

# Haltung und Rolle(n) von Lehrenden

## Thesen

- Wichtig ist, dass jede/r einen für sich und für die Situation **stimmigen Weg findet, eine Rolle auszufüllen**.
- Es birgt ein Gefahrenpotential, wenn man sich nicht mit **Rollenerwartungen** auseinandersetzt (Burnout, fehlende Klärung und Erreichung von Zielen, die im Einklang mit eigenen Erwartungen und denen des Umfelds sind).
- Als Lehrende wird ein **Strauß mit unterschiedlichen Rollen** an Sie herangetragen.
- **Klarheit** in der eigenen Haltung ist die Grundlage, um vielfältige Aufgaben als Lehrende/r auszufüllen.
- Als Lehrende/r sind Sie vor die Herausforderung gestellt, das eigene Wollen und Können (**Haltung**) und das professionelle Dürfen und Müssen (Rollenanforderungen) auszubalancieren.
- Das Einräumen von Zeitinseln zur Selbstreflexion ermöglicht es Ihnen, mögliche schwierige Situationen zu hinterfragen, Gestaltungsspielräume zu erkennen und Veränderungsvorhaben festzuhalten.

---

## Relevanz der Auseinandersetzung mit Rolle und Haltung

Kontexte und Rahmenbedingungen, in denen Lehrende an Universitäten tätig sind, sind vielfältig und in einem stetigen Wandel begriffen. Das Stichwort „Bologna“ steht für veränderte Strukturen, Ausrichtungen der Studiengänge, Anforderungen an die Ausgestaltung von Lehre und damit auch an die Rolle der Lehrenden. Die Bezeichnung *Lehrende* lädt wortgemäß dazu ein, die lehrende Tätigkeit mit den Studierenden in den Fokus zu nehmen. Zum Aufgabenspektrum dieser Profession zählen jedoch neben der Lehre und Forschung auch Aufgaben wie beraten, prüfen und bewerten. Hinzu kommen u.a. Administration, Drittmittelakquise, Kontaktpflege zu externen Kooperationspartner/inne/n, Führung, Vertretung der Hochschule und die

Weiterentwicklung der eigenen Karriere. Nicht selten erweitern zusätzliche Funktionen wie Studienfachberatung oder Leitungsaufgaben in der Fakultät die Verantwortungs- und Handlungsfelder von Lehrenden.

Zwischen den verschiedenen Rollen ergeben sich Spannungsfelder. Als Lehrende/r stehen Sie vor der Herausforderung, die Balance zwischen manchmal divergierenden Erwartungen zu finden. Dabei sind Schwerpunkte im Rahmen der vorhandenen Ressourcen und Bedingungen zu setzen.

Sie müssen einen für Sie stimmigen Weg finden, die professionelle Rolle auszufüllen und dabei Strategien entwickeln, um die täglichen Anforderungen zu managen. Professionell bedeutet, ein Bewusstsein für die Rolle(n) und für die Erwartungen und Anforderungen zu entwickeln und Ihre eigene Haltung zu diesen Rollen zu hinterfragen. Die Haltung bestimmt die Interpretation der Rolle(n). Dabei sind Ihre persönlichen Einstellungen von zentraler Bedeutung. Auf Basis der Reflexion von verschiedenen Erwartungen erfolgt durch die Einnahme einer Haltung die individuelle Ausgestaltung der Rolle.

Rolle und Haltung sollten gemeinsam (weiter-)entwickelt werden und kongruent sein, um erfolgreich agieren zu können. Passt die innere Haltung nicht zur Rolle, führt das zu einem Konflikt.

## Zielsetzung dieses Beitrags

Mit diesem Beitrag erhalten Sie Möglichkeiten, um sich mit den vielfältigen Rollen als Lehrende/r auseinanderzusetzen. Dabei können Sie sich vergegenwärtigen, welche Aufgaben an Sie herangetragen werden. Sie erhalten Gelegenheit, Ihr Selbstverständnis als Lehrende/r zu konkretisieren. Nutzen Sie im Folgenden die angebotenen Reflexionsfragen, um Interpretations- und Gestaltungsspielräume zu erkennen. Jedes Kapitel schließt mit einem persönlichen *Merkposten* ab. Hierin können Sie Ihre Ressourcen herausstellen, Impulse und Fragen auf den Punkt bringen und möglichen Handlungsbedarf notieren.

---

## Rollenerwartungen

Der Begriff Rolle ist aus dem Theater besonders bekannt. Schauspieler/innen nehmen eine Rolle mit einem vorgegeben Text und Skript ein. Für die Rolle *Lehrende/r an Hochschulen* gibt es kein geschriebenes Skript, jedoch ist auch diese Rolle mit Erwartungen, Anforderungen und Ansprüchen an die Person verknüpft, die diese Funktion ausübt. Rolle steht in diesem Sinne

auch für die Summe der Verhaltenserwartungen, die die *relevante Umwelt* und *Bezugspersonen* an die Funktion der Lehrenden und damit an die Personen stellt. Die erwarteten Verhaltensweisen sind unabhängig von dem Individuum, das die Rolle innehat.

Der Begriff Erwartungen beschreibt eine Annahme: Wie soll sich die/der Andere verhalten? Wie soll sie/er seine Rolle ausfüllen? Annahmen werden beispielsweise auf diese Art geäußert: „*Das ist doch klar! Das haben wir immer so gehandhabt! Herr X / Frau Y hat immer ...*“).

Rollenerwartungen führen oft ein „stilles Eigenleben“. Schwierig wird es, wenn die Erwartungen, die die unterschiedlichen Bezugsgruppen an Sie stellen, im Widerspruch zueinander stehen. Ein wichtiger Schlüssel, um die übertragene Rolle als Lehrende/r verantwortlich auszufüllen, ist eine aktive Auseinandersetzung mit den Erwartungen. Eine Rolle zu übernehmen bedeutet nicht gleichzeitig vorhandene „Skripte“ (Erwartungen) ungeprüft anzunehmen. Rollenerwartungen können nachgefragt, formuliert, geklärt und miteinander ausgehandelt werden. Erst die Kommunikation schafft Orientierung darüber, welches Verhalten gefragt oder ungewollt ist, welche Erwartungen zu erfüllen sind, welche zur „Kür“ zählen oder optional erfüllt werden können.

Zur Einstimmung laden wir Sie zu einer Bestandsaufnahme und Reflexion Ihrer Erfahrungen als Lehrende/r ein.

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und gehen gedanklich in Ihren Alltag an der Uni, in Ihrer Fakultät.

## Wer hat (welche) Erwartungen an mich als Lehrende/r?

Mit welchen Personen arbeiten Sie zusammen?

Wer stellt (auch unausgesprochene) Erwartungen an Sie?

Notieren Sie diese Bezugsgruppen/-personen im Mindmap.

## Meine relevanten "Bezugspersonen" als Lehrende/r



Abbildung 1: Personen, die Erwartungen an Sie stellen (eigene Darstellung)

Werfen Sie einen Blick auf Ihr ausgefülltes Mindmap. Die nachfolgenden Fragen unterstützen Sie dabei, die Wirkung der Erwartungen genauer zu beleuchten.

Wo bleibe ich als erstes „hängen“? Was fällt mir auf? <input type="text"/>
Welche Erwartungen sind mir bewusst? Welche nicht? <input type="text"/>
Mit welchen Erwartungen kann ich gut umgehen und sie annehmen? Welche nicht? <input type="text"/>
Welche Erwartungen stelle ich an mich? <input type="text"/>
Wie kann ich zukünftig mit Erwartungen umgehen, die ich nicht erfüllen kann? <input type="text"/>
Wie klar formuliere ich meine Erwartungen an meine „Bezugspersonen“? <input type="text"/>
Auf welche Weise kommuniziere ich meine Erwartungen an die Studierenden? <input type="text"/>

## Klärung und Klarheit der Erwartungen

Mit einer professionellen beruflichen Tätigkeit ist immer auch eine Rollenverantwortung verbunden. Es gilt, Aufgaben zu erledigen, Ziele und Ergebnisse zu erreichen. In Unternehmen und Organisationen werden diese Rollenverantwortungen häufig in Anforderungs-/ Aufgabenprofilen oder Funktionsbeschreibungen skizziert. Die Funktionen und der Status, in denen Lehrende an der Universität tätig sind, sind vielfältig: Professor/in, Juniorprofessor/in, wissenschaftliche Mitarbeiter/in, wissenschaftliche Hilfskraft, Lehrbeauftragte/r etc. Die Ausgangsbedingungen, zur Verfügung stehende Ressourcen, Einflussmöglichkeiten und Aufgaben variieren je nach Funktion.

Wenn die Rolle und die damit verbundenen Aufgaben im Arbeitskontext nicht ausreichend transparent und abgesprochen sind, besteht die Gefahr, dass es zu „Auswüchsen“ der Tätigkeit kommt. Vielleicht haben Sie Äußerungen wie diese auch schon gehört: „Kannst Du nicht mal eben ...? Du hast doch neulich auch schon ...“. Unter solchen Umständen mangelt es manchmal an der Wahrnehmung von ausgeführten Aufgaben.

Wir laden Sie zu einer Reflexion ein. Es geht um die Klärung, wie transparent die Rollenerwartungen, Aufgaben und Entscheidungsspielräume für Sie als Lehrende/r sind.

Wie klar und transparent sind für mich in meiner Funktion als Lehrende/r die Rollenerwartungen und die damit verbundene Verantwortung sowie Gestaltungsspielräume?

Bitte tragen Sie den Grad Ihrer Klarheit auf der Skala von 0 bis 10 ein.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

nicht klar weniger klar sehr klar

Was ist für Sie klar?

Was ist unklar?

Was müsste passieren, damit sich der Grad der Zufriedenheit um einen Punkt erhöht?

Welche Einflussmöglichkeiten sehe ich in meiner Funktion?

Worauf habe ich in meiner Funktion keinen Einfluss?

### Merkposten

Das bestärkt mich:

Ich nehme diesen Impuls mit:

Ich frage mich:

## Balanceakt des Zusammenspiels



Abbildung: Balanceakt zwischen Haltung und Rollen (eigene Darstellung)

In Ihrer Rolle als Lehrende/r bewegen Sie sich stets in einem Spannungsfeld. Auf der einen Seite wird es durch Ihre Person und Ihre Haltung abgesteckt: Sie definieren die Spielräume des *Wollens* und sind wiederum in Ihrem Handeln determiniert durch Ihr *Können*. Auf der anderen Seite wird das Spannungsfeld von Ihrem Arbeitskontext abgesteckt: Ihre Bezugsgruppen und deren Erwartungen definieren das *Dürfen* und *Müssen*.

Nicht immer ist das Spannungsfeld zwischen der eigenen Haltung und den Rollen, die an Sie als Lehrende/r herangetragen werden, so ausgeglichen wie in der Darstellung. Es gilt, nach Strategien zu suchen, die Sie darin unterstützen, den Balanceakt zwischen Wollen und Dürfen sowie Können und Müssen im täglichen Lehrbetrieb zu meistern. Die grafische Darstellung sensibilisiert zunächst für den „Vierklang“, der sich wiederum aus eigenen und fremden Einflussgrößen zusammensetzt. An dieser Stelle soll nicht der Anspruch erhoben werden, sämtliche Einflussgrößen stets in Einklang zu bringen.

## Rollenstrauß

Prof. Dr. Geri Thomann, Leiter des Zentrums für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung an der PH Zürich, spricht im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Rollen von Lehrenden von einem Rollenstrauß.

### „Rollenstrauss“ von Dozierenden

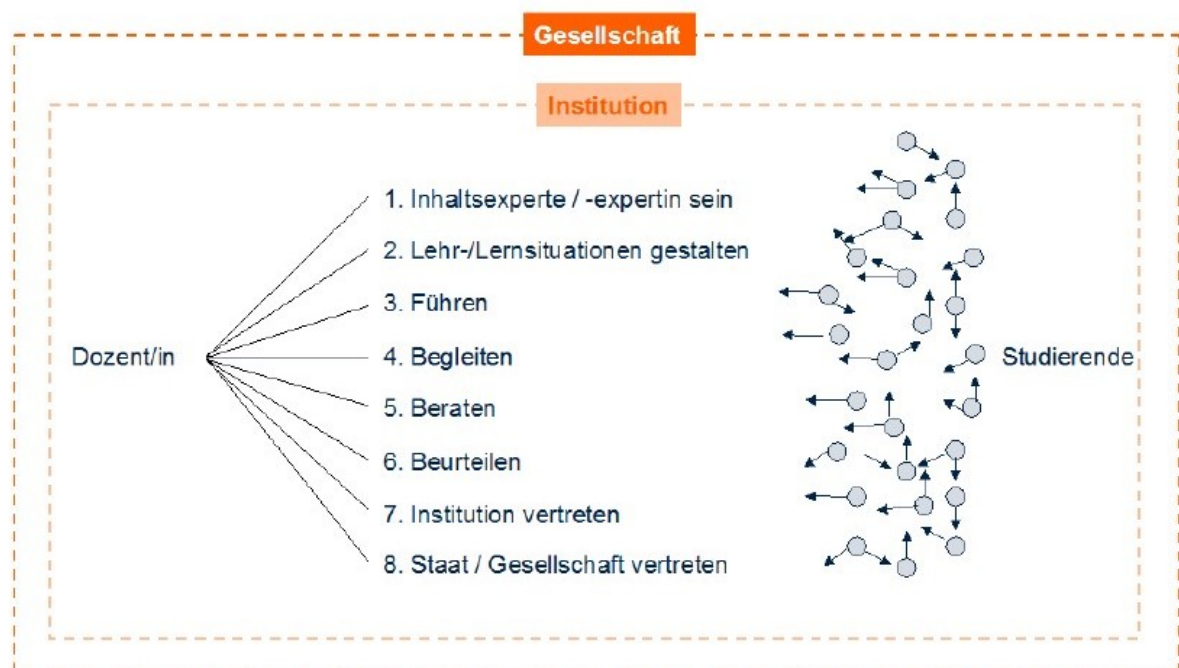


Abbildung 1: Rollenstrauss von Dozierenden. In: Thomann, 2013.

Als Lehrende/r agieren Sie täglich innerhalb dieses Rollenstrausses, der immanente Spannungen enthält. Diese schaffen eine Dynamik, die Sie im Handeln herausfordert, immer wieder neu eine gute Balance zwischen

- dem eigenen Wollen,
- dem Prüfen und Einschätzen zum eigenen Können,
- dem ausgehandelten Dürfen,
- und dem institutionell vorgegebenen Müssen



zu finden (vgl. **Balanceakt des Zusammenspiels**).

Angeregt durch den Rollenstrauß von Thomann sind Sie nun eingeladen, Ihren Rollenstrauß zu skizzieren und zu hinterfragen.

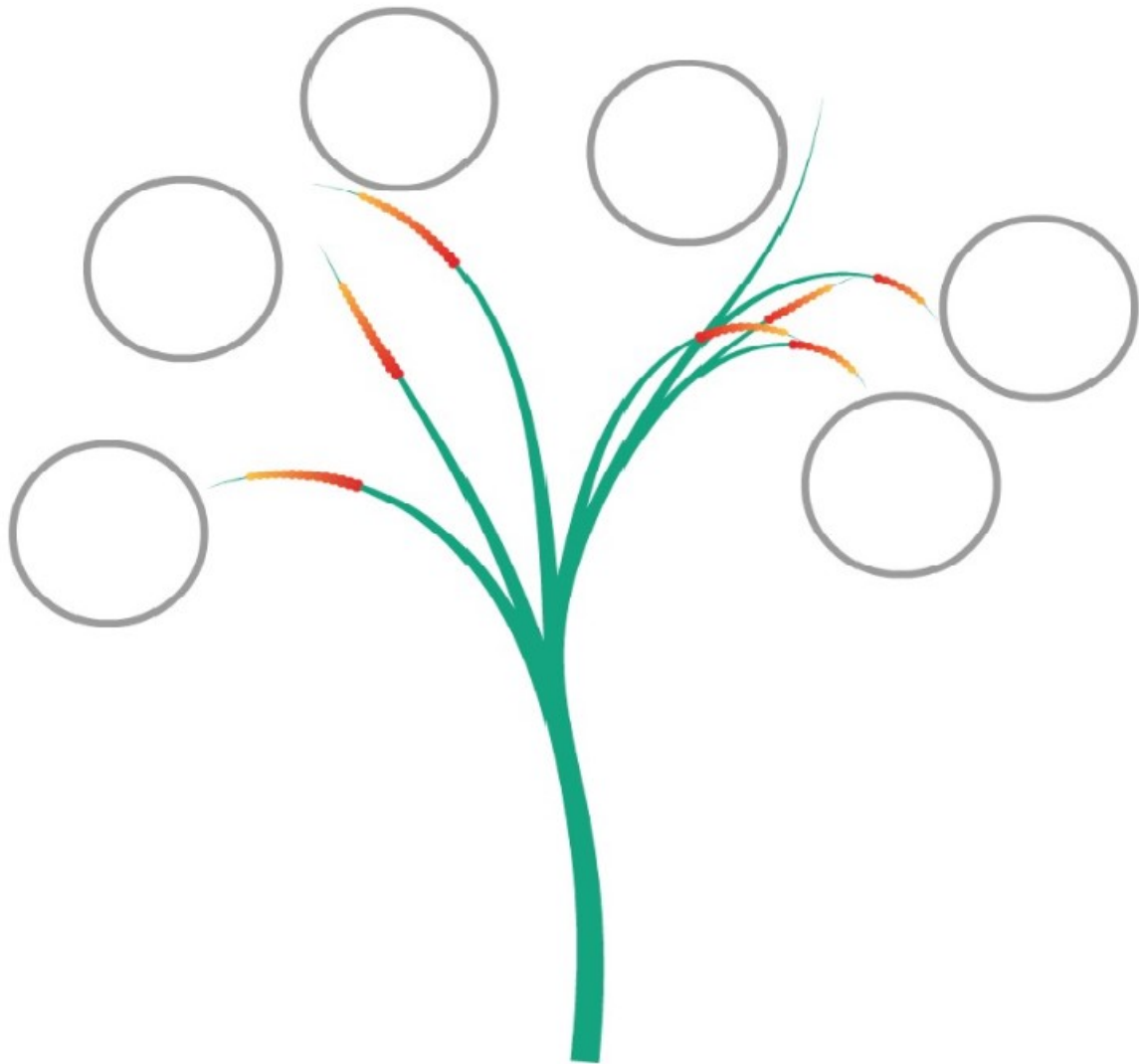


Abbildung 2: Rollenstrauss als Lehrende/r (eigene Darstellung)

Welche Rollen und damit verbundenen Aufgaben sind mir besonders wichtig/mache ich gerne?

Wo liegen meine persönlichen Stärken? Welche Rollen fülle ich souverän aus?

Mit welcher Rolle gibt es für mich persönlich die größte Reibung?

Wo entstehen Konflikte zwischen den Rollenanforderungen und meinen Wünschen und Möglichkeiten?

### Merkposten

Das zeichnet mich in meiner Rolle als Lehrende/r aus:

Klärungsbedarf sehe ich:

Im nächsten halben Jahr setze ich mich besonders ein für:

---

## Rollen managen

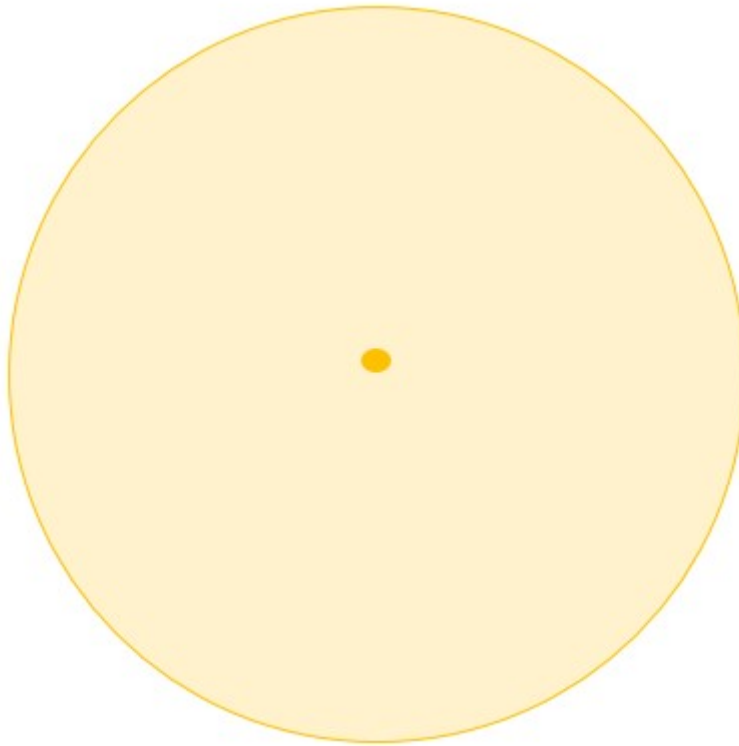


Abbildung 1: Zeitmanagement als Lehrende/r (eigene Darstellung)

Zeit ist für viele Lehrende ein zentrales Thema. Die vorhandene Arbeitszeit reicht häufig nicht aus, um den Anforderungen und den unterschiedlichen Aufgaben gerecht zu werden. Hinzu kommen eigene Ansprüche an die Qualität der Lehre. Aktivierendes und kompetenzorientiertes Lehren erfordert Vorbereitungszeit, so auch die individuelle Begleitung und Beratung von Studierenden.

## Das sagen Kolleg/inn/en:

- „Gute Lehre ist zeitintensiv. Dafür bleibt oft viel zu wenig Zeit!“
- „Anforderungen an Lehre und Forschung sind groß. Es bleibt zu wenig Zeit für die Dissertation.“
- „Kommunikation in der Fakultät ist sehr zeitintensiv.“
- „Ausschreibungen im Blick behalten und Anträge stellen, dies gehört mit zu den Aufgaben. Das braucht Zeit!“

O-Töne aus der HD Veranstaltung „Viele Rollen, viele Erwartungen – Handlungsstrategien für Lehrende

Mit der folgenden Übung aus dem Zeitmanagement können Sie sich im ersten Schritt einen Überblick über Ihre Zeiteinteilung für Ihre unterschiedlichen Aufgaben im Arbeitsalltag verschaffen.

Teilen Sie den Kreis wie einen Kuchen mit Ihren verschiedenen Rollenaufgaben und Tätigkeiten auf. Je größer der Zeitaufwand, desto größer das „Kuchenstück“. Orientieren Sie sich dabei an einem für Ihren Hochschulalltag typischen Monat in der Vorlesungszeit.

Empfehlung: Schauen Sie sich Ihre Ergebnisse in einigen Wochen noch einmal an. War Ihre Einschätzung richtig? Stellt sich die Situation für Sie dann anders da?

Wie zufrieden bin ich mit meinem Zeitmanagement?

Was sollte so bleiben?

Was würde ich gerne verändern? Welcher Rolle und damit verbundener Aufgabe möchte ich mehr Zeit geben?

Welche Möglichkeiten und Ansätze zur Optimierung meines Zeitmanagements als Lehrende/r sehe ich?

An welchen Stellen kann ich Einfluss nehmen und gestalten? Was ist „gesetzt“?

Welche Ziele verfolge ich? Was werde ich auf jeden Fall verändern und „angehen“?

## Merkposten

Gut gelingt mir:

Dieser Aufgabe möchte ich mehr Zeit einräumen:

Angehen werde ich:

## Selbstverständnis als Lehrende/r

Sicher kennen Sie das auch: Der Arbeitstag saust geradezu an Ihnen vorbei. Am Vormittag im Seminar, danach direkt weiter in die Sprechstunde, Austausch mit Kolleg/inn/en in der Mensa, anschließend ein kurzer Gang ins Labor und abends die letzten Vorbereitungen für die anstehende Prüfung. Am Ende des Arbeitstages fragen Sie sich, wo die Zeit geblieben ist. Im Arbeitsalltag kommt die Reflexion des eigenen Standpunkts meist zu kurz. Manchmal ist es für die eigene Arbeit hilfreich, sich durch Denkanstöße leiten zu lassen, um Ihr Selbstverständnis – an dieser Stelle als Lehrende/r – zu hinterfragen.

Das eigene Selbstverständnis als Lehrende/r hängt nicht im „luftleeren Raum“. Einen Rahmen zur Orientierung geben das *Leitbild Lehre an der RUB* sowie das **Zukunftskonzept Lehre** „Forschung erfahren, erlernen, leben“. Beispiele für Forschendes Lernen an der RUB finden Sie hier im Downloadcenter in der Rubrik **Forschendes Lernen**. Weitere Praxisimpulse zum Thema Kompetenzorientierung erhalten Sie in der Rubrik **Kompetenzorientiert Prüfen** sowie im Buch **Wissen, was zählt – Ideen für die Lehre**.

Wir bieten Ihnen im Folgenden ein paar Fragen als Denkanstöße zur Reflexion Ihres Selbstverständnisses als Lehrende/r an. Nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit, innerhalb derer Sie zum einen Ihren Standpunkt reflektieren und zum anderen Ihre Ressourcen und mögliche benötigte Unterstützung herausstellen.

„Was ist meine Vorstellung von guter Lehre?“

„Was ist ein besonderes Kennzeichen meiner Lehrveranstaltung?“

„Was brauche ich in meiner Lehre?“

„Wenn Studierende mir nach meiner Lehrveranstaltung einen Button mit einer Eigenschaft anstecken würden – was steht darauf?“

„Worin fühle ich mich in meiner Rolle als Lehrende sicher?“

„Was brauche ich noch, um mich sicherer zu fühlen?“

### Merkposten

Mein Beitrag zum guten Lernen der Studierenden:

Mein Anliegen:

Klären werde ich:

## Was sagen Studierende?

"Auf jeden Fall sollten die Dozierenden fachlich kompetent sein. Sie sollten sich auch in die Lage der Studierenden hineinversetzen und wissen, dass es nicht nur diese eine Veranstaltung gibt, die die Studierenden besuchen. Ihre soziale Kompetenz zeigen sie dadurch, dass sie immer wieder ihre Hilfe anbieten und mit den Studierenden respektvoll umgehen." (8. Bachelorsemester Germanistik und Spanisch)

## Gut gelernt – gut gelehrt

In den vorausgehenden Kapiteln haben Sie sich mit Ihrer Haltung und Ihren Rollen als Lehrende/r auseinandergesetzt. Ausgehend vom Interesse, eine gute Lehrveranstaltung zu planen und umzusetzen, versetzen Sie sich im Folgenden in eine Gesprächssituation mit Ihren Studierenden. Dieses Gespräch zielt auf die Gestaltung Ihrer Zusammenarbeit: Gut gelernt – gut gelehrt: Herausstellung des eigenen Beitrags für gelingendes Lernen und Lehren.

Stellen Sie sich diese Situation vor: Das Semester startet. In der ersten Sitzung wollen Sie den Studierenden Ihr Selbstverständnis/Ihre Rolle als Lehrende/r verdeutlichen. Dazu gehört für Sie, dass Sie transparent machen, was die Studierenden von Ihnen erwarten können und welche Erwartungen Sie an die Studierenden stellen. Als Übungssetting folgt der sogenannte *Elevator Pitch*:

Ob in einer Vorstellungsrunde, am Telefon oder bei einem zufälligen Treffen haben Sie oft nicht mehr als 60 Sekunden, um sich und das was Sie tun vorzustellen - ungefähr so viel Zeit, wie während einer Aufzugsfahrt.

Überlegen Sie sich einen „Elevator Pitch“ (deutsch etwa: „Verkaufsgespräch für den Aufzug“), um die für Sie zentralen Punkte deutlich zu machen und gezielt mit Studierenden zum Thema „*Gut gelernt – gut gelehrt! Mein Selbstverständnis von meiner Rolle als Lehrende/r*“ ins Gespräch zu kommen.

## Hilfreiche Fragen zur Vorbereitung

Wie kann ein ansprechender Einstieg aussehen? Wie stellen Sie Aufmerksamkeit für Ihr Anliegen her?

Was sind für Sie die zentralen Botschaften zum Selbstverständnis Ihrer Rolle als Lehrende/r? Was zeichnet Sie als Lehrende/r aus?

„Gut gelernt – gut gelehrt!“

Was können die Studierenden von Ihnen erwarten? Und was sind Ihre Erwartungen an die Studierenden?

## Literaturhinweise

1. Müller, Kristina; Tillmann, Anja; Zeuch, Mark (2013):  
Haltung entwickeln! Ein Erfolgsfaktor für den beruflichen Einstieg in die Hochschuldidaktik.  
In: Neues Handbuch Hochschullehre 59. Berlin, Raabe Fachverlag.
2. Seiwert, Lothar J. (2014):  
Das 1x1 des Zeitmanagement: Zeiteinteilung, Selbstbestimmung, Lebensbalance.  
Gräfe und Unzer Verlag.
3. Thomann, Geri; Pawelleck, Anja (2013):  
Studierende beraten.  
Verlag Barbara Budrich.
4. Thomann, Geri (2009):  
**Eröffnungsrede ZHE** / –Zentrum für Hochschuldidaktik und Didaktik der Erwachsenenbildung. Zukünftiges Lehren und Lernen an Hochschulen: Spannungsfelder und Perspektiven – Im Fokus: Die Dozierendenrolle.  
(Zugriff am 05.08.2015)

### Autorinnen

**Marita Kemper**, Trainerin für hochschuldidaktische Fortbildungen, u.a. Studierende beraten, Rolle und Haltung Lehrender; Inhaberin von bbb consult, Dortmund /// Kontakt:  
kemper\_at\_bbbconsult.de

**Kristina Boosmann**, stellvertretende Leiterin des Bereichs Hochschuldidaktik im Zentrum für Wissenschaftsdidaktik, Ruhr-Universität Bochum /// Kontakt: kristina.boosmann\_at\_rub.de