

Jens Philipp Michalke

Peer learning im Wissenschaftsmanagement

Interaktives Lernen in innovativen Workshop-Formaten

Lernen im Austausch von Wissen und Erfahrungen mit Kollegen, Nachbarn, Freunden oder in der Familie ist Teil unserer Alltagserfahrung. Auch Wissenschaftsmanagerinnen und -manager neigen dazu, in beruflichen Herausforderungen zunächst den Rat kollegialer „peers“ einzuholen, bevor sie sich etwa an ihre Vorgesetzten wenden. Der hohe Qualifizierungsbedarf in der Wissenschaftsadministration legt es nahe, diese informelle Methode der Problemlösung und des dialogischen Wissenserwerbs durch strukturierte Verfahren für den gezielten Aufbau von Managementkompetenzen in Wissenschaftseinrichtungen zu nutzen.

Peer learning (auch *peer-to-peer learning* oder *kollegiales Lernen*) entspricht der menschlichen Neigung, bei Problemlösen, die wir alleine nicht bewältigen können, den Austausch mit „Gleichgestellten“ (peers) zu suchen. Damit verbinden wir die Erwartung, auf Basis eines vergleichbaren Status (hierarchisch, kulturell, sozial etc.) oder vergleichbarer Herausforderungen – kurz, eines gemeinsamen Erfahrungshorizonts – in einem dialogischen Lernprozess adäquate Lösungen zu finden. Der australische Pädagoge David Boud definiert daher als Grundmerkmale des peer learning: „Peer learning should be mutually beneficial and involve the sharing of knowledge, ideas and experience between the participants“. Hiervon zu unterscheiden sind Konsultationen, die gezielt auf die größtmögliche fachliche Expertise, Autorität oder Reputation setzen. Auch die Alternativoption des „peer coaching“ weist die entscheidende Differenz zum peer learning auf, dass es sich zumindest der Intention nach nicht um einen gemeinsamen Lernprozess handelt, von dem alle Beteiligten profitieren.

Für das Wissenschaftsmanagement kommt hinzu, dass peer learning fest in der akademischen Kultur verankert ist – zum einen als integraler Bestandteil moderner Studienprogramme, zum anderen in der zunehmenden institutionellen Selbststeuerung. Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sehen sich hier mit hochdynamischen Veränderungsprozessen konfrontiert: Neue, zunehmend heterogenere Governance-Strukturen und innovative Steuerungsinstrumente stellen standardisiertes Managementwissen in Frage und limitieren auch die Problemlösungskompetenz ihrer Urheberinnen und Urheber. Mit diesen Entwicklungen einher gehen Vorbehalte gegenüber Lehr- und Lernformaten, die kaum Freiräume für den Erfahrungsaustausch, Einzelfallbetrachtungen oder die gemeinsame Ideenfindung eröffnen. Insbesondere ist dieses Defizit Tagungen und Seminaren zu eigen, die ihren Zielgruppen die Rolle bloßer Konsumentinnen und Konsumenten von Fachvorträgen oder Podiumsdiskussionen zuweisen. Aber auch das interaktivere Format des Workshops lässt in seiner praktischen Handhabung viel zu oft die peer learning-typische Flexibilität in den Themenagenden und Interaktionsformen der Lernenden vermissen. Klassische Rollenzuweisungen zwischen „wissenden“ Expertinnen und Experten und „unwissenden“ Lernenden werden zu selten zugunsten gemeinsamer Ideenfindung oder Problemlösung aufgebrochen.



Durch kollegiale Beratung Perspektivwechsel erfahren und den Erfahrungsschatz der Gruppe für die eigene Problemlösung nutzen.

Foto: Klaus-Uwe Gerhardt/pixelio

Literatur:

Boud, D., Moving Towards Autonomy, in: Boud, D. (editor), Developing Student Autonomy in Learning, 2nd edn, Kogan Page, London 1988.

Slavin, R. E., Kooperatives Lernen und Leistung. Eine empirisch fundierte Theorie, in: Huber, G. L. (Hrsg.), Neue Perspektiven der Kooperation, Baltmannsweiler 1993.

Topping, K./Ehly, S., Peer-Assisted Learning, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (USA) 1998.



Peer learning should be mutually beneficial and involve the sharing of knowledge, ideas and experience between the participants.

Baustein zur Erneuerung traditioneller Lernformate

Peer learning sollte vor diesem Hintergrund als eine Chance (nicht nur) für das Wissenschaftsmanagement begriffen werden, eingefahrene Routinen in der lernenden Interaktion der „peers“ zu hinterfragen und bei Bedarf zu verändern. Bei der Gestaltung von Peer learning-Workshops sind u.a. drei Faktoren wichtig:

Teilnahmebedingungen: Der Erfolg von peer learning-Workshops baut auf einer homogenen Teilnehmer(innen)struktur auf. In der Wissenschaftsadministration kann dies z.B. bedeuten, nur die oberste Führungsebene (Präsidium/Rektorat) zur Teilnahme zuzulassen oder Personen, die in einer bestimmten Prozesskette organisiert sind (Programmentwicklung, Haushaltserstellung etc.). Bei internationalen peer learning-Angeboten sind herkunftsbezogene Unterschiede zu berücksichtigen, sowohl im Hinblick auf die individuellen Biografien als auch auf Arbeitsbedingungen u.a.m.

Lerngegenstände und -ziele: Peer learning-Workshops zeichnen sich dadurch aus, dass Agenden und Lernziele in der Verantwortung der peers liegen. Sie entwickeln die zu bearbeitenden Themen interaktiv und auf Basis des individuellen Erkenntnisinteresses der Beteiligten. Dies schließt jedoch die Hinzuziehung externer Organisatorinnen und Organisatoren (facilitators/operators), die für geeignete Rahmenbedingungen produktiver peer learnings sorgen, nicht aus. Beispielsweise können bei einem hochschulinternen Workshop peers aus anderen Hochschulen mit der Abfrage und Aufbereitung von Lerngegenständen beauftragt werden, aus denen sie anschließend Vorschläge für Lernziele ableiten. Entscheidend ist, dass der organisatorische Rahmen die nötige Flexibilität der peers wahrt, Lerngegenstände und -ziele eigenständig zu entwickeln.

Regeln für die Interaktion der peers: Die herkunfts-, tätigkeits- oder interessenbezogene Homogenität der peer group erleichtert die zielbezogene Kooperation der Beteiligten. Jedoch ist in einem zunehmend wettbewerblich organisierten Wissenschaftssystem auch der Faktor „Rivalität“ als mögliches Kooperationshemmnis zu berücksichtigen. Team- und vertrauensbildende Maßnahmen im Vorfeld der Workshops können hier einen wichtigen Beitrag zur Schaffung einer adäquaten Arbeitsatmosphäre schaffen. Darüber hinaus sollten zu Beginn der Workshops verbindliche Regeln für einen fairen Umgang der peers untereinander und die vertrauliche Behandlung der Beratungsgegenstände vereinbart werden.

Universalstrategie gibt es nicht

Eine universale Lehr- bzw. Lernstrategie für alle Wissenschaftsmanagement-Kontexte gibt es jedoch nicht: So können bestimmte Lerngegenstände in heterogenen Gruppen (z.B. unter Ausnutzung „kultureller Differenz“) besser bearbeitet werden als in den homogenen peer-Strukturen. Die oftmals hochkomplexen Herausforderungen im Management moderner Wissenschaftsorganisationen machen darüber hinaus die Verknüpfung unterschiedlicher Lernformen und -formate zu einer vielversprechenden Option. Auf diese Weise können z.B. auch Workshops und Trainings mit einer heterogenen Teilnehmerstruktur über die Bildung homogenerer Kleingruppen von den besonderen Qualitäten des peer learnings profitieren.

Das von der Europäischen Union getragene Projekt MODERN Peer Learning in Higher Education Management baut auf diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen auf. In internationalen Workshops „neuen Typs“ lotet die Studie Potenziale des peer learnings für das Wissenschaftsmanagement aus. Anhand unterschiedlicher Lerngegenstände und Teilnehmer(innen)strukturen wird der formale Aufbau der Workshops gezielt variiert, um verschiedene Gestaltungsoptionen zu erproben. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu genutzt werden, Standards für erfolgreiche peer learning-Formate im Wissenschaftsmanagement abzuleiten.

Autor:

Jens Philipp Michalke ist Referent und Projektmanager des Gütersloher Centrums für Hochschulentwicklung (CHE).