

LMU

LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

MULTIPLIKATOREN-PROJEKT

FÜR LEHRE BEGEISTERN. KOMPETENT LEHREN.



JAHRBUCH

JAHRGANG 2012/2013

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Gemeinsames Bund-
Länder-Programm für
bessere Studien-
bedingungen und mehr
Qualität in der Lehre

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL12016 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.



VORWORT

Für Lehre begeistern. Kompetent lehren.

Im Rahmen des Qualitätspakts Lehre (Lehre@LMU) soll die Lehrkultur an der LMU München systematisch gestärkt werden. Für die LMU München besteht hochwertige akademische Lehre dabei darin, auf der Basis exzellenter Forschung den Studierenden wissenschaftlich fundiertes Urteilsvermögen zu vermitteln.

Gefördert durch Lehre@LMU, ist im Wintersemester 2012/13 das Multiplikatoren-Projekt am Center for Leadership and People Management gestartet. Vision des Projekts ist es, ein flächendeckendes Bewusstsein für gute Lehre zu schaffen und die Entwicklung einer Vorstellung zu guter Lehre zu fördern.

Unter dem Motto „Für Lehre begeistern. Kompetent lehren.“ führen Lehrende aller Fakultäten Projekte zur Förderung der Lehre durch. In programmspezifischen Workshops

werden die Multiplikatoren darauf vorbereitet, das Bewusstsein für gute Lehre in ihre Fakultäten zu tragen und für ihre Kollegen Botschafter und Ansprechpartner für gute Lehre zu sein.

Auch in den kommenden Semestern werden engagierte Lehrende die Gelegenheit haben, am Multiplikatoren-Projekt teilzunehmen und ihre individuellen Ideen in der Lehre umzusetzen. Gleichzeitig bedanken wir uns bei den aktuellen Multiplikatoren für ihr großes Engagement und ihre interessanten Ideen!

Unabhängig davon, ob Sie am Programm teilnehmen oder Ihre Kollegen bei der Umsetzung der fakultätsspezifischen Projekte unterstützen, wünschen wir Ihnen viel Erfolg und Freude bei der Umsetzung hervorragender Lehre an Ihrer Fakultät!

Prof. Dr. Martin Wirsing

Vizepräsident für den Bereich Studium

Prof. Dr. Dieter Frey

Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie & Leiter des LMU Center for Leadership and People Management

* Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden stets der männliche Terminus verwendet. Selbstverständlich gelten die folgenden Formen gleichermaßen für Frauen und Männer.

DAS TEAM DES MULTIPLIKATOREN-PROJEKTS STELLT SICH VOR



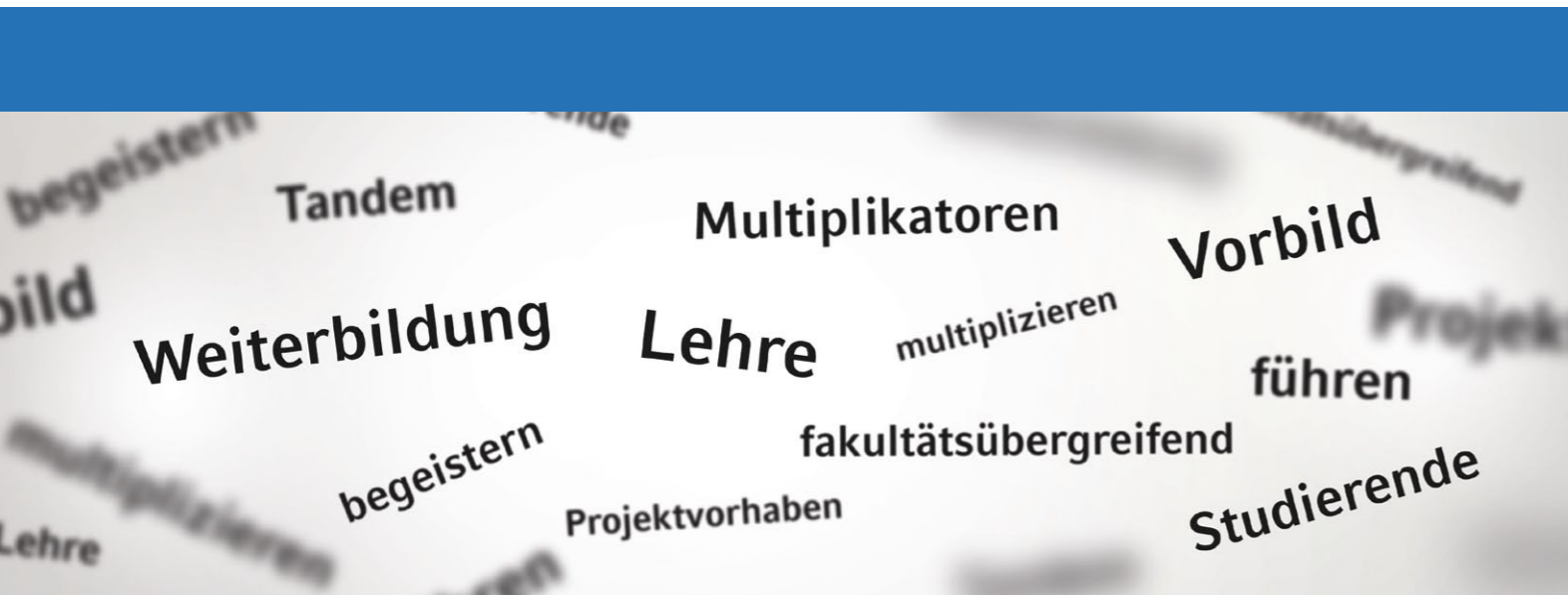
Das Multiplikatoren-Projektteam (von links): Julia Specht, Petra Oppermann, Daniela Pachler, PD Dr. Silke Weisweiler, Verena Seeger, Prof. Dr. Dieter Frey, Dr. Simone Kaminski, Dr. Angela Neff

INHALTSVERZEICHNIS

Das Multiplikatoren-Projekt	6
Der erste Multiplikatoren-Jahrgang	10
Die Projektberichte des ersten Multiplikatoren-Jahrgangs	18
Projekt 1: Katholisch-Theologische Fakultät	19
Projekt 2: Evangelisch-Theologische Fakultät	22
Projekt 3: Juristische Fakultät	26
Projekt 4: Fakultät für Betriebswirtschaft	30
Projekt 5: Volkswirtschaftliche Fakultät	34
Projekt 6: Medizinische Fakultät	37
Projekt 7: Tierärztliche Fakultät	40
Projekt 8: Fakultät für Philosophie, Wissenschaftstheorie und Religionswissenschaft	44
Projekt 9: Fakultät für Psychologie und Pädagogik	50
Projekt 10: Fakultät für Sprach- und Literaturwissenschaften	53
Projekt 11: Sozialwissenschaftliche Fakultät	58
Projekt 12: Fakultät für Mathematik, Informatik und Statistik	60
Projekt 13: Fakultät für Chemie und Pharmazie	64
Projekt 14: Fakultät für Biologie	67
Projekt 15: Fakultät für Geowissenschaften	70
Gute Lehre	74
Führen und Begeistern	87
Wie geht es weiter?	102
Literatur	104
Kontakt und Impressum	105

1. DAS MULTIPLIKATOREN-PROJEKT

Unsere Vision und unser Angebot



DAS MULTIPLIKATOREN-PROJEKT

Unsere Vision

Die Vision des Multiplikatoren-Projekts ist es, ein flächendeckendes Bewusstsein für gute Lehre zu schaffen und die Entwicklung einer Vorstellung zu guter Lehre zu fördern. Dabei möchten wir eine Lehrkultur an der LMU München etablieren, die geprägt ist durch Exzellenz in den Bereichen Lehrleistung, Innovation sowie Wertschätzung des Individuums.

Wir sehen gute Lehre als Ausgangspunkt für gute Forschung, da sie wesentliche Grundlage für die Heranbildung exzellenter Nach-

wuchsforscher ist und auch deren späteres Lehrverhalten positiv beeinflusst. Das Multiplikatoren-Projekt möchte einen Rahmen schaffen, in dem engagierte Lehrende an der LMU München ihre Ideen zu guter Lehre an ihren Fakultäten umsetzen und den Gedanken „Für Lehre begeistern. Kompetent lehren.“ weitertragen können.

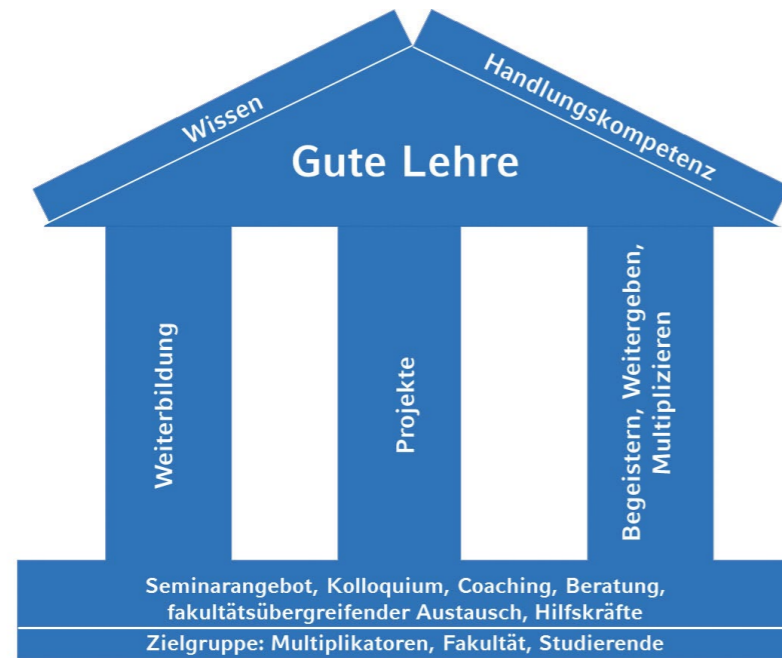
Was ist ein Multiplikator?

Multiplikatoren (lat. multiplicator: Vervielfältiger) ergreifen Initiative, zeigen Engagement und schaffen es so, Kollegen zu motivieren und mitzureißen. Sie stoßen Lernprozesse an und tragen letztlich zu einer neuartigen Leistung bei (vgl. Oldenburg, 2011; Zacher, Felfe, & Glander, 2008).

Multiplikatoren guter Lehre vereinen hochschuldidaktische Kompetenz, Engagement in der Lehre, gute Kenntnisse der Fakultät, guten Kontakt zu den Studierenden und Offenheit für neue Ideen. Demnach sind Multiplikatoren guter Lehre an der LMU München Ansprechpartner für ihre Kollegen zu guter Lehre und führen bedarfsorientierte Projekte zur Förderung der Lehre an ihren Fakultäten durch.

DIE „SÄULEN“ DES MULTIPLIKATOREN-PROJEKTS

Folgende Bausteine dienen der Realisierung unserer Vision guter Lehre an der LMU München:



PROJEKTE: Umsetzung selbstgewählter Projektideen zu „guter Lehre“ in der eigenen Fakultät

WEITERBILDUNG: Programmspezifische Workshops zu den Themen „Lehre“ sowie „Führen und Begeistern“

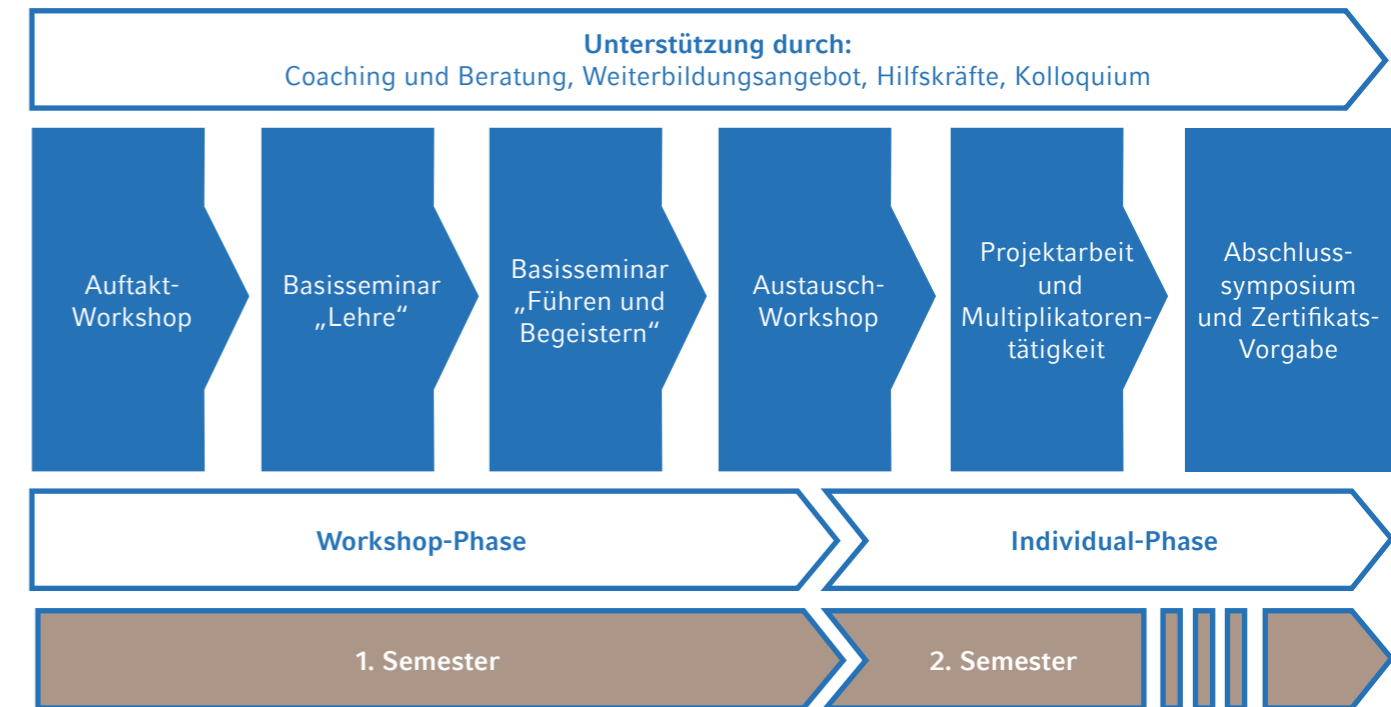
BEGEISTERN, WEITERGEBEN, MULTIPLIZIEREN: Multiplikatoren guter Lehre verbreiten das Bewusstsein für „gute Lehre“ in ihrer Fakultät

UNTERSTÜTZUNGSANGEBOT: Die Multiplikatoren werden u.a. durch Hilfskraftmittel, professionelles Coaching sowie fachliche Beratung unterstützt

ABLAUF DES PROGRAMMS

Überblick

Das einjährige Multiplikatoren-Projekt unterteilt sich in eine Workshop- und eine Individual-Phase. Die Workshop-Phase dient dazu, auf die Aufgaben als Multiplikator vorzubereiten. Der Austausch mit anderen Multiplikatoren, die Vermittlung von Basiswissen sowie das Entwickeln und die Konkretisierung der eigenen Projektidee stehen hierbei im Vordergrund. In der Individual-Phase spielt die Umsetzung der eigenen Projekte zu guter Lehre eine zentrale Rolle. Dabei wird den Multiplikatoren ein vielfältiges Unterstützungsangebot zur Verfügung gestellt.



2. DER ERSTE MULTIPLIKATOREN- JAHRGANG

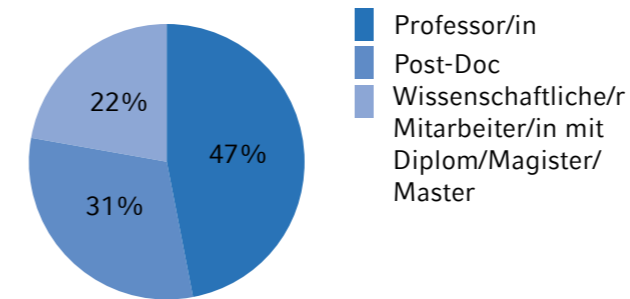
Der erste Jahrgang in Wort und Zahl

DER ERSTE MULTIPLIKATOREN-JAHRGANG IN ZAHLEN

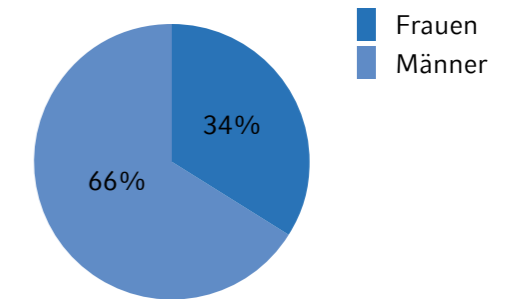
Beruflicher Status, Geschlechterverteilung, Zugehörigkeit zur LMU München & Fächergruppen

32 engagierte Lehrende aus 15 Fakultäten bilden den ersten Multiplikatoren-Jahrgang:

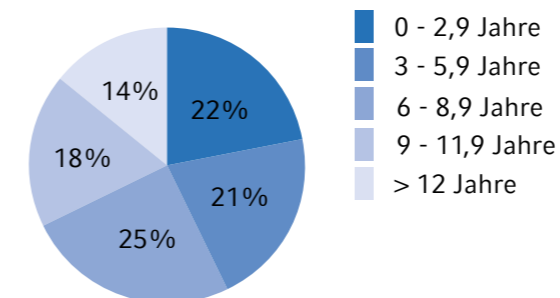
Beruflicher Status



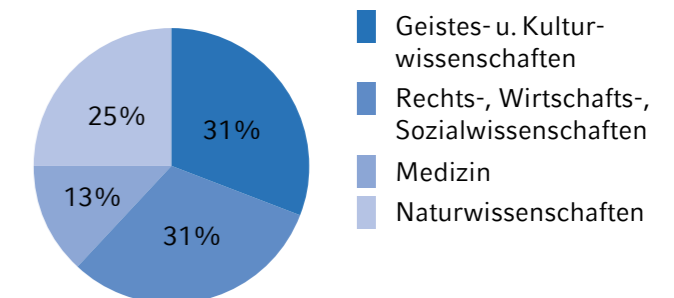
Geschlechterverteilung



Zugehörigkeit zur LMU München

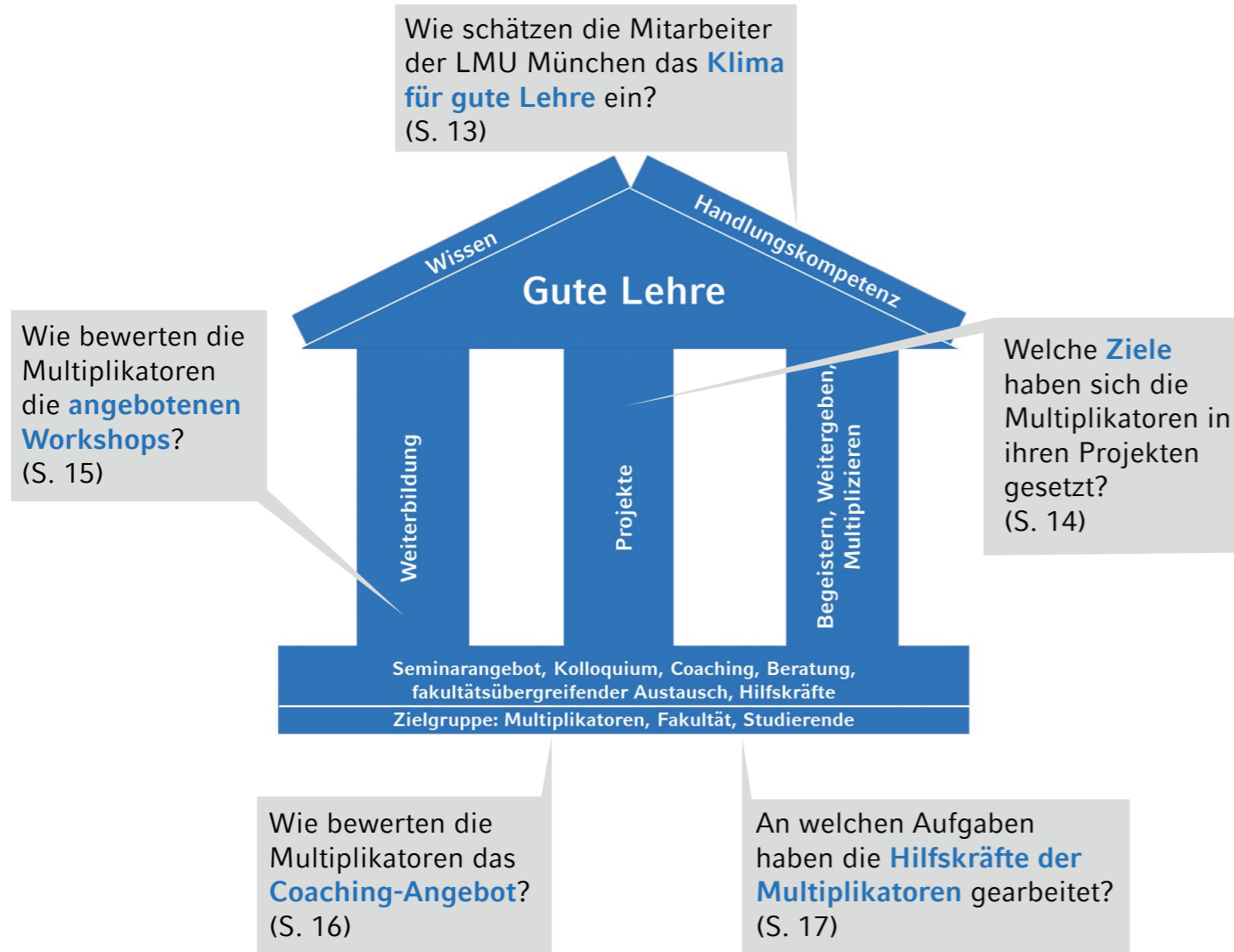


Fächergruppen



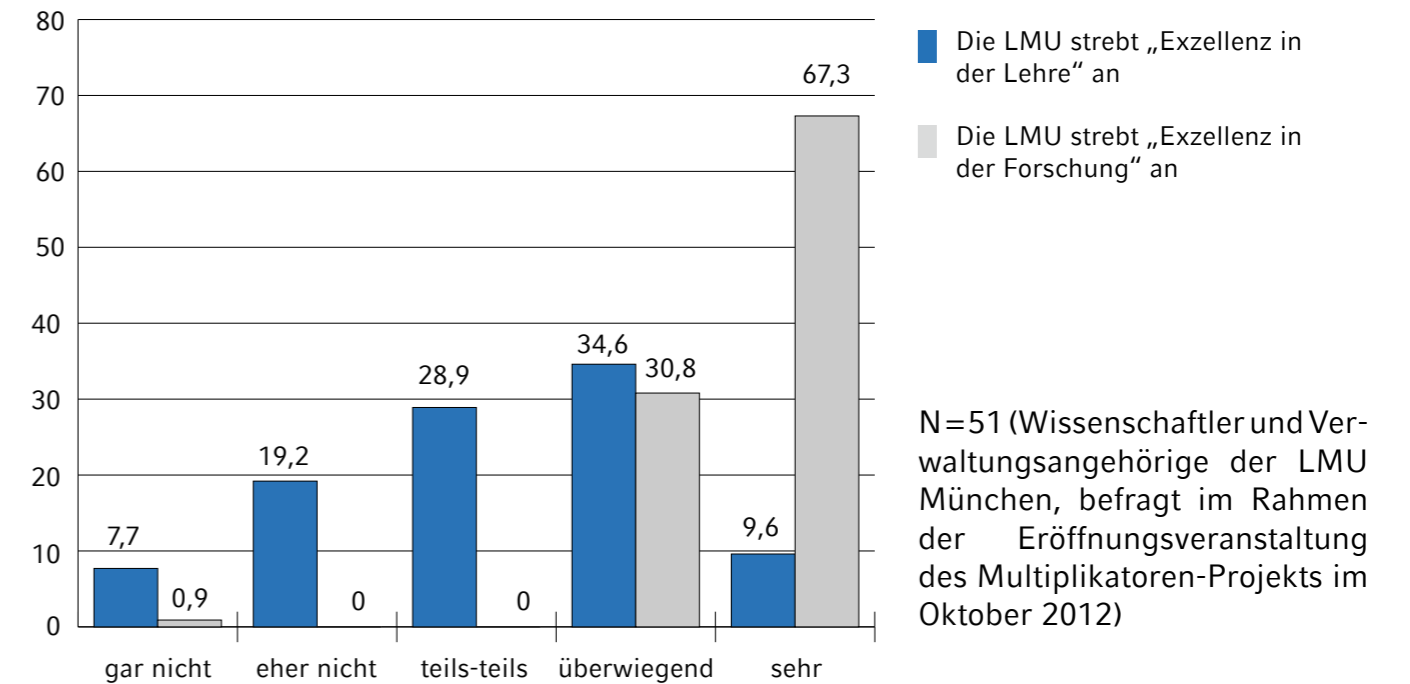
EVALUATION IM MULTIPLIKATOREN-PROJEKT

Überblick



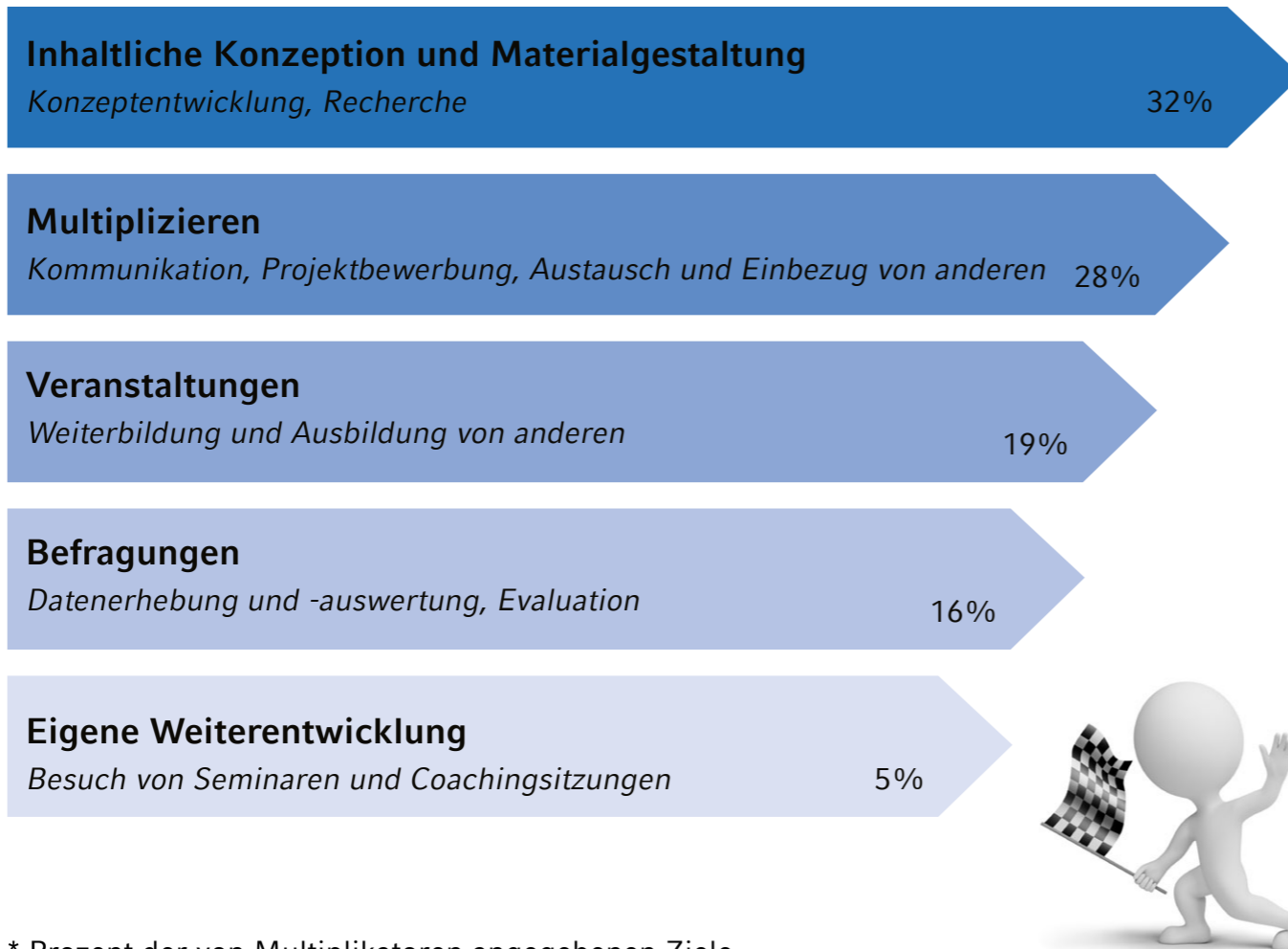
WIE SCHÄTZEN DIE MITARBEITER DER LMU MÜNCHEN DAS KLIMA FÜR GUTE LEHRE EIN?

Inwieweit strebt die LMU München Exzellenz in Lehre und Forschung an?



Während „Exzellenz in der Forschung“ von 67% der Teilnehmer als wichtiges Ziel der LMU München bewertet wird, trifft dies für „Exzellenz in der Lehre“ nur auf rund 10% der Teilnehmer zu. An der Stärkung des Bewusstseins für gute Lehre an der LMU München setzt das Multiplikatoren-Projekt an.

WELCHE ZIELE HABEN SICH DIE MULTIPLIKATOREN IN IHREN PROJEKTEN GESETZT?



WIE BEWERTEN DIE MULTIPLIKATOREN DIE ANGEBOTENEN WORKSHOPS?

Teilnehmerstimmen zum Auftakt- und Austauschworkshop

86% der Teilnehmer fühlten sich durch die Workshops motiviert, das im Workshop Gelernte in die Praxis umzusetzen.

Eine schöne Idee, da eine Vernetzung mit den verschiedenen Fakultäten möglich ist und Informationen ausgetauscht werden können. Sehr hilfreich, nicht nur für das Multiplikatoren-Projekt!

Danke für die Lehre-Tipps!

Freundliche Anleitung und gutes Gesprächsklima! Interessante Kollegen!

Feedback für das eigene Projekt von anderen Multiplikatoren zu erhalten, war besonders gut.

Besonders positiv war die Strukturierung der Veranstaltung. Durch die abwechselnden Elemente Vortrag und Interaktion wurde es kaum langatmig. Gutes Beispiel für eine ansprechende „Lehrveranstaltung“!

WIE BEWERTEN DIE MULTIPLIKATOREN DAS COACHING-ANGEBOT?

Themen, die im Coaching behandelt wurden (Auszug):

- Konkretisierung von Ziel und Nutzen des eigenen Projekts
- Definition der Rolle als Multiplikator, Erarbeitung einer spezifischen Fakultätsstrategie
- Umgang mit Kritik und Widerständen im Rahmen des Projekts innerhalb der Fakultät
- Hochschuldidaktische Schulung der Multiplikatoren
- Mitarbeiterführung, Selbstführung & Zeitmanagement
- Profilbildung im eigenen Fachbereich
- Durchführung von Workshops

Teilnehmerstimmen:

Die Beratung war extrem hilfreich, auch in sehr praktischen Aspekten.

Ich habe vorher noch nie an einem Coaching-Prozess teilgenommen. Es hat meine Erwartungen übertroffen.

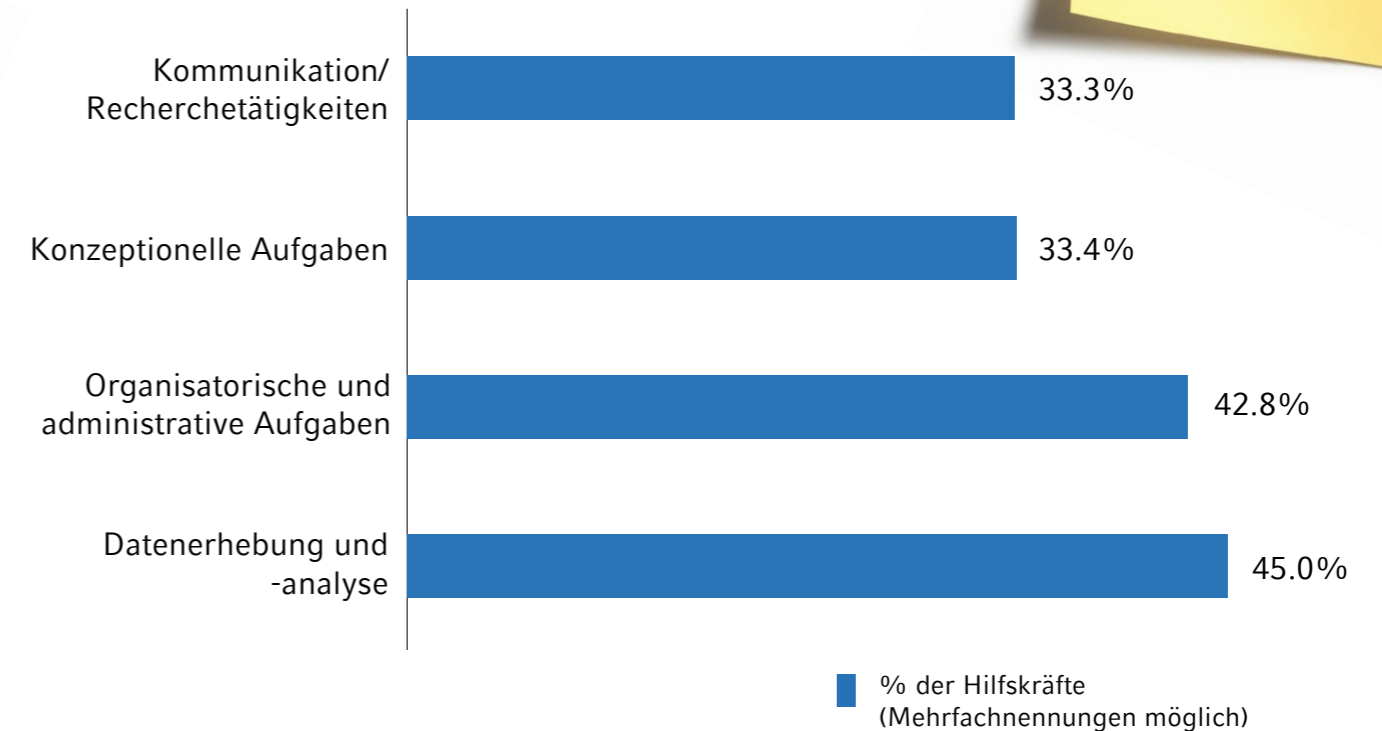
Unser Coach hat uns in interaktiver und strukturierter Weise didaktische Grundsätze näher gebracht und so ein hervorragendes Beispiel für gute Lehre geliefert.

100% der Coachees sind zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrem Coach;
93% würden ihren Coach weiterempfehlen

81% der Hilfskräfte sind überwiegend bis sehr optimistisch, dass das eigene Projekt erfolgreich sein wird.

AN WELCHEN AUFGABEN HABEN DIE HILFSKRÄFTE DER MULTIPLIKATOREN GEARBEITET?

Häufig ausgeführte Tätigkeiten



3. DIE PROJEKTBERICHTE DES ERSTEN MULTIPLIKATOREN-JAHRGANGS

Die fakultätsspezifischen Projekte zur Verbesserung der Lehre



DAS PROJEKT DER KATHOLISCH-THEOLOGISCHEN FAKULTÄT

PROF. DR. MARKUS VOGT

studierte Philosophie (M.A.) und Katholische Theologie (Diplom) in München, Jerusalem und Luzern. Seit 2007 leitet er den Lehrstuhl für Christliche Sozialethik an der LMU München.

DR. JOCHEN OSTHEIMER

studierte Katholische Theologie, Philosophie und Sozialpädagogik in Benediktbeuern, München und Berlin. Seit 2007 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Christliche Sozialethik an der LMU München.

DIPL.-THEOL. ROBERT MUCHA

studierte Katholische Theologie in Paderborn, Jerusalem und München. Seit 2010 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Neutestamentliche Exegese und biblische Hermeneutik der LMU München.

DIPL.-THEOL. GUDRUN NASSAUER, M.A.

studierte Katholische Theologie und Philosophie in München, Poona (Indien) und Rom. Seit 2012 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Neutestamentliche Exegese und biblische Hermeneutik der LMU München tätig.



Von links: Dr. Jochen Ostheimer, Prof. Dr. Markus Vogt, Gudrun Nassauer und Robert Mucha

DAS PROJEKT DER KATHOLISCH-THEOLOGISCHEN FAKULTÄT

PROJEKTIINHALT:

Das Multiplikatoren-Doppeltandem an der Katholisch-Theologischen Fakultät setzte sich zum Ziel, die Rückmeldemethoden an der Fakultät zu verbessern, indem Professoren, Mittelbau und Studentenschaft in Fragen nach gelingender Evaluation und Kriterien guter Lehre einbezogen werden sollten. Dazu sollten zum einen die an der Fakultät praktizierten vielfältigen Rückmeldemethoden reflektiert, ausgetauscht und untereinander bekanntgemacht sowie diskutiert werden. Die für die Studenten zum Teil monotone Form und für die Dozenten nicht immer aussagekräftige Gestalt des Evaluationsbogens sollte einer Revision unterzogen werden. Früh zeigte sich, dass in dem Vorhaben mehrere „Kleinziele“ steckten: 1) herauszufinden, was Kriterien guter Lehre eigentlich sind, 2) Handwerkszeug für Lehrende wie Studierende zum Thema Evaluation zur Verfügung zu stellen (online in einer virtuellen Bibliothek und offline als Handreichung) und 3) eine Überarbeitung des Evaluationsbogens auf dieser Grundlage vorzunehmen.

Zu diesem Zweck wurde im Juni 2013 ein gro-

ßer Workshop organisiert, in dem Vertreter aller Bereiche der Fakultät zusammenkamen und über diese Thematik diskutierten.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Nach einem Konstitutionstreffen teilten wir unsere Hilfskräfte in verschiedene Arbeitsgruppen auf, die sich mit Organisatorischem, inhaltlicher Recherche und der Durchführung einer innerfakultären Erhebung zur Frage nach dem Sinn von Evaluation und zur Einschätzung bestehender Evaluationsmethoden befassten. Um die zahlreichen kleinen Projekte, die sich ergaben, zu realisieren, war das LMU Center for Leadership and People Management ein wichtiger Kooperationspartner, der uns mit Herrn Thomas Steininger auch einen Experten bei der Gestaltung des Fragebogens für die Umfrage zur Seite stellte. Ebenso hielt Frau Dr. Angela Neff vom Multiplikatoren-Projektteam bei dem Workshop einen Vortrag.

DAS PROJEKT DER KATHOLISCH-THEOLOGISCHEN FAKULTÄT

Nach dem Workshop publizierten wir mit tatkräftiger Unterstützung unserer Hilfskräfte (denen an dieser Stelle für ihre enorm selbstständige und verbindliche Arbeitsweise besonderer Dank zukommt) die Ergebnisse des Workshops zusammen mit den Ergebnissen der Literaturrecherche in der Handreichung „Evaluation als Beitrag zur Verbesserung der Lehre“ sowie auf einer neu eingerichteten Website:

<http://www.kaththeol.uni-muenchen.de/multiplikatoren-projekt/index.html>

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Besonders erfreulich war für uns die kollegiale und motivierte Arbeitsweise, die das Klima prägte. Der Kontakt zu anderen Fakultäten war durch den „barrierefreien“ Austausch über didaktische Themen (und auch Probleme) besonders fruchtbar. Zusätzlich ist innerhalb der Fakultät die Sensibilität für das Thema Feedback und Evaluation deutlich gestiegen. Die Rückmeldungen von Fakultätsmitgliedern waren überwiegend positiv und gaben uns auch selbst die Gewissheit, etwas an der Fakultät bewirkt zu haben.

HERAUSFORDERUNGEN:

Eine große Schwierigkeit stellte die erhebliche zeitliche Belastung für die Projektleitung dar, die das Projekt zusätzlich zu den üblichen Aufgaben in Lehre und Forschung bewältigen musste. Hinzu kommt, dass es nicht möglich war, in der kurzen Zeit von einem Jahr all die gesteckten Ziele zu verfolgen. Doch wir sehen einer Fortsetzung der Vorhaben in der an uns anknüpfenden zweiten Kohorte sehr positiv entgegen und unterstützen deren Arbeit umso mehr.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Die zweite Kohorte des Multiplikatoren-Projektes ging organisch aus unserem Projekt hervor: Die Überarbeitung des Evaluationsbogens soll abgeschlossen werden und die beim Workshop diskutierten „Kriterien guter Lehre“ sollen in eine endgültige Form gebracht werden. So sind wir sicher, dass unser begonnenes Projekt in einer eigenständigen „Phase 2“ zu einem guten Ziel führt.

DAS PROJEKT DER EVANGELISCH-THEOLOGISCHEN FAKULTÄT



Prof. Dr. Ulrich Schwab und Barbara Pühl

PROF. DR. ULRICH SCHWAB

studierte das Fach Evangelische Theologie in München und Hamburg sowie Pädagogik (Mag. Artium) in München. Er ist ordiniertes Pfarrer der Evangelisch-lutherischen Kirche in Bayern. 1991 wurde er an der LMU München promoviert, 1994 folgte die Habilitation. Von 1995 bis 2001 war er Professor für Praktische Theologie an der Philipps-Universität Marburg, seit 2001 ist er Professor für Praktische Theologie an der LMU München. 2010 erwarb er die Lehrbefähigung des Ruth-Cohn-Instituts für Themenzentrierte Interaktion.

BARBARA PÜHL

studierte das Fach Evangelische Theologie in Neuendettelsau, Marburg, Wien und Berlin. Sie ist ordinierte Pfarrerin der Evangelisch-lutherischen Kirche in Bayern. Seit 2007 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Praktische Theologie der LMU München bei Prof. Dr. Ulrich Schwab.

DAS PROJEKT DER EVANGELISCH-THEOLOGISCHEN FAKULTÄT

PROJEKTINHALT:

a) Runder Tisch für gute Lehre

Inhalt:

Austausch mit den Studierenden über Lehrangebot und Lehrsituation an der Fakultät.

Ziel:

Ausbau des Kontakts zwischen Lehrenden und Studierenden. Schrittweise Verbesserung des Lehrangebots und der Lehrveranstaltungen aufgrund der Gesprächsergebnisse.

b) Lehrveranstaltung: Theologische Reflexionen zum Lehrplan GS/HS

Inhalt:

Anhand des Lehrplans für Evangelische Religion in Grund- und Mittelschule sollen die Studierenden einen Blick für zentrale theologische Themen erhalten, die in einem zweiten Schritt vertieft werden.

Zudem werden die Themen des Lehrplans in entwicklungspsychologischer und religions-theologischer Perspektive reflektiert.

Ziel:

Die Studierenden des Didaktikfachs Evangelische Religion an GS/HS erhalten ein zielgruppenspezifisches Angebot, das ihnen wesentliche Grundlagen zentraler theologischer Themen vermittelt, die ferner mit der Perspektive ihrer späteren Verwendung im Unterricht verknüpft werden.

Im Hinblick auf die Fakultät geht es um eine Differenzierung des Lehrangebots für eine sonst wenig wahrgenommene Zielgruppe (Didaktikfach Evangelische Religion).

c) Hochschuldidaktische Fortbildung

Inhalt:

Sowohl im Seminarstil als auch durch Einzelhospitation und Besprechung konkreter Lehrveranstaltungen werden didaktische und methodische Grundeinsichten hochschuldidaktischer Lehre vermittelt.

Ziel:

Unterstützung der wissenschaftlichen Mitarbeiter in der Lehre.

DAS PROJEKT DER EVANGELISCH-THEOLOGISCHEN FAKULTÄT

KONKRETE MASSNAHMEN:

a) Runder Tisch für gute Lehre

Am 23. Mai 2013 veranstalteten Barbara Pühl (Multiplikatorin) und Prof. Dr. Ulrich Schwab (Studiendekan und Multiplikator) in Verbindung mit dem Studienkoordinator Dr. Becker zusammen mit der Fachschaft unserer Fakultät einen „Runden Tisch für gute Lehre“. Dieses Kontakttreffen hat sich als sehr gewinnbringend für alle Beteiligten herausgestellt und soll von nun an jedes Semester fest eingeplant werden.

b) Lehrveranstaltung: Theologische Reflexionen zum Lehrplan GS/HS

Vom 21.-22. Juni 2013 führten Barbara Pühl und die wissenschaftliche Hilfskraft Marie-Luise Rohrmüller ein Überblicksseminar insbesondere für Didaktik-Fach Studierende (Dritteldidaktik) durch. Diese Studierenden-gruppe hat nur sehr wenige Lehrveranstaltungen aus dem Bereich der Theologie in ihrem Studienplan. Deshalb wurde diese Lehrveranstaltung nun so geplant, dass ins-

besondere die Bedeutung und der Zusammenhang einzelner theologischer Fächer und Fragestellungen verdeutlicht wurden. Wir sehen darin einen großen Beitrag zur Orientierung dieser Studierenden in ihrem Studium.

c) Hochschuldidaktische Fortbildung

Ebenfalls im Sommersemester wurde von Prof. Dr. Schwab eine hochschuldidaktische Fortbildung für wissenschaftliche Mitarbeiter angeboten. Hier wurden folgende Inhalte behandelt:

- Hospitation in einer gehaltenen Lehrveranstaltung mit Auswertungsgespräch (90 + 30 min).
- Aufwachsen, Lernmotive, Leistungsverhalten, Frömmigkeitsformen, Gruppenprozesse, Themenzentrierte Interaktion, Denkmethode-Inventar (2 x 90 min).
- Unterrichtsformen, Variationen eines Sitzungsaufbaus, Gesprächsleitung, Leistungsbeurteilung, Moderationsmethode, Unterrichtsklima, Lernweisen, Medieneinsatz, Evaluations- und Feedback-Formen (2 x 90 min).

DAS PROJEKT DER EVANGELISCH-THEOLOGISCHEN FAKULTÄT

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Alle drei Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre sind bei sämtlichen Teilnehmenden auf äußerst positive Resonanz gestoßen. Die Rückmeldungen lassen darauf schließen, dass hier Maßnahmen an den richtigen Stellen getroffen wurden.

Studierende fühlen sich in ihren Anliegen und Fragen ernst genommen und begleitet. Wissenschaftliche Mitarbeiter sehen sich in ihrer Lehrverpflichtung, für die sie oftmals keine Ausbildung haben, unterstützt – ohne dabei gleich beurteilt und bewertet zu werden.

Für das Multiplikatoren-Team war es interessant, Einblick in die Situation, Fragestellungen und Projektideen anderer Fakultäten zu erhalten. Dies hat den Blick für die eigene Situation geschärft und war anregend für die Entwicklung der eigenen Projektideen.

Profitiert hat das Projekt auch von der finanziellen Ausstattung, die es ermöglicht hat, Maßnahmen in die Lehre einzubringen – wie zum Beispiel Seminargestaltung im Team –, die sonst aufgrund fehlender Mittel nicht möglich sind.

HERAUSFORDERUNGEN:

Bei einer Erweiterung des Lehrangebots ist in Zeiten der Modularisierung darauf zu achten, dass für für wichtig erachtete Lehrveranstaltungen auch ECTS-Punkte erhältlich sind, da Studierende zunächst schwer für zusätzliche freiwillige Angebote zu motivieren sind.

DAS PROJEKT DER JURISTISCHEN FAKULTÄT



Prof. Dr.
Petra Wittig
und Andreas
Werkmeister

ANDREAS WERKMEISTER

studierte Rechtswissenschaft an der LMU München. Seit 2011 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Strafrecht und Rechtsphilosophie der LMU München tätig.

PROF. DR. PETRA WITTIG

studierte Rechtswissenschaft an der LMU München und promovierte im Jahr 1992 an der Universität Passau. Seit 2007 leitet sie die Professur für Strafrecht und Rechtsphilosophie an der LMU München.

DAS PROJEKT DER JURISTISCHEN FAKULTÄT

PROJEKTINHALT:

Unsere Projektidee war es, an der juristischen Fakultät in Zusammenarbeit mit dem Studienbüro eine Tutorenausbildung zu etablieren. Die Tutoren – Studierende höheren Semesters – sollen dabei ihre hochschuldidaktischen Fähigkeiten verbessern und so gezielter auf das Unterrichten im Rahmen eines Tutoriums vorbereitet werden. Innerhalb der juristischen Fakultät werden die zentralen Rechtsgebiete, die Gegenstand des ersten juristischen Staatsexamens sind, überwiegend zweigleisig unterrichtet. Neben der systematischen Wissensvermittlung durch die Professoren in der Vorlesung werden als Ergänzung von wissenschaftlichen Mitarbeitern propädeutische Übungen angeboten, in welchen die fallbezogene Anwendung des Rechts in kleineren Gruppen eingeübt werden soll. Daneben wurden, bisher nur im Bereich des Grundkurses Strafrecht, auch sogenannte Tutorien etabliert, in denen der Schwerpunkt noch mehr als in den propädeutischen Übungen auf der Einübung der Falllösungstechnik liegt. Diese Tutorien werden überwiegend von Studierenden höheren Semesters betreut. Insofern soll ermöglicht werden,

dass der Unterricht besonders „nahe“ an den möglicherweise auftretenden Verständnisschwierigkeiten der Studierenden liegt. Daher werden die Tutorien in Kleingruppen abgehalten, so dass alle Studierende die Möglichkeit haben, sich an der Erarbeitung der Lösung zu beteiligen und Fragen zu stellen. Die Lehrkompetenzen der Tutoren sollten verbessert werden.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Zielgruppe unseres Projekts waren also die Tutoren im Strafrecht. Diese stehen selbst gelegentlich nicht souverän über der Materie und neigen dazu, sich in Details zu vertiefen und weniger die grundlegenden Strukturen zu betonen. Dies führt dann zu einer Überforderung der Studierenden. Auch haben die meisten Tutoren noch keine Lehr Erfahrung, so dass sie auch in Bezug auf die Unterrichtsgeschwindigkeit, die Einbindung der Studierenden, sowie die Verwendung von Unterrichtsmedien zum Teil noch Defizite haben. Diese Schwierigkeiten haben wir versucht, durch eine Tutorenausbildung aufzufangen.

DAS PROJEKT DER JURISTISCHEN FAKULTÄT

Zur Vorbereitung der Tutorenausbildung hat Herr Werkmeister zusammen mit einer von uns beschäftigten Hilfskraft sowie den Mitarbeitern des Studienbüros eine vierstündige Schulung zur Ausbildung von Lehrenden erhalten. Diese Schulung wurde mit Hilfe des Center for Leadership and People Management von Frau Dr. Imme Schönfeld durchgeführt. Auf Grundlage des Inputs von Frau Dr. Imme Schönfeld haben wir ein Konzept für unsere Tutoren-Workshops erarbeitet. Anschließend haben wir alle Tutoren des Sommersemesters 2013 – auch diejenigen, die für den Kollegen Prof. Satzger arbeiten – angeschrieben und zur Teilnahme am Tutoren-Workshop eingeladen. Der dreistündige Workshop wurde schließlich von einer Hilfskraft im Multiplikatoren-Projekt sowie Mitarbeitern des Studienbüros durchgeführt.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Von uns wurden zahlreiche Tutoren geschult und mithin, wie wir glauben und nach den Berichten unserer Hilfskräfte berechtigt annehmen können, die Lehre an der LMU

München verbessert. Gelingen ist es auch, eine dauerhafte Etablierung der Tutorenausbildung zu sichern und Synergieeffekte zu nutzen, indem wir eine Zusammenarbeit mit dem Studienbüro, welches unter der Leitung von Veronika Rabl, Florian Zenger und Christian Stegmüller als Teil von Lehre@LMU ins Leben gerufen wurde, initiiert haben. Auch haben wir uns fächerübergreifend mit anderen Multiplikatoren über Lehrstrategien und -konzepte austauschen können. Angestoßen wurde durch unser Projekt auch eine Ausdehnung von Rhetorikschulungen auf die anderen Säulen. Herr Dr. Heidebach und Herr Dr. Krönke aus dem Öffentlichen Recht haben ein entsprechendes Projekt für PÜ-Leiter entwickelt.

HERAUSFORDERUNGEN:

Schwierig war es, den genauen Zuschnitt des Programms zu entwerfen und didaktische Erkenntnisse, die wir auch dank des Inputs von Frau Dr. Imme Schönfeld hatten, mit den Anforderungen der Lehre im Strafrecht und den Bedürfnissen der Tutoren zu synchronisieren.

DAS PROJEKT DER JURISTISCHEN FAKULTÄT

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Angedacht ist bereits eine Verschränkung und weitere Verstetigung der Lehrausbildungsprogramme mit Herrn Dr. Heidebach und Herrn Dr. Krönke, die die nächsten Multiplikatoren für gute Lehre sind. Insoweit sollte unser Schulungsangebot auch über die Grenzen des Strafrechts hinaus bekannt werden. Wie erwähnt, plant das neue Tandem eine Rhetorik-Schulung für PÜ-Leiter.

Je nach Bedarf könnte man sich darüber hinaus auch eine Sprechstunde für die Tutoren vorstellen, in der ihnen die Möglichkeit gegeben wird, auftretende Schwierigkeiten zu erörtern.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT



Prof. Dr. Markus Glaser (rechts) und Johannes Jaspersen

JOHANNES JASPERSEN

studierte das Fach Betriebswirtschaftslehre an der LMU München und das Fach Entscheidungswissenschaften an der London School of Economics and Political Science. Seit 2010 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Risikomanagement und Versicherung der LMU München tätig.

PROF. DR. MARKUS GLASER

studierte die Fächer Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und promovierte und habilitierte an der Universität Mannheim. Seit 2011 leitet er das Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft an der LMU München.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT

PROJEKTINHALT:

Jährlich wird eine Vielzahl an empirisch orientierten Bachelorarbeiten zu aktuellen Themen an Studierende der BWL-Fakultät vergeben. Solche als kurze wissenschaftliche Forschungsarbeiten angelegte Abschlussarbeiten verlangen neben einem Verständnis der Fragestellung auch das Einarbeiten in eine wissenschaftliche Statistiksoftware und die Anwendung der erlernten Statistik- und Ökonometrie-Kenntnisse im Rahmen der quantitativen Datenanalyse. Darüber hinaus benötigen die Studierenden, abhängig vom jeweiligen BWL-Teilbereich, Kenntnisse im Umgang mit Kapitalmarkt-, Bilanz- und Unternehmensinformations-Datenbanken zur Erstellung eines für die Forschungsfrage geeigneten Datensatzes.

Ziel des Multiplikatoren-Projekts ist es, BWL-Studierenden einen Überblick über die an der LMU München vorhandenen und für die BWL-Forschung geeigneten Datenbanken (z. B. Thomson Reuters Datastream, Thomson Reuters I/B/E/S, Thomson Reuters Asset4, Thomson Reuters Worldscope, SNL Financial oder Dow-Jones Factiva) zu geben und Grundkenntnisse für deren Analyse mittels Statistikprogrammen (z.B. Stata, Matlab oder R) zu vermitteln. Dazu wurden der Kurs „Datenbankeinführung für Bachelorabschlussarbeiten“ sowie ein zugehöriges Skript

konzipiert. Der Kurs wurde bereits mehrmals erfolgreich für Studierende durch Mitarbeiter und geprüfte studentische Hilfskräfte des Instituts für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft durchgeführt. Die hohe Nachfrage und die gute Resonanz der Studierenden haben das Projekt zu einem Erfolg werden lassen. Schlussendlich haben die Fördermittel des Multiplikatoren-Projekts eine nachhaltige Verbesserung in der Ausbildung unserer Studierenden in empirischen Methoden und Analysen ermöglicht, die sich in einer besseren Verzahnung von theoretischen Ideen und realen Daten widerspiegelt. Zudem sind die Handhabung der genannten Datenbanken nicht nur für Forschung und ein besseres Verständnis für Zusammenhänge in der Praxis unabdingbar. Datenbankkenntnisse stellen sogar eine Fertigkeit dar, die Studierende auf dem Arbeitsmarkt attraktiver macht, da Tätigkeiten in Industrie- oder Finanzunternehmen, bei Regulierungsbehörden und Verbänden bzw. in Medienhäusern verstärkt die kompetente Handhabung von Daten erfordert.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Wesentliche Komponente unserer Projektrealisierung war die Erstellung eines ausführlichen Skriptes zur Ausbildung in angewandter betriebswirtschaftlicher empirischer Methodik

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT

und Analyse. Dieses Skript kann auch nach Auslaufen des Multiplikatoren-Projekts weiter genutzt werden und stellt damit eine nachhaltige Verbesserung der Lehre dar. Weiter wird im Rahmen von regulären Veranstaltungsevaluationen regelmäßig der Wunsch nach einer engeren Verzahnung theoretischer Ideen und Konzepte mit realen Daten angemerkt. Dazu wurden im Rahmen des Multiplikatoren-Projekts bereits Kleingruppenveranstaltungen zur Nutzung der genannten Datenquellen sowie zum Umgang mit den entsprechenden Statistikprogrammen konzipiert und durchgeführt. Ziel dieser Veranstaltungen ist es, sowohl einen einführenden Überblick zu vermitteln als auch im Bedarfsfall komplexere Anwendungsfälle zu diskutieren. Diese Veranstaltungen sind zusätzliche Service-Leistungen für Studierende, die freiwillig belegt werden können, nicht benotet werden und auch keine ECTS erbringen. Somit konnte den Bedürfnissen verschiedener Veranstaltungen der BWL an der LMU München entsprochen und die Lücke zu anderen in Forschung und Praxis renommierten Universitäten geschlossen werden, bei denen vergleichbare Angebote bereits teilweise vorhanden waren. Es ist zu betonen, dass ein Treiber des Erfolgs die Durchführung der Kurse in kleinen Gruppen war.

Ohne die Mittel des Multiplikatoren-Projekts,

mit deren Hilfe die als Dozenten fungierenden geprüften wissenschaftlichen Hilfskräfte finanziert wurden, wäre dies nicht zu realisieren gewesen.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Das Projekt stellt eine bedeutende Hilfestellung für BWL-Studierende während der Bearbeitung ihrer Bachelorarbeit dar. Dabei profitieren die Studierenden vom ganzheitlichen Überblick über alle an der LMU vorhandenen und für die BWL-Forschung geeigneten Datenbanken. Dieser Überblick konnte zuvor in einem solchen Ausmaß nicht in den Einzelgesprächen mit den jeweiligen Betreuern gewährleistet werden. Die Kenntnisse machen sich nach ersten Erkenntnissen im Schnitt in einer besseren Qualität der Abschlussarbeiten bemerkbar. Die Einführung in Statistikprogramme führt bei Studierenden zu einer Zeitersparnis, die nun für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der Thematik der Bachelorarbeit zur Verfügung steht. Ebenfalls konnte ein einheitlicheres Niveau an Basiswissen sichergestellt werden, wodurch die Vergleichbarkeit der individuellen Leistungen besser gegeben ist. Zudem kann von Seiten der Betreuer der Abschlussarbeiten eine individuellere Betreuung der Studierenden während der Bearbeitung der

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT

Bachelorarbeit sichergestellt werden, da gewisse Basiskenntnisse nicht mehr in individuellen Einzelgesprächen vermittelt werden müssen, sondern gebündelt erfolgen können.

HERAUSFORDERUNGEN:

Die größte Herausforderung war es, auf die unterschiedlichen Anforderungen der BWL-Teildisziplinen einzugehen. So benötigen einige Forschungsfelder lediglich Kapitalmarktdaten, andere Gebiete eher Bilanzdaten oder gar eine Mischung aus Bilanzdaten, Kapitalmarktdaten und sonstigen Unternehmensnachrichten. Eine weitere Hürde stellten die unterschiedlichen Vorkenntnisse der einzelnen Teilnehmer dar. So gibt es Studierende, die bereits eine fortgeschrittene Statistiksoftware im Rahmen einer Seminararbeit oder ihrem Nebenfach genutzt haben. Bei anderen wiederum fehlten jegliche Vorkenntnisse in einer Statistiksoftware bzw. im Umgang mit Datenbanken.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Als wesentliche Elemente sollen zukünftig das Skript sowie die Kleingruppenveranstaltungen um Datenbanken- und Statistik-Sprechstunden für BWL-Studierende erweitert werden. Dazu

sollen das Skript und unsere Lehrveranstaltung um die Grundkenntnisse der quantitativen Datenanalyse erweitert und regelmäßig aktualisiert werden. So wollen wir das Service-Niveau für Studierende und die Qualität der Abschlussarbeiten an unserer Fakultät weiter verbessern. Zudem planen wir, eine verzögerte Evaluation der Veranstaltung durch die Teilnehmer nach Abgabe ihrer Bachelorarbeit einzuführen. Davon versprechen wir uns, den Inhalt über die kommenden Semester so zielgerecht wie möglich verbessern zu können. Während durch die Mittel des Multiplikatoren-Projekts schon ein Skript erstellt werden konnte, was zukünftig nur noch aktualisiert und verbessert werden muss (z.B. bei Software-Updates der Datenbanken oder Statistiksoftware), muss die Finanzierung des Kurses bzw. der Sprechstunde zukünftig noch gesichert werden.

DAS PROJEKT DER VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN FAKULTÄT



Prof. Dr. Andreas Haufler (links) und Daniel Singh

PROF. DR. ANDREAS HAUFLER

studierte Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft an den Universitäten Freiburg und Madison, Wisconsin. Er promovierte 1992 an der Universität Konstanz und habilitierte sich dort 1998. Seit 2002 leitet er den Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik an der LMU München.

DANIEL SINGH

studierte Volkswirtschaftslehre an der LMU München. Seit 2008 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwissenschaft von Prof. Dr. Bernd Huber.

DAS PROJEKT DER VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN FAKULTÄT

PROJEKTINHALT:

Zur Verbesserung der Lehre sollten die Lehrinhalte aller Pflicht- und Wahlpflichtveranstaltungen des Bachelor-Studiengangs Volkswirtschaftslehre auf Ergänzungsmöglichkeiten hin überprüft werden, die die Relevanz und die Anwendungsmöglichkeiten der behandelten – häufig theoretischen – Stoffinhalte betonen. Für fast alle der angebotenen Vorlesungen lagen ausgearbeitete Folien- bzw. Powerpointskripte vor, die als Arbeitsgrundlage für die Hilfskräfte dienen. Die Professoren der VWL-Fakultät waren von Anfang an über die Projektidee informiert und unterstützten sie nachdrücklich. Im Rahmen des Projekts wurden ca. 20 Vorlesungen bzw. Skripte bearbeitet und teilweise neu erstellt, wofür eine Gruppe von sechs studentischen bzw. wissenschaftlichen Hilfskräften notwendig war. Da alle Skripte bereits vorlagen, konnte das Projekt im vorgegebenen Zeitrahmen bewältigt werden.

KONKRETE MASSNAHMEN:

In enger Kooperation mit dem LMU Center

for Leadership and People Management konnten wir sehr zügig die benötigten Hilfskräfte für unser Projekt vertraglich verpflichten und somit das Projekt beginnen. Bereits Anfang Dezember 2012 erarbeiteten unsere studentischen Hilfskräfte in Abstimmung mit den jeweiligen Lehrverantwortlichen der einzelnen Lehrstühle und auf Basis der vorhandenen Skripte und Übungsunterlagen Vorschläge zur Veranschaulichung der Lehrinhalte. Im Besonderen sollten zu den theoretischen Modellen aktuelle Praxis- und Anwendungsbeispiele gefunden werden. Diese Beispiele beruhen auf neuesten Ergebnissen aus der Forschung, aktuellen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussionen oder relevanten empirischen Befunden. Darüber hinaus konnte die Abstimmung von Lehrveranstaltungen, die aufeinander aufbauen, verbessert werden. Während des gesamten Projektzeitraums unterstützte das LMU Center for Leadership und People Management das Multiplikatoren-Team mit einem vielfältigen Angebot von Workshops und bedarfsorientiertem Coaching.

DAS PROJEKT DER VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN FAKULTÄT

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Für uns als Multiplikatorentandem der Volkswirtschaftlichen Fakultät war es eine gewinnbringende Erfahrung mit anderen Fakultäten der Ludwig-Maximilians-Universität über erfolgreiche und moderne Lehre zu diskutieren. Der breite Austausch von gemeinsamen Herausforderungen und Projektideen war nicht nur informativ, sondern auch Anregung und Motivation für das eigene Vorhaben. Insgesamt können wir das volkswirtschaftliche Multiplikatoren-Projekt als Erfolg für die Verbesserung der Lehre bewerten. Neben den überarbeiteten Skripten und Übungsunterlagen erfolgte ein Dialog zwischen Studentenvertretern und Lehrverantwortlichen, wie gute Lehre an einer Universität organisiert werden kann.

HERAUSFORDERUNGEN:

Die größte Herausforderung für unser Projekt bestand in der Akquirierung von geeigneten studentischen Hilfskräften in der vorgegebenen Zeit. Ziel war es, sowohl erfahrene Bachelor- als auch Master-Studenten für das

Multiplikatoren-Projekt zu gewinnen, um möglichst viele Lehrveranstaltungen abzudecken.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Nach Ablauf der ersten Runde des LMU Multiplikatoren-Projekts wollen wir zusammen mit allen Lehrstuhlvertretern einen Austausch über die Erfahrungen mit und innerhalb des gemeinsamen Projekts anstoßen. Dabei erscheint es uns wichtig, dass auf den bereits erfolgten Verbesserungen der Lehre weiter aufgebaut werden kann, so dass das Projekt nicht als eine einmalige Aktion, sondern als stetiger Prozess einer optimierten und modernen Lehrkultur der Volkswirtschaftlichen Fakultät verstanden wird. Daher hoffen wir, genügend Anregungen aus dem Kreis der Kollegen zu erhalten, um Ideen für neue sinnvolle Projekte zu erhalten.

DAS PROJEKT DER MEDIZINISCHEN FAKULTÄT

DR. KATHRIN DETHLEFFSEN

DR. BERNHARD KEMPF

studierte das Fach Chemie an der LMU München mit Promotion im Jahr 2003. Seit 2003 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department Chemie für die Durchführung von chemischen Praktika zuständig.



Dr. Bernhard Kempf

DAS PROJEKT DER MEDIZINISCHEN FAKULTÄT

PROJEKTIINHALT:

Derzeit wird die Lehre der Chemie für Mediziner durch Dozenten der Fakultät der Chemie in Form eines Lehrimportes für die Medizinische Fakultät durchgeführt.

Bei den Lehrenden handelt es sich ausschließlich um Chemiker. Die Inhalte behandeln die Grundlagen der Chemie. In der Regel wird nur sehr wenig auf medizinische Bezüge eingegangen. Vielen Studierenden der Medizin ist daher die Relevanz der Chemie für ihr Studium nicht klar. Damit einhergehend ist die Motivation, sich mit chemischen Inhalten auseinanderzusetzen, häufig gering.

Eine von uns durchgeführte Umfrage zeigte, dass über 50 % der Medizin-Studierenden (n = 306) eine stärkere Verknüpfung von vorklinischen und klinischen Inhalten wünschen. Hier haben wir angesetzt und ein E-Learning-Programm entwickelt. Das Ziel des Chemie E-Learning-Angebotes ist es, naturwissenschaftliche Grundlagen aus Praktika und Vorlesungen aufzunehmen und mit klinischen Aspekten zu verknüpfen. Um die Studierenden optimal einzubinden, verwenden wir ein fallbasiertes, interaktives

Lernkonzept, das das Entdecken, Begreifen und Anwenden neuen Wissens anregt. Das Programm wurde so gestaltet, dass es sowohl im Präsenzunterricht durch die Dozenten der Chemie eingesetzt werden kann, als auch zum individuellen Eigenstudium von Studierenden genutzt werden kann.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Zur Verwirklichung wurde eine Kommission aus Dozenten der Chemie, Dozenten der Medizin und Studierenden der Medizin gebildet. Diese entscheidet über Design und Inhalte der jeweiligen Fälle. Als Zielgruppe wurden zunächst Studierende im ersten vorklinischen Jahr der medizinischen Ausbildung festgelegt. In Zusammenarbeit mit Studierenden der Medizin und Dozenten der Chemie wurden fünf Fälle erstellt. Die Qualitätskontrolle wurde von Dozenten der Medizinischen Fakultät und der Fakultät für Chemie und Pharmazie übernommen. Derzeit liegen diese Fälle in HTML-Format vor. Langfristig planen wir, das Programm in das von der Medizinischen Fakultät genutzte Lernmanagementsystem (Lernplattform

DAS PROJEKT DER MEDIZINISCHEN FAKULTÄT

Moodle) zu integrieren. Hier finden die Studierenden Unterlagen zu Fächern des Studiums. Vorläufige Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Usability zeigten einige kleinere Schwachstellen in der Anwendung auf. Diese sollen überarbeitet werden.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Durch das Projekt wurde die Zusammenarbeit zwischen Dozenten der Chemie und Medizin verbessert. Sowohl innerhalb der Fakultät als auch fakultätsübergreifend sind Kontakte entstanden bzw. intensiviert worden. Neue Ideen und Projekte werden diskutiert.

HERAUSFORDERUNGEN:

Eine der „ersten“ Multiplikatorinnen verließ die Arbeitsgruppe in der Anfangsphase des Projektes. Dadurch wurde die Umsetzung erschwert und verzögert. Neben allem Positiven bedeutet das Projekt eine zusätzliche Belastung. Die Zuwendungen für studentische Hilfskräfte sind sehr hilfreich, kompensieren den eigenen Einsatz jedoch nicht.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Geplant sind eine vollständige Auswertung der Usability-Studie und das Einfügen der erforderlichen Modifikationen. Als Pilotprojekt sollen die fünf Fälle Studierenden des ersten Semesters zur Verfügung gestellt werden. Bei guter Akzeptanz und Evaluierung des E-Learning-Angebotes durch die Zielgruppe, soll das Angebot in die Lernplattform Moodle integriert werden.

DAS PROJEKT DER TIERÄRZTLICHEN FAKULTÄT



Prof. Dr. Bernd Kaspers
und
Dr. Christina Beitz-Radzio

DR. CHRISTINA BEITZ-RADZIO

studierte das Fach Tiermedizin an der LMU München und promovierte im Jahr 2009 an der LMU. Seit 2012 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiendekanat der Tierärztlichen Fakultät der LMU tätig.

PROF. DR. BERND KASPERS

studierte das Fach Tiermedizin an der LMU München und promovierte im Jahr 1989 an der LMU. Seit 1997 hat er eine C3 Professur für Physiologie der Haustiere am Veterinärwissenschaftlichen Department der LMU.

DAS PROJEKT DER TIERÄRZTLICHEN FAKULTÄT

PROJEKTINHALT:

Das Studium der Tiermedizin ist durch die „Verordnung zur Approbation von Tierärztinnen und Tierärzten“ sehr streng reguliert. An der Tierärztlichen Fakultät der LMU München möchten wir den Studierenden nach Möglichkeit Unterricht in Kleingruppen anbieten, um den umfangreichen Lernstoff praxisorientiert zu vermitteln. So finden in den veterinärwissenschaftlichen Fächern (z.B. Biochemie, Physiologie, Bakteriologie...) Übungen in Gruppen von 5 bis 25 Studierenden statt. Während der klinischen Rotation im 8. und 9. Semester rotieren die Studierenden durch alle Klinikbereiche und sind dort in den Alltag mit eingebunden. Hier können wir teilweise ein Betreuungsverhältnis von 1:1 anbieten. Eine Besonderheit der Tierärztlichen Fakultät ist die Verteilung auf zwei Standorte: Campus Innenstadt und Campus Oberschleißheim. Solch ein Ausbildungssystem benötigt eine Vielzahl an Dozenten, weshalb sehr viele Doktoranden in die Lehre mit einbezogen werden, die über keinerlei Lehrerfahrung verfügen und gleichzeitig auch den fachli-

chen Ansprüchen gerecht werden müssen. An unserer Fakultät gibt es ca. 300 Doktoranden. Unser Ziel war es, für diese „jungen Dozenten“ Didaktik-Seminare zu organisieren, um die Lehre an unserer Fakultät zu verbessern.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Um den Bedarf zu evaluieren, wurde zu Beginn des Projekts eine Online-Umfrage in der Zielgruppe durchgeführt. Neben Themenwünschen wurde außerdem abgefragt, wie viel Zeit die „jungen“ Dozenten in Fortbildungen dieser Art investieren möchten bzw. realistisch können. Die Rücklaufquote betrug 25% Prozent, was zusätzlich ein Indiz dafür darstellt, dass der Bedarf an Veranstaltungen dieser Art groß ist. Nach Sichtung der Ergebnisse fanden Gespräche mit den Mitarbeitern vom Center for Leadership and People Management statt, mit der Bitte im Sommersemester 2013 Didaktik-Seminare anzubieten. Um die Fortbildungen an die individuelle Situation in der Fakultät anzupassen, fanden mehrere Vorgespräche statt.

DAS PROJEKT DER TIERÄRZTLICHEN FAKULTÄT

Insgesamt wurden im Sommersemester zwei Basisseminare angeboten (eines für Mitarbeiter der Vorklinik und eines für Mitarbeiter der Klinik) sowie eines zur Durchführung von Prüfungen. Außerdem fand an zwei Terminen ein Gruppencoaching statt. Alle Fortbildungsangebote wurden durch das Center for Leadership and People Management durchgeführt bzw. organisiert.

Zur Gewährleistung der Kontinuität solcher Veranstaltungen, wurden die Umfrageergebnisse auch mit den Mitarbeitern von Sprachraum diskutiert, die darauf basierend ein umfangreiches Didaktik-Programm ausarbeiteten. Diese Veranstaltungen werden im Jahr 2014 stattfinden und bestehen aus drei Vorlesungen, acht Praxisworkshops und drei frei gestaltbaren Übungstagen.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Ein schöner Aspekt dieses Projekts ist der Austausch mit den anderen Fakultäten. Interessant sind insbesondere die individuellen Besonderheiten oder Probleme, die beschrieben wurden und die Erkenntnis, dass manche Fragestellungen nahezu überall

in ähnlicher Weise präsent sind.

Ebenfalls sehr interessant war das Angebot, ein Einzelcoaching auszuprobieren. Das war eine sehr wertvolle Erfahrung, die mir im Bereich Zeit- und Selbstmanagement sehr geholfen hat.

HERAUSFORDERUNGEN:

Die Organisation des Projekts ist mit einem nicht unerheblichen Zeitaufwand verbunden. Da dieses zusätzlich zum „normalen“ Tagesgeschäft stattfindet, war/ist hier ein gutes Zeitmanagement gefragt. Durch die Beschäftigung von Hilfskräften konnte teilweise Entlastung geschaffen werden. Wie überall gibt es natürlich auch an unserer Fakultät individuelle Eigenheiten und ein Festhalten an den bisherigen Formen der Lehre, welches nur sehr schwer zu überwinden ist.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Längerfristiges Ziel der Multiplikatoren ist die dauerhafte Etablierung der Didaktik-Seminare an unserer Fakultät.

DAS PROJEKT DER TIERÄRZTLICHEN FAKULTÄT

Konkret werden im kommenden Jahr die Fortbildungen durch die Mitarbeiter des Sprachraums stattfinden (s.o.). Außerdem gibt es Bestrebungen, ein Promotionskolleg aufzubauen, bei dem Didaktik-Fortbildungen einen Teil des Ausbildungsprogramms darstellen – ebenso wie die feste Verankerung von Besuchen solcher Veranstaltungen in der Habilitationsordnung.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PHILOSOPHIE, WISSENSCHAFTSTHEORIE UND RELIGIONSWISSENSCHAFT



Dr. Christine Bratu und Dr. Thomas Wyrwich

DR. CHRISTINE BRATU

studierte politische Wissenschaft, Philosophie und neuere/neueste Geschichte an der LMU München (und wurde im Jahr 2011 im Fach Philosophie an der LMU promoviert). Von 2006 bis 2009 war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für politische Theorie und Philosophie beschäftigt, seit 2009 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Philosophie IV der LMU München tätig.

DR. THOMAS WYRWICH

studierte Philosophie, Publizistik/Kommunikationswissenschaft und Germanistik an der Ruhr-Universität Bochum (und wurde im Jahr 2009 im Fach Philosophie an der LMU München promoviert). Von 2006 bis 2009 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Philosophie II der LMU München beschäftigt, seit 2009 ist er als Studiengangskoordinator und Fachstudienberater der Fakultät 10 tätig.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PHILOSOPHIE, WISSENSCHAFTSTHEORIE UND RELIGIONSWISSENSCHAFT

PROJEKTIINHALT:

Auch wenn an der Fakultät 10 der LMU nur die Fächer Philosophie (inklusive Logik und Wissenschaftstheorie) und Religionswissenschaft angesiedelt sind, zeichnet sie mit weit über 100 aktiven Dozierenden aus verschiedenen Bereichen (zu denen neben den Professoren auch viele Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gehören) ein relativ großer Lehrkörper aus. Unsere projektbezogene Ausgangsbeobachtung und grundlegende Annahme lässt sich daraufhin zuspitzen, dass an der Fakultät – ungeachtet oftmals positiver Lehrveranstaltungsevaluationen seitens der Studierenden im Einzelnen – unterschiedliche Vorstellungen darüber kursieren, was „gute Lehre“ im Fach Philosophie ausmacht und welchen Stellenwert sie besitzt. Daran anschließend legen einzelne Dozierende, so unsere weitere Erhebung und Eingangshypothese, häufig recht unterschiedliche (und teils divergierende) Maßstäbe an die Benotung von Prüfungsleistungen wie Hausarbeiten an, die im Rahmen von Lehrveranstaltungen entstehen.

Das grundlegende Projektziel haben wir vor diesem Hintergrund darin gesetzt, auf Dozierendenseite einen fakultätsweiten Austausch über die Maßstäbe und Möglichkeiten „guter

Lehre“ und „guten Prüfens“ im Fach Philosophie zu initiieren und zu beleben, der zu möglichst greifbaren Ergebnissen führen sollte. Im Zuge dessen verfolgten wir zwei Unter- bzw. Teilziele, die nicht zuletzt auf die besondere Gegebenheit zurückzuführen sind, dass einige hauptsächlich englisch sprechende Dozierende erst vor kurzem an die Fakultät gekommen sind:

- (bessere) Zugänglichmachung von Dokumenten und Informationsquellen zu den Themen „Lehre und Prüfungen“ für internationale Dozierende
- Auslotung von neuen E-Learning-Möglichkeiten als Instrument guter Lehre, um eine bereits auf der Forschungsebene etablierte Technologie internationaler Interaktion und Kooperation auch auf der Ebene von Fortgeschrittenen-Lehrveranstaltungen abzubilden und auszuprobieren. Hinzuzufügen ist noch, dass wir bereits an eine kleine Tradition in puncto „Reflexion der philosophischen Lehrqualität“ anknüpfen konnten. Angeregt von einer sehr engagierten Fachschaft Philosophie, derer sich die Fakultät 10 erfreut, fand 2013 schon zum dritten Mal ein alljährliches „Forum für Studium und Lehre“ statt, innerhalb dessen eine Reihe von Dozierenden und Studierenden über Gelungenes sowie Verbesserungswürdiges in der Lehrpraxis diskutierten.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PHILOSOPHIE, WISSENSCHAFTSTHEORIE UND RELIGIONSWISSENSCHAFT

KONKRETE MASSNAHMEN:

Die Bemühungen, einen strukturierten Austausch über Maßstäbe und Möglichkeiten „guter Lehre“ im Fach Philosophie zu befördern, kulminierten unter anderem in einem von uns initiierten Dozierendentreffen am 26.6.2013, an dem sich 17 Lehrende aus unterschiedlichen Lehreinheiten aktiv beteiligt haben. Neben der Präsentation von (handwerklichen) Mitteln, die einzelne Dozierende im Rahmen ihrer Lehrpraxis einsetzen, stand das Thema „Studierendenbenotung“ als Teil guter Lehre im Zentrum der Veranstaltung. Kontrovers diskutiert wurden dabei unter anderem:

- der allgemeine Stellenwert von Benotungen im Fach Philosophie (Gefahr der Abwertung durch zu gute sowie gelegentlich nicht hinreichend begründete Benotungen bzw. durch das Nichtausschöpfen der Notenskala? Wie „ernst“ sollte man die Benotungen als Dozierende/r überhaupt nehmen? Was geht in mir vor, wenn ich Gründe suche, eine/n Studierende/n besser zu bewerten als ich es „eigentlich möchte“?),
- die Frage nach dem Einbezug von Faktoren wie Engagement in der Lehrveranstaltung, Fachsemester (Vorbildung/Studienfortschritt), Sprachkenntnisse von internationalen Studierenden und

sprachlich/grammatikalische Unzulänglichkeiten bei gleichzeitiger inhaltlicher Suffizienz in die Benotung.

In der Veranstaltung wurde versucht, die hier orientierenden Hintergrundannahmen konturierend herauszuarbeiten und diese auch auf rechtliche und formale Rahmenbedingungen zu beziehen. Ein besonderer Reiz des Treffens dürfte darin bestanden haben, dass mehrere anonymisierte Textauszüge aus philosophischen Hausarbeiten „an die Wand geworfen“ und dann von den anwesenden Dozierenden „gemeinsam benotet“ wurden. Die Ergebnisse dieses Treffens flossen in eine von uns zusammengestellte Handreichung ein. Im Zuge der Vorbereitung auf das Treffen und als flankierende, auffrischende Maßnahme zur Erarbeitung der Handreichung wurden unsererseits (in dem Fall von Thomas Wyrwich) unter anderem die folgenden Unterstützungsangebote des LMU Center for Leadership and People Management genutzt: Basisseminar „Lehre“ für Multiplikatoren (Frau Dr. Kaminski/Frau Dr. Neff) und Basisseminar „Führen und Begeistern“ (Prof. Frey). Zudem haben wir an einem sehr hilfreichen, projektbezogenen Coaching bei Frau Dr. Nazlic teilgenommen.

Die oben erwähnte bessere Zugänglichkeit von Dokumenten und Informationsquellen für

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PHILOSOPHIE, WISSENSCHAFTSTHEORIE UND RELIGIONSWISSENSCHAFT

internationale Dozierende haben wir dadurch realisiert, dass wir aus Projektmitteln englische Übersetzungen von Evaluationsbögen, Lehrveranstaltungsbeschreibungen, ständigen Hinweisen zur Lehrveranstaltungsankündigung sowie von weiten Teilen der BA-Prüfungs- und Studienordnung in Auftrag geben konnten. (Erwähnt sei auch noch, dass zu Beginn Projektressourcen ebenfalls dazu eingesetzt wurden, den Prozess der Umstellung auf das Evaluationssystem EvaSys an der Fakultät mit zu unterstützen.)

Die Möglichkeiten des E-Learning wurden im Rahmen eines Fortgeschrittenen-Seminars in der praktischen Philosophie (Titel: „Zeitgenössische Paradigmen der Ethik (und deren historische Wurzeln)“) erprobt. Die Moodle-Plattform, die für den Kurs erstellt wurde, wurde dabei bewusst nicht als bloße „Dokumentenschleuder“ benutzt, sondern dafür eingesetzt, die Studierenden auch jenseits der eigentlichen Seminarsitzung miteinander ins Gespräch zu bringen. Einen Bestandteil des Kurses bildeten so genannte „Lektürereflexionen“, d.h. kurze Texte, in denen die Studierenden im Vorfeld der Seminarsitzungen die jeweils relevante Seminarliteratur zusammenfassen und daran anschließende Fragen formulieren sollten. Diese Texte wurden kooperativ, jeweils in 5er-Gruppen, verfasst und

– ebenfalls noch vor der eigentlichen Seminarsitzung – in Moodle für alle TeilnehmerInnen sichtbar gepostet. Darüber hinaus wurde ein Forum erstellt, d.h. ein virtueller Gesprächsraum, in dem sich die TeilnehmerInnen über die Belange des Kurses austauschen konnten (etwa Vorbereitung der Hausarbeiten, etc.); dieses Forum war „geschützt“, d.h. den TeilnehmerInnen wurde im Vorfeld mitgeteilt, dass die Dozentin, Christine Bratu, und der aus Projektmitteln finanzierte Tutor des Kurses, Herr Moritz Dittmeyer (der auch für die technische und inhaltliche Betreuung mit zuständig war), die Beiträge dort nicht lesen würden, um Kommunikation ohne Selbstzensur sicherzustellen.

Um die Moodle-Technologie hier bedarfsgerecht und zielgerichtet einsetzen zu können, hatten die Dozentin und der Tutor auch noch zwei entsprechende Workshops der Virtuellen Hochschule^{LMU} besucht.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Als Erfolg kann man sicherlich verbuchen, dass an unserer Fakultät an einigen Orten nun ein gesteigertes Bewusstsein für die Relevanz geschaffen wurde, über mögliche Maßstäbe „guter Lehre“ und „guten Prüfens“ zu reflektieren, zu denen es erste Anhaltspunkte in einer ausbaufähigen

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PHILOSOPHIE, WISSENSCHAFTSTHEORIE UND RELIGIONSWISSENSCHAFT

Handreichung gibt. Auch die englischen Übersetzungen erweisen sich für die tägliche Organisation des Lehrbetriebs als sehr hilfreich. Die verschiedenen Treffen mit den Teams und Tandems aus anderen Fakultäten ließen uns gewahr werden, dass es auch in anderen Fächern ganz ähnliche Herausforderungen und strukturelle Schwierigkeiten (die etwa das Spannungsfeld „Erwartungen an die Lehre bei Professorinnen und Professoren“ – „Erwartungen an die Lehre im Mittelbau“ betreffen) gibt. Persönlich konnten wir von dem Projekt nicht nur durch die Fortbildungsmaßnahmen und das Coaching, sondern unter anderem auch durch die weiteren Erfahrungen im Bereich Mittelverwertung und Personalführung profitieren.

Auch das Format des E-Seminars hat sich sowohl aus der Sicht der Dozentin und des Tutors als auch aus der Sicht der TeilnehmerInnen als sehr fruchtbar erwiesen:

- Dass die Lektürereflexionen im Vorfeld des Seminars gepostet werden mussten, ermutigte die Studierenden dazu, sich intensiver als sonst mit der Seminarlektüre auseinanderzusetzen.
- Dadurch dass Reflexionen gemeinsam erarbeitet werden mussten, entstand schon im Vorfeld der jeweiligen Seminarsitzung eine Diskussion über die Kernpunkte des Textes, bei der sich die Studierenden wechselseitig auf interessante

Aspekte aufmerksam machen und ggf. Verständnisfehler korrigieren konnten. Zudem wurden so stabile Lerngruppen gebildet.

- Die Reflexionen gaben der Dozentin Rückmeldung darüber, wie weit der Text erfasst wurde, was schwierige Punkte waren und welche Aspekte die Studierenden vertiefen wollten. Auf diese Aspekte konnte dann in der Sitzung gezielt eingegangen werden.

Die Seminare Diskussion war insgesamt informierter und weitreichender. Der Kurs wurde zudem sehr gut evaluiert sowie beim „Forum für Studium und Lehre“ als ein Best-Practice-Beispiel genannt.

HERAUSFORDERUNGEN:

Eine Grundherausforderung des Projektes (die wahrscheinlich von anderen Fakultäten ähnlich gesehen wird) dürfte es gewesen sein und weiterhin bleiben, mit der angestrebten „guten Lehre“ ein Thema zu bewerben, das von vielen Dozierenden (aus nachvollziehbarem Grund) unter den gegenwärtigen Bedingungen des deutschen Universitätssystems nicht als karriereentscheidend angesehen wird. Auch ein Bewusstsein für Fairness bei der Notenvergabe zu schaffen, stellt eine (partielle) Abkehr von einer in der Philosophie etablierten Fachkultur dar. Denn in ihr wird

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PHILOSOPHIE, WISSENSCHAFTSTHEORIE UND RELIGIONSWISSENSCHAFT

es zuweilen als unproblematisch angesehen, auch weniger gute Arbeiten mit überdurchschnittlichen Noten zu bewerten. Schließlich standen und stehen wir – als zwei Mittelbauvertreter – vor der besonderen Herausforderung, Entscheidungsträger und „Mitspieler“ auf der Ebene der Professoren zu gewinnen, die die Themen „gute Lehre“ und „angemessenes Bewerten“ im Angesicht dieser Kontexte mit vorantreiben.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Es ist geplant, die Dozierenden der Fakultät 10 erneut zu einem Treffen zum Thema „Gute Lehre und gute Prüfungen“ einzuladen (auch um weitere, beim ersten Treffen aus Zeitgründen verschobene Punkte zu vertiefen) und ein solches Treffen nach Möglichkeit sogar zu verstetigen.

Auch das E-Learning-Experiment geht in diesem Wintersemester in eine zweite Runde. Anregungen der Studierenden wurden dabei aufgegriffen: Zum einen gehen die Lektürereflexionen nun in die Note mit ein und sind nicht nur Bedingung dafür, überhaupt zur Prüfung zugelassen zu werden. Zum anderen hat Herr Dittmeyer, die mit Moodle betraute Hilfskraft, das System so konfiguriert, dass eine Blindbewertung der abzugebenden Essays möglich wird. Hierum hatten einige Studentinnen explizit gebeten, nachdem

sie im Rahmen eines anderen Seminars erfahren hatten, dass die „blind review“ eine der wichtigsten Forderungen zur Gleichberechtigung von Frauen in der akademischen Philosophie ist. Falls sich insbesondere dieser letzte Punkt einfach umsetzen lässt, ist im Vorfeld des kommenden Semesters ein Treffen geplant, bei dem die Kolleginnen und Kollegen über die Möglichkeiten von Moodle – insbesondere auch bei der genderneutralen Bewertung – hingewiesen werden.

Für die dritte Generation des Multiplikatoren-Projektes konnte nun mit Prof. Dr. Stephan Hartmann auch ein Mitglied unserer Professorenschaft gewonnen werden, der an unsere Unternehmungen im Bereich E-Learning anknüpfen möchte, indem er eine entsprechende Kooperation mit der Stanford University auf Lehrveranstaltungsebene anstrebt.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PSYCHOLOGIE UND PÄDAGOGIK



Prof. Dr. Thomas Eckert und Anna von Werthern

ANNA VON WERTHERN (M.A.)

studierte Pädagogik, Psychologie und Interkulturelle Kommunikation an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit 2011 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik, Erziehungs- und Sozialisationsforschung der LMU München tätig.

PROF. DR. THOMAS ECKERT

studierte Diplom-Pädagogik an der Universität Koblenz-Landau. Danach wissenschaftlicher Mitarbeiter und später Assistent an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg i.Br.. Promotion 1993, Habilitation 1999. Seit 2003 Professor am Institut für Pädagogik (Allgemeine Pädagogik/Erziehungs- und Sozialisationsforschung) an der LMU München.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PSYCHOLOGIE UND PÄDAGOGIK

PROJEKTINHALT:

Im Fokus steht die Frage danach, was Qualität im hochschulischen (Lehr-)Kontext bedeutet. Ist Qualität operationalisierbar und wenn ja, wie? Welche hochschulpolitischen Folgen ergeben sich aus der „Steuerungsrelevanz von Qualität“ (Grotheer et al., 2011, S. 95)? Denn: Obgleich Qualität in Studium und Lehre ein schwer fassbares Konstrukt darstellt (vgl. Pasternack 2006), hat sie sich vor allem in Form verschiedenförmiger Evaluations- und Akkreditierungsverfahren als wichtiges Steuerungsinstrument in der hochschulischen Realität etabliert. Besonders häufig werden Verfahren der Lehrveranstaltungsevaluation eingesetzt (vgl. Schmidt & Loßnitzer, 2010), trotz kontroverser Diskussion um die Aussagekraft studentischer Bewertungen (vgl. z.B. Hoffmann, 2009, Rindermann, 2001) und spärlicher Belege zur Validität der Instrumente. Im Sinne der Aufgabenfelder des Studiendekans ist es von großem Interesse, die seit mehreren Jahren durchgeführte Lehrveranstaltungsevaluation an der Fakultät 11 im Gesamtprozess zu innovieren. Neben der Aufgabe der Entwicklung eines

methodisch sauberen Instrumentes, stellt sich die Frage nach einem fakultätsinternen Leitbild zu guter Lehre. Ein solches Leitbild könnte – gemeinsam von den verschiedenen Stakeholdern entwickelt – sowohl die Akzeptanz eines neu konzipierten Erhebungsinstrumentes erhöhen wie auch eine Diskussion zum Verständnis von Lehrqualität im Allgemeinen anstoßen.

Den vorangegangenen Ausführungen Folge leistend, ist das Ziel des Projektes ebendieses Leitbild für gute Lehre zu generieren. Es gilt jedoch zu betonen, dass dies nicht unbedingt zu einem genuinen Leitbild für die Fakultät 11 führen soll. Der Heterogenität der Fachbereiche soll Rechnung getragen werden, indem ein Kernkonzept für ein gemeinsames Leitbild entwickelt wird, welches jedoch nicht statisch und unveränderbar sein kann und soll. Vielmehr sollen sich alle Fachbereiche dazu eingeladen fühlen, mitzudenken, anzuregen und ihren womöglich spezifischen Blick auf das Thema Qualität in der Lehre einzubringen. Das Kernkonzept soll somit von allen Fachbereichen individuell modifiziert werden können. Konkret soll ein Konstrukt für Lehrqualität erarbeitet werden, welches

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR PSYCHOLOGIE UND PÄDAGOGIK

auf Lehr- und Lerntheorien, interdisziplinären Qualitätsansätzen sowie bereits gewonnenen empirischen Ergebnissen fußt.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Zielgruppe waren Vertreter aller Interessengruppen an der Fakultät 11 der LMU München, die etwas zu dem Themenfeld Lehrqualität beisteuern können – Experten aus der einschlägigen Forschung, Dozierende und Studierende. Berücksichtigt wurden weiterhin strukturelle Rahmenbedingungen (Curricula, etc.). Zur Erstellung des Leitbildes wurden folgende Schritte unternommen: Auseinandersetzung mit dem Forschungsstand zu guter Lehre (Hochschuldidaktik, Lehr- und Lernforschung, etc.), fächerübergreifende Befragung von Lehrenden und Studierenden an der Fakultät in Form eines leitfadengestützten Interviews. Zusätzlich wurden die Teilnehmenden gebeten, einen Fragebogen auszufüllen.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Das Projekt ist fakultätsweit auf großes Interesse gestoßen. Bereichernd war auch der Austausch mit anderen Fakultäten, der v.a. durch die angebotenen gemeinsamen Veranstaltungen (Kolloquien, o.ä.) gegeben war.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Die Phase der Datenauswertung ist bald abgeschlossen. Im Anschluss soll aus den gewonnenen Daten unter Berücksichtigung theoretischer Aspekte das Leitbild generiert werden. Damit hätte die Diskussion zu guter Lehre an der Fakultät einen ersten greifbaren Output, der wiederum als Arbeitsgrundlage für ein neues Erhebungsinstrument dienen könnte. Vor allem aber soll eine fächerübergreifende, lebendig geführte Diskussion zu guter Lehre angeregt und im besten Fall verstetigt werden.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR SPRACH- UND LITERATURWISSENSCHAFTEN



Prof. Dr. Ulrich Detges (links) und Dr. Marcel Schellong

PROF. DR. ULRICH DETGES

studierte die Fächer Französisch und Neuere und Alte Geschichte an der FU Berlin. Im Jahre 1993 promovierte er dort mit einer Dissertation zum Thema „Französische Funktionsverbgefüge“. Seit März 2003 ist er Professor für Romanische Sprachwissenschaft an der LMU, seit Oktober 2011 Studiendekan der Fakultät für Sprach- und Literaturwissenschaften.

DR. MARCEL SCHELLONG

studierte Neuere deutsche Literatur, Mediävistik und Interkulturelle Kommunikation an der LMU München und promovierte im Jahr 2012 mit der Arbeit „Die Lesbarkeit der Musik“. Seit 2008 ist er als Referent für Studium und Lehre am Institut für Deutsche Philologie der LMU München tätig.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR SPRACH- UND LITERATURWISSENSCHAFTEN

PROJEKTIINHALT:

Das Projekt „Qualitative Evaluierungsprozeduren“ erstreckte sich von Oktober 2012 bis Oktober 2013. Zentrales Projektvorhaben waren die Verbesserung der qualitativen Auswertung und eine intensivere und zielorientiertere Kommunikation der Ergebnisse. Geplant wurde ein Vorgehen, das von konkreten Hilfestellungen für die Lehrenden im „Evaluationsalltag“ bis hin zum Anstoß einer institutionell verankerten Diskussionskultur über „Gute Lehre“ führen sollte. Die Evaluierung der Lehre an unserer Fakultät erbringt Resultate auf drei Ebenen: 1) Lehrende und Studierende verständigen sich über die Qualität der individuellen Kurse. Es zeigte sich jedoch, dass es für die Diskussion des jeweiligen Evaluierungsergebnisses im einzelnen Kurs an Modellen für die Lehrenden fehlte, in welcher Form das Evaluationsergebnis mit den Studierenden produktiv und lösungsorientiert diskutiert werden kann. 2) Die Evaluatoren (das Studiendekanat) geben der Fakultätsöffentlichkeit und den Einrichtungen der Fakultät (den Departments und Einzelfächern) Rückmeldungen über strukturelle Stärken und Schwachpunkte der Lehrqualität und leisten damit einen Beitrag zur strukturellen Qualitätssicherung. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, eine fakultäts-öffentliche Kommunikationskultur zu schaffen,

die Raum für die Diskussion über die Evaluierung selbst, über deren strukturelle Ergebnisse und über die Standards guter Lehre schafft.

3) Lehrende und Studierende geben den Evaluatoren (dem Studiendekanat) Rückmeldungen über die Effizienz der derzeitigen Evaluierungsroutinen. Abstrakte Ziele dieser Maßnahmen waren: a) Transparenz: Um Vorbehalte der Lehrenden gegenüber der Evaluation abzubauen, sollten die Zielsetzungen der Evaluation deutlich kommuniziert werden. Die Leitfrage dafür war: Wer bekommt welche Ergebnisse wann zu welchem Zweck und was sind mögliche Konsequenzen der Evaluation?

b) Produktive Anschlusskommunikation: Die Lehrenden der Fakultät sollten darüber informiert werden, wie sie mit den Resultaten der Evaluierung ihrer Kurse produktiv verfahren können – wie also beispielsweise die statistischen Auswertungen der Evaluationsbögen in Impulse für Verbesserungen der individuellen Lehre „übersetzt“ werden können. c) Die Feedbackschleife schließen: Der Kommunikationskreislauf zwischen den Evaluierenden (Studierende), den Evaluierten (Lehrende) und den mit der Evaluation Beauftragten (Studiendekan/Projektgruppe) sollte geschlossen werden. Die Evaluierung der Lehre soll zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Lehre werden. d) Von der Evaluierung zu einer „Kultur der Guten Lehre“:

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR SPRACH- UND LITERATURWISSENSCHAFTEN

Die Lehrevaluierung wird in diesem Modell zum Aufhänger für einen Dialog über das, was regelmäßig evaluiert wird – die Lehre selbst. Die Evaluierung ist nicht Selbstzweck, sondern Impuls für den Austausch über „Gute Lehre“ für alle Prozessbeteiligten – die Lehrenden, die Studierenden und die in der Fakultät für die Studienordnungen und die Qualitätssicherung Verantwortlichen.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Für die Umsetzung des Projektvorhabens wurden zunächst die organisatorischen und technischen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass ein transparentes und frühzeitiges Evaluationsverfahren im Semester möglich ist, das es den Lehrenden ermöglicht, mit den Studierenden noch im Laufe der Vorlesungszeit über die Ergebnisse der Evaluierung zu sprechen und gegebenenfalls auf Kritik zu reagieren. Für die dafür notwendigen umfangreichen administrativen Arbeiten (insbesondere Abgleich von Personen-/Veranstaltungsdaten zwischen dem Campusmanagementsystem LSF und der Evaluationssoftware EvaSys für einen Kreis von ca. 19.000 Studierenden und 800 Lehrenden) wurden Hilfskräfte eingesetzt. Um die Lehrenden für ihre Feedbackgespräche vorzubereiten, wur-

de gemeinsam mit einem Coach des Centers for Leadership und People Management geklärt, wie ein produktiver Umgang mit der individuellen Evaluationsstatistik aussehen kann. Es wurde für die Lehrenden eine entsprechende Handreichung formuliert, die regelmäßig mit den Evaluationsbögen verschickt und die über die Homepage der Fakultät angeboten wird. Sie weist vor allem auf folgende Punkte hin: 1) Die Lehrevaluation dient nicht der Kontrolle der Lehrenden durch die Fakultät. Sie soll Aufhänger für die Kommunikation mit den Studierenden sein. 2) Die Evaluation soll entsprechend nicht primär statistisch interpretiert werden. Vielmehr soll die Evaluation ein Impuls für die Diskussion der Frage nach guter Lehre sein. 3) Die „Feedbackschleife“ schließen. Es ist für ein „Feedbackgespräch“ sinnvoll, den Studierenden die Ergebnisse einzelner oder aller Evaluationsfragen mitzuteilen. Noch wichtiger ist es aber, den Studierenden darzulegen, wie der/die Lehrende das Ergebnis interpretiert. Dies bietet auch Raum für Rückmeldungen an die Studierenden zu deren Wissensstand, Leistungsbereitschaft, Verhalten, etc., die sich nicht in Noten ausdrücken lassen. „Feedbackgespräche“ über die Ergebnisse der Lehrevaluation sind konstruktive und lösungsorientierte Gespräche. Um den Dialog zur Evaluierung einerseits zu verstetigen und damit gleichzeitig eine Plattform für

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR SPRACH- UND LITERATURWISSENSCHAFTEN

den Austausch über „Gute Lehre“ zu schaffen, wurde ein regelmäßig im Semester stattfindender Runder Tisch zur Evaluation und guten Lehre unter Leitung des Studiendekans eingeführt, zu dem alle Lehrenden und Studierenden der Fakultät eingeladen sind. Hier ist sowohl Raum für eine strukturelle Stärken-Schwächen-Analyse der Lehre an der Fakultät als auch individuelle/fachspezifische Fragestellungen und die Thematisierung der Evaluation selbst. Eine Gesprächsgrundlage für den Runden Tisch ist die regelmäßig veröffentlichte statistische Auswertung der Evaluation auf Fakultätsebene.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Die Evaluierungspraxis ist ein öffentliches Thema geworden, das die Aufmerksamkeit von Studierenden und Lehrenden an der Fakultät besitzt. Um eine fakultätsöffentliche Diskussion über die derzeitige Evaluierungspraxis in Gang zu bringen, haben wir für Ende des Sommersemesters 2013 (10.7.) zu einem öffentlichen Runden Tisch eingeladen. Dort wurden nach einem kurzen Eingangsreferat des Studiendekans technische und strategische Probleme der derzeitigen Evaluierungspraxis diskutiert. Die wichtigsten Vorschläge bezogen sich auf a) den Zeitpunkt der Evaluation (künftig eher in der Mitte des Semesters), b) die Belastung der Stu-

dierenden durch zu viele bzw. zu umfangreiche Fragebögen, c) die Bewertung der individuellen Dozentenleistung in einer stärker vergleichenden Perspektive. Die Versammlung war mit ca. 50 Teilnehmern (Studierenden, Fachschaftsvertretern, Kollegen aus dem Mittelbau und einigen Professoren) erheblich besser besucht als frühere Veranstaltungen dieser Art. Auch wurde sehr engagiert diskutiert. Die Zahl der Teilnehmer und die Qualität der Diskussion weisen den Runden Tisch als erfolgreichste Teilmaßnahme des Multiplikatoren-Projektes aus. Selbst wenn man davon ausgeht, dass den Runden Tisch nur diejenigen Lehrenden und Studierenden besucht haben, die sich ohnehin für gute Lehre engagieren, so ist nicht zu übersehen, dass das Thema „Evaluation“ eine Art Kristallisationspunkt für diesen Personenkreis geworden ist.

HERAUSFORDERUNGEN:

Selbstkritisch muss angemerkt werden, dass unser Projekt, gemessen an den vorher formulierten Erfolgskriterien, (nur) ein Teilerfolg war. In der Fakultät wird wahrgenommen, dass sich in puncto Evaluation „etwas bewegt“ und dass Lehrende und Studierende eingeladen sind, sich hier stärker zu engagieren. Allerdings ist es bisher nicht gelungen, die skeptische Haltung vieler Lehrenden aufzuweichen: Der offizielle

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR SPRACH- UND LITERATURWISSENSCHAFTEN

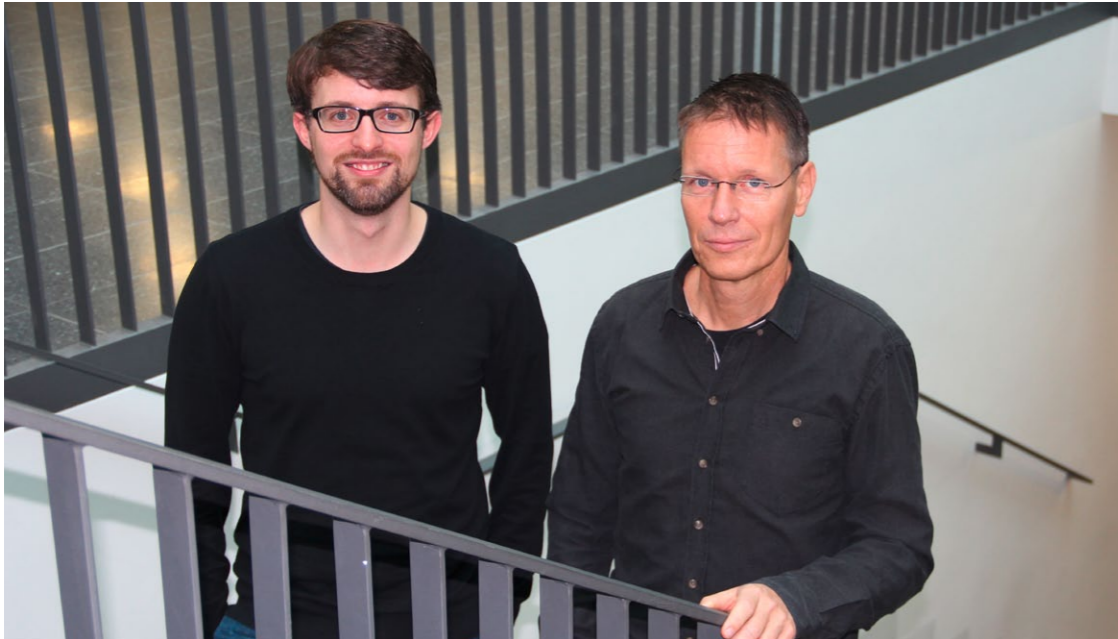
Evaluierungsbericht (der auch eine Dozentenbefragung enthält) weist aus, dass die Mehrheit der Lehrenden an der Fakultät der Evaluation weiterhin mit Reserven gegenüber steht. Diese kritische Bestandaufnahme muss jedoch in einem entscheidenden Punkt relativiert werden. Zentrale Herausforderung in diesem Projekt war (und ist) das übergeordnete Ziel, ein Klima zu schaffen, in dem eine Kultur der guten Lehre heranzwächst – und die Lehrenden für die kontinuierliche Arbeit an der eigenen Lehrqualität und an den strukturellen Lehrbedingungen der Fächer zu gewinnen. Dieser Herausforderung ist das Projektteam mit einer einfachen Multiplikatoren-Strategie begegnet: Die Interessierten werden noch stärker in die konkreten Pläne und Vorhaben im Rahmen des Projektes eingebunden. Betrachtet man das Projekt ausschließlich unter diesem Gesichtspunkt, so war unser Projekt erfolgreich. Wir können ohne Übertreibung feststellen, dass die Lehrevaluation aufgrund ihrer hohen Regelmäßigkeit und der Aufmerksamkeit, die sie in der Fakultät erweckt, auf dem besten Weg ist, ein Taktgeber für dieses Langzeitvorhaben zu werden.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Für die kommende Evaluierungsrunde planen wir eine grundlegende Umgestaltung der Eva-

luierung. Zunächst soll die Evaluation in zwei Phasen gegliedert werden: Eine erste, in der die Lehrenden eigenständig ihre Veranstaltungen evaluieren; so soll eine bedarfsgerechte Evaluation für jeden einzelnen Lehrenden und jeden einzelnen Veranstaltungstyp ermöglicht werden. Die Fakultät stellt Musterfragebögen zur Verfügung, die von den Lehrenden nach individuellen Bedürfnissen angepasst werden können. Interessierte Lehrende können für diese Phase der Evaluation, die für die Mitte der Vorlesungszeit vorgesehen ist, auf die technische Infrastruktur (Evasys, Scanner, etc.) der Fakultät zurückgreifen. Hier ist ein zunehmend hoher Schulungsaufwand (Lehrende arbeiten dann selbst mit Evasys) durch beispielsweise entsprechend ausgebildete studentische Hilfskräfte zu erwarten. In dieser Phase könnte durch Workshops zur lösungsorientierten Gesprächsführung, zur Interpretation statistischer Daten und zur Zielsetzung bestimmter Evaluationsverfahren weiterhin an der Steigerung der Akzeptanz der Lehrevaluation gearbeitet werden. Eine stärkere Einbindung der Fachschaften wäre ebenfalls wünschenswert. Am Semesterende wird der Studiendekan weiterhin eine zentrale Evaluation durchführen, die sich jedoch künftig nur noch auf zwei stark wertende Fragen beschränkt. Dadurch hoffen wir, die Studierenden zu einer aktiveren Teilnahme zu bewegen.

DAS PROJEKT DER SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT



Prof. Dr. Michael Meyen (rechts) und Dr. Alexander Haas

DR. ALEXANDER HAAS

studierte Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Politikwissenschaft und interkulturelle Kommunikation an der LMU München und promovierte 2012 dort. 2005 bis 2009 Projektmitarbeiter und seit 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Hans-Bernd Brosius.

PROF. DR. MICHAEL MEYEN

studierte von 1988 bis 1992 Journalistik in Leipzig. 1995 Promotion und 2001 Habilitation, ebenfalls in Leipzig. Seit 2002 Professor am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der LMU München.

DAS PROJEKT DER SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT

PROJEKTINHALT:

Im Projekt ging es um die Qualität der Lehre an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Hier gibt es zwar eine regelmäßige Lehrevaluation und die Möglichkeit, die eigenen Bewertungen fach- und fakultätsübergreifend zu vergleichen, aber keine systematisch erhobenen Daten zu Erfahrungen und Erwartungen bei Studierenden und Lehrenden. Das Projekt sollte solche Daten liefern und so zur Diskussion über das Thema Lehre anregen.

KONKRETE MASSNAHMEN:

In einem ersten Schritt wurden Gruppendiskussionen mit Studierenden aller drei Fächer an der Fakultät sowie Leitfadenterviews mit Lehrenden geführt (theoretical sampling). Die Befunde wurden genutzt, um eine schriftliche Befragung der Studierenden vorzubereiten (geschichtete Zufallsauswahl). Unterstützt wurden wir dabei durch einen Coach (zwei Treffen mit Prof. Dr. Hahnzog). Außerdem haben beide Multiplikatoren regelmäßig die Seminarangebote im Rahmen des Gesamtprojekts genutzt.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Wichtigster Erfolg ist zunächst, dass der Untersuchungsplan umgesetzt wurde. Die schriftliche Befragung wurde Ende Oktober abgeschlossen. Die Befunde werden noch im Wintersemester 2013/14 in den Instituten (auf Wunsch) und in der Fakultät präsentiert. Als sehr gewinnbringend sind vor allem die Kontakte mit Multiplikatoren anderer Fakultäten einzuschätzen. Dieser Blick über den Tellerrand hilft, Probleme an der eigenen Fakultät besser einordnen und einschätzen zu können. Ebenfalls dazu beigetragen haben die Angebote im Projektverbund.

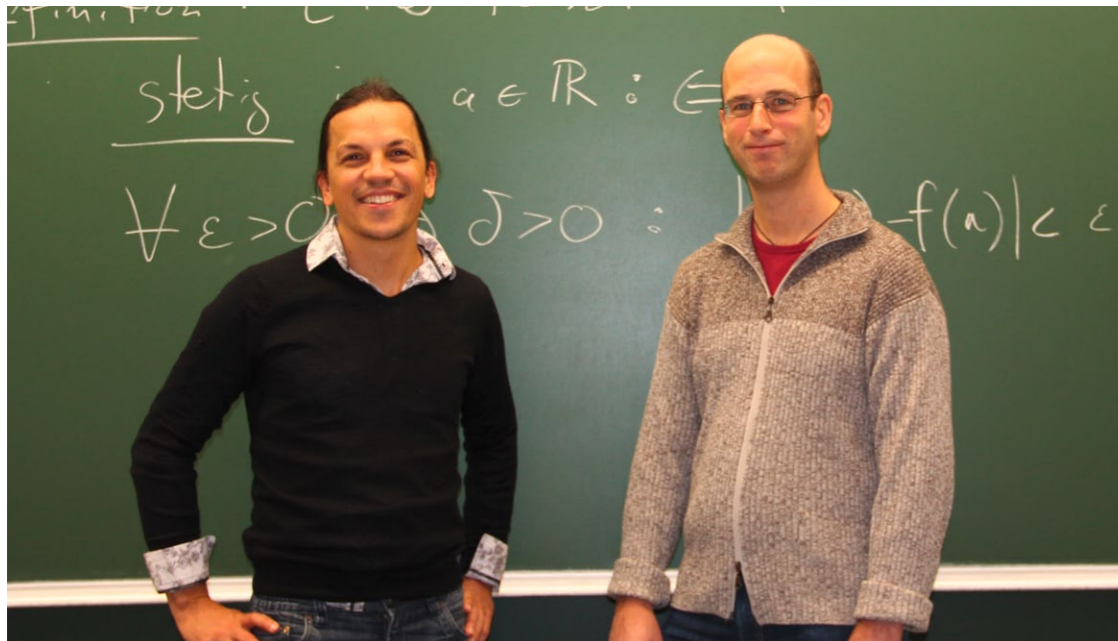
HERAUSFORDERUNGEN:

Die Teilnahmebereitschaft war nicht an allen drei Fachinstituten gleich groß. Besonders in der Soziologie war die Rekrutierung sowohl bei Dozenten als auch bei den Studierenden schwierig.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Neben den schon erwähnten Ergebnispräsentationen überlegen wir im Moment, die Studie auf andere Fakultäten auszuweiten.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR MATHEMATIK, INFORMATIK UND STATISTIK



Prof. Dr. Peter
Pickl (links) und
Prof. Dr. Stefan
Ufer

PROF. DR. PETER PICKL

studierte das Fach Physik an der LMU München und promovierte im Jahr 2005 an der LMU München. Seit 2010 ist er Professor für Stochastik an der LMU München.

PROF. DR. STEFAN UFER

studierte Mathematik und Physik an der LMU München und promovierte dort im Jahr 2004 im Fach Mathematik. Seit 2006 lehrt und forscht er in der Mathematikdidaktik und leitet seit 2011 den Lehrstuhl für Didaktik der Mathematik an der LMU München.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR MATHEMATIK, INFORMATIK UND STATISTIK

PROJEKTINHALT:

Eine wesentliche Voraussetzung professioneller Kompetenzen von Mathematiklehrpersonen ist mathematikdidaktisches Wissen. Dieses Wissen wird i.d.R. als „Amalgam“ von fachlichem und bildungswissenschaftlichem Wissen beschrieben. Die zentrale Herausforderung ist es, hier im Lehramtsstudium anschlussfähiges fachliches Wissen auszubilden. Die universitäre Mathematikausbildung im Lehramt thematisiert vorwiegend die Mathematik als deduktive Wissenschaft und führt – aufbauend auf schulischem Wissen – sehr tief in deren Fachsystematik ein. In diesem Kontext sollen zentrale mathematische Arbeitsweisen erworben sowie ein adäquates Bild des Faches vermittelt werden. Klagen über den fehlenden Bezug zwischen dieser wissenschaftlichen Mathematik und dem, was für eine sinnvolle Fundierung mathematikdidaktischer Ideen notwendig ist, sind allerdings schon so alt wie der moderne Mathematikunterricht. Ziel des Projekts war es, Materialien und Konzepte zu entwickeln, die es erlauben, schulmathematische Inhalte aus der Perspektive der wissenschaftlichen

Mathematik zu analysieren und auf ihren fachlichen Gehalt hin zu untersuchen.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Gemeinsam mit einer studentischen Hilfskraft hat das Multiplikatoren-Tandem ein Konzept für Materialien zur „Schulmathematik vom höheren Standpunkt“ entwickelt. Dazu wurde die einschlägige Literatur zum Thema gesammelt und gesichtet. Es wurden Themenbereiche identifiziert, an denen sich der Bezug zwischen schulischer und universitärer Mathematik besonders deutlich bearbeiten lässt. Exemplarisch wurden zu zwei Themenbereichen konkrete Materialien in Form von instruktionalen Texten erarbeitet, die mit einzelnen Studierenden pilotiert wurden.

Parallel zu dieser Entwicklungsarbeit wurde eine Neukonzeption der Studienordnung für das Lehramt Mathematik an Gymnasien vorangetrieben und ausgearbeitet. Diese Studienordnung enthält eine neue Veranstaltung zum Thema der „Schulmathematik vom höheren Standpunkt“. Damit sind auch die organisatorischen Voraussetzungen dafür

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR MATHEMATIK, INFORMATIK UND STATISTIK

geschaffen, das erarbeitete Konzept sowie die erstellten bzw. noch zu erstellenden Materialien in das Lehramtsstudium einfließen zu lassen.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Gerade im Austausch mit den anderen Multiplikatoren konnten wir einen guten Eindruck gewinnen von den verschiedenen Ideen zur Entwicklung von Qualität in der Lehre. Ein ähnlicher Ansatz wie unserer – der ja auf die spezifische Situation von Lehramtsstudiengängen fokussiert ist – war nicht vertreten, jedoch gerade die Projekte zur Einführung systematischer(er) Evaluationen von Studiengängen war für uns über unser konkretes eigenes Projekt hinaus von großem Interesse.

HERAUSFORDERUNGEN:

Schwierig war es zunächst, den beteiligten studentischen Hilfskräften eine klare Vorstellung von den zu entwickelnden Materialien zu vermitteln. Sie absolvieren selbst das sehr fachlich geprägte Mathematikstudium für das Lehramt an Gymnasien. Den Blick für die Bedeutung der dort erworbenen Techniken

und Konzepte für das Erschließen von Schulmathematik zu öffnen, war eine wesentliche Herausforderung, aus der wir auch für die Entwicklung der Materialien und Lehrveranstaltungen einiges gelernt haben.

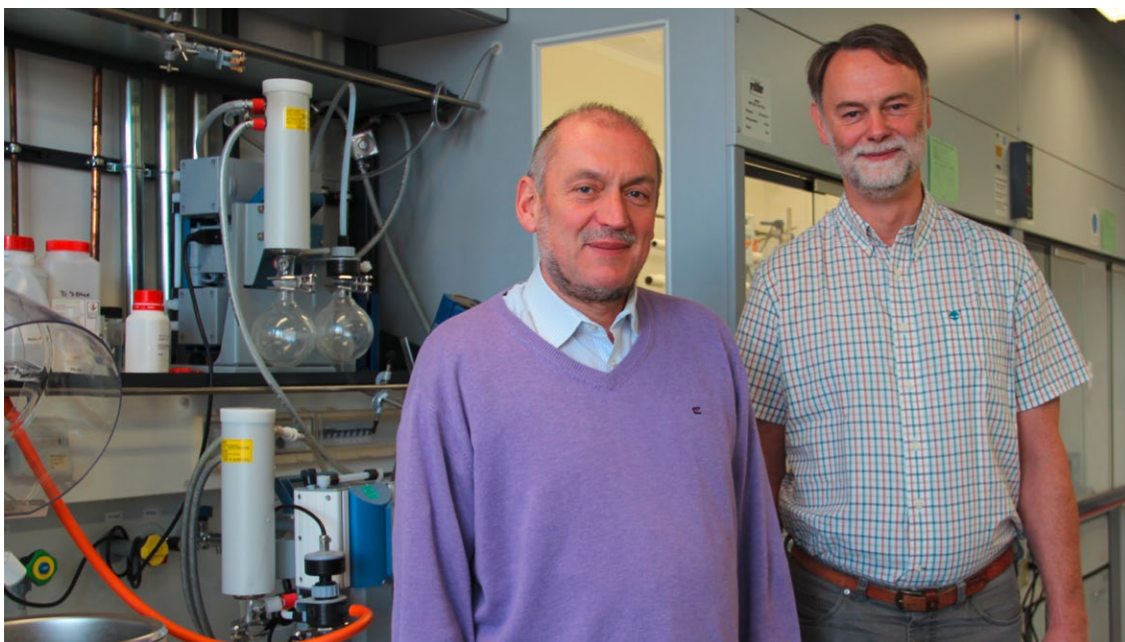
Eine zweite Herausforderung war es, im Kollegium am Institut Akzeptanz für die geplante Lehrveranstaltung zur „Schulmathematik vom höheren Standpunkt“ zu schaffen. Insbesondere musste den Kollegen vermittelt werden, dass es nicht um einen „Wiederholungskurs in Schulmathematik“ ging – der ggf. zu Beginn des Studiums einzubinden wäre – sondern um eine Veranstaltung, die mit Hilfe von bereits im Studium erworbenen Kompetenzen und Konzepten einen neuen Blick auf den Aufbau und die zentralen Ideen der schulischen Mathematik ermöglicht. Dass dies wiederum eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium der Mathematikdidaktik ist, war zunächst schwer zu kommunizieren. Da auch dieses letztendlich geglückt ist, steht die neue Veranstaltung nun mit dem fünften Semester an einer sehr geeigneten Position im Studienplan.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR MATHEMATIK, INFORMATIK UND STATISTIK

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Im nächsten Kalenderjahr soll die Entwicklung von Materialien – wenn möglich weiterhin durch Hilfskräfte, ggf. auch ergänzend im Rahmen von Abschlussarbeiten – fortgeführt werden. Besonders wichtig ist uns allerdings eine konkrete Erprobung der entwickelten Materialien im Rahmen von Übungen zu Lehrveranstaltungen im Studium des Gymnasialen Lehramts Mathematik. Insbesondere von den Bearbeitungen der Studierenden erwarten wir uns wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung der Materialien sowie des Rahmenkonzepts. Mittelfristig steht dann die Entwicklung einer Lehrveranstaltung zu diesem Themenbereich an.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR CHEMIE UND PHARMAZIE



Prof. Dr. Peter Klüfers (rechts) und Prof. Dr. Hans-Christian Böttcher

PROF. DR. HANS-CHRISTIAN BÖTTCHER

studierte Chemie in Halle/Saale an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, wo er 1985 promoviert wurde. Seit 2004 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitskreis von Prof. Peter Klüfers am Lehrstuhl für Bioanorganische und Koordinationschemie im Department Chemie der LMU München.

PROF. DR. PETER KLÜFERS

studierte Chemie an der Universität zu Köln und wurde im Jahr 1978 dort auch promoviert. Seit 1999 leitet er den Lehrstuhl für Bioanorganische Chemie und Koordinationschemie an der LMU München.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR CHEMIE UND PHARMAZIE

PROJEKTINHALT:

Die Ausbildung von Chemielehrern für die gymnasiale Oberstufe ist in Deutschland – verglichen mit den Bachelor-Curricula im Vollstudiengang Chemie – fachlich sehr uneinheitlich und zeitlich knapp bemessen. Verglichen mit einem Fach-Bachelor steht den Lehramtsstudierenden nur etwas mehr als die Hälfte der Zeit für die Fachwissenschaft Chemie (einschließlich der fachdidaktischen Ausbildung!) zur Verfügung. In Österreich ist die Situation vergleichbar, die Schweiz hingegen geht einen völlig anderen Weg: Hier beginnt die Lehrerausbildung mit einem vollen Fachbachelor- und Masterstudium, um erst danach die didaktischen Inhalte zu vermitteln. Als Beitrag zu einer Diskussion über den erforderlichen fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Lehrinhalt haben Lehramtsstudierende der LMU München zusammengestellt, wie viel Chemie ein Lehramtsstudierender an den einzelnen Standorten maximal „mitnehmen“ kann, wenn er/sie alle Wahlmöglichkeiten zugunsten des Faches Chemie ausschöpft. Die Erhebung soll Grundlage sein, die der-

zeit unbefriedigende fachwissenschaftliche Studiensituation der Lehramtsstudierenden zu verbessern.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Ein im Mittel vierköpfiges Team aus Lehramtsstudierenden des Faches Chemie hat für die Universitäten im deutschsprachigen Raum analysiert (Webseiten, Modulhandbücher), welchen Aufbau die Chemielehrausbildung an den jeweiligen Standorten hat. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und den erfassten Hochschulen zur Korrektur vorgelegt. Die Kommentare wurden eingearbeitet, anschließend wurde die Erhebung in Form einer Webseite dokumentiert. Die Webseite ist über den Server der Konferenz der Fachbereiche Chemie (KFC) zugänglich:

http://www.kfc.cup.uni-muenchen.de/la_website/

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Besonders lehrreich war für uns die Erkenntnis, dass unsere Probleme in der Lehrerausbildung dieselben sind, die auch in den anderen Fakultäten beobachtet werden.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR CHEMIE UND PHARMAZIE

Als Folge können wir Lösungsansätze der Kolleginnen und Kollegen in unsere Arbeit einfließen lassen (und dabei hoffen, dass auch unsere Erkenntnisse anderen geholfen haben). Ein besonderer Erfolg war es, den Lehramtsstudierenden ein Stück weit vermitteln zu können, dass sie nicht das fünfte Rad am Wagen sind, als das sie sich oft empfinden.

HERAUSFORDERUNGEN:

... dass der Tag nur 24 Stunden hat, auch für die enorm ausgelasteten Studierenden.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Wir werden in weiterem Kontakt mit den Studierenden versuchen, einen Katalog zu entwerfen, der den Kernbereich des nötigen Wissens definiert (heute besser: der Kompetenzen).

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR BIOLOGIE



Prof. Dr. Birgit Jana Neuhaus (links) und Dr. Daniela Meilinger

PROF. DR. BIRGIT JANA NEUHAUS

studierte Biologie (Diplom und Lehramt) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Freien Universität Berlin und promovierte im Jahr 2004 an der Universität Kassel. Seit 2007 leitet sie die Abteilung für Didaktik der Biologie an der LMU München.

DR. DANIELA MEILINGER

studierte Biologie an der LMU München und promovierte im Jahr 2011 dort. Seit 2012 ist sie als Lecturer am Lehrstuhl für Humanbiologie & Biolumineszenz von Prof. Heinrich Leonhardt der LMU München tätig.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR BIOLOGIE

PROJEKTIINHALT:

In der Fakultät für Biologie steht eine Bachelorreform an. Ziel des im Rahmen des Multiplikatoren-Programms durchgeführten Projektes war es, Studierende und Lehrende stärker in die Reform zu integrieren. Dazu sollten Studierende zu Wünschen bei der Neugestaltung eines Bachelorstudiums befragt, Dokumente und Skripte aus Vorlesungen und Praktika bezüglich möglicher Überschneidungen und fehlender Inhalte analysiert und Dozenten bei der Überarbeitung ihrer Veranstaltungen unterstützt werden. Konkretes Projektziel war somit eine verbesserte Abstimmung und Vernetzung der Lerninhalte im Bachelor- sowie im Lehramtsstudium (kumulatives Lernen, anschlussfähiges Wissen).

KONKRETE MASSNAHMEN:

Es wurden Maßnahmen auf drei Ebenen ergriffen:
 (1) Befragung von 47 Studierenden (25 Bachelor- und 26 Lehramtsstudierende) hinsichtlich ihrer Wünsche bei einer Reform des

Bachelorstudiums
 (2) Analyse von Dokumenten und Vorlesungs- sowie Praktikaskripte um Überschneidungen und fehlende Inhalte zu identifizieren
 (3) Unterstützung von Dozenten bei der Überarbeitung ihrer Veranstaltung (Vergabe von Hilfskräften zur Überarbeitung der Skripte, Training von Hilfskräften zum Einsatz neuer Medien).

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

Wir haben v.a. von Seiten der Studierenden wunderbare Anregungen für die Bachelorreform erhalten. Auch die Analyse der Dokumente war extrem hilfreich. Einzelne Lehrende haben mit der Überarbeitung ihrer Veranstaltungen begonnen. Wir hoffen sehr, dass viele dieser Anregungen in der Bachelorreform im Jahr 2014 umgesetzt werden.

HERAUSFORDERUNGEN:

Insgesamt war die Zeit für ein solches Projekt etwas knapp bemessen. Vor allem der Start des Projektes war etwas überstürzt.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR BIOLOGIE

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Die Ergebnisse fließen in den Lehrbericht der Fakultät ein, werden einer größeren Zahl von Lehrenden vorgestellt und sollen – soweit möglich – in der anstehenden Bachelorreform umgesetzt werden.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR GEOWISSENSCHAFTEN



Prof. Dr. Claudia Trepmann (rechts) und Dr. Roswitha Stolz

DR. ROSWITHA STOLZ

studierte das Fach Physische Geographie an der LMU München und der University of Auckland/Neuseeland (und promovierte im Jahr 1996 an der LMU München). Seit 1996 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Geographie und geographische Fernerkundung der LMU München tätig.

PROF. DR. CLAUDIA TREPMANN

studierte das Fach Geologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und der Ruhr-Universität Bochum. Sie promovierte im Jahr 2002 an der Ruhr-Universität Bochum. Seit 2011 ist sie Professorin für Geologische Deformation und Transformation von Gesteinen an der LMU München.

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR GEOWISSENSCHAFTEN

PROJEKTINHALT:

Das übergeordnete Projektziel ist die Verbesserung der Gelände- und Praktikumsausbildung an der Fakultät für Geowissenschaften durch den Einsatz von gezielt ausgebildeten Tutoren. In den BSc-Studiengängen Geowissenschaften und Geographie sowie in der Lehramtsausbildung ist die Gelände- und Praktikumsausbildung eine der wichtigsten Schwerpunkte. Der Lernerfolg in den Praktika ist stark an die Intensivität der Betreuung gekoppelt. Bisher wurden die Studierenden im Wesentlichen innerhalb der Kurse betreut. Mit einem Angebot von zusätzlichen Tutorien kann der Lernerfolg aber signifikant gesteigert werden. Die BSc-Studierenden profitieren von Tutoren höherer Semester. Allerdings ist die Qualität der Tutoren von ausschlaggebender Bedeutung. Nur wenn die Qualität der Tutorien hoch ist, ist auch ein Lernerfolg gewährleistet. Inhalt des Projektvorhabens war daher die Ausarbeitung eines fakultätsweiten Konzeptes und die Durchführung einer gezielten Ausbildung von Gelände- und Praktikums Tutoren.

KONKRETE MASSNAHMEN:

Der Schwerpunkt des Projektes lag in der Erarbeitung eines Konzeptes zur Tutorienausbildung und dessen Umsetzung in Workshops und „Trainingskursen“. Der Einstieg in die Ausbildung erfolgte in einem Motivations-Workshop, geleitet durch Frau Wendeberg, einem externen Coach, die uns durch das Center for Leadership and People Management vermittelt wurde. In diesem Workshop, an dem 23 Tutoren und Lehrende der Fakultät teilgenommen haben, wurden den Tutoren wertvolle Impulse und Tipps, u.a. zur Motivation von Erwachsenen, Lerntransfer und Anleitung junger Erwachsener gegeben. Nicht zuletzt gewann der Workshop auch durch die Kommunikation zwischen den Tutoren und den Dozenten. In der Geographie wurde das Training der Tutoren in wöchentlichen fachspezifischen Workshops durchgeführt, die nur anfangs von den Lehrkräften, später dann von einem „Mastertutor“ geleitet wurden. Inhalte waren dabei die Erarbeitung von Lehr- und Lernkonzepten für die jeweils betreute Lehrveranstaltung. Die Tutoren erarbeiteten dabei selbstständig

DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR GEOWISSENSCHAFTEN

Arbeitsblätter und Übungsaufgaben für die von ihnen betreuten Tutorien. Auch in den Geowissenschaften wurde das Training fachbezogen auf die jeweilige Veranstaltung in kleineren Gruppen vertieft und in direktem Feedback mit den Studierenden evaluiert.

PERSÖNLICHE ERFOLGE:

In den Evaluationen der Lehrveranstaltungen wurden speziell auch Fragen zu den Tutorien eingebunden, z.B. zum ausreichenden Angebot, und zur Qualität des Inhaltes und der Tutoren. Die Studierenden evaluierten die Tutorien ausnahmslos sehr positiv. Vor allem wurden die Flexibilität der Tutoren und deren Qualität gelobt. Die Ergebnisse der Klausur und der Semesterarbeiten haben sich signifikant im Vergleich zu den letzten Jahren verbessert. Auch von den Lehrenden gab es positives Feedback zur Qualität der Tutoren in den jeweiligen Lehrveranstaltungen. Als Multiplikatoren-Tandem haben wir von den begleitenden Workshops und Seminaren innerhalb des Multiplikatoren-Projektes profitiert. In diesen Veranstaltungen war es wertvoll, sich mit den Kollegen aus

anderen Fakultäten auszutauschen und neue Anregungen zu bekommen. Die gewählten Themen waren praxisnah und konnten oft direkt in den Lehrveranstaltungen umgesetzt werden.

HERAUSFORDERUNGEN:

Das Zeitmanagement war aus unserer Sicht eine der Haupt-Herausforderungen. Zu den anderen Aufgaben in der Lehre, Verwaltung und Forschung im laufenden Semester war es außerordentlich schwierig, sich Zeit für die zusätzlichen Veranstaltungen innerhalb des Projektes „frei zu schaufeln“. Dieses gilt einerseits für uns als Dozierende aber auch im Hinblick auf die Tutoren und Studierenden. Aufgrund der Studiensituation (dichtgedrängte Studienpläne, kurze Dauer des Studiums) war nicht nur das Akquirieren guter Tutoren schwierig, sondern auch Zeitfenster zu finden, um die zusätzlichen Tutorien anzubieten.

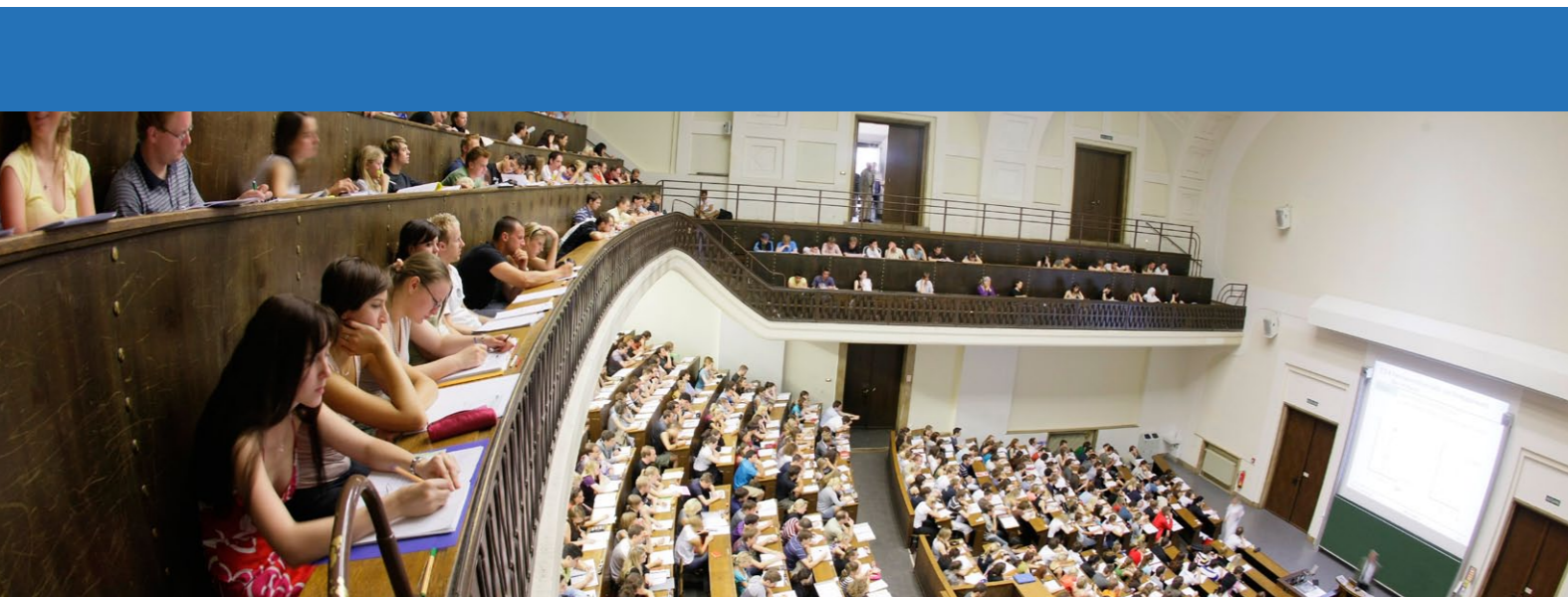
DAS PROJEKT DER FAKULTÄT FÜR GEOWISSENSCHAFTEN

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

In der Fakultät soll diese Art der Tutorenausbildung fortgeführt werden, insbesondere auch in Kombination mit dem Programm Tutor@Geo (Lehre@LMU). Aufgrund des bisherigen Erfolges sollen auch für weitere Lehrveranstaltungen Tutorien angeboten werden. Bereits ausgebildeten Tutoren wird dann ein Teil der Tutorenausbildung übertragen. Sie fungieren als „Multiplikatoren“ und sind die Schnittstelle zu den Dozierenden. Sie helfen dabei, die Inhalte der Tutorien festzulegen und arbeiten möglichst selbstständig. Aufgrund der positiven Erfahrung innerhalb unseres Multiplikatoren-Projektes möchten wir dazu regelmäßig einen Einstiegs-Workshop mit einem externen Coach durchführen. Das größte Problem wird aber sein, ausreichend Tutoren zu finden.

4. GUTE LEHRE

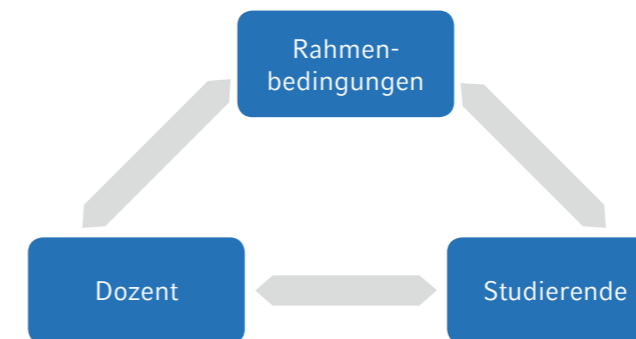
Tipps zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Lehrveranstaltungen



1. WAS MACHT DEN LEHR-LERN-ERFOLG AUS?

Das Modell von Rindermann (2001) veranschaulicht die drei zentralen Determinanten des Lehr-Lern-Erfolgs, die in wechselseitiger Abhängigkeit stehen. Es verdeutlicht, dass neben Faktoren des Dozenten auch Studierende und Rahmenbedingungen einen wesentlichen Beitrag zum Lehr-Lern-Erfolg leisten.

Die **RAHMENBEDINGUNGEN** sind Faktoren wie das Thema der Veranstaltung, der Veranstaltungstyp oder auch die Veranstaltungsdauer.



Seitens der **STUDIENDEN** spielen beispielsweise Fleiß und Motivation eine Rolle für den Lehr-Lern-Erfolg. Nach Hattie und Kollegen (2013) haben insbesondere der Hintergrund des Lernenden (z.B. das vorausgehende Leistungsniveau) und die Selbsteinschätzung des eigenen Leistungsniveaus einen zentralen Einfluss.

Wichtige Faktoren seitens des **DOZENTEN** sind Strukturiertheit, Lehrkompetenz, Engagement und die Art des Feedbacks an die Studierenden. Eine besonders zentrale Rolle für den Lehrerfolg spielt nach Hattie et al. (2013) auch die Klarheit der Lehrperson. Diese kann beispielsweise erreicht werden, indem der Lehrende Unterrichtsziele vorgibt und kommuniziert, wie diese erfolgreich erreicht werden können. Auch eine positive Beziehung zu den Studierenden ist ein wichtiger Faktor für den Lernerfolg der Studierenden.

1. WAS MACHT DEN LEHR-LERN-ERFOLG AUS?

Die aktuelle Lehr-Lern-Forschung orientiert sich an einer gemäßigt konstruktivistischen Sichtweise, die Kognitivismus und Konstruktivismus verbindet. Grundannahme hierbei ist, dass Wissen gebunden an den Lern-Kontext und unter Einbezug bisheriger Erfahrungen konstruiert wird. Daraus ergeben sich die folgenden vier Gestaltungsprinzipien des Konstruktivismus (Henninger, Mandl und Balk, 1997)



1. WAS MACHT DEN LEHR-LERN-ERFOLG AUS?

Die vier Gestaltungsprinzipien des Konstruktivismus
(nach Henninger et al., 1997)

SITUIERTHEIT DER LERNUMGEBUNG

► Einbettung des Lernstoffs in den Kontext, in dem das Wissen angewandt werden soll

AUTHENTIZITÄT DES LERNKONTEXTES

► Einbezug von Beispielen, die der Realität (der Lernenden) entsprechen

RAUM FÜR EIGENAKTIVITÄT

► Selbstbestimmtes und aktives Arbeiten mit Lerninhalten fördern, beispielsweise durch Reflexion oder Kooperatives Lernen (Lernen in Gruppen)

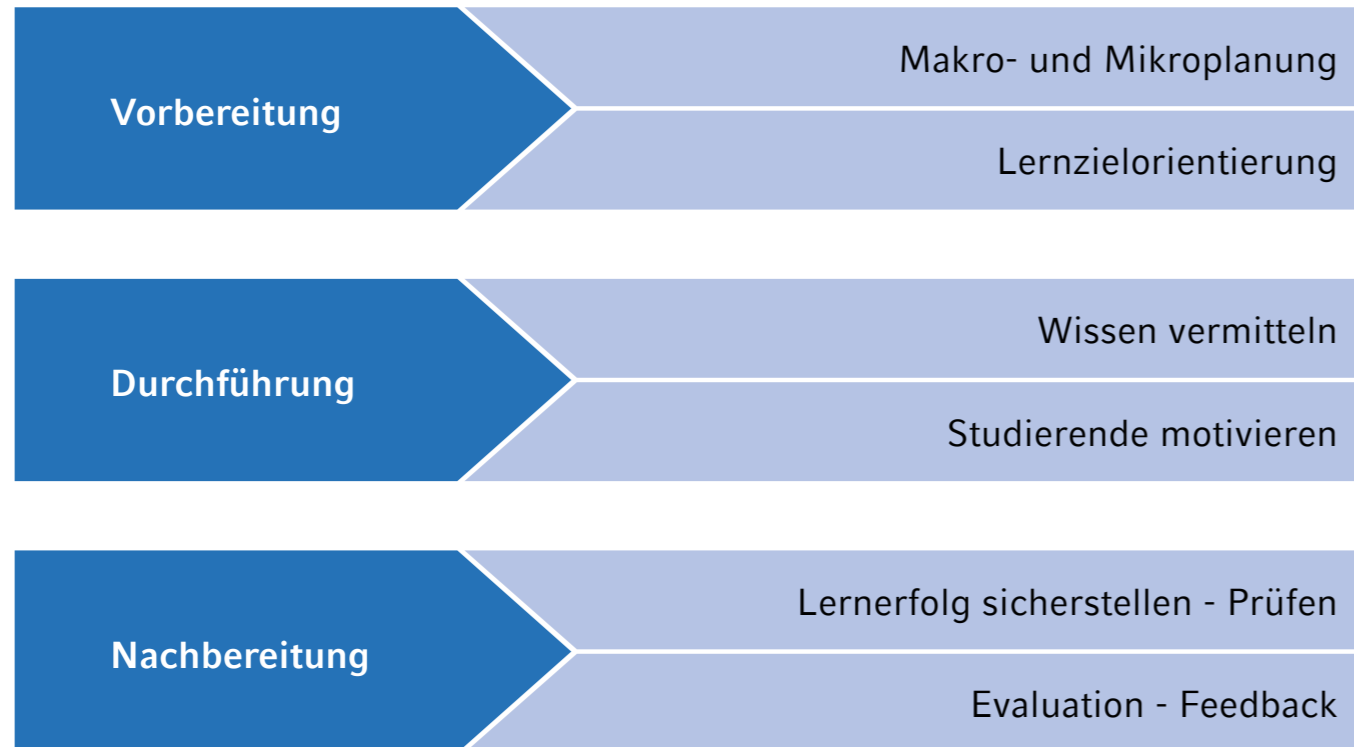
MULTIPLE PERSPEKTIVEN

► die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven ermöglicht vielfältige Zugänge zu problemlöserrelevantem Wissen



Die vier Gestaltungsprinzipien lassen sich auf verschiedene Veranstaltungsformate in der Lehre anwenden!

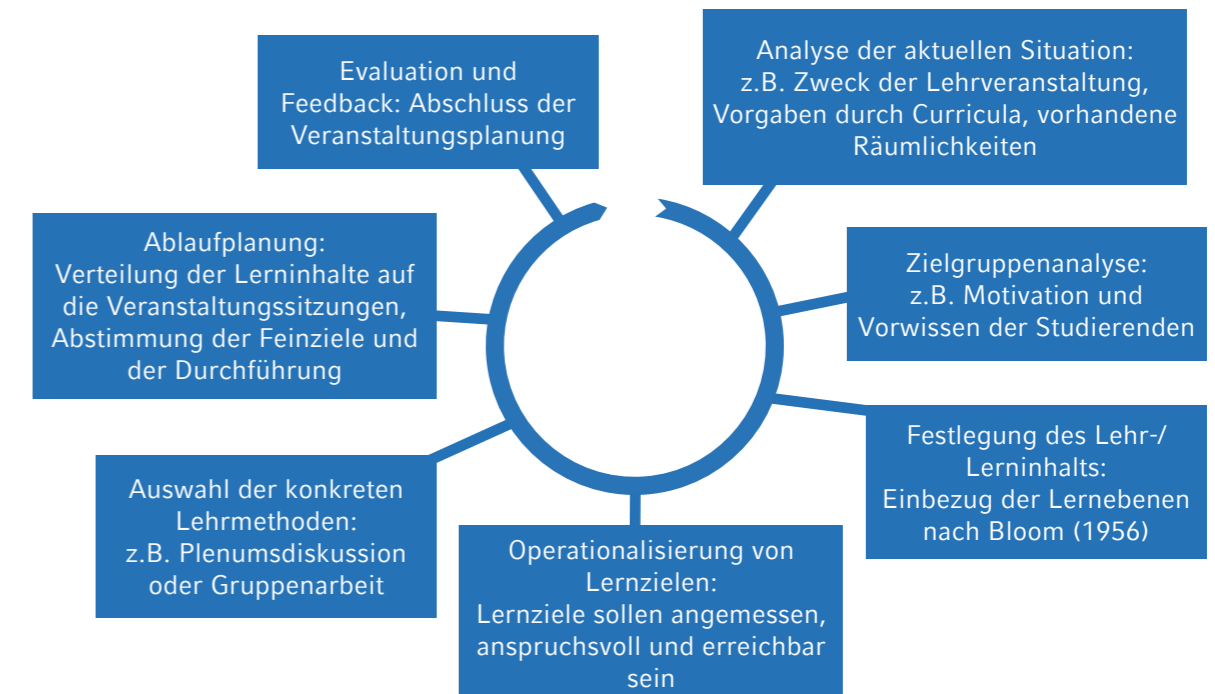
2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN



2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN

Makro- und Mikroplanung von Veranstaltungen

Die vier Gestaltungsprinzipien des Konstruktivismus lassen sich sowohl bei der Makroplanung (Planung der Veranstaltungsreihe) als auch bei der späteren Mikroplanung (Planung einer einzelnen Vorlesungseinheit oder Seminarsitzung) einsetzen. Die folgende Darstellung zeigt einen idealtypischen Ablauf der Planung einer Lehrveranstaltung.



Vgl. Rotthoff (2009)

2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN

Taxonomie der kognitiven Lernziele nach Bloom (1956)



Die Lernebenen sind hierarchisch angeordnet, weshalb die oberen Ebenen jeweils eine Beherrschung der unteren Ebenen voraussetzen. Um „träges Wissen“ zu vermeiden, empfiehlt es sich, auch die höheren Lernebenen einzubinden. Die Formulierung von Zielen nach diesen Ebenen dient als Grundlage für die Wahl der Lernstrategie, der Methoden und der späteren Prüfungsaufgaben.

2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN

Die Methodenpinnwand für die Durchführung von Lehrveranstaltungen



KARTENABFRAGE:

Eine Fragestellung vorgeben, Ideen der Studierenden auf Moderationskarten sammeln, an die Metaplanwand heften und strukturieren.



FISHBOWL (GRUPPENDISKUSSION):

Eine Diskussionsfrage vorgeben und von drei Diskutanten im Stuhlkreis bearbeiten lassen. Die übrigen Studierenden bilden einen großen Kreis um die Diskutanten und ersetzen einen der Diskutanten, wenn sie selbst Argumente einbringen möchten.

2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN

Die Methodenpinnwand für die Durchführung von Lehrveranstaltungen

Lernfragen

Vorwissen aktivieren,
Lernerfolg
überprüfen

LERNFRAGEN:

Einen Fragenkatalog über die Inhalte der Veranstaltung erstellen und z.B. in Form eines Quiz mit den Studierenden durchgehen.

Gruppenpuzzle

Probleme und
komplexe
Fragestellungen
analysieren,
Fallarbeit

GRUPPENPUZZLE:

Studierende in Stammgruppen einteilen: Zur Bearbeitung einer Problemstellung entsenden diese Stammgruppen Studierende in unterschiedliche Expertengruppen, um Teilaspekte der Problemstellung zu bearbeiten. Die Studierenden kehren in ihre Stammgruppen zurück und bringen das in den Expertengruppen erworbene Wissen in ihre Stammgruppe ein, um eine gemeinsame Lösung zu generieren.

2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN

Prüfungen gestalten – lernzielorientiertes Prüfen

Prüfungsfragen sollten so gestellt werden, dass sie den Lehrinhalten und besonders den im Voraus festgelegten Lernzielen der Studierenden entsprechen.

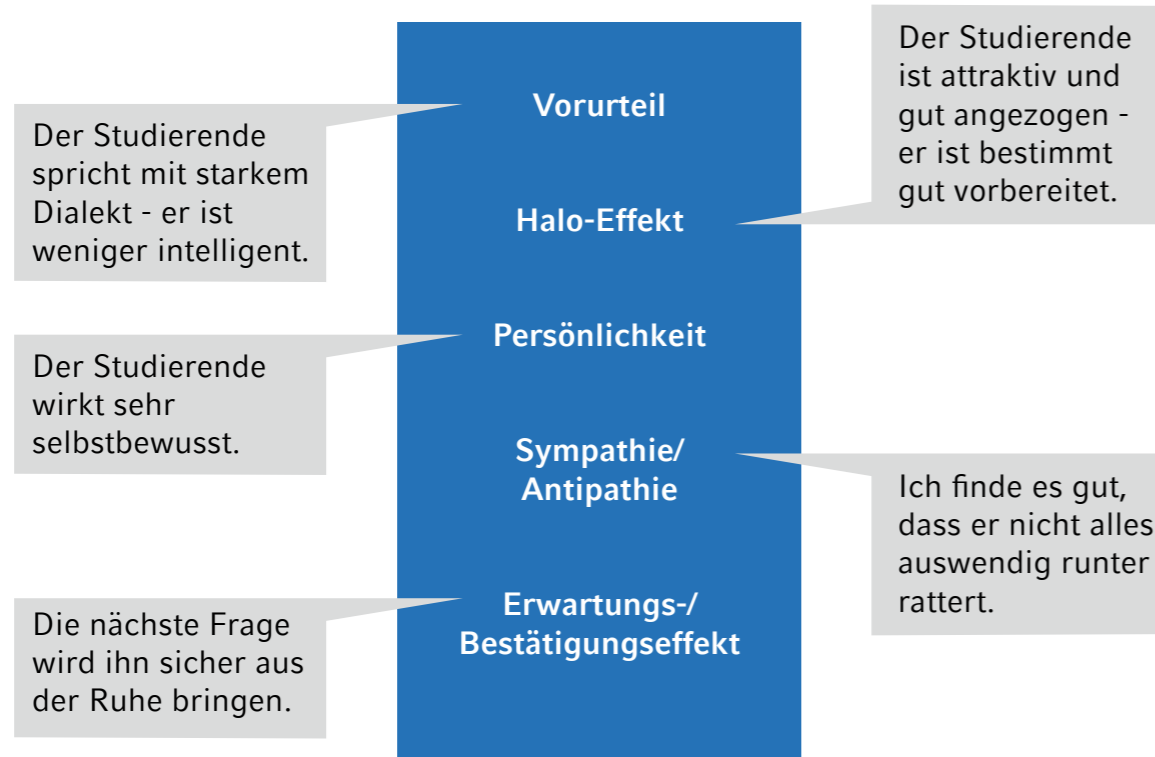
Achten Sie darauf, verschiedene Lernebenen aus dem Modell von Bloom (1956) in Ihre Prüfung zu integrieren. Dies hilft zum einen eine höhere Lernbereitschaft unter den Studierenden zu fördern und zum anderen die Schwierigkeit von Prüfungen zu bestimmen und diese vergleichbar zu machen.



2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN

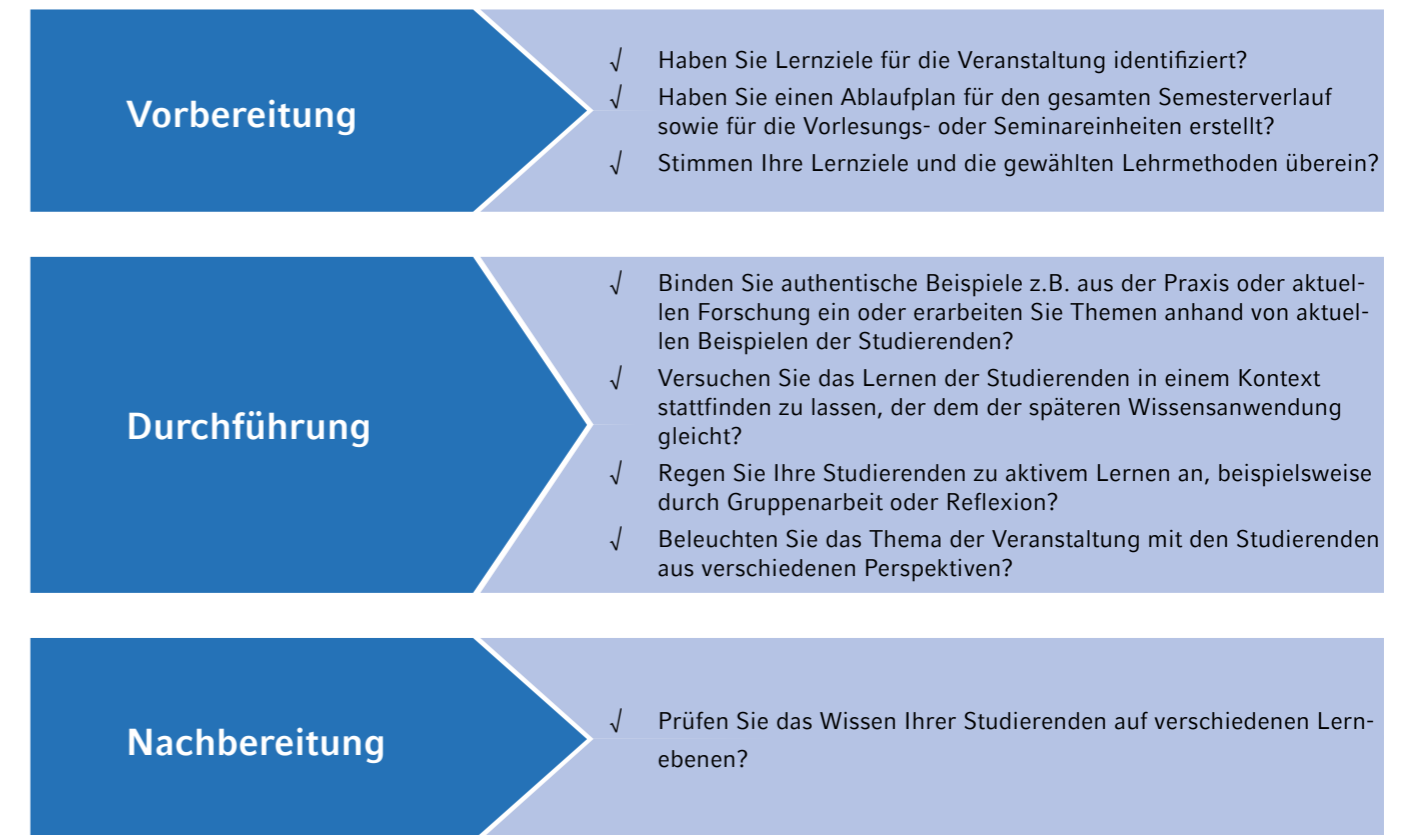
Mündliche Prüfungen – Urteilsverzerrungen

Um die Fülle von täglichen Informationen zu bewältigen, neigen Menschen in sozialen Interaktionen zu vereinfachten Urteilen, sogenannten Urteilsheuristiken. Diese können jedoch zu Urteilsverzerrungen führen. Durch das Bewusstmachen möglicher Fehlerquellen kann diesen Fehlurteilen jedoch entgegengewirkt werden.



2. PROFESSIONALISIERUNG VON LEHRE AUF DREI EBENEN

Zusammenfassung – einige Fragen für Ihre Lehrveranstaltung



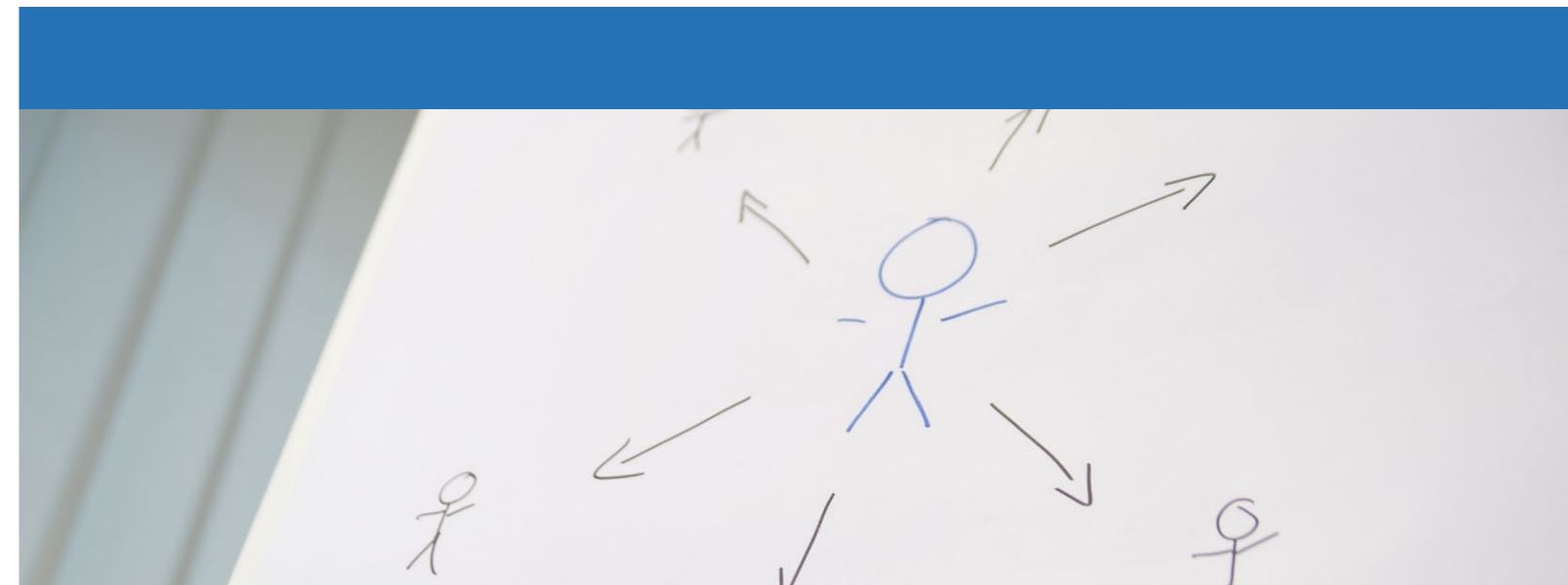
3. TIPPS UND TRICKS VON LEHRENDEN AN DER LMU MÜNCHEN

Zum Abschluss noch einige praktische Anregungen von Lehrenden an der LMU München:



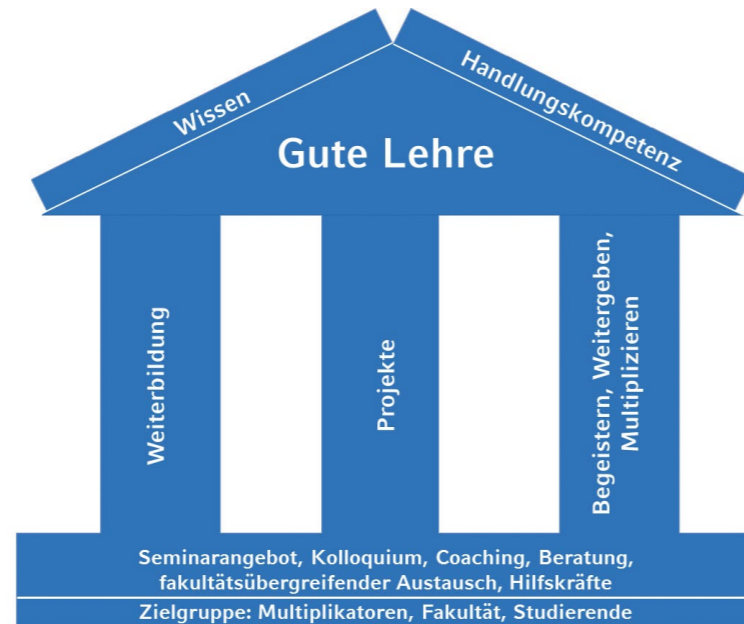
5. FÜHREN UND BEGEISTERN

Tipps zur effektiven Mitarbeiterführung und gelingenden Kommunikation



FÜHREN UND BEGEISTERN ALS MULTIPLIKATOR GUTER LEHRE

Eine der „Säulen“ des Multiplikatoren-Projekts besteht in dem erfolgreichen Begeistern und Weitergeben, also dem erfolgreichen „Multiplizieren“ der Bedeutung guter Lehre und des eigenen Projektvorhabens an Kollegen und Mitarbeiter. Deshalb haben wir einige wesentliche Prinzipien der Überzeugung, Motivierung und Führung in diesem Kapitel für Sie zusammengestellt.



Das LMU Center for Leadership and People Management und das Multiplikatoren-Projekt vertreten hierbei den Ansatz **Ethikorientierter Führung** und sehen exzellente Leistung verbunden mit Menschenwürde als Grundlage für langfristigen Erfolg (Peus, Kerschreiter, Frey, & Traut-Mattausch, 2010).

Das Prinzipienmodell der Führung (Frey, Nikitopoulos, Traut-Mattausch, Förg, & Jonas, 2010; Frey, Nikitopoulos, Peus, Weisweiler, & Kastenmüller, 2010) bildet daher den Kern des folgenden Kapitels. Dieses integrative Führungsmodell soll Ihnen neben Ihrer Tätigkeit als Multiplikator auch allgemeine Anregungen für eine gelingende Führung und Zusammenarbeit liefern.

DAS 2-6-2 PRINZIP IN GRUPPEN

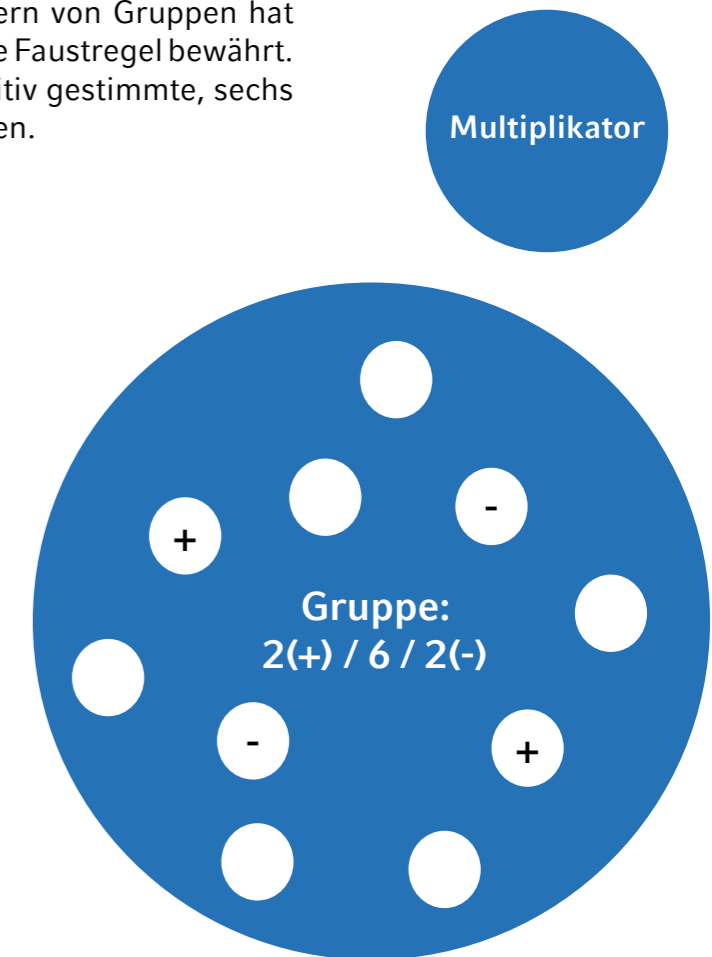
Faustregel zur Überzeugung von Gruppen:

Zum erfolgreichen Überzeugen und Begeistern von Gruppen hat sich das sogenannte 2-6-2 Prinzip als hilfreiche Faustregel bewährt. Demnach gibt es in Gruppen häufig zwei positiv gestimmte, sechs neutrale und zwei negativ gestimmte Personen.

Zentrale Annahme:

Die Überzeugung der Masse gelingt über die Kommunikation mit den positiv Gestimmten bzw. Multiplikatoren. Über diese können in einem weiteren Schritt die neutralen Personen überzeugt werden.

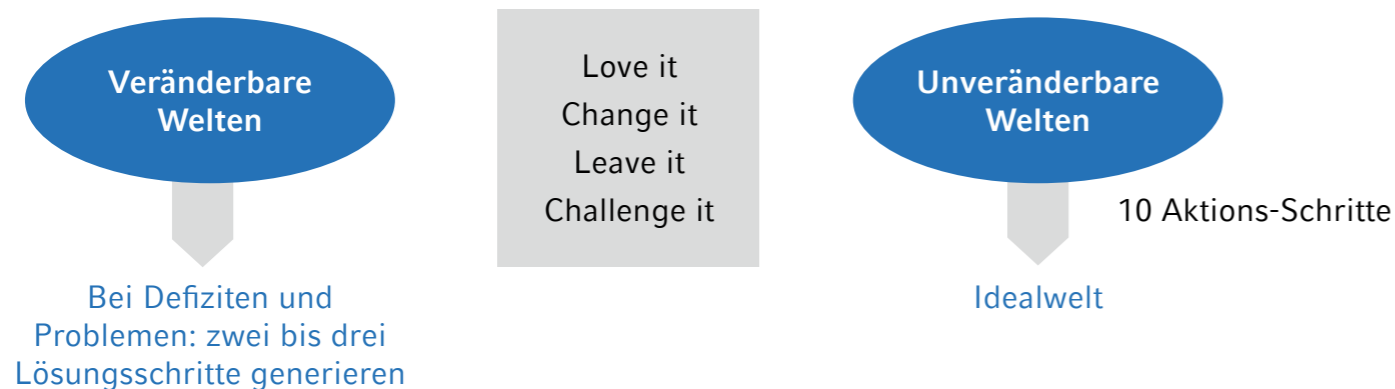
(Two Step Flow of Communication)



WAHRNEHMUNG VON VERÄNDERBAREN WELTEN

Was treibt Menschen in Veränderungen an?

Oft herrschen keine idealen Rahmenbedingungen zum erfolgreichen Arbeiten. Statt Zeit und Energie mit Klagen zu verschwenden, sollte darüber reflektiert werden, welche Welten veränderbar sind und welche nicht. Durch die Differenzierung kann Energie sinnvoll investiert werden.



Zunächst sollten für Probleme in den veränderbaren Welten Lösungsschritte überlegt und umgesetzt werden (change it). Für unveränderbare Welten gilt, sie entweder zu akzeptieren (love it) oder ihnen bestmöglich aus dem Weg zu gehen (leave it). Denkbar ist auch, diese als Herausforderung anzunehmen: Welche Schritte würden von der scheinbar unveränderbaren Welt zu einer Idealwelt führen (challenge it)? Hierbei sollte das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag beachtet werden.

Eine wichtige Führungsaufgabe ist es, im Team zu einem Konsens darüber zu gelangen, welche der gemeinsamen Probleme zu den veränderbaren und den unveränderbaren Welten zählen.

DER PAUL'SCHE REGELKREIS – EIN ANALYSEVERFAHREN

Analyseverfahren bei Diskrepanzen in Gruppen

Aufgabe von Führung ist es, den Ziel-Soll-Zustand zu definieren und zu kommunizieren. Dazu gehört auch eine ehrliche Ist-Analyse, bei der Verantwortlichkeiten, Spielregeln, Maßnahmen und Zeitrahmen geklärt werden.

Ursachenforschung bei Diskrepanzen:

Woran liegt es, dass wir unserem Ziel nicht näher kommen? Um tiefer liegende Ursachen zu identifizieren, sollten fünf Warum-Fragen gestellt werden. Mögliche Gründe, die einer Diskrepanz zu Grunde liegen können: Nicht kennen, nicht können, nicht wollen, nicht dürfen, nicht sollen.

1. Schritt:

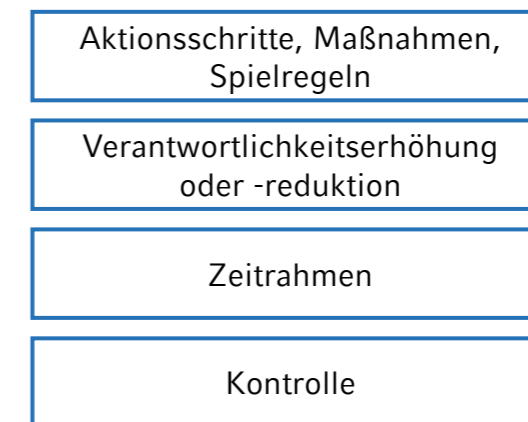
Analyse



Ursache

- Nicht kennen
- Nicht können - Fähigkeit
- Nicht wollen - Motivation
- Nicht dürfen
- Nicht sollen

2. Schritt: Reaktion



Was vs. Wie

ADAPTIVES FÜHREN

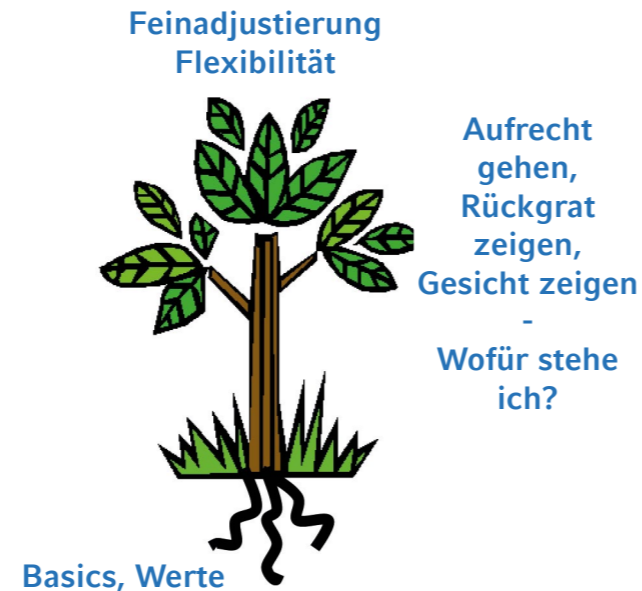
Der Baum als Metapher für Führung

Effektive Führung ist immer individuell und situativ: Die Führungskraft muss die Individualität jedes Mitarbeiters sowie die Situation bei ihren Entscheidungen berücksichtigen und sich adaptiv bzw. flexibel verhalten.

Am Bild des Baumes erklärt, stellen die **Wurzeln** die zugrunde liegenden Werte einer Person dar. Sie sind der Verankerungspunkt, der „Kompass“ der Führungskraft.

Der **Stamm** stellt das „Rückgrat“ dar, die stimmige Zusammenführung der Werte.

Die biegsamen **Zweige** spiegeln die Flexibilität wider, sich auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und den Erfordernissen der Situation auszurichten.



Trotz Anpassung an unterschiedliche Situationen und Mitarbeiter (Feinadjustierung: flexible Zweige und Blätter) basieren die Handlungen der Führungskraft auf denselben zugrunde liegenden Prinzipien bzw. Werten (Wurzeln).

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

Das Prinzipienmodell als Grundlage Ethikorientierter Führung

Das Prinzipienmodell der Führung (Frey, Nikitopoulos, Peus, et al., 2010; Frey, Nikitopoulos, Traut-Mattausch, et al., 2010) ist die Essenz der Ethikorientierten Führung und kann als integratives Modell verschiedener Führungstools gesehen werden. Es ist von empirischen Befunden abgeleitet und hat sich in der Praxis, insbesondere auch im universitären Kontext bewährt (u.a. zur Motivierung und Begeisterung von Mitarbeitern).

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG UND MOTIVATION

- | | |
|--|---|
| 1. Sinn- und Visionsvermittlung | 7. Fairness und Vertrauen |
| 2. Passung und Eignung (Aufgabe/Team) | 8. Soziale Einbindung und Unterstützung |
| 3. Transparenz (Information und Kommunikation) | 9. Persönliches Wachstum |
| 4. Autonomie und Partizipation | 10. Situative Führung |
| 5. Zielvereinbarung und Prioritätensetzung | 11. Gutes Vorbild der Führungsperson |
| 6. Konstruktive Rückmeldung | 12. Wertschätzung |

Alle Prinzipien sind eine Bring- wie eine Holschuld

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

1. Prinzip: Sinn- und Visionsvermittlung

Zentraler Bestandteil erfolgreicher Führung ist es, Mitarbeitern eine überzeugende Vision zu vermitteln und ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit aufzuzeigen. Nur wenn für Mitarbeiter der Sinn von Aufgaben und Vorgehensweisen nachvollziehbar ist, werden sie bereit sein, sich voll zu engagieren. Fehlen dagegen Sinn und Vision, droht im Extremfall die innere Kündigung. Daher gilt der Grundsatz: Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten!

2. Prinzip: Passung und Eignung (Aufgabe/Team)

Die Anforderungen des Arbeitsplatzes sollten mit den persönlichen Talenten und Stärken der Mitarbeiter in Einklang stehen, um Unter- oder Überforderung zu vermeiden. Wichtig ist, die Passung auch immer wieder zu hinterfragen und zu reflektieren, wo Verbesserungspotenziale liegen.

Erfolgreiche Teams setzen sich oft aus unterschiedlichen Typen zusammen:

MACHER arbeiten für die schnelle Umsetzung von Lösungen

KREATIVE entwickeln innovative Ideen

PERFEKTIONISTEN streben 100%-Lösungen an

PARTNER vermitteln zwischen den Teammitgliedern

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

3. Prinzip: Transparenz (Information und Kommunikation)

Mitarbeiter werden ihre Aufgaben besser erledigen können und wollen, wenn sie sich ausreichend informiert fühlen. Häufig gehen Führungskräfte jedoch nicht ausreichend auf das Informationsbedürfnis ihrer Mitarbeiter ein oder weisen sie mit Hinweisen auf andere Quellen ab. Es lohnt sich, als Führungskraft hier Zeit zu investieren, da sonst die Gefahr droht, permanent nachsteuern zu müssen bzw. Feuer zu löschen, die aufgrund unzureichender Information entstanden sind.

4. Prinzip: Autonomie und Partizipation

Wenn Menschen eng kontrolliert werden, fühlen sie sich auf Dauer eingeengt und ihre intrinsische Motivation sinkt. Das eigene Menschenbild ist entscheidend dafür, wie viel Autonomie man seinen Mitarbeitern zugesteht: Wer Menschen generell für wenig arbeitsmotiviert und fähig hält, wird dazu neigen, Kontrolle auszuüben.

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

5. Prinzip: Zielvereinbarung und Prioritätensetzung

Ziele dienen der Motivation und Sinnvermittlung. Sie sollten gemeinsam mit dem Mitarbeiter aus den Oberzielen (der Vision) der Organisation abgeleitet und festgelegt werden. Es gilt das Prinzip: Wer kein Ziel hat, wird es auch nie erreichen!

TIPP: Formulieren Sie die Ziele möglichst **S M A R T!**

S

spezifisch

Was genau soll erreicht werden?

M

messbar

Woran kann erkannt werden, dass das Ziel erreicht wurde?

A

attraktiv

Ist das Ziel positiv belegt und formuliert?

R

realistisch

Ist das Ziel anspruchsvoll, fordernd und gleichzeitig unter den gegebenen Umständen auch erreichbar?

T

terminiert

Sind klare Anfangs- und Endzeitpunkte festgelegt?

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

6. Prinzip: Konstruktive Rückmeldung

Feedback ist ein wichtiger Beitrag zu Lernprozessen, da es die „blinden Flecken“ der eigenen Person ins Licht rückt. Dazu gehören neben der Diskussion von Fehlern und Problemen auch persönliche Wertschätzung und Lob für gute Leistungen. Bei kritischen Botschaften sollte bedacht werden, dass die Form der Übermittlung wesentlich dazu beiträgt, wie die Botschaft aufgenommen wird. Feedback sollte daher stets konstruktiv und wertschätzend vermittelt werden.

Es gilt das Prinzip: **TOUGH ON THE ISSUE, SOFT ON THE PERSON**

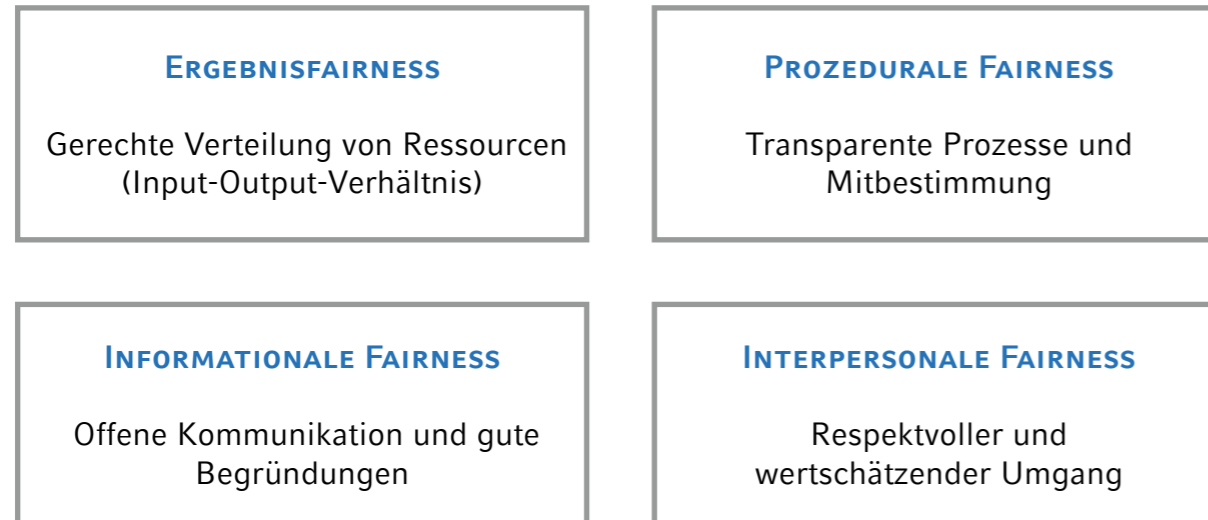
WIE GEBE ICH FEEDBACK?

- Geben Sie zeitnah Rückmeldung.
- Melden Sie zunächst positive, dann negative Beobachtungen zurück.
- Beschreiben Sie Ihre Eindrücke auf der Ebene konkreter Situationen und Verhaltensweisen.
- Vermeiden Sie eigene Interpretationen.
- Formulieren Sie Ich-Botschaften und schildern Sie Ihre Wahrnehmung der Beobachtungen.
- Machen Sie bei der Rückmeldung negativer Beobachtungen konstruktive Verbesserungsvorschläge.

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

7. Prinzip: Fairness und Vertrauen

Einen Einflussfaktor erfolgreichen Führungsverhaltens stellt der faire Umgang mit den Mitarbeitern dar. Unterschieden wird in der Forschung zwischen folgenden vier Arten der Fairness, die dazu beitragen, dass sich ein Mitarbeiter gerecht behandelt fühlt:



Häufig kann Ergebnisfairness nicht hergestellt werden, so dass Führung oft als Management von Enttäuschungen erscheint. Umso wichtiger ist es, prozedurale Fairness zu verwirklichen und Mitarbeitern eine Stimme im Entscheidungsprozess zu geben. Auch die Fairness in der Informationspolitik sowie der respektvolle und wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern (interpersonale Fairness) sollten beachtet werden. Fühlt sich ein Mitarbeiter unfair behandelt, hat dies Frustration und eine negative Arbeitseinstellung zur Folge.

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

8. Prinzip: Soziale Einbindung und Unterstützung

Mitarbeiter sollen sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und eine Art zweite Heimat finden können. Die soziale Einbindung kann durch gemeinsame Erlebnisse wie z.B. gemeinsame Sport-Aktivitäten oder Geburtstagsfeiern gefördert werden.




9. Prinzip: Persönliches Wachstum

Mitarbeitern sollten Wachstumschancen angeboten werden. Eine gute Führungskraft muss andere neben sich „groß werden“ lassen können.

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

10. Prinzip: Situative Führung

Führung muss flexibel an Personen und Situationen ausgerichtet sein. Jeder Mitarbeiter hat leicht variierende Bedürfnisse und Anforderungen an seine Führungskraft, ebenso wie unterschiedliche Situationen unterschiedlich gemanagt werden müssen.

Entwicklung	Ihr Mitarbeiter ist	Ihr Führungsstil ist
	nicht motiviert und fachlich schlecht ausgebildet	klar, aufgabenbezogen, dirigierend und kontrollierend
	motiviert aber unzureichend ausgebildet	klar, fördernd, unterstützend und erklärend
	fachlich kompetent aber nicht besonders motiviert	motivierend, einbezogen und wertschätzend
	fachlich kompetent und motiviert	delegierend, zielbezogen und vertrauensvoll

vgl. Hersey & Blanchard (1982)

11. Prinzip: Gutes Vorbild der Führungsperson

Die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter hängt maßgeblich vom direkten Vorgesetzten ab. Er kann seinen Mitarbeitern als „Leuchtturm“ dienen, der Orientierung gibt.

DAS PRINZIPIENMODELL DER FÜHRUNG

12. Prinzip: Wertschätzung

Bringen Sie Ihren Mitarbeitern zu jedem Zeitpunkt Respekt und Wertschätzung entgegen. Dies gilt insbesondere in schwierigen Situationen, z.B. wenn unangenehme Nachrichten übermittelt werden müssen. Bei fehlender Wertschätzung wenden Menschen Selbstverteidigungsstrategien an (z.B. Abwertung des Gegenübers), um ihren eigenen Selbstwert zu schützen, was im Arbeitsbereich Demotivation zur Folge hat.

TIPP

Führung besteht zu 80% aus Kommunikation. Hierfür ist es wichtig zu wissen, dass jede Nachricht, die Sie weitergeben, vier Botschaften vermittelt. Achten Sie deshalb bewusst auf diese 4 Ebenen der Kommunikation:

SACHEBENE

Worüber informieren Sie Ihre Mitarbeiter?

SELBSTOFFENBARUNGSEBENE

Was geben Sie von sich zu erkennen?

BEZIEHUNGSEBENE

Wie stehen Sie zu Ihrem Mitarbeiter?

APPELLEBENE

Was erwarten Sie von Ihrem Mitarbeiter?

vgl. Schulz von Thun (1981)

6. WIE GEHT ES WEITER?

Ausblick – Künftige Multiplikatoren-Jahrgänge



AUSBLICK – KÜNFTIGE MULTIPLIKATOREN-JAHRGÄNGE

Die Multiplikatoren des zweiten Jahrgangs werden ihre Projekte im Mai 2014 abschließen. Bereits jetzt suchen wir für den Start des dritten Jahrgangs im Mai 2014 engagierte Lehrende!



Information & Anmeldung:

Petra Oppermann

Telefon: 089 / 2180-9777

E-Mail: multiplikatoren@psy.lmu.de

http://www.multiplikatoren-projekt.peoplemanagement.uni-muenchen.de/multiplikator_werden/index.html

LITERATUR

- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives. Book I: Cognitive Domain*. Longman.
- Frey, D., Nikitopoulos, A., Traut-Mattausch, E., Förg, M., & Jonas, E. (2010). Führung in turbulenten Zeiten. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 79, 38-45.
- Frey, D., Nikitopoulos, A., Peus, C., Weisweiler, S., & Kastenmüller, A. (2010). Unternehmungserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In U. Meier & B. Sill (Eds.), *Führung. Macht. Sinn*. Regensburg: Friedrich Pustet.
- Hattie, J., Beywl, W., & Zierer, K. (2013). *Lernen sichtbar machen*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Henninger, M., Mandl, H., & Balk, M. (1997). Untersuchung eines konstruktivistisch orientierten Trainingsansatzes in der Weiterbildung. *Unterrichtswissenschaft*, 25, 365-376.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (Eds.). (1982). *Management of Organizational Behavior* (4 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Oldenburg, F. (2011). Wie Social Entrepreneurs wirken - Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In H. Hackenberg & S. Emptner (Hrsg.), *Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen* (S. 119-132). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Peus, C., Kerschreiter, R., Frey, D., & Traut-Mattausch, E. (2010). What is the value? Economic effects of ethically-oriented leadership. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218, 198-212.
- Rindermann, H. (2001). *Lehrevaluation – Einführung und Überblick zu Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen. Mit einem Beitrag zur Evaluation computerbasierten Unterrichts*. Landau: Empirische Pädagogik.
- Rotthoff, T. (2007). Schritt für Schritt. Ein Weg zur erfolgreichen Planung von Lehrveranstaltungen. In *Neues Handbuch Hochschullehre*. Berlin, Stuttgart: Raabe Verlag.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt.
- Zacher, H., Felfe, J., & Glander, G. (2008). Lernen im Team: Zusammenhänge zwischen Personen- und Teammerkmalen und der Leistung von Multiplikatoren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 81-90.

KONTAKT & IMPRESSUM

Multiplikatoren-Projekt

Kontakt:

Petra Oppermann
Telefon: 089 / 2180-9777
E-Mail: multiplikatoren@psy.lmu.de

Postanschrift:
Geschwister-Scholl-Platz 1
80539 München

Büro:
Giselastraße 10
80802 München
Raum 316

Herausgeber

LMU Center for Leadership and People Management
Multiplikatoren-Projekt

Bilder

LMU / © Urheber – Fotolia.com

