

# Zusammenarbeit auf Augenhöhe

## *Gelingsbedingungen für die Kooperation von Fachlehrenden und Hochschuldidaktiker:innen am Beispiel der fachlichen Schreibkompetenzförderung in einem ingenieurwissenschaftlichen Studiengang*

ANNE NADOLNY, MONIKA STÖHR, JAN WEISBERG

### **Zusammenfassung**

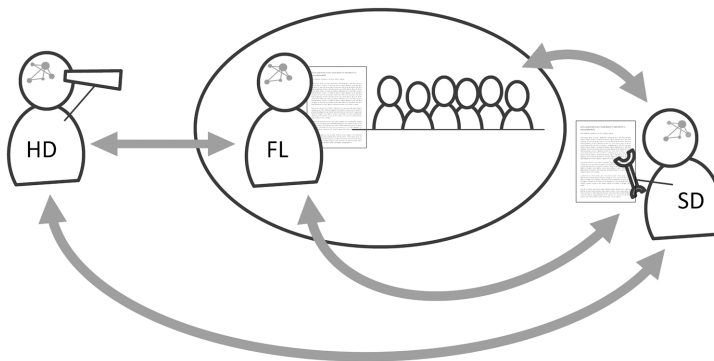
An vielen deutschen Hochschulen sind hochschuldidaktische Einrichtungen entstanden, die Lehrende bei der Lösung von Lehr-/Lernproblemen unterstützen. Die dadurch initiierten Lehrentwicklungsprojekte führen in vielen Fällen zur Entstehung meist kleiner Arbeitsgruppen, in denen Lehrende und Hochschuldidaktiker:innen zusammenarbeiten. Für eine konstruktive Kooperation der Beteiligten – aber auch für die Akzeptanz der Arbeitsgruppe innerhalb der Fakultät – ist aus Sicht der Autor:innen eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe entscheidend. Sie steht für eine Haltung der gegenseitigen Wertschätzung über Professions- und Statusgrenzen hinweg. Ausgangspunkt dieses Beitrags ist die Frage, unter welchen Bedingungen die Kooperation in multiprofessionellen, statusübergreifenden Arbeitsgruppen gelingen kann. Ziel ist es, aus den eigenen Praxiserfahrungen heraus Gelingsbedingungen zu benennen und dadurch zum Explizieren und Reflektieren wesentlicher Aspekte der Zusammenarbeit in Hochschulen anzuregen. Damit versteht sich dieser Beitrag als exploratives „Think Piece“ und als Diskussionsimpuls. Die hier vorgestellten Bedingungen wurden in einem iterativen Erkenntnisprozess expliziert, kategorisiert und validiert. Als Ergebnis wird eine Aufstellung von Fähigkeiten und Bereitschaften präsentiert, die aus Sicht der Autor:innen für das Gelingen von Kooperationen notwendig erscheinen.

### **Gliederung**

1	Zusammenarbeit in einem Lehrentwicklungsprojekt .....	74
2	Arbeitsschritte zur Kategorisierung .....	75
3	Gelingsbedingungen für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe .....	76
4	Zusammenfassung und Ausblick .....	76
	Literatur .....	77
	Autorinnen und Autor .....	78

## 1 Zusammenarbeit in einem Lehrentwicklungsprojekt

In dem hier zugrunde liegenden Lehrentwicklungsprojekt geht es um die Förderung der fachlichen Schreibkompetenz in einem ingenieurwissenschaftlichen Studiengang der Hochschule Hannover. Anlass waren die zunehmend heterogenen Kompetenzprofile der Studierenden, die sich beispielsweise beim Verfassen von Laborberichten, einer zentralen Anforderung im Studiengang, zeigen. 2016 hat die Professorin Anne Nadolny deshalb als Fachlehrende den Hochschulschreibdidaktiker Jan Weisberg in die Lehre eingebunden. Er hat im engen Austausch mit der Fachlehrenden und den Studierenden ein Konzept entwickelt, das die Studierenden speziell in diesem Studiengang in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützt. Begleitet wird der Prozess von der Hochschuldidaktikerin Monika Stöhr, die die beiden anderen Beteiligten bei der Umsetzung des Konzepts unterstützt (Nadolny et al., 2018; Stöhr & Nadolny, 2020).



**Abbildung 1:** Arbeitsgruppe des Lehrentwicklungsprojektes

Anmerkung: FL = Fachlehrende, SD = Schreibdidaktiker, HD = Hochschuldidaktikerin

In diesem Lehrentwicklungsprojekt arbeiten drei *Professionen* zusammen: Die *Professorin* Anne Nadolny ist *Fachlehrende* an der Fakultät II – Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik. Jan Weisberg und Monika Stöhr sind *wissenschaftliche Mitarbeiter:innen*, die als *Hochschulschreibdidaktiker* bzw. *Hochschuldidaktikerin* im Servicezentrum Lehre arbeiten. Es handelt sich hier demnach um eine multiprofessionelle, organisations-einheitenübergreifende Arbeitsgruppe (VBE, 2017; Kuster et al., 2011), deren Kooperation – statusbedingt – auf einer asymmetrischen sozialen Rollenbeziehung basiert (Preyer, 2012).

Grundlegend für die Zusammenarbeit ist die Idee einer gemeinsamen reflexiven Handlungspraxis, die sich an das Konzept „The Reflective Practitioner“ von Donald A. Schön (1983) anlehnt. Danach ist das Reflektieren ein zentrales Merkmal professionellen Handelns, denn durch „reflection-on-action“ lässt sich das eigene Agieren analysieren, hinterfragen und gegebenenfalls verändern. Die Autor:innen sind zu der Überzeugung gelangt, dass die regelmäßige Reflexion und Anpassung des gemeinsamen Handelns elementar für eine zielführende Zusammenarbeit unterschiedlicher

Professionen auf Augenhöhe sind. Über die Kooperation hinaus war die reflexive Handlungspraxis aber auch leitend für das Herausarbeiten der Gelingensbedingungen.

## 2 Arbeitsschritte zur Kategorisierung

Die in diesem Beitrag beschriebenen Gelingensbedingungen sind das Ergebnis eines fortlaufenden Prozesses, zum einen innerhalb der Arbeitsgruppe und zum anderen in der Fachcommunity. In einem ersten Arbeitsschritt reflektierten die Mitglieder der Arbeitsgruppe die für ihre Zusammenarbeit bestimmenden Faktoren. Dabei wurden sowohl die (professionsübergreifenden) Gemeinsamkeiten als auch die (professions-spezifischen) Unterschiede erkennbar. Danach wurden aus den ermittelten Aspekten in einem iterativen Analyse-, Verständigungs- und Aushandlungsprozess die für diese Arbeitsgruppe wesentlichen Gelingensbedingungen herausgearbeitet und kategorisiert.

In einem zweiten Arbeitsschritt wurden die identifizierten Bedingungen mit Kolleginnen und Kollegen aus der Fach- und Hochschuldidaktik diskutiert, ergänzt, gewichtet und rekategorisiert. Dieser Validierungsprozess erfolgte in drei unterschiedlichen Diskussionsrunden:

1. im Workshop „Lernen über Modulgrenzen hinweg – Fachliche Schreibkompetenzen in MINT-Fächern systematisch fördern“ auf dem 4. MINT-Symposium am 26.09.2019 in Nürnberg;
2. beim Treffen der SIG „Schreibdidaktik in der Hochschuldidaktik“ der Gesellschaft für Schreibdidaktik und Schreibforschung am 25.10.2019 in Hannover;
3. im Workshop „Zusammenarbeit auf Augenhöhe – Gelingensbedingungen für die Kooperation von Fachlehrenden und Hochschuldidaktiker:innen“ auf der 49. dghd-Jahrestagung am 11.03.2020 in Berlin.

Die Einschätzungen der Kolleginnen und Kollegen und die Erfahrungen der Verfasser:innen legen nahe, dass Kooperationen in multiprofessionellen, statusübergreifenden Arbeitsgruppen nicht alltäglich sind. Sie können durch eine Vielzahl von institutions- und personenbezogenen Faktoren erschwert werden wie zum Beispiel unterschiedlichen fachkulturellen oder persönlichen Praktiken, Zielen und Bewertungskriterien. Vor diesem Hintergrund stellt sich umso mehr die Frage, unter welchen Bedingungen die Zusammenarbeit in multiprofessionellen, statusübergreifenden Arbeitsgruppen gelingen kann.

### 3 Gelingensbedingungen für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Im Laufe des Arbeitsprozesses ist deutlich geworden, dass insbesondere den personenbezogenen Aspekten eine wichtige Rolle für das Gelingen von Kooperationen zukommt. Aus diesem Grund umfasst die folgende explorative Aufstellung Fähigkeiten und Bereitschaften, die aus Sicht der Verfasser:innen für das Gelingen einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe notwendig sind. Kooperationen erfordern *Fähigkeiten und Bereitschaften* bezogen auf vier Kategorien:

#### 1. Ziele

gemeinsame Ziele und Interessen finden, persönliche Ziele und Interessen abstimmen und anpassen und möglichst konkrete und erreichbare Arbeitsziele definieren, geeignete Maßnahmen ableiten

#### 2. Kommunikation

Informationen austauschen, Handlungen abstimmen, gemeinsame Entscheidungen treffen, sich transparent und authentisch verhalten, die persönlichen Erwartungen kommunizieren, die anderen verstehen wollen

#### 3. Verantwortung

rational handeln, Interessen, Bedürfnisse und Anforderungen realistisch einschätzen, gemeinsame Verantwortung für den Ressourcen-Einsatz, die Arbeitsprozesse und die Arbeitsergebnisse tragen, Probleme konstruktiv bearbeiten

#### 4. Vertrauen

die eigene soziale Rolle und Expertise und die sozialen Rollen und Expertisen der anderen anerkennen und wertschätzen, Verteilung der Projektrollen aushandeln, den anderen vertrauen und Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten gewähren, ein gemeinsames Interesse an der Zusammenarbeit erhalten

Aufgrund ihrer Erfahrungen sind die Verfasser:innen davon überzeugt, dass auf Grundlage dieser Bedingungen eine auf Freiwilligkeit beruhende Zusammenarbeit auf Augenhöhe gelingen kann, die fachliche, soziale und organisatorische Grenzen überwindet.

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgangspunkt dieses Beitrags war die Frage, unter welchen Bedingungen eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe in multiprofessionellen, statusübergreifenden Arbeitsgruppen gelingen kann. Auf Grundlage eines strukturierten Arbeitsprozesses lässt sich diese Frage vorläufig folgendermaßen beantworten: Die Zusammenarbeit kann

gelingen, wenn die beteiligten Akteurinnen und Akteure gemeinsam hinreichende Bereitschaften und Fähigkeiten mitbringen, angemessene Ziele zu definieren und zu erreichen, hinreichend zu kommunizieren, gemeinsame Verantwortung zu übernehmen und einander zu vertrauen. Eine wichtige Grundlage dafür ist eine langfristig angelegte Zusammenarbeit, wie sie die Verfasser:innen selbst praktizieren.

Die Fachlehrende ist in der Zusammenarbeit ein entscheidender Faktor, denn sie ist die „Türöffnerin“ in die Fakultät. Indem sie gemeinsam mit Hochschuldidaktikerinnen und -didaktikern Lehrentwicklungsprojekte umsetzt, fördert sie die Akzeptanz von didaktischen Innovationen und verdeutlicht gleichzeitig die positiven Effekte einer Kooperation zwischen Fachlehre und Hochschuldidaktik. Dass dieser Ansatz mittlerweile in der Fakultät anerkannt ist, zeigt sich zum Beispiel in der curricularen Verankerung des fachwissenschaftlichen Schreibens (Nadolny et al., 2019).

Dieser Beitrag versteht sich als erster Schritt zur Reflexion und Diskussion der Gelingensbedingungen von Kooperationen in multiprofessionellen, statusübergreifenden Arbeitsgruppen. Wünschenswert wäre die Dokumentation von Fallbeispielen für vergleichende Analysen zum Zweck der induktiven Theoriebildung und als Grundlage für spezifische Fortbildungen im Hochschulbereich.

## Literatur

- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U. & Wüst, R. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Heidelberg: Springer.
- Nadolny, A., Stiller, W. P. & Weisberg, J. (2018). Versuchsberichte schreiben üben: Ein Praxisbeispiel für die modulintegrierte Förderung von literalen Fachkompetenzen in einem ingenieurwissenschaftlichen Studiengang. In R. Graßmann (Hrsg.), *Die Schreibübung in Natur- und Ingenieurwissenschaften* (S. 115–124). Göttingen: Cuvillier.
- Nadolny, A., Stöhr, M. & Weisberg, J. (2019). Lernen über Modulgrenzen hinweg: Fachliche Schreibkompetenz in MINT-Fächern systematisch weiterentwickeln. In B. Meissner, C. Walter, B. Zinger, J. Haubner & F. Waldherr (Hrsg.), *Tagungsband zum 4. Symposium zur Hochschullehre in den MINT-Fächern* (S. 119–127). Naila: Dr. Mohr.
- Preyer, G. (2012). *Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe. Mitgliedschaftstheoretische Reinterpretationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Stöhr, M. & Nadolny, A. (2020). Selber denken und entscheiden: Eigenverantwortung durch problem- und projektorientiertes Lernen fördern. In A. Lange-Vester & M. Schmidt (Hrsg.), *Herausforderungen in Studium und Lehre: Heterogenität und Studienabbruch, Habitussensibilität und Qualitätssicherung* (S. 208–225). Basel: Beltz Juventa.
- VBE – Verband Bildung und Erziehung (2017). *Multiprofessionelle Teams in der Schule* [Arbeitspapier]. [https://www.vbe.de/fileadmin/user\\_upload/VBE/Themen/Positionen/2017\\_11\\_17\\_Position\\_Multiprofessionelle-Teams.pdf](https://www.vbe.de/fileadmin/user_upload/VBE/Themen/Positionen/2017_11_17_Position_Multiprofessionelle-Teams.pdf)

## Autorinnen und Autor

**Anne Nadolny** ist Professorin für Umwelt- und Bioprozesstechnik an der Hochschule Hannover in Fakultät II Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik. Interessensschwerpunkte in der Lehre sind modulintegrierte Förderung fachlicher Schreibkompetenzen sowie die Etablierung modulübergreifender, studiengangintegrierter Kompetenzentwicklung. Kontakt: [anne.nadolny@hs-hannover.de](mailto:anne.nadolny@hs-hannover.de)

**Monika Stöhr** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Hannover im Servicezentrum Lehre, Ressort Studium und Lehre mit den Arbeitsschwerpunkten hochschuldidaktische Weiterqualifizierung und hochschuldidaktische Beratung von Lehrenden. Kontakt: [monika.stoehr@hs-hannover.de](mailto:monika.stoehr@hs-hannover.de)

**Jan Weisberg** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Hannover im Servicezentrum Lehre, Leiter der Schreibwerkstatt. Arbeitsschwerpunkte sind die Entwicklung modulintegrierter Schreibdidaktik und modulübergreifender, studiengangintegrierter Kompetenzentwicklungspfade. Kontakt: [jan.weisberg@hs-hannover.de](mailto:jan.weisberg@hs-hannover.de)