

Andrea Klein

Mit Freude lehren

Was eine coachende Haltung
an der Hochschule bewirkt



Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung.....	7
Einleitung.....	9
Die Zufriedenen auf der Suche nach Mehr.....	9
Die Unzufriedenen auf der Suche nach Hoffnung.....	9
Für wen ist das Buch gedacht?.....	10
Die Inhalte des Buches.....	11
Das Prinzip des pädagogischen Doppeldeckers.....	12
1. Gute Lehre.....	13
Lehren mit Freude.....	18
Freude.....	19
Aus welcher Perspektive schreibe ich das Buch?.....	20
Gute Lehre ist, wenn gelernt wird.....	22
2. Coaching: Ablauf und Ansätze.....	25
Typischer Ablauf eines Coaching-Prozesses.....	26
Abgrenzung von anderen Unterstützungsformaten.....	27
Die spezielle Rolle des Selbstcoachings.....	30
3. Die coachende Haltung.....	33
a. Die Bausteine der coachenden Haltung.....	33
Konstruktivismus.....	34
Systemisches Denken.....	36
Lethologische Haltung.....	38
Die coachende Haltung und der Shift from Teaching to Learning.....	39
b. Der Nutzen der coachenden Haltung.....	41
Der Zusammenhang zwischen der coachenden Haltung und Freude.....	49
c. Schritte auf dem Weg zur coachenden Haltung.....	54
Menschenbild.....	55
Verständnis von Lehre.....	59
Rollenklärung: die verschiedenen Arten von Expertise.....	61
Ungünstige Denkmuster ändern.....	68
Zehn Thesen in Doppeldecker-Form.....	74

3. Die coachende Haltung

Das dritte Kapitel bildet die Basis für alle folgenden Inhalte. Sie machen sich mit der coachenden Haltung und ihren drei Bausteinen vertraut. Anschließend an eine ausführliche Betrachtung des Nutzens der coachenden Haltung in der Lehre sowie in der Beratung von Studierenden zeige ich Ihnen Schritte auf dem Weg zur coachenden Haltung.

a. Die Bausteine der coachenden Haltung

Konstruktivismus, systemisches Denken und lethologische Haltung bilden gemeinsam die coachende Haltung. Warum die Lehre in der coachenden Haltung mehr ist als der *Shift from Teaching to Learning*, erfahren Sie ebenfalls hier.

Vielleicht fragen Sie sich, wieso das Kapitel nicht die Überschrift „Wie werde ich zum Coach?“ trägt.

Die Bezeichnung „Coach“ ist, wie Sie mittlerweile wissen, nicht geschützt. Sie dürften sich jederzeit Coach nennen. Aus guten Gründen diskutieren die Coaching-Verbände jedoch im Sinne der Qualitätssicherung über eine Mindestdauer oder Mindeststundenzahl, die eine seriöse Coaching-Ausbildung umfassen sollte, und über unerlässliche inhaltliche und didaktische Bausteine. Gehen Sie also bitte nach der Lektüre dieses Buches nicht in die Welt hinaus und nennen sich Coach. Meinen Segen bekommen Sie dafür ausdrücklich *nicht*.

In diesem Kapitel will ich versuchen, Ihnen die grundlegenden Bausteine der coachenden Haltung so zu schildern, dass Sie über einen gedanklichen Rahmen für die Inhalte der darauffolgenden Kapitel verfügen und diese bei der Lektüre besser einordnen können. Bei Bedarf lassen sich die Inhalte jederzeit vertiefen. Mehr dazu lesen Sie im Nachwort.

Konstruktivismus

„Den“ Konstruktivismus als solches gibt es nicht. Der Begriff bezeichnet viele unterschiedliche Ansätze in der Philosophie und Erkenntnistheorie sowie in der Psychologie und Lerntheorie sowie einigen weiteren Feldern wie Kunst und Architektur. Darüber hinaus existieren verschiedene Strömungen innerhalb der Ansätze.

Eine Annäherung an die für die coachende Haltung wichtigen Aspekte gelingt über die Beschäftigung mit den Annahmen, die sich diese Ansätze teilen.

Grundlegend für den Konstruktivismus ist der Gedanke, dass kein Mensch durch Beobachten ein abschließend gültiges, wahres Abbild der Welt (der „Wirklichkeit“) schaffen kann. Vielmehr existiert eine wahre Vielfalt von Welten – nämlich eine Welt und somit eine Wirklichkeit pro beobachtender

Person. Jeder Mensch sieht aus seiner ureigenen Perspektive anders auf die Welt und erschafft sich ein eigenes gedankliches Abbild davon, also eine Konstruktion. Diese verschiedenen Konstruktionen sind nur bedingt vergleichbar und vor allem auch nur bedingt vereinbar. Zwar können sich mehrere Menschen sicherlich über ihre jeweiligen Sichtweisen verständigen. Allerdings kann es auf der Grundlage einer konstruktivistischen Weltsicht keine abschließende Wahrheit oder von den Menschen unabhängige Realität geben: Wer wollte darüber entscheiden und auf welcher Grundlage? Welches soll die beste, treffendste und letztgültige Beobachtung sein? Die der Person mit der meisten Erfahrung oder mit dem meisten Wissen? Die, die von der Mehrheit geteilt wird? Sie sehen, das würde schwierig.

Gleichzeitig greifen Menschen mit ihren Konstruktionen der Welt auch in diese Welt ein. Am deutlichsten wird das durch Sprache: Sprache erschafft Wirklichkeit. Was nicht in Worte gefasst wird, wird oft nicht wahrgenommen oder für wichtig erachtet. Es ist im wahrsten Sinne des Wortes kaum besprechbar, und es sind lange Aushandlungsprozesse in der Gesellschaft nötig, um Besprechbarkeit überhaupt erst einmal herzustellen. Dies zeigt beispielsweise die Kontroverse um gendergerechte Sprache.

Auch erscheinen uns manche Dinge als abschließend richtig, weil wir sie gut messen und erfassen können. So wissen wir etwa, bei wie viel Grad Wasser unter normalen Umständen beginnt zu kochen. Wir erkennen, wo die Grenze eines Landes verläuft, wenn wir eine Karte des betreffenden Gebiets lesen. Oder es ist uns möglich, uns für 17 Uhr zu verabreden, weil sich alle Beteiligten auf das gleiche Verständnis von Zeit berufen. Letztlich sind aber auch solche Dinge konstruiert: Menschen haben einmal festgelegt, mit welcher Skala wir Temperaturen messen wollen, mit welchen Methoden Landkarten erstellt werden bzw. wo die Grenze zwischen zwei Ländern verläuft und welches die für unsere Zeitzone gültige Uhrzeit sein soll.

Konstruktivistischem Denken liegt ein Interesse dafür zugrunde, wie Menschen z. B. durch ihre Wahrnehmungen, Definitionen und Absprachen Gedankenwelten und Systeme erschaffen, und außerdem dafür, wie sie mit Hilfe dieser Konstruktionen ihre Erfahrungen „in der Welt da draußen“ plausibilisieren.

Das Erschaffen neuer Systeme und Wirklichkeiten funktioniert nur dann, wenn diese anschlussfähig an die bestehenden Systeme sind, was bisweilen als Viabilität bezeichnet wird. Reich (2012, S. 79 f.) beschreibt dies wie folgt: „alles Neue benötigt einen Anschluss, eine Koordination, eine Rekonstruktion mit schon Vorhandenem. Deshalb müssen wir die konstruktive Seite menschlicher Tätigkeit immer mit den kulturellen und natürlichen Kontexten zusammendenken. Dieses Zusammendenken, diese Rekonstruktion, erzeugt die Passung, die Viabilität, die die Konstrukte für uns haben oder nicht bekommen können: Nur das, was für uns anschlussfähig ist, was wir mit unseren Handlungen und unseren Voraussetzungen koordinieren können, was in bestimmte Imaginationen, in

ein Begehren, Wünschen, Erhoffen, dann aber auch in lebensweltbezogene Praktiken, Routinen und Institutionen übersetzt werden kann, werden wir als hinreichend viabel für uns erleben.“

Auf dieser Basis entscheiden wir beim Lernen beispielsweise über den Nutzen von neuen Inhalten, mit denen wir uns befassen. Wenn wir diese nicht an Bekanntes „andocken“ können, wird es erst einmal schwieriger. Eventuell reagieren wir mit Unverständnis und Abwehr, bis wir einen Punkt gefunden haben, an dem sich sinnvoll ansetzen lässt.

Konstruktivismus bedeutet auch, dass auf der individuellen Ebene Probleme erst dadurch entstehen, dass jemand seine aktuelle Wirklichkeit als problematisch deutet. Durch eine weitere Deutung der Wirklichkeit lässt sich ebenso wieder eine Lösung finden. Um diese weitere Deutung sehen zu können, ist mitunter die Hilfe einer zweiten Person nötig. Dies gilt auch und insbesondere für Probleme beim Lernen und Studieren. Damit ist allerdings nicht gemeint, dass die Lehrperson hilfeschendenden Studierenden mitteilt, „wie die Welt wirklich ist“. Vielmehr geht es darum, den Studierenden Zugang zu weiteren Welt- und somit Problemsichten zu ermöglichen. Ob sie diese als anschlussfähig betrachten und letztlich annehmen, ist zweitrangig. Der entscheidende Schritt liegt darin, starre und nicht hilfreiche Wirklichkeitskonstruktionen zu verflüssigen, sodass neue Konstruktionen überhaupt erst entstehen können.

Der Konstruktivismus rüttelt möglicherweise an vielen Annahmen, die über Jahrzehnte die Grundlage Ihres Denkens und Handelns waren. Sie dürfen sich Zeit lassen, um zu prüfen, wie Sie mit den konstruktivistischen Thesen zurechtkommen.

Aus der Perspektive von jemandem, dessen Status als Expert:in auch davon abhängt, auf der Basis des Wissensvorsprungs über die Deutungshoheit über viele Situationen zu verfügen, wird das konstruktivistische Denken häufig als Angriff auf eben diesen Status und somit manchmal auch auf den Wert des bisher Geleisteten und Erreichten aufgefasst. Es ist auch nicht weiter verwunderlich, dass konstruktivistisches Denken für Menschen mit einem fachlichen Hintergrund in den Naturwissenschaften oder der Technik, aber auch in der Mathematik und zuweilen im Recht nicht gerade leicht zugänglich ist, weil Objektivität und Messbarkeit dort eine größere Rolle spielen. Andere Disziplinen tun sich da zum Teil wesentlich leichter.

Systemisches Denken

Ein weiterer Baustein der coachenden Haltung ist das so genannte systemische Denken. Damit ist – stark vereinfachend ausgedrückt – gemeint, dass die Dinge nicht isoliert zu betrachten sind, sondern dass innerhalb eines Systems alles mit allem zusammenhängt. Ein System umfasst mehrere Elemente, die jeweils in einer bestimmten Beziehung zueinander stehen, die außerdem enger ist als die Beziehung zu Elementen außerhalb des Systems. Ein Paar oder eine Familie können ein System sein, ebenso eine Abteilung eines Unternehmens oder das ganze Unternehmen als solches; eine Volleyballmannschaft oder der Literaturkreis, der sich einmal im Monat trifft. Bezogen auf Hochschulen

lässt sich eine Vielzahl von Systemen finden: Kurse, Studiengänge, Fakultäten, die gesamte Hochschule usw.

Beim systemischen Denken werden die engen Grenzen des fachlichen Denkens oder Bereichsdenkens verlassen, man betrachtet vielmehr die Zusammenhänge eines komplexen Wirkungsgefüges, des Systems eben. Das systemische Denken nimmt die Vogelperspektive ein, anstatt wie der Frosch im Gras von unten oder bestenfalls von der Seite auf die Dinge zu sehen. Der Frosch sieht eventuell vor lauter Schilfrohren den Tümpel nicht, der dahinter liegt.

Da sich viele Systeme in der aktuellen Zeit sehr dynamisch zeigen und viele Probleme nicht durch eine einfache Ursache-Wirkungs-Beziehung beschreibbar sind, braucht es vermehrt systemisches Denken. Nicht umsonst wird die heutige Welt gern als VUCA-Welt bezeichnet: eine Welt, die von Volatilität („volatility“), Unsicherheit („uncertainty“), Komplexität („complexity“) und Mehrdeutigkeit („ambiguity“) geprägt ist.

Ein Aspekt ist besonders bedeutsam: Entwicklungen und die Veränderungen stehen beim systemischen Denken im Vordergrund, nicht der Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt. Auch nicht der analytische, sezierende Blick auf die Einzelteile ist beim systemischen Denken relevant, es sind die Wechselwirkungen zwischen diesen Elementen sowie die Zusammenhänge im Ganzen. So ist beispielsweise die Frage, wer Schuld daran hat, dass die Lehre keine Freude mehr bereitet, wenig sinnvoll. Im Zweifelsfall kommt bei solchen Überlegungen heraus, dass es an „den Anderen“ oder „den Umständen“ liegt. Damit ist nichts gewonnen.

Wie kann nun ein System gesteuert oder beeinflusst werden? Wenn kaum oder vielleicht sogar keine einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge existieren, wird es vermutlich nicht ausreichen, auf Knopf A zu drücken, um Reaktion B zu erzielen. Die Einflussnahme von außen funktioniert bei einfachen Systemen wie etwa einer Ampel. Wenn jemand zu Fuß die Straße überqueren möchte und sich an dieser Stelle eine Ampel befindet, hilft es, den Knopf zu drücken, kurz zu warten und erst dann die Straße zu betreten, wenn der motorisierte Verkehr – indirekt durch das eigene Zutun – zum Stillstand gekommen ist.

In komplexen Systemen existiert keine solche einfache Schaltung, hier sind andere Vorgehensweisen gefragt. Systeme steuern sich selbst und können durch Impulse zu Veränderungen angeregt werden (Autopoiesis). Allerdings ist die Auswirkung eines Impulses auf ein lebendes System nicht unbedingt vorhersehbar und schon gar nicht determinierbar. Vielleicht führt ein Impuls sogar zu Widerstand, selbst wenn er „doch nur gut gemeint war“.

Hier kommt die berühmte und weiter oben bereits erwähnte Phrase von der Hilfe zur Selbsthilfe ins Spiel. Unterstützung von außen gelingt, wenn bei der gemeinsamen Suche nach Lösungen Ressourcen zu Tage treten: Was hat und kann die ratsuchende Person schon, was kann aktiviert

werden, um das Problem zu lösen? Der Blick zurück und somit das Graben in Ursachen und oft auch Schuldzuweisungen bringen nichts, sondern verhärten nur weiter die Lage.

Diese Ressourcen lassen sich mit vielfältigen Methoden finden und anregen. Die grundlegenden Ansätze lernen Sie in Kapitel 4 kennen. Ihnen allen ist gemein, dass sie die Selbstführung der gecoachten Person stärken. Ihre Aufgabe liegt daran, diesem Prozess zu vertrauen und auszuhalten, dass Sie keinen direkten Einfluss haben. Das einzige System, das eine Person ändern kann, ist das eigene.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des systemischen Denkens ist die bereits angedeutete zirkuläre Kausalität. Wie der Begriff nahelegt, wird Kausalität nicht als etwas Lineares verstanden, das in eine Richtung wirkt, sondern als etwas Wechselseitiges. Gerade wenn Dinge nicht gelingen, kommt oft die Schuldfrage auf. Im systemischen Denken ist diese nicht haltbar, denn sie führt nicht zur Lösung. Vielmehr gilt es auf die Wechselwirkungen zu schauen und herauszufinden, welches „Spiel“ abläuft oder welche „Regelkreise“ sich etabliert haben.

Ähnlich wie beim ersten Baustein der coachenden Haltung, dem Konstruktivismus, bringt auch das systemische Denken große Veränderungen für diejenigen mit sich, die diesen Baustein neu kennenlernen. Mir kommt das ein wenig vor wie bei Kippbildern: Wer einmal die zweite Deutung eines Bildes gesehen hat, kann ab diesem Zeitpunkt immer zwischen beiden Varianten wechseln. Wenn Sie beispielsweise bei der Rubin'schen Vase nicht nur die Vase, sondern auch die Gesichter gesehen haben, können Sie diese immer wieder „abrufen“. In gleicher Weise steht Ihnen das systemische Denken als eine Art zweite Ebene immer zur Verfügung, sobald Sie es verinnerlicht haben. Unter Umständen wird daraus mit der Zeit ein ausschließlich systemisches Denken.

Es bleibt nicht aus, dass man den systemischen Blick mit in die Lehre nimmt. Dies wiederum wirkt sich auf die Didaktik und das Lehrhandeln aus. Die Lehre wird freier und flexibler, eben weil der Lehrperson bewusst ist, dass ein bestimmter Input nicht zwangsläufig zu einem direkt zurechenbaren Output führt bzw. dass ein und derselbe Input auf der Seite der Studierenden zu recht unterschiedlichen Outputs führen kann. Aus diesem Grund versucht die Lehrperson, sich auf die jeweilige Situation einzustellen und den Anwesenden bei ihrem Lernen und ihrer Entwicklung behilflich zu sein. Christof Arn hat dafür den Begriff der agilen Didaktik geprägt, die als Gegenentwurf zur herkömmlichen Plandidaktik zu verstehen ist, bei der die Lehrperson minutiös vorausplant, wer was wann und mit welchem Ergebnis tun wird. Bezeichnenderweise verwendet Arn als für seine agile Didaktik auch den Begriff der systemischen Didaktik: „Systemische Didaktik' wäre eine hervorragende Bezeichnung [für agile Didaktik], weil systemisches Denken mehrfach von Bedeutung ist für die Sache.“ (Arn, 2016, S. 18). Dies wiederum mag ein Baustein für mehr Freude in der Lehre sein, wie wir später sehen werden.

Lethologische Haltung

Den Satz „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“ haben Sie sicher mehr als einmal gelesen. Er wird gern bemüht, wenn man zum Ausdruck bringen möchte, dass man im Vergleich zu anderen Unwissenden immerhin erkannt hat, dass man zu einer bestimmten Sache nichts weiß. Die so genannte lethologische Haltung im Coaching geht in eine ähnliche Richtung. Sie beschreibt eine Haltung des bewussten Nicht-Wissens und wird manchmal sogar als „lethologische Begabung“ bezeichnet (Radatz, 2010, S. 30).

Geprägt und ausführlich beschrieben hat diese Haltung Heinz von Foerster (#von Foerster & Bröcker, 2007, S. 305 ff.#) Im Coaching versucht man, so lange wie möglich, in dieser Haltung des bewussten Nicht-Wissens zu bleiben. Voreilige Schlussfolgerungen und die Annahme, man wüsste ja schon alles, sind im Coaching echte Killer. Denn dies verhindert ein echtes, aufmerksames Zuhören und das Ergründen der aktuellen und individuellen Geschichte bzw. des Falls. Es hat demnach viel mit Empathie und auch mit Respekt vor dem Gegenüber zu tun, wenn man sich die Zeit nimmt und sich die Mühe macht, das individuelle Anliegen genau dieser Person zu durchleuchten. Dies schließt von vornherein aus, Ratschläge zu erteilen und zu belehren. Ein solches „Besser-Wissen“ verträgt sich nicht mit dem „Nicht-Wissen“.

Gemeinsam bewegt man sich in Richtung einer möglichen Lösung. Dazu gehört das Vertrauen, dass auch eine andere als die von einem selbst als beste empfundene Lösung eine gute Wirkung entfalten kann.

„Ja, sicher“, denken Sie jetzt vielleicht, „manche Geschichten ähneln sich allerdings jedoch sehr, da laufen immer wieder die gleichen Muster ab.“ Darauf kommen wir später in Kapitel 3c noch einmal ausführlicher zurück.

Die lethologische Haltung ist vielen Lehrenden erst einmal fremd und ruft womöglich sogar eine gewisse Abwehr hervor. Vielleicht haben auch Sie schon als Kind in einer Umgebung gelernt und später im Studium in einer Umgebung studiert, in der Nicht-Wissen ein Makel war. Lieber blickte man im Klassenzimmer oder im Seminarraum zu Boden und vermied den Augenkontakt mit der Lehrperson, als dass man ertappt und folglich beschämt wurde, wenn man die Antwort auf eine Frage nicht wusste.

Was wäre das für ein Lernklima gewesen, in dem Sie neugierig und voller Wissensdurst den Blickkontakt mit der Lehrperson hätten halten können, auch und gerade, wenn Sie etwas nicht wissen? Ich finde: ein sehr lernförderliches Klima. Gemeinsam kann dann eine große Entdeckungsreise beginnen.

Die eigene Lernkarriere spielt ja gern einmal in das Lehrhandeln hinein. Wenn Ihr aktuelles Umfeld an der Hochschule noch dazu ähnlich strukturiert ist wie Ihr damaliges Lernumfeld, dann fällt es auch dort sicher nicht leicht, etwas nicht zu wissen und diesen Umstand auch noch „zuzugeben“. Damit meine ich die fachliche Ebene. Sie als Experte für mittelalterliche Handschriften oder als Expertin für Luft- und Raumfahrttechnik, *müssen* Ihr Fach auf einem bestimmten Niveau einfach beherrschen und

nicht nur die grundlegenden Dinge wissen. Darüber hinaus sollten Sie sowohl einen Überblick über die Breite des Faches als auch einen Einblick in die Tiefe von Spezialgebieten haben. Schließlich ist das Ihr „täglich Brot“. Auch ein guter Teil Ihres Status baut darauf auf.

Was aber, wenn Ihnen nun im Seminar die Studierenden eine Frage stellen, die Sie nicht aus dem Stegreif beantworten können? Wie fühlen Sie sich dann? Ertappt? Bloßgestellt? Angegriffen? Wie reagieren Sie? Beschämt, wie damals in der Grundschule? Abwertend, da Angriff ja die beste Verteidigung ist? Oder souverän, weil Sie wissen, dass Sie das nicht kratzen muss? Welche Annahmen treffen Sie über die Person, die die betreffende Frage gestellt hat? Was wissen Sie über die Person? Wie hat sie sich bisher Ihnen gegenüber verhalten? Schätzen Sie sie als wohlwollend ein, oder denken Sie, sie ist auf Streit aus? Vor diesem Hintergrund fällt es sicher nicht leicht, sich bewusst in die Rolle des Nicht-Wissens und die Rolle des Nicht-Verstehens zu begeben. Denn Ihr Gegenüber wertet das vielleicht als Versagen, was Sie wiederum vielleicht nur durch ein Stirnrunzeln bemerken. Ein wenig mehr Gelassenheit würde allerdings allen Beteiligten helfen. Die studentische Frage, deren Antwort Sie nicht parat haben, bedeutet nicht den Weltuntergang. Greifen Sie sie zu einer späteren Gelegenheit wieder auf, geben Sie sie an das Plenum weiter, machen Sie eine Lerngelegenheit für alle daraus.

Nun soll es um den gegenteiligen Fall gehen: Sie sprechen mit den Studierenden über eine bestimmte Vorgehensweise bei einer anstehenden Aufgabe. Eine Studentin legt dar, wie sie plant, die Anforderungen zu erfüllen. Sie könnten das entweder für sinnvoll befinden und durchwinken oder aber vielleicht einzelne Teilschritte kritisieren. So erfahren Sie allerdings nichts über die Beweggründe der Studierenden, und Ihnen bleibt vielleicht so manches Missverständnis verborgen, das an der Oberfläche gar nicht sichtbar war. Wenn Sie sich jedoch bewusst in die lethologische Haltung begeben und nicht mehr davon ausgehen, sowieso bereits alles zu wissen und verstanden zu haben, ist der Weg frei für wohlwollende und verständnissuchende Fragen.

Oder nehmen Sie an, jemand stellt Ihnen eine Frage, die Sie leicht beantworten können. Manchmal lohnt es sich, dennoch zu fragen, mit welchem Hintergrund (oder warum gerade in dem Moment oder auf diese Art) diese Frage gestellt wurde. Auch wenn Sie annehmen, Sie wüssten dies bereits, fördert die Antwort oft interessante Erkenntnisse zu Tage. Durch das bewusste Nicht-Wissen haben Sie etwas dazugewonnen.