

**Prof. Dr. Bernd Weidenmann**  
**Professor für Pädagogische Psychologie**  
**Universität der Bundeswehr München:**

**Wann und wo lernen Hochschullehrer, wie man lehrt?**

1. Gute Wissenschaftler, schlechte Redner.....	1
2. Sich selbst (weiter-) qualifizieren .....	2
Über den Autor.....	5

**1. Gute Wissenschaftler, schlechte Redner**

In den Hörsälen der Universitäten und bei Kongressen erlebt man als Zuhörer einen eigentümlichen Kontrast: wissenschaftlich exzellente Inhalte werden oft, zu oft, mit amateurhaften Methoden dargeboten. Ganz anders in der Welt der Wirtschaft. Da zählt professionelles Sprechen und Präsentieren zu den „basic skills“, die Führungskräfte in eigenen Seminaren trainieren. In der hochentwickelten Vermittlungs-Kultur außerhalb der Universitäten sind Demonstrationen rhetorischer Hilflosigkeit, wie man sie bei Vorlesungen oder Kongressvorträgen von Professoren immer wieder erlebt, undenkbar.

Da gibt es prominente Wissenschaftler, die nicht nur unleserliche Folien zeigen, sondern diese auch noch schief auf den Projektor legen und dazu immer wieder mit dem Finger auf die Leinwand zeigen, nicht wissend, dass der Zuhörer über die Zeigerichtung nur rätseln kann. Sie halten Vorträge mit einer Körpersprache und Stimmführung, die das Zuhören zur Plage macht. Der Aufbau des Vortrags folgt vielleicht einer gewissen Sachlogik, ist aber ganz und gar nicht „gehirnfreundlich“ angelegt, nicht auf die Situation des Zuhörers und des Zuhörens zugeschnitten. Schlimmer noch, es ist kein Interesse des Redners daran zu erkennen, dass den Zuhörern das Verarbeiten der Inhalte auch gelingen möge.

Der gleiche Mangel an Professionalität und eine fehlende Einstellung zeigen sich ebenfalls oft, zu oft, bei Diskussionen und Meetings, in Seminaren oder Gremiensitzungen, bei Beratungs- und Prüfungsgesprächen sowie in der Betreuung von Arbeitsgruppen. Während Führungskräfte in Unternehmen auch hierzu in Trainings geschult wurden, zeigen Hochschullehrer deutlich Mängel. Sie können zwar eloquent (und meistens zu selbstverliebt) ihre Position formulieren oder Schwächen in der Argumentation der Gegenposition aufspießen, kennen aber nichts von modernen Moderations- und Workshoptechniken.

Zweifellos gibt es Hochschullehrer, die, auch ohne eine spezielle Schulung absolviert zu haben, ihren Studenten exzellente Vorlesungen und Seminare bieten oder auch gekonnt Konferenzen leiten. Aber es bleibt doch ein Rätsel, warum Hochschullehrer als Sprechberufler nie systematisch lernen, wie man professionell vorträgt, mit Medien präsentiert, Kleingruppenmethoden in Seminaren einsetzt und Diskussionen oder Arbeitsbesprechungen moderiert. Ganz zu schweigen von anderen beruflichen Kommunikations-Fertigkeiten, die ein Hochschullehrer – wie ein Manager – außerdem braucht: Beraten, Anleiten, Feedback geben, Konflikte lösen usw. Erfreulicherweise werden an den Universitäten zunehmend Kurse und Trainingsprogramme zur Verbesserung der Hochschullehre angeboten. Beispiele hierfür sind das Programm **PROLEHRE** der Technischen Universität München für Habilitanden und das Programm „**Start in die Lehre**“ an der Universität der Bundeswehr München. Frequentiert werden sie in der Regel vom wissenschaftlichen Nachwuchs, nicht von den etablierten Professoren.

## **2. Sich selbst (weiter-) qualifizieren**

Auch ohne spezielle Seminare zu besuchen kann jeder willige Hochschullehrer seine Lehrkompetenz überprüfen und verbessern. Hier einige Anregungen:

- *Feedback durch Studenten:* Die Evaluationsbögen sind eine Chance, mehr darüber erfahren, wie man von den Zuhörern wahrgenommen wird.
- *Gespräch mit den Studenten:* Die Feedbackbögen sind ein guter Anlass, um als Hochschullehrer für einige Minuten in der Vorlesung aus der Rolle des Experten herauszusteigen und zum Lernenden zu werden. „Ich habe die

Feedbackbögen durchgesehen. Mir ist das und das aufgefallen. Können Sie mir sonst noch Anregungen geben, wie die Veranstaltung für Sie produktiver werden könnte?“

- *Defizitanalyse und Entwickeln von konkreten Vorsätzen:* Niemand kann gleichzeitig mehrere erkannte Schwächen ändern. Besser ist es, erst einmal eine Schwäche herauszugreifen und sie als Änderungsprojekt zu definieren. Fragen könnten sein:

- Was will ich konkret ändern?
- Wie stelle ich mir das Zielverhalten konkret vor?
- Wie kann ich überprüfen, wann ich mein Ziel erreicht habe?
- Was nehme ich mir für wann vor?

Beispiel: Ich will meine Folien verbessern. Konkret: Sie sollen lesbarer und attraktiver werden; außerdem sollen sie gezielt Schlüsselbegriffe (keypoints) meiner Vorlesung visualisieren.

Überprüfung: Ich frage meine Studenten (oder studentische Hilfskräfte in meinem Team), ob sie die überarbeiteten Folien lesbar, attraktiv und hilfreich finden. Vorsatz: Ich informiere mich in der Fachliteratur und im Internet, wie man Folien gestaltet und entwickle ein Musterkonzept für meine Vorlesung. Dann entwickle ich meine Folien für die Vorlesung X. Ich setze mir einen Termin bis in 4 Wochen.

Aus bisherigen Erfahrungen können vorrangig folgende Teilbereiche der kommunikativen Kompetenz lohnende „Projekte“ für die Selbstqualifikation eines Hochschullehrers sein:

- Sprechtempo und Aussprache (Tonband mitlaufen lassen)
- Körpersprache und Ablesetechnik (Mitarbeiter zusehen lassen)
- Beantworten von Studentenfragen (keine langen Antwortmonologe, stattdessen aktives Zuhören und Rückversicherungsdialog)
- Gute Einstiege in Vorlesungen bzw. in neue Abschnitte (Wie wecke und erhalte die Aufmerksamkeit der Zuhörer?)
- Hirngerechtes Erklären (keine Lexikondefinitionen, sondern effektive Hilfen für die Lernenden, um ihre eigenen mentalen Modelle zu konstruieren)
- Überblicke und Orientierungshilfen (z.B. Mindmaps)

- Aktivierende Methoden für kurze Arbeitsphasen der Studenten in Vorlesungen (z.B. Impuls- oder Murmelgruppenmethode)
- Prüfen (Fragen stellen, die wirklich eine Wissensdiagnose erlauben)
- Einarbeitung in Powerpoint und Beamertechnik (es gibt vielfältige Möglichkeiten, die der Minimalnutzer leider nicht kennt)
- Kleingruppenmethoden für die abwechslungsreiche und effektive Gestaltung von Seminaren (als Alternative zu den üblichen Studentenreferaten)
- Diskussions-Modelle (unterschiedliche „Drehbücher“ zur Organisation des Meinungsaustauschs im Seminar)
- Unterstützendes Beraten von Studenten (z.B. bei Diplomarbeiten) als Coaching
- Tutoring von Studenten über das Netz (z.B. Einrichtung von mailinglists und Foren).

Das Thema „Verbessern der eigenen Lehre“ ist hoch brisant. Das zeigen die abwertenden Reaktionen nicht weniger Hochschullehrer auf die Evaluation ihrer Lehre durch die Studenten. Anstatt die Feedbacks als Chance für die eigene Weiterentwicklung anzunehmen, entwickeln sie in manchen Fällen eine Haltung der Abwehr, die sich mehr oder weniger rationalisiert äußert. Man zweifelt an der Validität der Studentenwahrnehmungen oder sieht in den Instrumenten einen weiteren unnötigen Auswuchs der Bürokratie. Doch die Brisanz liegt wohl im beruflichen Selbstverständnis, nämlich in der unbequemen Frage: „Bin ich bereit, mich neben meiner Rolle als Forscher und wissenschaftlicher Experte in der Lehre in meiner Rolle als Lernhelfer und Lernarrangeur für meine Studenten zu akzeptieren?“

Hochschullehrer – wie im Übrigen auch die Lehrer in den Schulen – neigen dazu, Misserfolge ihrer Studenten ausschließlich diesen zuzuschreiben. Über einen eigenen Anteil pflegen sie keinen Gedanken zu verschwenden. (Diese Ursachenzuschreibung gestaltet sich bei Studienerfolgen ganz anders!). Dass jede Lehre „Dienstleistung“ ist und daraus eine Verantwortung erwächst, sein Möglichstes zu tun, damit sie erfolgreich sei, ist für manchen eine Provokation. Was sie im Bereich der Forschung selbstverständlich praktizieren – eine anspruchsvolle „Weiterbildung“, um up-to-date zu bleiben – lassen sie im Bereich ihres Berufs als Hochschul-Lehrer vermissen, ohne sich dabei unwohl zu fühlen. Professionalisierung

als Wissenschaftler „höchste Priorität“, als Lehrender „kein Bedarf“. Bleibt zu hoffen, dass sich jeder Hochschullehrer öfter fragt: „Möchte ich in meiner eigenen Vorlesung sitzen?“

## **Über den Autor**

Der Autor ist Professor für Pädagogische Psychologie an der Universität der Bundeswehr München. Sein Forschungsgebiet ist „Lernen Erwachsener mit neuen Medien“. Zum Thema ist vor kurzem sein Praxis-Buch „Gesprächs- und Vortragstechnik“ im Verlag [Beltz](#) erschienen.

## **Kontakt**

Prof. Dr. Bernd Weidenmann

Universität der Bundeswehr München

Fakultät für Sozialwissenschaften

Institut für Psychologie und Erziehungswissenschaft

85577 Neubiberg

Phone: 089/60042345

Fax: 089/ 600042841

E-Mail: [Bernd.Weidenmann@unibw-muenchen.de](mailto:Bernd.Weidenmann@unibw-muenchen.de)

Internet: <http://www.unibw-muenchen.de/campus/SOWI/s71amapa/index.htm>