Beratung im Rahmen hochschuldidaktischer Weiterbildungen

Kompetenzentwicklung durch Blended Coaching

Beraten im Kontext von hochschulischen Weiterbildungen ist möglich, wirksam und bereichernd. Beratungskompetenzen sind für jede Lehrtätigkeit in der Weiterbildung notwendig und hilfreich. Es ist aus unserer Sicht für Weiterbildungsanbieter notwendig, über ein Konzept der Beratung im Kontext von Weiterbildungsangeboten zu verfügen. So hat das ZHE ein Konzept Blended Coaching entwickelt, das Beratungselemente und Weiterbildungsformate verbindet. Beratungssettings werden in die Weiterbildung integriert. In einer ersten Phase werden vor allem in einem Weiterbildungsstudiengang verschiedene Formen von Beratung erprobt.

Autoren |
Dagmar Engfer, MA, Pädagogische Hochschule Zürich, Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung ZHE, Bereich Beratung

dagmar.engfer@phzh.ch

Prof. Dr. Geri Thomann, Pädagogische Hochschule Zürich, Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung ZHE, Leitung

geri.thomann@phzh.ch

http://hochschuldidaktik.phzh.ch

Beratung und Weiterbildung weisen einige Gemeinsamkeiten auf. Beide Handlungsfelder richten sich an Einzelne, aber auch an (Organisations-)Systeme, beide sollen Handlungsmöglichkeiten und Wissen von Individuen zum kompetenteren Umgang mit Praxissituationen erhöhen. Im modernen didaktischen Sinne sind beides Instrumente der „Ermöglichung" (vgl. Arnold 2007), also Angebote zum Lernen und zur professionellen sowie individuellen Weiterentwicklung.

Beratung richtet sich dabei eher nach individuellen und konkreten Fragestellungen, Weiterbildung stellt nachhaltig nutzbare Instrumente und Inhalte zur Verfügung.

Die individuellen Ziele der Teilnehmenden und deren Motivation für Weiterbildung in engem Bezug zu ihren jeweiligen Handlungsfeldern unter dem Gesichtspunkt der Erwachsenenbildung zu betrachten, legt den Schluss nahe, Weiterbildungs- und Beratungsformate zu verbinden. Dafür sind neue Konzepte notwendig.

Beratung und Weiterbildung integrieren

Im Folgenden wird versucht, Beratung als Handlungsfeld im Rahmen von Weiterbildungen neu zu definieren, die strukturellen Schwierigkeiten von Beratungshandeln in Weiterbildungen zu benennen und ein Konzept in seiner ersten Umsetzungsphase am Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung (ZHE) der Pädagogischen Hochschule Zürich, zu beschreiben.

Das Konzept Blended Coaching verbindet Beratungselemente und Weiterbildungsformate. Der Begriff „Blended" wird hier als Integration von Beratung und Weiterbildung verstanden. Im Blended Coaching werden verschiedene Beratungsformen genutzt, wie Fallbearbeitungen, Rollenspiele bis hin zu internetunterstützter Beratung. Primäres Ziel ist es, Weiterbildungsangebote gewinnbringend mit Beratungsanteilen zu ergänzen. Dabei sind folgende Aspekte der Teilnehmenden aus berufsbegleitenden Weiterbildungen zentral: Praxisnutzen, selbstorganisiertes Lernen, Einbezug der Berufserfahrungen, Eigenaktivität und emotionale Betroffenheit.

Blended Coaching antwortet auf die Notwendigkeit, als Weiterbildungsanbieter über ein Konzept der Beratung im Kontext von Weiterbildungen zu verfügen. Dazu gehören ein gemeinsames Beratungsverständnis und differenzierte Überlegungen bezüglich des wirksamen Einsatzes und der Gestaltung von Beratungen.

Beratung definieren wir in unserem Zusammenhang als situationsbezogenes und individuelles Setting zur Analyse und Lösung unterschiedlich komplexer Fragestellungen. Beratung verstehen wir dabei als dialogisches und gemeinsames Denken und Handeln.

Zudem bezieht sich Beratung auf ein professionelles Handlungsmodell, wie im Folgenden dargelegt.

Viele Beratungsmodelle basieren auf Theorien und Instrumenten der Prozessberatung (vgl. Schein 2000), mit dem Ziel, die zu Beratenden in ihren Ressourcen, Kompetenzen und eigenen Problemlösefähigkeiten zu stärken. Prozessberaterisches Handeln heißt somit, gemeinsam die Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses zu tragen, nicht aber für die Definierung oder Lösung eines Anliegens. Beratende befinden sich dabei eher oder länger in einem fragenden als in einem antwortenden Modus. Sie unterstützen die Reflexion der Teilnehmenden und regen sie zum Weiterdenken und zur Mitverantwortung an.

Demgegenüber steht das Modell der Fachberatung, gemäß dem vor allem spezifische inhaltliche Expertise gefragt ist. Wir verstehen darunter eine Mischung aus nutzbarer Expertise, verknüpft mit prozessberaterischen Elementen (vgl. Königswieser 2008).

Das Konzept des Blended Coachings basiert auf dem Verständnis der Prozessberatung, erweitert durch Aspekte der Fachberatung.

Der Begriff „Coaching" wird hier im Sinne des erläuterten Beratungsbegriffes verstanden.

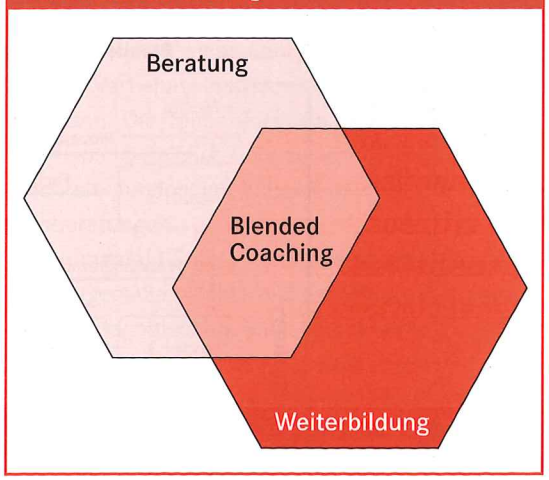
Das Blended-Coaching-Konzept am ZHE

Das Angebot am ZHE (vgl. http://hochschuldidaktik.phzh.ch) setzt sich aus Weiterbildungsformaten und Beratungen zusammen (siehe Abbildung 1). Neben Kursen, Modulen und Lehrgängen (CAS Certificate of Advanced Studies) zur Qualifikation von Dozierenden an Hochschulen bietet das ZHE Beratungen für dieselbe Zielgruppe an. Bisher wurden beide Formate mehr oder weniger unabhängig voneinander in Anspruch genommen.

Das Konzept Blended Coaching bildet nun neu ein integratives Zusammenspiel zwischen Weiterbildungen und Beratungen. So können im Rahmen einer Weiterbildung Teilnehmende spezifische Anliegen (zum Beispiel eine Laufbahnfrage, ein Führungsproblem oder eine Rollenklärung) individuell bearbeiten. Oder aber innerhalb einer Beratung wird eine anschließende Weiterbildung ins Auge gefasst.

Das Konzept Blended Coaching verbindet teilweise Weiterbildungsformate mit den Beratungsangeboten des ZHE und ist somit Teil des didaktischen Ansatzes

Abb. 1: Blended Coaching



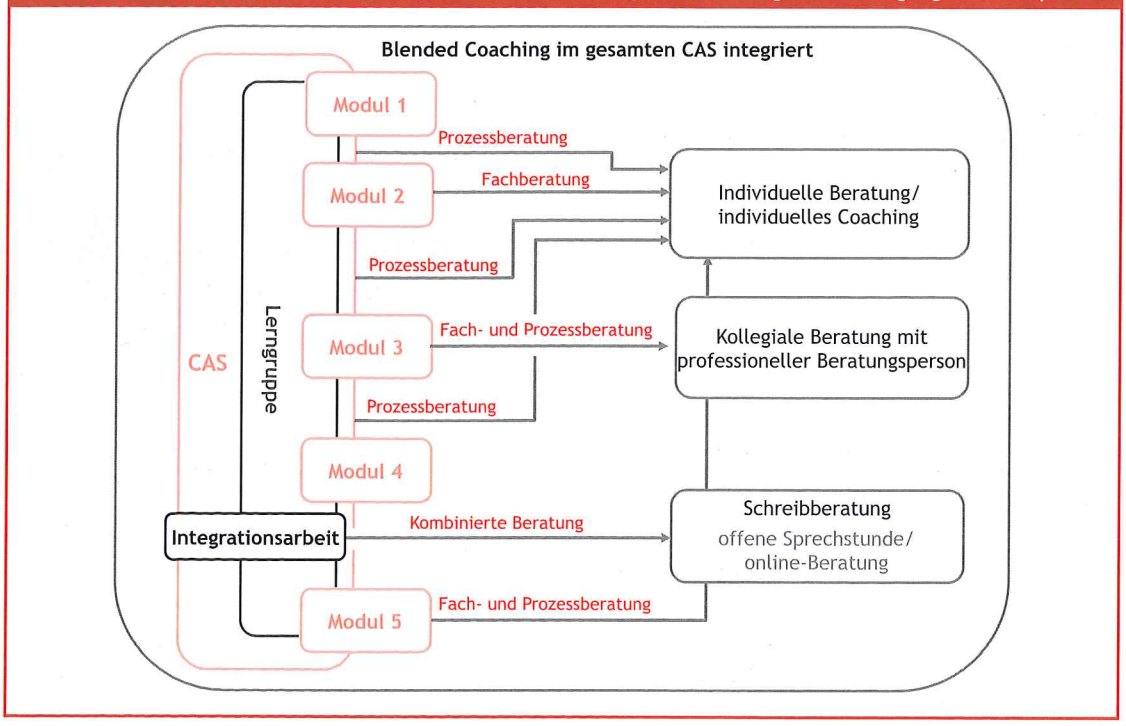
des ZHE (siehe Abbildung 1). Dabei wird Beratungskompetenz als Bestandteil von Lehrkompetenz betrachtet und als solche bei den Teilnehmenden auch geschult. Voraussetzung bilden dabei professionell gestaltete Beratung und die Transparenz des Beratungsverständnisses, wie dies zuvor beschrieben wurde. Das jeweilige Contracting ist dabei besonders zu beachten, um die beiden Settings voneinander abzugrenzen, Erwartungen und Zielsetzung zu klären sowie die Vertraulichkeit zu gewährleisten.

Maßgeschneiderte Weiterbildung

Am ZHE wird das Konzept Blended Coaching seit bald zwei Jahren in den angebotenen Lehrgängen eingesetzt. In Abbildung 2 wird am Beispiel eines Lehrgangs (CAS Leitung von Studiengängen und Projekten an Hochschulen) ersichtlich, wie Blended Coaching am ZHE konkret umgesetzt wird (vgl.http://hochschuldidaktik.phzh.ch/de/Kurse_Lehrgaenge/CAS_Studiengangsleitung/).

Der Lehrgang umfasst 5 Module zu relevanten Themen für die Funktion einer Studiengangsleitung an Hochschulen. Die Teilnehmenden arbeiten zwischen den Modulen in selbstorganisierten Lerngruppen und individuell an einer schriftlichen so genannten Integrationsarbeit (Abschlussarbeit) zu einem selbstgewählten Thema. In jedem Modul ist ein Leistungsnachweis zu erbringen (Lernberichte, Fallbearbeitungen, Video-Analyse et cetera). Der Lehrgang basiert auf einem

Abb. 2: Beispiel für die konkrete Umsetzung des Blended Coaching im CAS Leitung von Studiengängen und Projekten



Kompetenzprofil (http://hochschuldidaktik. phzh.ch/Documents/Hochschuldidaktik.phzh.ch/01_ Kurse_und_Lehrgaenge/CAS_LSH_Kompetenzprofil.pdf), welches zu Beginn durch die Teilnehmenden modifiziert wird und zu individuellen Zielvereinbarungen mit der Lehrgangsleitung führt; diese Zielvereinbarungen sind wiederum leitend für die Konzeption der Integrationsarbeit. Eingerahmt ist der Lehrgang mit Beratungssettings, die eine Vertiefung selbstgewählter Themen ermöglichen sollen. So sind Beratungsanteile in einzelne Module integriert, wie z.B. im Modul „Qualität sichern und entwickeln. Schlanke und wirksame Evaluation", oder es besteht für die Teilnehmenden die Möglichkeit, zwischen den Modulen eine individuelle Beratung zu nutzen. Ziel dieser Beratungsanteile ist es, den Teilnehmenden einen möglichst maßgeschneiderten Besuch des Lehrgangs zu ermöglichen. Die Weiterbildung soll neben Wissenserweiterung der professionellen Bearbeitung individueller Anliegen dienen und somit die berufliche Weiterentwicklung und Kompetenzerweiterung stärken.

Blended Coaching arbeitet mit verschiedenen Beratungsformen, wie individuelle Beratung, kollegiale Beratung in Gruppen mit einer professionellen Beratungsperson sowie Schreibberatung. Unterschieden wird zwischen:

1. Fachberatung oder Studienberatung als individuelle Beratung: Hier stehen fachliche Fragen aus den Modulinhalten oder Fragen zu Modulbelegungen und der Weiterbildungsgestaltung im Vordergrund.

2. Prozessberatung als individuelle Beratung: Diese Beratungen werden von erfahrenen und geschulten Beratungspersonen durchgeführt, zu Themen aus dem beruflichen Kontext der Teilnehmenden (Laufbahnplanung, Entwicklung von Handlungsoptionen in einer schwierigen Praxissituation et cetera).

3. Kollegiale Beratung in Gruppen: Die Methode wird von einer Fachperson eingeführt, zur Nutzung der Sequenzen in der selbstorganisierten Lerngruppe (als Instrument der Intervision).

4. Fallbearbeitung in Gruppen: Die Arbeit an konkreten Fallbeispielen wird in den Modulen praktiziert, um konkrete Anliegen aus der Praxis der Teilnehmenden zu bearbeiten.

5. Kombinierte Beratung: Z.B. Schreibberatung, Aspekte einer Fach- sowie einer Prozessberatung enthaltend, wird von einer Fachperson durchgeführt (das ZHE ver-

Literatur |

Arnold, R.: Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik. Heidelberg 2007
Bloom, G/Castagna, C./Moir, E./Warren, B.: Blended Coaching. Skills and Strategies to Support Principal Development. Thoasand Oaks, California 2005
Lippitt, G./Lippitt, R.: Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Leonberg 2006
Königswieser, R. et al.: Komplementärberatung. Stuttgart 2008
Schein, E. H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln 2000
Schiersmann, Ch.: Beratung im Kontext von Lebenslangem Lernen und Life Design – ein Generationen übergreifendes Konzept. In: T. Eckert, et al. (Hrsg.): Bildung der Generationen. Wiesbaden 2011
Thomann, G./Pawelleck, A.: Studierende beraten. Opladen/Toronto 2013

fügt über ein eigenes Schreibzentrum). Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit der Integrationsarbeit sinnvoll.

Spannungsfelder und Antworten darauf

Nun verläuft die geplante Koppelung von Beratungs- und Weiterbildungsformaten nicht ganz spannungsfrei. Drei Spannungsfelder, respektive Dilemmata werden im Folgenden aufgegriffen:

Spannungsfeld 1: Das Beurteilungsdilemma

Die Idealvorstellung des konstruktivistischen Lernparadigmas versteht Lernen zunehmend als aktiven, konstruktiven und teilweise begleiteteten Prozess. Dennoch bleibt das Verhältnis zwischen Lehrendem und Lernendem auch asymmetrisch: Die lehrende Person ist Expertin, führt, wählt Inhalte aus, gestaltet das Lehr-/Lerngeschehen und beurteilt schließlich den Lernerfolg.

Beratung – im Sinne der Prozessberatung – baut in vielen Definitionen (z.B. Lippitt/Lippitt 2006) auf den Prinzipien „Freiwilligkeit", „zeitliche Befristung" und „Neutralität" auf. Wird die Beratung jedoch durch eine Weiterbildungsfachperson durchgeführt, sind diese Prinzipien nur bedingt erfüllt, da den Teilnehmenden gegenüber meist verschiedene, teilweise sich widersprechende Rollen wahrgenommen werden (Instruieren – Beraten – Beurteilen – et cetera, vgl. Thomann 2011).

Lösbar ist dieses Spannungsfeld, wenn genügend Distanz besteht, die Beratung konzeptionell integriert ist und die Beratungsperson möglichst frei von einer Beurteilungsfunktion ist. Das ZHE unterscheidet beurteilende Weiterbildungsfachpersonen, „semiexterne" Beratungsfachpersonen (nicht im jeweiligen Lehrgang in Beurteilungen involvierte ZHE-Teammitglieder) und externe Beratungsfachpersonen (aus einem vom ZHE akkreditierten Beratungspool).

Spannungsfeld 2: Das Individualisierungsdilemma

Die sogenannte Teilnehmerorientierung verlangt als erwachsenenpädagogisches Prinzip eine konsequente Ausrichtung an den Interessen, Wünschen und Erfahrungen der Teilnehmenden und führt zu einer Individualisierung der Veranstaltungen. Dieser Anspruch kann gerade bei großen Gruppen zu Schwierigkeiten führen, wenn am Schluss eines Bildungsganges ein einigermaßen standardisierter Kompetenzstand anzustreben ist.

Dieses Spannungsfeld kann mit Blended Coaching teilweise aufgefangen werden, indem zwischen einzelnen Modulen eines Lehrganges eine Einzelberatung zur Vertiefung individueller Anliegen genutzt werden kann. Die Teilnehmenden entscheiden selbst, wann und in welcher Tiefe sie ein Thema bearbeiten möchten. Tendenziell handelt es sich hier um Prozessberatungen.

Spannungsfeld 3: Das Verantwortungsdilemma

Eine zeitgemäße Didaktik und das Prinzip einer erwachsenenpädagogischen Teilnehmerorientierung setzt Selbstverantwortung und Eigenaktivität von Teilnehmenden voraus. Gerade in berufsbegleitenden Weiterbildungen sehen sich Lehrende häufig durch zahlende Kundinnen oder Kunden, aber auch durch deren Arbeitgeber mit der Forderung nach einem unmittelbaren Praxisnutzen ihrer Veranstaltung konfrontiert. Beratung wird dann leider häufig zu schneller Empfehlung.

Die Teilnehmenden setzen sich für die Weiterbildung individuelle Ziele, die sie selbstverantwortlich zu erreichen suchen. Nach dem Prinzip eines erwachsenenpädagogischen Ansatzes werden in Lerngruppen die Ressourcen aller Teilnehmenden genutzt. Oft wird in Weiterbildungen der Austausch unter den Teilnehmenden als große Bereicherung genannt.

Zudem werden Beratungen immer häufiger nach den Weiterbildungen als spezifische Transferhilfe beansprucht.

Differenziertes Rollenverständnis

Die ersten Erfahrungen mit Blended Coaching zeigen ein großes Potenzial für mögliche Weiterentwicklungen. Beispielsweise wäre es denkbar, aktuell extern angebotene Coachings als Teil einer Weiterbildung zu definieren und dadurch die Kompetenzentwicklung von Weiterbildungsteilnehmenden zu begleiten – eventuell sogar am jeweiligen Arbeitsplatz.

Am spannendsten ist wohl die Tatsache, dass über die Entwicklung und die Umsetzung eines solchen Konzeptes innerinstitutionell ein gemeinsames Beratungs- und Weiterbildungsverständnis und damit auch ein differenziertes Rollenverständnis entsteht. Dies wiederum schafft eine gemeinsame Sprache und strukturelle Konsistenz mit Wirkung gegen innen und gegen außen.

Fortsetzung Literatur |
Thomann, G.: Ausbildung der Ausbildenden. Bern 2013
Thomann, G.: Grundlagen der Beratung für die Hochschullehre. In: G. Thomann/M. Honegger/P. Suter (Hrsg.): Zwischen Beraten und Dozieren. Praxis, Reflexion und Anregungen für die Hochschullehre. Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung, Band 2 (S. 12-32). Bern 2011
Ziemons, M. (2012). Blended Business Coaching. Internet-unterstütztes Transfer-Coaching. In: OSC Organisationsberatung Suervision Coaching 19 (S.217-225). Praxisberichte. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online publiziert: 05.04.2012.