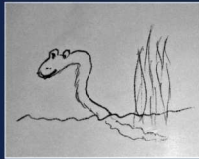


# Leseprobe

andere arbeiten lassen ...

Lernen und Lehren  
an Hochschulen  
mit dem A A L



Christa Weßel

© Weidenborn Verlag und Christa Weßel 2019  
Alle Rechte vorbehalten  
978-3-947287-05-5

Bibliografische Informationen der  
Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet  
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über  
<https://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel

andere arbeiten lassen ...  
Lernen und Lehren an Hochschulen mit dem A A L  
ISBN 978-3-947287-05-5

© Weidenborn Verlag, Frankfurt am Main, und Christa Weßel  
2019

Alle Rechte vorbehalten

<https://weidenbornverlag.de/>

<https://christa-wessel.de/>

Bildnachweis: Alle Fotografien © Christa Weßel  
Satz & Umschlaggestaltung: Christa Weßel  
Bildbearbeitung & Beratung: Marko Hartmann  
Druck: Zarbock Druck- und Verlagshaus, Frankfurt am Main



Christa Weßel

andere arbeiten lassen ...

Lernen und Lehren an Hochschulen mit dem A A L

Weidenborn Verlag Frankfurt am Main

*Für G & M,  
die mir die Liebe zum Lernen & Lehren  
geschenkt haben  
und mich ungestört arbeiten ließen.*

Dr. Christa Weßel MPH ist Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin. Nach mehreren Jahren im Gesundheitswesen, in der Informatik (Lehre, Forschung & Entwicklung) und im Management ist sie nun Autorin, Dozentin und Beraterin mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung, Sozioinformatik und Hochschuldidaktik.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>I. Philosophie</b>	<b>17</b>
<b>1. Zeit – Raum – Wertschätzung</b>	<b>19</b>
1.1. Lernen und Lehren . . . . .	20
1.2. Unterfordert? Überfordert? . . . . .	22
1.3. Über die Bedeutung von Rhythmus und Kontext . . . . .	25
<b>2. Neugier</b>	<b>31</b>
2.1. Lernen durch Erfahrung und Reflexion . . . . .	33
2.2. Lernen in Schleifen . . . . .	34
2.3. Kompetenz-orientiertes Lernen und Lehren . . . . .	38
2.4. Blended Learning . . . . .	40
<b>3. Systemisches Lernen</b>	<b>43</b>
3.1. Die fünfte Disziplin: Systemisches Denken . . . . .	44
3.2. Lernende Systeme . . . . .	47
3.3. Als Organisation lernen . . . . .	49
<b>4. Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip</b>	<b>51</b>
4.1. Andere arbeiten lassen . . . . .	52
4.2. Komm mit ... Commitment . . . . .	56
4.3. Reise nach Italien . . . . .	58
4.4. Lernende sind Entdecker . . . . .	60
4.5. Lehrende sind Ermöglicher . . . . .	63
4.6. Freude und Spaß . . . . .	66

<b>II. Methoden</b>	<b>69</b>
<b>5. Wissen aufbauen</b>	<b>71</b>
<b>6. Selbstmanagement</b>	<b>73</b>
6.1. ... mit 8+1 W . . . . .	74
6.2. Als Lernende: Lernen selbst steuern . . . . .	76
6.3. Als Lehrende: Lernen ermöglichen . . . . .	78
6.4. Interkollegiale Beratung . . . . .	80
<b>7. Lernveranstaltungen</b>	<b>83</b>
7.1. Lernveranstaltungen konzipieren . . . . .	84
7.2. Das umgedrehte Klassenzimmer . . . . .	91
7.3. Lernen durch Lehren . . . . .	92
7.4. Innehalten und weitergehen ... mit Reflexionen . . . . .	93
7.5. Fragen . . . . .	94
7.6. Der Dialog im Lernen und Arbeiten . . . . .	95
7.7. Vielfalt . . . . .	97
7.8. Verankern in der Wirklichkeit: Fall-basiertes Lernen . . . . .	100
7.9. Lernen durch Geschichten . . . . .	102
7.10. Lernen und Lehren in großen Gruppen . . . . .	109
7.11. Workshops . . . . .	112
7.12. Hackathon . . . . .	115
7.13. Noch mehr Werkzeuge . . . . .	118
<b>8. Schreiben ist Lernen</b>	<b>119</b>
8.1. Wie an das Schreiben herangehen? . . . . .	121
8.2. Literaturarbeit . . . . .	123
8.3. Die eigene Fachbibliothek . . . . .	128
8.4. Der Bericht ... und die TeXnik . . . . .	129
8.5. Schreiben wie ein Schriftsteller . . . . .	131
<b>9. Lernen durch Forschen &amp; Entwickeln</b>	<b>133</b>
9.1. Forschen, Entwickeln, wissenschaftlich Arbeiten . . . . .	134
9.2. Im Projekt mit CM-PBL . . . . .	136
9.3. Agil lernen und lehren . . . . .	141

<b>10. Was schief gehen kann</b>	<b>147</b>
10.1. Bulimie-Lernen . . . . .	148
10.2. Wie wichtig ist ein Modul? . . . . .	149
10.3. Krankheit & Co . . . . .	151
<b>11. Und dann wird Lehren und Lernen leicht</b>	<b>159</b>
<b>III. Leistungen nachweisen</b>	<b>163</b>
<b>12. Ganz real</b>	<b>165</b>
<b>13. Vom Sinn der Klausuren</b>	<b>171</b>
<b>14. Seminararbeiten</b>	<b>175</b>
14.1. Vorgehen . . . . .	177
14.2. Bringt Mark nach Hause . . . . .	180
<b>15. Portfolio</b>	<b>181</b>
15.1. Vorgehen . . . . .	184
15.2. Den Anzug ablegen . . . . .	188
<b>16. Und nun: Die Thesis</b>	<b>191</b>
16.1. Vom Thema zum Projekt . . . . .	192
16.2. Thesis-Team . . . . .	198
16.3. Doktor-Schulen . . . . .	211
16.4. Coaching für Habilitanden, Doktoranden & Co . . . . .	218
<b>17. Reflexionen</b>	<b>223</b>
17.1. Den Bogen spannen . . . . .	224
17.2. Check-In/Check-Out . . . . .	226
17.3. Horrorfilm mit Happy End . . . . .	228
17.4. Sie sind die A-User . . . . .	233
17.5. Aufforderung zum Denken . . . . .	238
17.6. Die eigene Hochschule erkunden . . . . .	242

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>IV. Lernort Hochschule</b>	<b>247</b>
<b>18. Das „Unternehmen“</b>	<b>249</b>
<b>19. Externe Dozentin</b>	<b>253</b>
19.1. Von den schönen Seiten, eine Externe zu sein . . . . .	254
19.2. Management by Walking . . . . .	256
19.3. Einen neuen Studiengang starten . . . . .	261
19.4. Über die Bedeutung von Feedback . . . . .	266
<b>20. Professor sein ist nicht schwer ...</b>	<b>267</b>
<b>21. Was ist Lehre wert?</b>	<b>275</b>
<b>22. Akteure</b>	<b>283</b>
22.1. ... und ihre Möglichkeiten?! . . . . .	284
22.2. Fragen stellen . . . . .	287
22.3. Erste Antworten . . . . .	294
<b>23. Was können wir tun?</b>	<b>301</b>
23.1. ... in der Hochschule . . . . .	302
23.2. Präsenzunterricht . . . . .	305
23.3. e-Learning . . . . .	308
23.4. Lehrmanagement . . . . .	309
23.5. Überprüfung von Lehr- und Lernqualität . . . . .	313
23.6. Synopsis . . . . .	316
<b>24. Über die Geschwindigkeit von Veränderungen</b>	<b>319</b>
<b>Aale</b>	<b>323</b>
<b>V. ... Außerdem ...</b>	<b>325</b>
<b>Dank</b>	<b>327</b>
<b>Quellen</b>	<b>329</b>

## *Inhaltsverzeichnis*

<b>Verzeichnisse</b>	<b>355</b>
Abkürzungen . . . . .	355
Abbildungen . . . . .	357
Tabellen . . . . .	357
Stichwortverzeichnis . . . . .	358
<b>Und ...</b>	<b>369</b>



# Einleitung



## *Einleitung*

„Woran erinnern Sie sich vor allem aus dem ersten Teil unseres Seminars?“ – „Aal. Andere arbeiten lassen.“ Vielleicht antwortete Eugen damit, weil er und seine Mitstudierenden gerade meiner Aufforderung nachkamen, die Tische wieder umzuräumen. Weg von den traditionellen Stuhlreihen hin zu einem großen Quadrat, an dem wir einander ansehen konnten und dessen Innenraum wir für das „Arbeiten im Raum“ verwendeten.

„Und was heißt das genau?“ – „Naja, nicht andere ausnutzen, sondern ihnen ermöglichen, dass sie überhaupt arbeiten können.“ Dabei ging das Tische-und Stühlerücken eifrig weiter. „Und wer muss so etwas vor allem drauf haben?“

Hurra, sie erinnerten sich: „Führungskräfte.“ – „Und Berater.“ – „Und Dozenten. Sie erinnern sich sicher auch, dass ich zu Beginn des letzten Semesters gesagt hatte, dass *Sie* die meiste Zeit aktiv sein werden. Ich bin hier einfach nur Moderatorin und jemand, der Ihnen die eine oder andere Tür zeigt.“ – „Schon klar, durchgehen müssen wir selbst.“

Damit hatten sie sich auch an den chinesischen Spruch erinnert:

*Ein Lehrer öffnet Türen. Durchgehen musst Du selbst.*

Dieses Buch soll Sie in die Welt des Lernens und Lehrens mit dem Aal-Prinzip einführen und Ihnen Anregungen für Ihre eigene Arbeit geben: als Studierende (denn auch das ist ein Job, dazu später mehr), als Lehrende und als Manager und Mitarbeiter an einer Hochschule. Mit Hochschule sind Universitäten, (Fach-) Hochschulen und Duale Hochschulen gemeint.

Das Buch ist auch für Menschen gedacht, die in und für Unternehmen in der Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter tätig sind, beispielsweise, weil sie die Verantwortung für Auszubildende und



Berufseinsteiger tragen, sie begleiten und mit Dualen Hochschulen zusammenarbeiten.

Der erste Teil erzählt von PHILOSOPHIEN, Konzepten und Lerntheorien. Kerngedanke ist das Lerner-zentrierte, Kompetenz-orientierte Lernen und Unterrichten. Dieser Paradigmenwandel stammt aus den 1990er Jahren. Ein wichtiges Instrument ist das Blended Learning (*blended*, engl.: gemischt). Es kombiniert Präsenzveranstaltungen, Selbststudium und die Nutzung einer e-Learning-Plattform durch Studierende, Lehrende und andere Akteure des Lernens wie Bibliothekare, Verwaltung und EDV-Abteilung. Und natürlich taucht der „Fisch“ auf, das Aal-Prinzip. Darin geht es auch um das Selbstverständnis von Lernenden und Lehrenden.

Im zweiten Teil METHODEN geht es um die Gestaltung von Lernveranstaltungen und ihre Einbettung in das Blended Learning. Ganz im Sinne des Lerner-zentrierten Lehrens ist das „n“ in Lernveranstaltung kein Schreibfehler, sondern Absicht. Es geht um das Selbstmanagement von Lernenden und Lehrenden und um die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Seminaren, Workshops und Workshopreihen. Außerdem erfahren Sie, wie Sie durch Schreiben und durch Forschen & Entwickeln lernen.

Ein Studium verläuft wie jedes Projekt nicht immer geradlinig. Wie können Sie als Lernende, Lehrende und Hochschulmanager mit Bulimie-Lernen, schlechter Lehre und Krankheit umgehen? Und wodurch wird Lernen und Lehren leicht? Auch darauf soll dieser Teil des Buches einige Antworten geben.

Der dritte Teil LEISTUNGEN NACHWEISEN widmet sich den Abschlussarbeiten und den ihnen vorangehenden Klausuren, Seminararbeiten und Portfolios. Worauf sollten Studierende achten und was können und müssen Lehrende und Hochschulen zur Erstellung hochwertiger Arbeiten und somit zum guten Lernen beitragen? Im

## Einleitung

Zentrum steht der Gedanke „Eine Abschlussarbeit – die Thesis – ist ein Projekt, Ihr Projekt.“ Dies gilt für das ganze Studium und seine Teilprojekte, zu denen auch die Leistungsnachweise gehören.

Lehrende und wissenschaftliche Betreuer *begleiten* die Studierenden und sind *facilitator, mentor, guide*. Studierende haben in diesem Teil das letzte Wort. In Reflexionen aus Seminaren, Seminararbeiten und Portfolios beschreiben sie ihre Erfahrungen mit dem Lerner-zentrierten und Kompetenz-orientierten Lernen, dem Agilen Lernen und Lehren und dem Aal-Prinzip. Sie ziehen Schlüsse und schauen in die Zukunft. Damit evaluieren sie auch die Lehrenden und die Hochschule.

Der vierte Teil dreht sich um den LERNORT HOCHSCHULE. Was macht das „Unternehmen“ Hochschule aus? Wie kann die Arbeit von externen Dozenten aussehen? Wie verlaufen Berufungsverfahren für Professoren? Nach einigen Antworten auf diese Fragen geht es um den Wert guter Lehre. „Es gibt noch viel zu tun ...“ begann vor vielen Jahren ein Werbespruch. Was können die Akteure Hochschule, Lehrende und Studierende zu gutem Lernen und Lehren beitragen? Interviews mit Akteuren und eine teilnehmende Beobachtung münden in eine Synopsis mit möglichen Maßnahmen. Dieser Teil des Buch schließt mit einer Reflexion zur Geschwindigkeit von Veränderungen an Hochschulen und die Aale treten noch einmal auf.

Lernen und Lehren funktioniert vor allem durch eine gute Zusammenarbeit. Viele der in diesem Buch angesprochenen und beschriebenen Ansätze und Methoden stammen aus der Organisationsentwicklung, den Erkenntnissen zur Gruppendynamik und zum Projektmanagement, aus dem Coaching und vielem mehr. Darüber habe ich in der Fachbuchreihe ELCHE FANGEN ... geschrieben. Im Text verweise ich auf die jeweiligen Bände mit Buch BERATEN,

MENSCHEN, WERKZEUGE, ENTDECKEN. Andere Autoren nenne ich mit Namen und Jahr.

Nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir. *Non scholae sed vitae discimus*. Eigentlich hat Seneca (ca. 4 v.C., vielleicht auch 1 n.C. – 65 n.C.) den Satz als Kritik an den damaligen Philosophenschulen umgekehrt formuliert: *Non vitae sed scholae discimus*. Wie steht es darum an Hochschulen und Universitäten in Deutschland heute? Diese Frage kann und will dieses Buch so umfassend nicht beantworten. Vielmehr soll es Sie, Studierende, Lehrende, Führungskräfte und Mitarbeiter in Hochschulen und Unternehmen, anregen, sich in die Welt der Didaktik mit dem Fisch aufzumachen und eigene Wege des Aal-Prinzips zu entwickeln.

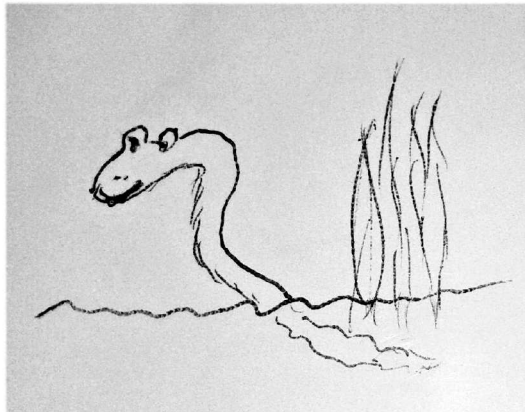
Der Aal ist übrigens eine interessante Fischart. Er ist vor allem nachtaktiv, legt große Wanderungen vom Süßwasser ins Meer zurück, um zu laichen, und er hat eine feine Nase. Sie können ihn nur mit frischen Ködern fangen – nicht mit Aas in einem Pferdekopf. Dieses Bild ist vielleicht durch Günther Grass' *Blechtrommel* bei dem einen oder der anderen entstanden. Pferdeköpfe sind für Aale nur interessant, weil sie sich gerne verstecken. Darum nutzten Fischer Pferdeköpfe als Reuse. Der europäische Aal ist vom Aussterben bedroht. Ich hoffe, dass er und die *Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip* wachsen und gedeihen.

*Christa Weßel*

Frankfurt am Main 2019

post scriptum: In diesem Buch verwende ich oft eine neutrale, manchmal die weibliche und manchmal die männliche Form. Unabhängig vom verwendeten grammatikalischen Geschlecht sind alle Geschlechter gemeint: weiblich, männlich, divers.

## 4. Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip





## 4. Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip

### 4.1. Andere arbeiten lassen

Wann ich den Spruch „Aal, andere arbeiten lassen“ zum ersten Mal gehört habe, weiß ich nicht mehr. Jedoch weiß ich noch, wann ich ihn zum ersten Mal bewusst angewendet habe. Während ich Kisten mit Wasser und Proviant an Bord hievte, filmte ein Mitsegler fröhlich und tiefenentspannt das Geschehen. Daraufhin sagte ich in die Kamera: „Das sind mir die Richtigen: Aal, andere arbeiten lassen.“ Damals meinte ich das halb scherzhaft im eher negativen Sinn.

Durch Vorbilder in der Medizin (Chefärzte, Oberärzte, Pflegeleitungen) und in Forschung, Lehre und Unternehmen und durch die Arbeiten von Tom DeMarco und Timothy Lister (Peopleware 1999), Peter Senge (The Fifth Discipline 2006) und Frédéric Laloux (Reinventing Organizations 2014) und vieler andere lernte ich die positive Seite kennen: Ermögliche, dass andere arbeiten, sich entwickeln und selbst verwirklichen können. Dies ist auch ein Grundsatz im Coaching. Im Sommer 2014 hatte ich das Vergnügen, anderen Coaches das Thema „Digital Natives“ und den Zugang des Lernens und miteinander Arbeitens mit dem Aal-Prinzip nahe zubringen (Blog vom 17. Juni 2015).

*Andere arbeiten lassen* hört sich zunächst einmal an wie „nicht selbst etwas tun, sondern anderen Menschen die eigenen Aufgaben „aufhalsen““. Wenn Sie jedoch ein „zu“ einsetzen, sieht es anders aus. Zulassen, dass andere arbeiten können. Dazu gehört, dass erforderliche Ressourcen zur Verfügung stehen, und dass Menschen Verantwortung übernehmen und sich entfalten, entwickeln und lernen können. Dieses zu ermöglichen, ist die Aufgabe von Führungskräften. Es funktioniert nur, wenn die Unternehmenskultur diesen Ansatz widerspiegelt. Die Unternehmenskultur ist Ausdruck der Werte und Normen eines Unternehmens, das dieses

#### 4.1. Andere arbeiten lassen

wiederum in seinen Zielen, seiner Strategie und der Umsetzung ausdrückt (Schein 1985; Buch MENSCHEN).

#### **Professionell agieren**

Akteure (*stakeholder*) im „Unternehmen“ Hochschule sind Studierende, Lehrende, Hochschuladministration und im Fall der Dualen Hochschulen die Unternehmen, in denen Studierende ihre Ausbildung machen (Kapitel DAS „UNTERNEHMEN“). Sie alle können und müssen zum Gelingen des Aal-Prinzips beitragen. Hochwertiges und nachhaltiges Lernen und Lehren zu verwirklichen, erfordert das Commitment aller Akteure. Commitment ist die frei gewählte Verpflichtung und das Engagement, an einer Aufgabe mitzuwirken. Dies erfordert professionelles Arbeiten aller Beteiligten.

#### **Begriff Professionalität**

Jim Collins nennt Demut und Entschlossenheit als Eigenschaften exzellenter Führungskräfte (Collins 2005). Engagement, Respekt, Reflexionsfähigkeit, Selbstmanagement, die Bereitschaft mit anderen zusammenzuarbeiten und sie zu unterstützen sowie ein guter Umgang mit sich selbst und anderen, sind weitere Kennzeichen hoher Professionalität (Buch MENSCHEN).

„Mit sich selbst gut umzugehen“, heißt, eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben herzustellen. Dazu gehört auch, auf Ihre körperliche, geistige und seelische Gesundheit zu achten.

„Mit anderen gut umzugehen“ soll heißen, dass Sie sich auf die Kultur und den Kontext, in dem Sie sich bewegen, einstellen und sie respektieren. Dies zeigen Sie unter anderem durch Ihre Kleidung, Ihre Sprache, Ihre Körpersprache und Ihr Verhalten (Kapitel ZEIT – RAUM – WERTSCHÄTZUNG). Studierende beschreiben

#### 4. Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip

es in ihren Portfolios ungefähr so: Neben der Kleidung, die einem *casual friday* im Büro entsprechen sollte, sollten Studierende – und die anderen Akteure an Hochschulen – vor allem auf eine Slang-freie Sprache sowie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit in der Erfüllung der übernommenen Aufgaben achten (weitere Reflexionen der Studierenden finden Sie in den Kapiteln PORTFOLIO und REFLEXIONEN).

#### **Lehrende sind auch Führungskräfte**

Ihnen ist eine Gruppe von Menschen anvertraut, die von und mit Ihnen lernen sollen und, wenn es gut läuft, auch wollen. Peter Senge beschreibt in seinem Buch *The fifth discipline* Führungskräfte auch als Lehrer und Diener der ihnen anvertrauten Menschen (Senge 2006).

Die Verantwortung von Führungskräften erstreckt sich auf drei Bereiche (Buch MENSCHEN, S. 126): Produkte (Waren und Dienstleistungen), ihre Mitarbeiter und der Erfolg ihres Unternehmens. Auf Lehrende übertragen, bedeutet dies, dass Sie verantwortlich sind für das Produkt „gutes Lernen“. Die Qualität überprüfen Sie in Bezug auf die Lernenden durch Leistungsnachweise und in Bezug auf die Lehrenden durch formative (kontinuierliche) und summative Evaluation (Kapitel REFLEXIONEN). Die Menschen, für die Sie als Führungskraft verantwortlich sind, sind die Lernenden. An Hochschulen sind dies Studierende. In Unternehmens- und freien Seminaren nehmen Menschen teil, die im Berufsleben stehen. Ihr „Unternehmen“ ist die Hochschule. Es empfiehlt sich auch für externe Dozenten, sich diese Sichtweise zu eigen zu machen und dabei gleichzeitig Neutralität zu wahren. Studierende lieben es, über die Hochschule, Professoren und andere Lehrende zu klagen. Wenn Sie dies im Dialog mit den Studierenden hinterfragen, wandelt sich dieses Bild oftmals (Abschnitt DIE EIGENE HOCHSCHULE ERKUNDEN im Kapitel REFLEXIONEN).

#### *4.1. Andere arbeiten lassen*

Arbeits- und im unserem Fall Lernzufriedenheit ist die entscheidende Basis für ein hohes Commitment. Daher möchte ich Sie mit ein paar Hintergründen zur Arbeits- und damit Lernzufriedenheit vertraut machen, damit Sie als Lehrende, Studierende und Angehörige des Hochschulmanagements Commitment bei sich selbst und anderen bewusst fördern können.



## 4.2. Komm mit ... Commitment

Synonyme für Commitment sind im Englischen *dedication*, *devotedness*, *obligation*, *pledge*, *undertaking*. Es stecken Verpflichtung, Engagement, Zusage, Einsatz und auch Hingabe darin. Es ist eine aus der eigenen Person kommende Motivation. Commitment entsteht, wenn sich Menschen mit einer Aufgabe identifizieren und darin selbst verwirklichen können. In Unternehmen und anderen Organisationen ist dazu die Erfüllung von Bedürfnissen erforderlich, die über Grundbedürfnisse hinaus gehen. Wissenschaftler der Human-Relations-School erforschen seit den 1920er Jahren, was zur Lebens- und Arbeitszufriedenheit beiträgt. Im Folgenden geht es um die Arbeiten von Maslow, Herzberg, McGregor und Ouchi. Andere bekannte Vertreter dieser Teildisziplin der Organisationsentwicklung sind die Wissenschaftler um Elton Mayo (Hawthorne-Untersuchung in den 1920ern; vgl. bspw. Roethlisberger & Dickson 1939 und das Buch BERATEN).

Abraham Maslow (1908 – 1970) hat in den 1940er Jahren eine Hierarchie der Bedürfnisse entwickelt (Maslow 1954; Crainer 2000). Sie kennen vielleicht Abbildungen mit der Maslow'schen Bedürfnispyramide. Die Basis bilden physiologische Bedürfnisse, wie Wärme, Unterkunft und Nahrung. Dann folgen Sicherheitsbedürfnisse. Die nächste Stufe bilden die soziale Eingebundenheit (*social or love needs*) und das Selbstwertgefühl. Wenn all diese Bedürfnisse erfüllt sind, folgt schließlich die Spitze der Bedürfnishierarchie, die Selbstverwirklichung. Selbstverwirklichung bedeutet, dass ein Mensch sein persönliches Potential voll ausschöpfen und verwirklichen kann. „A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately at peace with himself.“ (Maslow, zitiert nach Crainer 2000, S. 109).

Frederick Herzberg (1923 – 2000) hat zwei Kategorien mit Faktoren identifiziert, die auf die Arbeitszufriedenheit – und somit

## 4.2. Komm mit ... Commitment

auf das Commitment – einwirken. Hygiene-Faktoren wie Kontrolle, persönliche Beziehungen, physische Arbeitsbedingungen, Lohn, Unternehmenspolitik, Verwaltungsvorgänge, Boni und Sicherheit des Arbeitsplatzes dienen dazu, Hindernisse und Gefahren abzuwenden. Aus den Faktoren Erfolg, persönliche Entwicklung und Anerkennung entsteht – so Herzbergs Erkenntnisse aus seiner Forschung in den 1950er Jahren – *The Motivation to Work* (Herzberg et al. 1959).

Douglas McGregor (1906 – 1964) hat Theorie X (der Mensch mag nicht arbeiten), Theorie Y (der Mensch strebt nach Selbstverwirklichung durch seine Arbeit) und schließlich Theorie Z (sowohl als auch) entwickelt. William Ouchi (geb. 1943) hat diese Theorie auf Basis seiner Forschungen zum japanischen Management weiterentwickelt und daraus Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitsmotivation und des Commitment abgeleitet: Festanstellung, Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse, informelle Kontrolle, Entscheidung durch Konsens, allmähliche Beförderungen (vs. steiler Karrieren), Transparenz in der Kommunikation sowohl top-down als auch bottom-up, vermittelt durch das mittlere Management, und hohes Qualitätsbewusstsein (Crainer 2000, S. 115).

Nun, ein Studium dauert meist drei bis vier Jahre und externe Dozenten haben keine Festanstellung. Trotzdem lassen sich meiner Erfahrung nach all diese Aspekte auf das Setting des Lernens und Lehrens an Hochschulen anwenden. Alle Akteure müssen und können hierzu beitragen: Lernende, Lehrende, Hochschule und im Fall der Dualen Hochschulen die Unternehmen, in denen Studierende ihre Ausbildung machen. Von zentraler Bedeutung sind dabei Selbstverständnis, Werte und Haltung aller Beteiligten, insbesondere der Lehrenden und Lernenden. Bevor wir zu denjenigen kommen, die im Zentrum des „Unternehmens Lernen“ stehen, den Lernenden, möchte ich mit Ihnen einen Ausflug nach Italien machen.

#### 4. Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip

### 4.3. Reise nach Italien

*Die beste Bildung findet ein gescheiter Mensch auf Reisen.*  
(Johann Wolfgang von Goethe, 1749 – 1832)

Die berühmteste Reise Goethes führte ihn von 1786 bis 1788 nach Italien. Damals war er bereits Mitte dreißig. Zum Glück realisieren viele Künstler und auch Studierende Reisen schon deutlich früher. Reisen ist nicht Urlaub. Reisen dauert und hat eine andere Geschwindigkeit und Absicht. Reisen ist keine schnelle Erholung und auch kein kurzer Kick. Reisen ist unterwegs sein, andere Landstriche und Meere erleben und sich auf andere Kulturen einlassen. Oftmals arbeiten Menschen auch auf langen Reisen, sei es als Erntehelfer und in anderen Jobs oder auch in ihren Berufen als Ingenieure, Lehrer oder Ärzte, um nur einige Beispiele zu nennen.

Am 19. Juni 1999 unterzeichneten 29 europäische Bildungsminister die Bologna Declaration. Die Bologna-Reform, auch Bologna-Prozess genannt, hat zum Ziel, Studierenden den nationalen und internationalen Wechsel zu ermöglichen (EHEA 1999; Weßel et al. 2004). Die an ausländischen Hochschulen erworbenen Leistungszertifikate sollen an der Heimathochschule leichter Anerkennung finden. Ein Schritt war die Umstellung zahlreicher Studiengänge von Diplom, Magister oder Staatsexamen auf Bachelor- und Masterprogramme. 2003 fand auch die Ausbildung der Doktoranden explizite Berücksichtigung im Bologna-Prozess (EC 2018). Hierauf geht der Abschnitt DOKTOR-SCHULEN im Kapitel THESIS ein.

Einen sehr guten Überblick über die Lage in der European Higher Education Area (EHEA) gibt der EHEA-Report von 2018 (EC 2018). Er stellt die historische Entwicklung des Bologna-Prozesses

### 4.3. Reise nach Italien

einschließlich formulierter Werte und Ziele vor. Es gibt umfangreiches, gut in Karten und Grafiken aufbereitetes Datenmaterial zur Anzahl und Situation der Studierenden und Lehrenden, der Lern- und Lehrqualität und zu Themen wie Vielfalt, Internationalisierung und Mobilität.

Warum die Minister 1999 die Reise nach Bologna und somit nach Italien angetreten haben, erklärt vielleicht die Geschichte der Universität. An der im Jahr 1088 von Studierenden für Studierende gegründeten Universität von Bologna forschte und lehrte auch Umberto Eco (1932 – 2016, siehe auch Kapitel SCHREIBEN IST LERNEN). Eine weitere der vielen bemerkenswerten Persönlichkeiten ist die erste Professorin Europas, Laura Bassi (1711 - 1778). Sie verteidigte mit zwanzig Jahren öffentlich in Siena im Pallazzo Publico ihre Thesis und erhielt den Doktor für Philosophie. Im selben Jahr, 1732, berief die Universität von Bologna sie zunächst auf den Lehrstuhl für Naturphilosophie, zu der auch Physik gehörte. 1776 folgte der Lehrstuhl für experimentelle Physik. Laura Bassi war verheiratet und hatte zwölf Kinder, von denen fünf das Erwachsenenalter erreichten (Università di Bologna 2019; Wikipedia 2019).

Die Universität von Bologna erwähnt unter ihren berühmten Studenten, die sich aus ganz Europa nach Bologna aufgemacht haben, unter anderem Thomas Becket, Erasmus von Rotterdam und Nicolaus Copernicus. Wie können Studierende heute zu Reisenden und Entdeckern werden?



## 4.4. Lernende sind Entdecker

Warum und wozu lernen Menschen? Wie jedes System, sei es biologisch, sozial oder soziotechnisch, wollen Menschen zunächst einmal überleben. Ein weiterer, starker Antrieb ist die Neugier (Kapitel NEUGIER). Wenn Sie (kleinen) Kindern zuschauen oder Forscher, Entdecker und Abenteurer erleben oder über sie lesen, sehen Sie auch Neugier. Solange Sie „um die nächste Ecke schauen wollen“, mehr wissen möchten, mehr können möchten, werden Sie lernen. Manchmal lernen Menschen aus Verpflichtung, aus Mangel oder durch ein Unglück. Jedoch sollten diese drei nicht entscheidende Triebkräfte für das mehrjährige Projekt „Studium“ sein. Ihr Projekt.

### **„Mitarbeiter“ im „Unternehmen“ Hochschule**

Als Studierende bewegen Sie sich im „Unternehmen“ Hochschule (Kapitel DAS „UNTERNEHMEN“). Zum einen sind Sie die Empfänger der Dienstleistung „Lehre“, zum anderen sind Sie auch der „Mitarbeiter“ Lerner. Nur mit Ihrer Mitwirkung kann das Unternehmen seiner Aufgabe nachkommen. Es gibt auch profitorientierte, privatwirtschaftliche Bildungseinrichtungen. Dort zahlen Sie in der Regel dafür, dass Sie dort lernen dürfen. Ich meine hier *alle* Hochschulen, staatliche, non-profit und profit.

Ein Studium ist ein Beispiel dafür, dass Mitarbeiter nicht immer Geld als Vergütung erhalten. Ehrenamtliche Mitarbeiter in gemeinnützigen Organisationen sind ein weiteres Beispiel. Ihr Honorar ist die Möglichkeit, eigene Werte wie Engagement für Umwelt und Gesellschaft verwirklichen zu können. Im Fall des Studiums besteht Ihr Honorar darin, Ihre fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen auf- und ausbauen zu können und bei einem erfolgreichen Abschluss auch einen akademischen Grad zu erhalten.

#### 4.4. Lernende sind Entdecker

Wenn Sie einer solchen Sichtweise Raum geben können, ist der nächste Schritt einfach: Ein Studium ist ein umfassendes, komplexes, mehrjähriges Projekt, Ihr Projekt. Sie sind Projektleiter und Durchführende. Sie arbeiten mit anderen Lernenden, den Lehrenden, der Hochschuladministration und im Fall der Dualen Hochschulen mit Ihrem Unternehmen zusammen. Der Erfolg eines Projekts steht und fällt mit der Professionalität der Projektleitung und der Durchführenden (Bücher BERATEN und MENSCHEN).

##### **Professionell studieren**

soll nicht heißen, dass Sie möglichst schnell mit möglichst geringem Aufwand Ihren akademischen Grad erhalten. Dann hätten Sie nur einen Teil Ihres „Honorars“ bekommen. Wenn Sie am Ende Ihrer Studienzeit sagen können „ich habe meine fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen auf- und ausgebaut, ich habe Wissen erlangt und weiß, wie ich in Zukunft weiter lernen kann“, haben Sie einen anderen, wichtigen Teil Ihres Honorars bekommen.

Um Ihr Projekt Studium erfolgreich und mit Freude durchführen zu können, sind ein paar Eigenschaften hilfreich, wie sie *Professionell agieren* im Abschnitt ANDERE ARBEITEN LASSEN beschreibt. Das Studium ist Ihr Job. Er sollte nur nicht *nine-to-five* sein, denn:

##### **Ein Studium ist ein Studium ist ein Studium**

*Rose is a rose is a rose is a rose* (Stein 1968)

Unabhängig vom Fach sind weitere Lernziele eines Studiums, dass Sie gelernt haben zu lernen, dass Sie sich fremde Themen und Fachgebiete eigenständig erschließen können und dass Sie selbst neue, originale und originäre Arbeiten erstellen können.

#### 4. Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip

Eigenständig bedeutet nicht allein, wohl aber selbständig und selbst bestimmt. Lernen ist ein kreativer Prozess. Kreativität erfordert Freiraum, zeitlich, örtlich und von anderen. Dies müssen Sie selbst organisieren und damit auch sich selbst. Wenn Sie allerdings äußeren Einschränkungen unterliegen, wie in einem *nine-to-five* Job als Duale Studierende oder der finanziellen Abhängigkeit von Ihren Eltern oder der Ortsgebundenheit an das Hotel Mama, wird es schwierig, aber nicht unmöglich.

Studieren ist eine große Chance, selbstbestimmt zu leben, sich auszuprobieren und Neues zu entdecken – auch im Bologna-Prozess. Die Umstellung der Studiengänge Anfang dieses Jahrtausends in Europa auf Bachelor und Master war vor allem dazu gedacht, Studierenden den nationalen und internationalen Wechsel zu ermöglichen (EHEA 1999; Weßel et al. 2004). Sie können Ihr Studium über die Mindeststudienzeit hinaus ausdehnen. Sie können eine eigene Unterkunft finden, die Jobs machen, auf die Sie zu dieser Zeit Lust haben, die Fächer belegen, die Sie neben Ihrem Studienprogramm außerdem interessieren, und Sie können ins Ausland gehen – wenn Sie es wirklich wollen.

In Gesprächen mit Studierenden und jungen Absolventen höre ich als Lehrende und als Coach immer wieder die Worte „fest“ und „sicher“: Festanstellung, festes Honorar, sicheres Einkommen, sicherer Arbeitsplatz. Auch finanzielle Verpflichtungen wie Autos oder andere Konsumgüter sind ein Thema.

Mit Anfang bis Mitte zwanzig? Ich möchte Sie ermutigen, sich von diesen Fesseln zu befreien. Sie sind oder werden Fachkräfte. Sie werden immer einen Job finden, um Ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Sie können Ihr Studium und damit Ihr Leben so gestalten, wie Sie es möchten. Vikram Seth hat dies in seinem Buch *Two Lives* mäandern genannt: Schleifen ziehen und somit die Freiheit entdecken, selbst über sein Studium und damit über sein Leben in dieser Zeit zu bestimmen.

## 4.5. Lehrende sind Ermöglicher

Das Folgende soll Sie als Lehrende zu Reflexionen Ihrer Rolle und Ihrer Aufgaben anregen. Weitere Aspekte finden Sie in den Interviews der Studie *Blended Learning and Visiting Lecturers* im Kapitel AKTEURE. Lehrende berichten dort von ihren Erfahrungen und Ideen zu gutem Lernen und Lehren und was die Akteure Lehrende, Lernende und Hochschule dazu beitragen können.

Vieles habe ich aus meiner Arbeit als Ärztin, Projektleiterin, Beraterin und Coach in Lehre, Forschung und Entwicklung übertragen können und durch Weiterbildungen in Organisationsberatung und Gestalttherapie erweitern können. Das Meiste habe ich von Kollegen und Studierenden gelernt.

Ein Kollege: „Was du hier machst, gibt es noch nicht.“  
– „Das kann nicht sein. Es ist doch so selbstverständlich.“ – „Das ist es nicht.“ – „Wenn du meinst. Ich werde mal recherchieren.“

Seit ungefähr einem Jahr bestand die Forschungsgruppe *Informationssysteme im Gesundheitswesen*. „Mein Prof“ hatte mich im Frühjahr 2002 an die RWTH Aachen geholt, um am Institut für Medizinische Informatik eine Forschungsgruppe aufzubauen. Der Auftrag: „Bauen Sie ein web-basiertes Informationssystem über Krankenhäuser.“ (Buch MENSCHEN). Er hatte mir einen „echten“ Informatiker an die Seite gestellt, denn als Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin brauchte ich jemanden mit dieser Expertise, insbesondere für die Begleitung der Studien- und Abschlussarbeiten. Eine Studienarbeit im Diplomstudiengang Informatik entspricht einer Bachelor-Thesis, die Diplomarbeit ist einer Master-Thesis gleichzusetzen.



#### 4. Didaktik mit dem Fisch: Das Aal-Prinzip

Mit Cord Spreckelsen bekam ich viel mehr: einen Co-Teacher, Mit-Forscher und Mit-Entwickler. Als Spät- und Quereinsteigerin in die Universitätswelt lag es für mich nahe, die Forschungsgruppe und den Auftrag als Projekt mit einem fließenden Team aufzubauen. Als Unternehmensberaterin fand ich es selbstverständlich mit Zielen, Konzepten, Plänen, Meilensteinen und Feedback zu arbeiten. Als Qualitätsmanagerin war es natürlich, Kriterien und Indikatoren zu entwickeln und anzuwenden. Was sollte also an Continued Multidisciplinary Project-Based Learning (CM-PBL) neu sein? Die Forschung zur Didaktik und die Entwicklung dieses Ansatzes führten natürlich auch dazu, immer wieder über Rollen, Haltungen und Werte von Lehrenden nachzudenken. Dabei schälten sich einige Sätze heraus.

*A teacher is a facilitator, mentor, guide.* (Weßel/Spreckelsen 2009)

Diese Haltung entwickelte sich früh in den fünf Jahren an der RWTH. Als Projekt- und Teamleiter, Moderator und Coach zu agieren und somit statt „betreuen“ zu „begleiten“, stellte sich als hilfreiche Basis für diesen Ansatz heraus. Ermöglicht haben dies Cord und viele andere Kollegen, auch „mein Prof“ (der Lehrstuhlinhaber des Instituts), die Studierenden und die Hochschuladministration von unseren Sekretärinnen, über die IT-Administratoren bis hin zu den Dekanaten und zur Universitätsleitung.

*Ein Lehrer öffnet Türen, durchgehen musst du selbst.* (chinesisches Sprichwort)

Gelernt habe ich in Aachen, wie wichtig es ist „Andere arbeiten zu lassen.“ Wenn Lehrende es zulassen und ermöglichen, dass Studierende arbeiten können, lernen sie nachhaltig – beide: Lernende und Lehrende. Wie im Coaching der Klient durch den Coachingprozess lernt, lernt auch vice versa der Coach (Buch MENSCHEN).

#### 4.5. Lehrende sind Ermöglicher

An einer Hochschule funktioniert dies beispielsweise, indem Studierende ihre Arbeiten zu *ihrem* Projekt machen und Lehrende Lernveranstaltungen als Workshops mit hoher Eigenaktivität der Lernenden durchführen und Multiple-Choice-Klausuren durch praktische Prüfungen ersetzen. In Aachen lösten wir den Stift für das Ankreuzen durch Rechner ab, an denen Medizinstudierende in der Informatik Aufgaben bearbeiteten. Neu war dies alles nicht. Neu waren Umfang und Dauer des Projekts der Forschungsgruppe und unsere Publikationen dazu.

*Never underestimate your student* (angelehnt an Ruth Cohn, 1912 – 2010)

Studierende können mehr als sie manchmal selbst und auch Lehrende annehmen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und die Vorbereitung, Durchführung und Kommunikation der Lehrenden mit ihnen gut sind (Kapitel ZEIT – RAUM – WERTSCHÄTZUNG).

*Teacher, leave us kids alone* (Pink Floyd 1979)

Selbstbestimmtes Lernen entsteht manchmal unvorhergesehen, beispielsweise, wenn die Studierenden einen Teil der Lernveranstaltung plötzlich ohne Dozent durchführen sollen. Und siehe da, sie tanzen nicht etwa über Tische und Stühle, sondern sind sehr wohl in der Lage, ein Thema wie beispielsweise „Mitarbeitergespräch – vor allem aus der Perspektive Führungskraft“ eigenständig inklusive einer Visualisierung zu erarbeiten und dies dann wiederum in ihren Portfolios zu verwenden. So geschehen im April 2018.

Freude gemacht hat es den Beteiligten auch. Den Studierenden und der Dozentin. Ich war hochofret zu sehen, wie und mit welcher Qualität die Studierenden gearbeitet hatten. Damit sind wir bei der Frage nach dem Spaß.

## 4.6. Freude und Spaß

*Let's work and have fun.*

Woher kommt eigentlich das Paradigma, dass Lernen, Lehren und Arbeiten ernste und sogar freudlose Angelegenheiten sein sollen? Mittlerweile hat es sich in vielen, aber noch nicht allen Unternehmen und (Hoch)Schulen herumgesprochen, dass Lernen, Lehren und Arbeiten mit Freude und Spaß effizienter, effektiver und nachhaltiger sind. Menschen ermüden nicht so schnell, die Zeit vergeht fast unmerklich und wir wollen mehr: Mehr über ein Thema wissen, mehr Fertigkeiten entwickeln und mehr in diesem Bereich machen.

Natürlich können auch Fehler lehrreich sein, insbesondere wenn es schwere und/oder dumme Fehler sind. Als Lehrende gestalte ich jedoch lieber eine entspannte Lernatmosphäre als auf der Katastrophenschiene zu fahren. Es gibt natürlich Ausnahmen, zum Beispiel die Übung „Brand im Serverraum“. Und auch hier kommt der Spaßfaktor hinein. Es macht den Studierenden immer wieder große Freude, „es krachen zu lassen und dann den Mist zu beseitigen und Schlimmeres zu verhüten“.

Zu Beginn eines Seminars, das sich über mehrere Termine erstreckt, frage ich die Studierenden auch nach ihrer Motivation zu dieser Lernveranstaltung. Sie haben sich dann schon an das <n> ein wenig gewöhnt. Mit den Fragen nach „Neues lernen“, „Credit Points sammeln“ und „Zeit absitzen“ haben sie vielleicht noch gerechnet. Nicht jedoch mit „Spaß haben“. Spaß in Lernveranstaltungen? „Natürlich. Das ist auch eines meiner Motive. Denn das Honorar hier ist eher ein Witz, und darum möchte ich wenigstens richtigen Spaß. Außerdem lernen Sie und ich dann besser.“ (Kapitel WAS IST LEHRE WERT?)

#### 4.6. *Freude und Spaß*

Lehrende tragen natürlich die Verantwortung, eine gute Balance aus Spaß oder Freude und Ernsthaftigkeit herzustellen. Dies gelingt vor allem mit Authentizität und – wie ich es nenne – klaren Ansagen: ich tue, was ich sage, und ich sage, was ich denke. Außerdem müssen Lehrende Lernziele, Leistungsnachweise und ihre Bewertung, Inhalte und Termine der Lernveranstaltung klar und termingerecht mit den Lernenden kommunizieren. Lassen Sie uns im folgenden Teil **METHODEN** schauen, wie dies funktionieren kann. Einen wichtigen Anteil daran hat das Selbstmanagement, sowohl von Lehrenden als auch von Lernenden.

## 7. Lernveranstaltungen





## 7. Lernveranstaltungen

### 7.1. Lernveranstaltungen konzipieren

#### Am Anfang steht das Lern\_Ziel

Wie im Projektmanagement geht der Lehrende vom Ziel aus: Was sollen die Lernenden am Ende der Lernveranstaltung können? Der Lehrende formuliert in Abstimmung mit der Institution, in der er lehrt, Lernziele und Leistungsnachweise. Zum Teil geben Institutionen diese in Studienordnungen und Modulbeschreibungen vor. In der Wahl der Methoden sind Sie als Lehrende frei.

Wenn Sie von den Lernenden ausgehen, erleichtert dies die Konzeption der Lernveranstaltung. Claus Brabrand und Jacob Andersen haben 2006 an der Universität Aarhus einen Film gemacht, der es auf dem Punkt bringt: „Teaching Teaching & Understanding Understanding“. John Biggs beantwortet die Frage, wie Lehrende Lernende aktivieren können mit *constructive alignment*: Sie stimmen Lernziele, Lernerfolg und Lernmethoden aufeinander ab (Biggs 2011).

Wichtig ist, zu Beginn jeder Lernveranstaltungsreihe mit den Studierenden die Lernziele abzustimmen. Sie können dies mit der Arbeit im Raum zu Beginn des ersten Tages durchführen (Buch WERKZEUGE). Fragen Sie die Studierenden nach ihrer Motivation, beispielsweise mit einer *Lebenden Statistik* (Abschnitt LERNEN UND LEHREN IN GROSSEN GRUPPEN). Außerdem können Sie die Studierenden in Kleingruppen visualisieren lassen, was sie bereits wissen und was sie noch lernen wollen. Diese Poster auf Flipchartblättern oder Tafeln stellen die Studierenden dann einander vor. Daraufhin stimmen Lehrende und Studierende das Programm für die Lernveranstaltung ab.

## 7.1. Lernveranstaltungen konzipieren

### Lernziele mit Lernmethoden verknüpfen

Lehrende sind Katalysator, Impulsgeber, Mentor, Coach und „Leitplanke“, sie geben die Route vor und folgen damit dem Aal-Prinzip: **A**ndere **a**rbeiten lassen. Das Design und die Moderation des Lernprozesses sind ihre wichtigsten Aufgaben. Dieser Ansatz ermöglicht Studierenden, Kompetenz-orientiert zu lernen (Jones et al. 2002). Bloom's revidierte Taxonomie des Lernens, Lehrens und Bewertens ist ein nützliches Instrument für die Abstimmung von Lernzielen mit Lerninhalten und die Bewertung der Leistungsnachweise (Anderson/Krathwohl 2001; Armstrong 2016).

Während der 1950er Jahre begann Benjamin Bloom mit der Entwicklung einer Taxonomie von Lernzielen, die aus sechs Stufen besteht (Bloom 1984). 2001 haben Lorin Anderson und David Krathwohl eine überarbeitete Taxonomie herausgegeben, die das Erstellen (*create*) einer originalen und originären Arbeit auf die höchste der sechs Stufen und damit ins Zentrum des Lernens und Lehrens stellt. Diese Stufen nutze ich, um Seminare und Workshops an Hochschulen und für Unternehmen oder freie Fortbildungen zu entwerfen und durchzuführen.

Im Folgenden habe ich zur Beschreibung der sechs Stufen nach Anderson und Krathwohl Arbeiten hinzugefügt, die die Lernenden jeweils durchführen. Aufgabe des Lehrenden ist es vor allem, das Material für Übungen und Fallbeispiele bereitzustellen und Fragen zu formulieren.

1. **Erinnern** (*remember*): abrufen von Fakten und Basiskonzepten – Quiz, Dialog, Testate, Klausuren.
2. **Verstehen** (*understand*): Ideen und Konzepte erklären – Vortrag, Präsentation, schriftliche Arbeiten.
3. **Anwenden** (*apply*): Informationen in neuen Situationen anwenden – Übung.

## 7. Lernveranstaltungen

4. Analysieren (*analyse*): Verbindungen zwischen Ideen herstellen – Fallbeispiel.
5. Bewerten (*evaluate*): einen Standpunkt oder eine Entscheidung begründen – einen eigenen oder anderen Fall reflektieren und begründete Schlüsse ziehen (Fall- und Problem-basiertes Lernen).
6. Erzeugen (*create*): einen neues Produkt oder ein Originalwerk herstellen – Software, Kunstwerk, Projektberichte, Portfolio, Seminar- und Abschlussarbeiten.

Natürlich muss der Lehrende auch selbst „Input“ geben, beispielsweise durch die Beantwortung von Fragen und in Impulsvorträgen, die in ein Thema einführen. Hierfür eignen sich auch Geschichten (siehe weiter unten).

### **Leistungsnachweise festlegen und transparent machen**

Es folgt die Beantwortung der Frage: Mit welchen Leistungsnachweisen will ich überprüfen, ob die Lernenden die Lernziele erreicht haben? Prüfungen können Auswendig-Gelerntes abfragen und müssen Transferwissen und somit auch praktische Anwendungen behandeln.

Nicht nur die Institutionen, auch die Lernenden wollen wissen, wie fit sie geworden sind. Wichtig ist, den Lernenden zu Beginn, am besten bei der Anmeldung zur Lernveranstaltung Inhalte, Lernziele und Leistungsnachweise inklusive (!) der Beurteilungskriterien vorzustellen. Die Kapitel GANZ REAL, SEMINARARBEIT und PORTFOLIO enthalten Beispiele.

Es geht um mehr als die Leistung der Studierenden, es geht auch um die Leistung der Prüfer. Was könnten Indikatoren und Kriterien für gute Prüfer-Leistungen sein?



## 7.1. Lernveranstaltungen konzipieren

Transparenz und Nachvollziehbarkeit sollten Hochschule und Lehrende umsetzen mittels

Fundierte Prüfungskriterien und Gewichtung

Bewertungskatalog

Bekanntgabe des Katalogs vor den Prüfungen

Organisation: Kurze Wartezeiten am Prüfungstag und bis zur Bekanntgabe der Noten (wobei „kurz“ definiert werden muss)

Fach- und Prüfungs-Methoden-Kompetenz der Prüfer

Um zu wissen, wo ein Projekt hingehen soll – auch ein Seminar mit einem Leistungsnachweis ist ein Projekt, das Projekt der Studierenden – und wie dies erfolgen kann, müssen Lehrende mit den Studierenden zu Beginn des Seminars das Vorgehen abstimmen. Das Vorgehen schließt auch die Gestaltung der schriftlichen Arbeiten ein: Umfang, mögliche Gliederungen, wissenschaftliches Arbeiten, Layout, ... Ein Leitfaden mit Meilensteinen und ein Bewertungskatalog können dazu dienen, Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Lern- und Prüfungsprozess herzustellen (Wefel 2008).

### **Den Unterricht darauf zuschneiden**

Die Art der Leistungsnachweise hat Einfluss auf die Gestaltung der Lernveranstaltung. Die Arbeit an einer Seminararbeit, sei es in Kleingruppen oder als Einzelne beginnt – in meinen Seminaren – am ersten Tag. Genauso ist es bei Portfolios. Schließt die Lernveranstaltung mit einer Klausur, einer mündlichen Prüfung oder einem Vortrag, üben die Lernenden an jedem Seminartag.

## 7. Lernveranstaltungen

Die Studierenden bekommen Aufgaben, wie ein Quiz, einen Kurzvortrag oder die Entwicklung einer Geschichte, beispielsweise „Aus dem Tag einer Führungskraft“ im Thema Leadership. Die Lerntechniken folgen damit dem *constructive alignment* nach Biggs. Ziel ist es, Inhalte, Lernziele und Leistungsnachweise in Einklang zu bringen.

### **Konzeption und Strukturierung**

Drei Fragen können Sie hierin leiten.

*Was ist das?* Theoretische Hintergründe.

*Wozu ist es gut?* Ziele und Nutzen; Anwendungsgebiete und Beispiele.

*Wie geht das?* Vorgehen.

Beginnen sollten Sie – wo irgend möglich – mit einem Beispiel, einem Fall. Dies kann auch eine Geschichte sein. Dann erst folgt die Theorie.

### **Ein Drehbuch für die Lernveranstaltung**

Konzentrierte Aufmerksamkeit schenken Menschen einem Thema einige Minuten bis vielleicht einer halben Stunde. Es sei denn, sie geraten in einem Flow, wie zum Beispiel beim Schreiben, Musizieren, Malen oder Software-Programmieren. In Lernveranstaltungen gilt es also, einen guten Wechsel von Zuhören, Eigenaktivität und Pausen herzustellen, damit Lernende und Lehrende eine oder mehrere Stunden arbeiten können.

## 7.1. Lernveranstaltungen konzipieren

### **Kommentar** Erfahrung von Studierenden

*Diese Vorgehensweise fördert auch das langzeitige Lernen. Bei der Vorbereitung auf das Kolloquium konnte ich mich an keine Themengebiete einer Vorlesung so gut erinnern wie an die Inhalte, die wir in Consulting behandelt haben.*

(Studentin, Herbst 2018)

Lernveranstaltungen brauchen wie ein Film oder ein Theaterstück ein gutes Skript, ein Drehbuch. Dies gilt für Veranstaltungen, die ein paar Stunden, einen oder mehrere Tage dauern, ebenso wie für Seminare, die sich über mehrere Wochen oder auch Semester erstrecken. Für die Lernveranstaltung insgesamt und für jeden Termin einer Lernveranstaltung formulieren Sie Lernziele und Inhalte und ordnen ihnen Methoden, Erfolgsprüfungen und Reflexionen sowie die vorgesehene Dauer zu. Damit erhalten Sie für jeden Termin eine Art Drehbuch, mit dessen Hilfe Sie den Verlauf steuern können.

Dieses Skript muss variabel sein und Zeitreserven enthalten. Die Lernenden bestimmen mit. Vielleicht wollen sie ein Thema vertiefen. In der Stofffülle ist zu beachten: weniger ist mehr. Die Lernenden sollen vor allem Grundlagen lernen und in der Lage sein, sich mit einem Thema weiter auch außerhalb der Lernveranstaltung vertraut zu machen. Es geht darum, sie neugierig zu machen und ihnen Material und Werkzeuge für das eigenständige Lernen an die Hand zu geben. Dazu ist die Nutzung von e-Learning-Instrumenten und -Plattformen ein wichtiger und nicht mehr wegzudenkender Bestandteil.

Lernveranstaltungen haben wie Interviews, Filme und Opern eine Dramaturgie, die Sie nutzen können. Sie brauchen einen Einstieg, Arbeitsphasen und einen Ausklang. Der Wechsel von Aktivität und Zuhören lässt sich mittels der Butterbrottechnik, der

## 7. Lernveranstaltungen

„Sandwich-Methode“ strukturieren. Der Boden ist die Einleitung und dann folgen im Wechsel Salat und anderes, wie Tofu, anderes Gemüse, Käse und Fleisch. Der Deckel ist der Ausklang.

Der Einstieg in eine allererste Stunde kann über Arbeiten im Raum erfolgen (Buch WERKZEUGE). Eine andere Möglichkeit ist ein Interview des Nachbarn, den der Interviewer dann vorstellt. Dazu gibt der Lehrende den Teilnehmern leitende Fragen an die Hand, beispielsweise Fragen zum Beruf oder zur Arbeitserfahrung und Erwartungen an die Lernveranstaltung. Wenn die Gruppe sich bereits kennt, kann der Einstieg auch über Check-In Fragen erfolgen. Check-Out Fragen kommen am Ende des Lernveranstaltungs-termins zur Anwendung. Mehr zu Einstiegs- und Ausstiegsfragen finden Sie im Kapitel REFLEXIONEN.

### **Commitment wecken**

Das Commitment, also die Selbstverpflichtung zur aktiven Teilnahme, trägt entscheidend zu effizientem, effektiven und nachhaltigem Lernen und somit zum Erfolg der Lernveranstaltung bei (Kapitel DIDAKTIK MIT DEM FISCH). Als Lehrende können Sie es bei Lernenden wecken, indem Sie in der Anfangsphase der gemeinsamen Vereinbarung zu den Lernzielen und Inhalten genügend Zeit und Raum geben. Die Lernenden und Sie sind eine Gruppe, vielleicht werden Sie sogar zum Team (Buch MENSCHEN). Also liegt es nahe, sowohl auf der Inhalts- als auch auf der sozialen und emotionalen Ebene mit den Phasen der Gruppendynamik zu arbeiten. Das Modell von Tuckman mit Formen, Klären, Regeln, Umsetzen und Loslassen (*forming, storming, norming, performing and adjourning*) ist hierzu äußerst hilfreich (Tuckman 1965; Tuckman/Jensen 1977).

Kommen wir nun zu einigen Instrumenten und Werkzeugen im Lernen und Lehren.

## 7.2. Das umgedrehte Klassenzimmer

Klassischerweise stellen Dozenten einen großen Teil des Stoffes im Präsenzunterricht vor. Hier und da ist noch eine Übung eingestreut. Umgedrehtes Klassenzimmer (*inverted classroom*) bedeutet, dass die Lernenden sich mit dem theoretischen Stoff zuhause oder unterwegs beschäftigen und dann gemeinsam mit Mitlernenden und Lehrenden die Übungen durchführen. Inverted Classroom wird mit dem Blended Learning noch einfacher. Lehrende können Aufgaben und Materialien auf der e-Learning-Plattform bereit stellen.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Inverted Classroom ist, dass die Lernenden tatsächlich eigenständig lesen und Aufgaben bearbeiten. Der Lehrende muss dieses konsequent einhalten und darf sich nicht etwa darauf einlassen, Stoff im Unterricht zu behandeln, den die Lernenden bereits erarbeitet haben sollten. Das Drehbuch für die Lernveranstaltung (siehe oben) sollte er so modular gestalten, dass er, falls die Lernenden sich nicht vorbereitet haben, zum nächsten Thema weitergehen und das ursprünglich vorgesehene Thema auf den folgenden Seminartag vertagen kann. Es funktioniert. Wenn die Studierenden sehen, dass ich tatsächlich ein Thema nur mit ihnen bearbeite, wenn sie sich wie verabredet vorbereitet haben, und es vertage, bis sie sich vorbereitet haben, tun sie es – zumindest die meisten – und die Lernenden und Sie können arbeiten.



## 7. Lernveranstaltungen

### 7.3. Lernen durch Lehren

Bevor Sie an einem neuen Tag der Lernveranstaltung in das anstehende Thema einsteigen, nehmen Sie in der Regel Bezug auf den vorhergehenden Termin und seine Inhalte. Wenn Sie Lernenden diese Aufgabe übertragen, kann es spannend werden.

Am ersten Seminartag verteilen wir Termine. Die Studierenden melden sich zu zweit für einen der folgenden Tage, an dem sie mit den anderen den Stoff des vorhergehenden Tages zusammenfassen und damit erinnern und erklären (Stufe 1 und 2 der überarbeiteten Taxonomie nach Bloom; siehe oben). Wir nennen dies Reflexion. Sie soll ungefähr eine viertel Stunde dauern. Die Studierenden dürfen alles nutzen außer PowerPoint. Die Kreativität der Lernenden ist hoch. Ich habe schon Umfragen, Quiz, darin auch Jeopardy, Kreuzworträtsel, Bingo und Arbeiten im Raum bis hin zur Schnitzeljagd auf dem Hochschulgelände erlebt. Zu sehen, wie Lernende selbst zu Lehrenden werden, ist ein großes Vergnügen und hält so manche Inspiration auch für mich als Lehrende bereit.

Ein anderes Beispiel ist, Studierenden, die zu einem Thema bereits eine Projekt-, Seminar- oder Abschlussarbeit verfasst haben, zu bitten, diesen Teil der Lernveranstaltung zu übernehmen. Manche halten kurze Vorträge und gehen mit uns in einen Dialog. Andere führen sogar Übungen durch.



# Dank

Um solch ein Buch zu verwirklichen, braucht es viele gute Geister.

Cord, der an der RWTH Aachen mein Sparringspartner in der Entwicklung des Continued Multidisciplinary Project-Based Learning (CM-PBL) war. Menschen aus Forschung und Lehre, in Hochschulverwaltungen und in Unternehmen, die sich mit mir ausgetauscht haben. Besonders wichtig sind die Studierenden, von und mit denen ich viel lerne; zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen.

Jan, Manager und mittlerweile ebenfalls extern Lehrender an einer Hochschule, der wieder hervorragend auch zu diesem Buch sein Feedback gegeben hat. Frank, der aus der Sicht des Hochschulprofessors kommentiert hat. Nastassia und Robin, die die Perspektive der Studierenden sehr gut vertreten und gezeigt haben, dass sie sowohl selbst schreiben können (beispielsweise in ihren Seminararbeiten) als auch das Zeug zu guten Fachlektoren haben. Marko, der weiterhin die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht und so viel für dieses Buch getan hat.

Ab Juli 2018 habe ich VorleseProben auf [christa-wessel.de](http://christa-wessel.de) veröffentlicht. Einige Experten habe ich im Rahmen meiner Recherchen direkt kontaktiert. Studierende und Kolleginnen und Kollegen aus Lehre, Forschung, Management von Hochschulen und Unternehmen haben hilfreiches Feedback gegeben. Zwei von ihnen möchte

## *Dank*

ich nennen: Claas Danielsen, der mir seinen Film über Lada Nikolenko schickte, die mir in ihrem Buch die harte Seite der Theory in use und der Theory of action zeigte, und Dr. Lucas Zinner, Herausgeber und einer der Autoren des PRIDE Handbook, der für die Doktor-Schulen wichtige Literatur und Kommentare gab.

Mit diesem Buch konnte ich mir einen langjährigen Wunsch erfüllen und natürlich hoffe ich, dass es auch Ihnen, den Leserinnen und Lesern, nützt: Studierende, Doktoranden, Lehrende, Hochschulverwaltungen und Menschen in Unternehmen, die für Lernende da sind.

# Index

- 6 Lernstufen
  - siehe Bloom's Taxonomy, 85
- 8+1 W, **74**, 121, 177, 179, 184
  - für Lehrende, 78
  - für Lernende, 76
  - Selbstmanagement, 74
- 90-Minuten-Korsett, 112
- A-User, 233
- Aal, **15**, 323
- Aal-Prinzip, 12, **52**, 85, 100, 323
- Abnahme, **145**, 166
- Abschlussarbeit
  - siehe Thesis, 192
- Agil lernen und lehren (ALL), 141
- Andere arbeiten lassen
  - siehe Aal-Prinzip, 52
- Appreciative Inquiry
  - siehe Wertschätzende Erkundung, 242
- Arbeit im Raum
  - siehe Methoden, 225
- Arbeitsunfähigkeit (AU), 152
- Architektur, 26, **307**, 317, 323
- Argyris, Chris, 34
- Ask, acquire, appraise, 125
- Attest, ärztliches, 153
- Bachelor, 23, **62**, 101, 136, 151, 160, 172, 177, 193, 233, 260, 284
- Balance, 36, **53**, 67, 219
- Bassi, Laura, 59
- Bericht, 42, 93, **129**, 138, 143, 178, 185
- Berufsleben, **36**, 54, 131, 141, 177, 185, 192, 230
- Berufungsverfahren, Professur, 268
- Betreuer, wissenschaftlicher, **193**, 198, 214
- Bewertung
  - siehe Kriterium, Bewertung, 87
- Bewertungskatalog, 87
- Beziehungen, 27, 45, 57, 111, 205, **321**
- Bibliothek, 40, 77, **124**, 285, 299
- Blended Learning

## INDEX

- siehe Lernen, 40
- Blended Learning and Visiting Lecturers (BlaVL), 284
- Bloom's Taxonomy – updated, **85**, 92, 172
- Bloom, Benjamin, 85
- Bologna-Prozess, **58**, 62, 148, 211, 284
- bookbook (TM), 128
- Buch, 128
- Buddy, 140, 144, **187**, 236
- Bulimie-Lernen, 24, **148**
  
- Check-In/Check-Out, 90, 142, 143, **226**, 242, 313
- Classroom Assessment Techniques (CAT)  
siehe Methoden, 109
- cliffhanger, 107
- Co-Teacher  
siehe Lehrende, 137
- Coach  
siehe Thesis, 218
- Coaching, 35, **64**, 77, 79, 80, 137, 142, 197, 210, 218
  - Blended, 220
  - to go, 260
- Cohn, Ruth, **24**, 65
- Commitment, 48, 53, **56**, 90, 105, 293
- competency-based learning (CBL), 39
- constructive alignment, 88
- constructive alignment, **84**
  
- Continued Multidisciplinary Project-Based Learning (CM-PBL), 38, 64, 79, **136**, 167, 315, 327
  
- Datenschutz, 138, **182**
- Datensicherheit, 138, **182**
- Denken, 29, **33**, 45, 93, 100, 126, 238
- Dewey, John, **33**
- Dialog  
siehe Lernen, 95
- Didaktik, **39**, 52, 64, 77, 79, 118, 292, 298, 316
- Didaktik mit dem Fisch, siehe Aal-Prinzip, 52
- Die fünfte Disziplin, 44
- Digital, 40
  - Founders, 97
  - Immigrants, 97
  - Natives, 22, **97**, 145
- digitale Kompetenz, 97
- Diplomarbeit, 63
- Diskussion, 95
- Dissertation  
siehe Doktorarbeit, 193
- Diversity  
siehe Vielfalt, 97
- doctoral education, 214, 215
- doctoral schools  
siehe Doktor-Schule, 211
- Doktor-Schule, 211
- Doktoranden, 137, **213**, 219
- Doktorarbeit, 136, **193**

- Doktormutter/-vater, 214
- Dozent/in, 22, **24**, 42, 112,  
144, 160, 197  
Externe/r, 54, 149, 198,  
252, **278**, 285, 321
- Drehbuch  
siehe Lernveranstaltung,  
88
- dreibeiniger Stuhl, 40
- Duale Hochschule  
siehe Hochschule, 23
- e-Learning  
siehe Lernen, 40
- e-Learning-Plattform, **40**, 91,  
114, 145, 172, 178,  
185, 198, 208, 296,  
310, 311, 314, 317
- Eco, Umberto, 59, **126**, 129,  
132
- Eigenstudium  
siehe Selbststudium, 40
- Elche, 321
- Empathie, **81**, 161, 219, 316
- Erfahrung, 20, **33**, 121
- Erkrankung, 151
- Erwachsene, 20, **32**
- Evaluation, 39, 40, 54, 139,  
173, 220, 225, 226,  
235, 242, 259, 285,  
303, 311, **313**
- Fachbibliothek, eigene, **128**,  
272
- Fachhochschule  
siehe Hochschule, 136
- Fachwerkhaus, 72
- facilitator, mentor, guide  
siehe Lehrende, 64
- Fachigkeiten, **20**, 72
- Fall-basiertes Lernen  
siehe Lernen, 100
- Feedback, **64**, 113, 116, 184,  
187, 197, 199, 236,  
266, 277
- Fehler, **66**, 94, 278, 321
- Feldstudie, 195, **286**, 303
- Fertigkeiten, **20**, 72
- Film  
siehe Lernen durch  
Geschichten, 102
- Fisch  
siehe Aal, 15
- Flexibilität, 219, **263**, 287
- Forschung und Entwicklung,  
63, 102, 123, **134**,  
195, 218
- Forschungsprojekt, 76, 78,  
**137**
- Forschungstagebuch, siehe  
Tagebuch, 93
- Forum, 144
- Fragen  
siehe Lernen, 94
- Freude, 28, 61, **66**, 76, 78, 98,  
115, 120, 192, 226,  
256, 317
- Fuehlen, **33**, 93
- Fuehrungskraft, 35, 48, 52, **53**,  
104, 179, 186, 194,  
257, 302
- Gesundheit, 152

## INDEX

- Goethe, Johann Wolfgang von,  
58
- Google, 124
- graduate schools, 215
- Graduiertenzentrum, 215
- Gruppendynamik, 77, 79, 90,  
104, **113**, 141, 161,  
166, 224, 234, 264,  
313
- Habilitand, 218
- Habilitation, 136, **218**
- Hackathon  
siehe Methoden, 115
- Hall, Edward T., 25
- Haptik, 124, **128**
- Herzberg, Frederick, 56
- Hochschule, **250**, 268, 321,  
323  
Administration, 53, 64,  
113, 172, **288**, 311,  
316, 321, 323  
Akteure, 53, 243, **251**,  
286, 316  
Duale, **23**, 136, 218, 242,  
250, 268, 286, 303,  
320  
Fachhochschule, **136**,  
218, 250, 268  
Lernort, 26, **27**, 50, 113,  
303, 305  
Management, 50, 55, 77,  
148, 243, **251**, 262,  
281  
private, 60  
staatliche, 60
- Stakeholder, siehe  
Akteure, 53
- Studiengangsleiter,  
**252**
- Universität, **136**, 218,  
250, 268, 303
- Verwaltung, siehe  
Administration,  
288
- Honorar, 60, **279**
- Human-Relations-School,  
56
- Humanismus, 44
- Hundertwasser, Friedensreich,  
26
- Indikator  
siehe Kriterium, 64
- Interkollegiale Beratung, **80**,  
239, 294, 297
- Internet, 97, **124**, 238
- Internet 4.0, 97
- Inverted Classroom  
siehe Methode, 91
- Jenkins, Henry, 107
- Karriere, **35**, 57, 273, 321
- Kenntnisse, 20
- Kind, 20, 29, **32**, 60, 112
- Klassenzimmer, umgedrehtes,  
91
- Klausur, 85, **172**, 315
- Knuth, Donald, 129
- Kommunikation, **27**, 42, 57,  
65, 138, 166, 279,  
298, 308, 310, 317



- Kompetenz, 20  
 digital, 97  
 fachlich, 20, 39, 60, 76,  
 78, 100, 136, 177,  
**199**, 294  
 methodisch, 20, 39, 60,  
 76, 78, 100, 136, 150,  
 177, **199**  
 sozial, 20, 39, 60, 76, 78,  
 100, 136, 150, 177,  
**199**
- Kompetenz-orientiertes Lernen  
 und Lehren, 38
- Kontext, **28**, 53
- Konzepte, 72
- Krankheit, 151
- Kriterium, 64
- Kriterium, Bewertung  
 Klausur, 173  
 Lehrqualität, 302, **309**  
 Leistungsnachweise, **86**,  
 149, 234, 315  
 Portfolio, **187**, 234  
 Prüferleistung, 86  
 Seminararbeit, 179  
 Leistungsnachweise, 140,  
 168  
 Literatur, 125  
 Professionalität, 168  
 wissenschaftliche  
 Arbeiten, 168
- Kultur, **25**, 50, 53, 126, 273
- Langeweile, 23
- LaTeX, 129
- Lehrauftrag, 252
- Lehrbeauftragte, **279**, 284
- Lehren, 21  
 Agil, 141  
 Honorar, 279  
 Kompetenz-orientiertes,  
**38**, 120  
 Lehrmanagement, 309  
 Qualität, **54**, 149, 309  
 Weiterbildung, 274
- Lehren lernen, 274
- Lehrende, **63**, 316  
 a good teacher, 284  
 Co-Teacher, **137**, 167  
 Ermöglicher, 63  
 facilitator, mentor, guide,  
 39, **64**, 113  
 Professionals in Doctoral  
 Education (PRIDE),  
 215
- Lehrkraft  
 siehe Lehrende, 63
- Lehrveranstaltung  
 siehe Lernveranstaltung,  
 13
- Lektor, **131**, 206, 219, 327
- Lernen, 20  
 Agil, 141  
 Blended Learning, **40**, 91,  
 166, 176, 183, 209,  
 284, 321  
 durch Dialog, 95  
 durch Forschen &  
 Entwickeln, **136**,  
 192  
 durch Fragen, 85, **94**,  
 113, 125, 323  
 durch Geschichten, 86,

## INDEX

- 88, **102**, 166
- durch Lehren, 77, **92**,  
160
- durch Reflexion, 33, **93**
- durch Schreiben, 120
- e-Learning, **40**, 285, 298,  
308, 321
- Fall-basiertes, 33, 39,  
**100**
- im Projekt, 136
- im Team, **46**, 64, 136,  
141, 198
- in großen Gruppen,  
109
- in Schleifen, 36
- kognitives, 39
- Kompetenz-orientiertes,  
**38**, 120, 166
- Lebenslanges, 97
- nachhaltig, 53, 64, 77, 89,  
136
- organisationales, 40, **45**,  
273, 320
- Problem-basiertes, 33, 39,  
**100**
- Projekt-basiertes (PBL),  
39, **137**, 166
- Qualität, 54
- systemisches, 44
- Trieb, 29
- Lernende, 60
- Entdecker, 60
- Lernende Organisation, **45**
- Lernort Hochschule
- siehe Hochschule, 27
- Lerntheorie, 32
- Lernveranstaltung, **13**, 66,  
83
- Drehbuch, **88**, 323
- Konzept, **84**, 311
- Skript, siehe Drehbuch,  
88
- Lernziel, 41, 61, **84**, 310
- Literaturarbeit, 123
- Macht, 321
- Management, **251**, 257
- by Phone, 258
- by Walking, 257
- Hochschule, siehe  
Hochschule, 251
- Maslow, Abraham, **56**, 277
- Master, 23, **62**, 101, 136, 151,  
172, 177, 193, 195,  
284
- McGregor, Douglas, 57
- Meilenstein, 64, 138, **144**, 166,  
203, 230
- Methoden, 72
- Arbeit im Raum, 84,  
**110**, 225
- Bingo, 92
- Classroom Assessment  
Techniques (CAT),  
109
- Hackathon, **115**, 265
- Inverted Classroom, 91
- Jeopardy, 92
- Klassenzimmer,  
umgedrehtes, 91
- Kreuzworträtsel, 92
- Lebende Statistik, 110
- Lernstopp, 110

- Lerntagebuch, siehe  
     Tagebuch, 111  
 Pyramide, 110  
 Quiz, **85**, 92, 160  
 Sandwich, 90  
 Schnitzeljagd, 92  
 snow balling, 110  
 wachsende Gruppe,  
     110  
 Workshop, **112**, 167,  
     224  
 MINT-Fächer, **116**, 126, 195,  
     213  
 Mitarbeiter, **60**, 105, 141  
 Modelle, 72  
 Modul, 84, **149**, 309  
 Moitessier, Bernard, 276  
 Moodle, 42, 299, **321**  
 Morbus Passiv, **132**, 238  
 Moreno, Jacob Levy, 111  
 Motivation, 39, 48, **56**, 100,  
     280  
  
 Neugeborenes, 20  
 Neugier, 21, **32**, 60, 89, 127  
  
 Online-Kurs, 123  
 Organisation, 44, **250**  
 Organisationales Lernen  
     siehe Lernen, 45  
 Organisationsentwicklung, **44**,  
     56, 77, 79, 94  
 Originalwerk, 86  
 Ouchi, William, 57  
  
 Passing Forward, 276  
 Passiv  
     siehe Morbus Passiv,  
         132  
 Pause, 88, **307**  
 Pestalozzi, Johann Heinrich,  
     128  
 PhD  
     siehe Doktorarbeit, 193  
 Pink Floyd, 65  
 Portfolio, 41, 54, 65, 76, 86,  
     146, **182**, 233, 236,  
     238  
 Post-Doc, 136  
 Präsenzunterricht, 23, **40**, 148,  
     285, 305, 315, 317  
 Praxisbetreuer, **157**, 206  
 Privatleben, **35**, 192, 218  
 Problem-basiertes Lernen  
     siehe Lernen, 100  
 Produkt, **54**, 86, 141, 166,  
     182, 195  
 Professionalität, **53**, 61, 160,  
     198, 316  
 Professionals in Doctoral  
     Education  
     (PRIDE)  
     siehe Lehrende, 215  
 professionell studieren, **61**  
 Professur, 218, **251**, 268,  
     278  
 Projekt, 36, **61**, 64, 74, 87,  
     136, 192, 197, 203  
     -management, 84, 137,  
         **200**, 209  
     -plan, 197, **203**, 218,  
         230  
     -tagebuch, siehe

## INDEX

- Tagebuch, 93
- Projekt-basiertes Lernen  
(PBL)  
siehe Lernen, 137
- Prokrastination, 74
- Pruefung, 87, **151**, 172
- sfähigkeit, 152
  - skriterien, siehe auch  
Kriterium, 86
  - sordnung, 179, 187, 204,  
**309**, 317
- Quelle, 125
- Raum, 20, 25, **26**, 305, 317
- virtuell, **42**, 145, 198,  
315
- Reflexion, **33**, 63, 76, 80, 93,  
144, 149, 225, 296,  
305
- Reich, Kersten, 118
- Rekonvaleszenz, 152
- Respekt, 53, 151, **316**
- Rezipieren, 41, **126**
- Rhythmus, **25**, 131
- Rogers, Everett M., 49
- Sandwich-Methode  
siehe Methoden, 90
- Schafe, schwarze, 154
- Schieberitis, 74
- Schoen, Donald, **33**, 34, 47
- Schreiben  
siehe Lernen, 120
- Schriftsteller, 131
- Schweigepflicht, 81, 158, 182
- Science Fiction, 102
- Scrum, 142
- Selbstmanagement, 53, **73**
- Lehrende, 78
  - Lernende, 76
  - Management by Walking,  
257
  - mit 8+1 W, 74
- Selbststudium, 23, **40**, 148,  
285, 317
- Selbstverwirklichung, 56
- Seminararbeit, 41, 76, 86, 145,  
**176**
- Senge, Peter, 33, 40, **44**
- Seth, Vikram, 62
- Silver Surfer, 32
- Single and double loop  
learning  
siehe Lernen in Schleifen,  
36
- Skript  
siehe Lernveranstaltungen,  
88
- Social Media, 41, **97**, 107
- Sozioinformatik, 98, 114, 117,  
**261**, 321
- Spaß, **66**, 111, 166, 209, 228,  
323
- Spannungsbogen, 141, **224**
- Sparringspartner, **218**, 327
- Stakeholder  
siehe Hochschule,  
Akteure, 251
- Story Telling, 107
- studentische Hilfskraft, **137**,  
306

- Studie, 134  
 Studienarbeit, 63  
 Studienordnung, 84, 179, 187,  
 204, **309**, 317  
 Studierende, 24, **60**, 74  
 Studium, 57, **60**  
   duales, 23  
   Hochschule, 136  
   Universität, 136  
 Suchmaschine, 124  
 Supervision, 35, **80**, 149  
 System, **47**, 60, 250, 278  
   lernendes, **47**  
   soziales, 47  
   soziotechnisches, **48**,  
   49  
 Systemisches Denken, 44  
 Systemisches Lernen, 44  
 Szenario, **39**, 100, 104, 178
- Tagebuch, **93**, 104  
   Forschungs-, 93  
   Lern-, 111  
   Projekt-, 93
- Team, **103**, 224  
   -fähigkeit, 170  
   fließendes, 139  
   Forschung, **137**, 219  
   interdisziplinäres, 230  
   Lernen im, siehe Lernen,  
   46  
   Projekt, 136  
   Thesis, 198  
   verteilt, 104, **200**,  
   276
- TeX, 129  
 Theory in use, 34
- Theory of action, 34  
 Thesis, 63, 76, 120, 136, 151,  
   **192**, 314  
   Begleiter, 64, **194**  
   Betreuer, siehe Begleiter,  
   194  
   Coach, 158, **218**  
   Team, 198
- Thoerien, 72  
 Training, real life, 150  
 transferable skills, 215  
 Transmedia Story Telling and  
   Story Selling  
   siehe Story Telling, 107
- Transparenz, 316  
   Kommunikation, **57**,  
   105  
   Notenvergabe, **87**, 149,  
   166
- Tueren, 64
- Ueberforderung, 22  
 Ueexküll, Thure von, 32  
 Universität  
   siehe Hochschule, 136
- Unterforderung, 22  
 Unternehmen, 53, **250**  
 Unterrichtseinheit, **23**, 112,  
   144, 148, 278
- Usability, 321
- Veränderung, **47**  
 Verantwortung, **52**, 80, 221,  
   281
- Verpflegung, 251, **307**, 323  
 Verschwiegenheit, 202  
 Vertrauen, 151, **316**

## INDEX

- Vielfalt, **97**, 211, 297
- Visualisieren, **93**, 94, 111, 121, 145, 186, 306, 313
- Vortrag, 85
- Web 2.0, **41**
- Werkzeugkasten, 72
- Wertschätzende Erkundung, 242
- Wertschätzung, 20, 25, **27**, 81, 151, 182, 316
- Wikipedia, 124
- Wissen, **20**, 72
- Wissenschaftlicher Betreuer  
siehe Thesis, 194
- Wissenschaftliches Arbeiten  
siehe Forschung und  
Entwicklung, 134
- Workshop  
siehe Methoden, 112
- world wide web, 124
- Zeit, 20, **25**, 112, 197, 317  
-plan, siehe Projekt,  
203