

Hajinejad, Nassrin; Hasenknopf, Hauke; Fischer, Rebecca; Pieper, Lena **Reflexionen über Coaching in der projektbasierten Lehre**

Schmohl, Tobias [Hrsg.]: *Situiertes Lernen im Studium. Didaktische Konzepte und Fallbeispiele einer erfahrungsbasierten Hochschullehre*. Bielefeld : wbv media 2021, S. 229-242. - (TeachingXchange; 5)



Quellenangabe/ Reference:

Hajinejad, Nassrin; Hasenknopf, Hauke; Fischer, Rebecca; Pieper, Lena: Reflexionen über Coaching in der projektbasierten Lehre - In: Schmohl, Tobias [Hrsg.]: *Situiertes Lernen im Studium. Didaktische Konzepte und Fallbeispiele einer erfahrungsbasierten Hochschullehre*. Bielefeld : wbv media 2021, S. 229-242 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-279365 - DOI: 10.25656/01:27936

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-279365>

<https://doi.org/10.25656/01:27936>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Reflexionen über Coaching in der projektbasierten Lehre

NASSRIN HAJINEJAD, HAUKE HASENKNOPF, REBECCA FISCHER, LENA PIEPER

Schlagnworte: Coaching, Projektstudium, Reflexion, Irritation

1 Problemaufriss

Projektbasiertes Lernen ist zu einem verbreiteten Lehransatz in der Hochschulbildung geworden. Diese konstruktivistische Methode wird als Vehikel des Wissenstransfers eingesetzt, um Studierende für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu befähigen. Diese komplexen Herausforderungen überschreiten disziplinäre Grenzen und erfordern daher die Integration interdisziplinärer Perspektiven (Golding, 2009). Die Arbeit an interdisziplinären Projekten eröffnet einen Raum für Studierende, um theoretische Modelle und Methoden auf Probleme der realen Welt anzuwenden. Darüber hinaus fördert die Projektarbeit die Entwicklung von Kommunikationskompetenzen, kooperativer Teamarbeit und effektivem Zeitmanagement. Vor diesem Hintergrund hat sich die Rolle von Hochschullehrenden in Richtung einer Moderationsrolle gewandelt, die das Team leitet und Mittel bereitstellt, um den Lernprozess der Studierenden im Projekt zu unterstützen (Kolmos et al. 2008). Angesichts der neuen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt schlagen Hesseln und Gair (2016) einen Coach-Ansatz für die tertiäre Bildungsebene vor. Die Verfasser*innen diskutieren die Rolle der/des Dozierenden als Coach in interdisziplinären Projekten und stellen ein Modell des Coachings vor, das die Authentizität des Coaches und die Bedeutung des Vorbilds beim erlebnisorientierten Lernen betont.

Ein Beispiel für diese neue Rolle in der Hochschullehre sind die Coaches im Masterstudiengang „Zukunfts-Design“ (ZD) an der Hochschule Coburg. Zukunfts-Design ist ein interdisziplinärer Studiengang mit dem Hauptziel, die regionale Entwicklung und Innovationskultur zu fördern (Löfl & Zagel, 2019). Um branchen- und berufsübergreifendes Denken und Handeln zu fördern und um von verschiedenen Lebenserfahrungen profitieren zu können, dürfen sich Absolventinnen und Absolventen aller Disziplinen und jeden Alters in diesem Studiengang einschreiben. In jedem Semester arbeiten die Studierenden in Projektteams und beschäftigen sich mit der Lösung von vage strukturierten Wicked Problems (vgl. Rittel & Webber, 1973) von regionalem Interesse. Um den Lernprozess der Studierenden zu fördern, wird jedes Projektteam von einem Coach begleitet. Der Coach übernimmt nicht die Rolle der Projektleitung, sondern unterstützt die interdisziplinäre Teamarbeit, indem er Arbeit und Handeln des Teams und der einzelnen Teammitglieder spiegelt und dadurch hin-

terfragend zur Reflexion anregt. Jeder Coach hat seinen eigenen disziplinären Hintergrund.

Coaches in ZD können als eine selbstlernende, weitgehend autonome Organisationseinheit verstanden werden, die in der Praxis gemachte Erfahrungen fortwährend weiterentwickeln. In einem Überblick über die Theorien des organisationalen Lernens stellt Prange (1999) „Lernen aus Erfahrung“ als Bestandteil aller Ansätze heraus. Gerade für Praktiker*innen ist eine Reflexion der situativ entwickelten Lösungen unabdingbar.

In diesem Beitrag stellen wir eine Methode zur Unterstützung der Reflexionsarbeit von Coaches vor. Hierbei verstehen wir Reflexion im Sinne von Donald Schön (1984) als eine Praktik zur Bewusstmachung eigenen impliziten Wissens. Die Reflexion soll Coaches dabei unterstützen, „eigenes Denken, Erleben und Handeln in einen begründeten, zielgerichteten und professionell anspruchsvollen sowie persönlich stimmigen Zusammenhang [zu] bringen“. Indem der Coach über eigene Erfahrungen reflektiert, schafft er eine Basis, um eigenes Wissen systematisch auszubauen, Handlungskompetenzen zu erweitern und eine „berufliche Identität“ auszubilden (vgl. Bade et al., 2018). Wir diskutieren die Anwendung unserer Reflexionsmethode im Rahmen des Studiengangs ZD über ein Semester lang. Abschließend diskutieren wir die mit der Methode gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen.

2 Irritation als Chance

Um Entscheidungen und Umgangsweisen beim Coaching kritisch zu betrachten, muss zunächst das implizite Wissen, das als Entscheidungsgrundlage die eigenen Handlungen ausrichtet, explizit gemacht werden. Darüber hinaus sind im interdisziplinären Kontext von ZD Reflexionsformate notwendig, die die verschiedenen disziplinären Hintergründe der Coaches berücksichtigen und über verschiedene Perspektiven hinweg anwendbar sind.

In den von uns vorgestellten Reflexionsformaten nutzen wir Irritationserlebnisse beim Coaching als Ausgangs- und Anhaltspunkt, um den Reflexionsprozess anzustoßen. Hierbei verstehen wir den Moment der Irritation als Ausdruck von eigenen, teils impliziten Erwartungen, die in der jeweiligen Situation nicht erfüllt werden. Ziel der Beschreibung dieser Momente ist es, dem Coach die zugrunde liegende Erwartungshaltung vor Augen zu führen und eine kritische Auseinandersetzung anzuregen. Irritationsmomente sind vor allem wertvoll, da sie im Konkreten auftreten und eine Chance darstellen, persönliche Annahmen über eine Situation zu hinterfragen. Über ein Semester haben vier Coaches im Studiengang ZD die in der Projektarbeit erlebten Irritationsmomente festgehalten. Die Leitfragen, die den Coaches zur Beschreibung der Irritationen an die Hand gegeben waren, sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Tabelle 1: Leitfragen zur Dokumentation von Irritationsmomenten

Fokus der Beschreibung	Fragen
Beschreibe eine Sequenz, in der dich etwas irritiert hat.	<ul style="list-style-type: none"> • Was hat dich überrascht? • Inwiefern war die Reaktion einer/eines Studierenden/der Gruppe anders, als du angenommen hast? • Was hast du angenommen, was passiert?
Beschreibe deinen Umgang mit der Irritation.	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bist du mit der Situation umgegangen?
Beschreibe, was du aus dieser Erfahrung mitnimmst.	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erklärst du dir die Irritation? • Was hat dir die Situation aufgezeigt, dessen du dir zuvor nicht bewusst warst?
Beschreibe, welche Implikationen deine Irritationserfahrung für deine zukünftige Coachingpraxis hat.	<ul style="list-style-type: none"> • Was wirst du zukünftig mit berücksichtigen/anders machen?

3 Erfahrungen mit der Methode

Wie hat sich die Beschreibung der Irritationsmomente ausgewirkt? Im Folgenden legen wir in vier Abschnitten die individuell gewonnenen Erkenntnisse der Coaches dar, die sie nach Semesterende zusammengefasst haben. Anschließend folgt eine Diskussion über die Art der Erkenntnisse und den Nutzen der Beschreibung von Irritationen als Methode zur Selbstreflexion. Inwiefern wurde eine Reflexion der eigenen Coachingtätigkeit unterstützt?

3.1 Coach A: Narration als Dokumentationsform

Die Konzentration auf ein *a priori* definiertes Kriterium erzwingt eine konzise, gerichtete Dokumentation.

Das Kriterium, unter dem wir entschieden, unser Coaching zu dokumentieren, war, welche Ereignisse uns irritierten. Um diese verständlich festzuhalten, entschied ich mich, die generellen Ereignisse des Tages bzw. Doppeltages aufzuschreiben und die jeweils aufgetretenen Irritationen hierzu zuzuordnen. Hierbei orientierte ich mich an historischen Annalen (lat. annus – Jahr). Diese entstanden, indem Mönche in einer Liste untereinander Jahreszahlen aufschrieben, um so wissen zu können, in welchem Anno Domini man sich befand. Nach und nach gingen die Mönche dazu über, zu jedem Jahr bemerkenswerte Ereignisse aufzuschreiben, zunächst nur einzelne Sätze, später immer längere Kommentare. Entsprechend schrieb ich die aus meiner Sicht bedeutendsten Ereignisse eines Tages nieder und hielt separat meine Gedanken bzw. erlebten Irritationen fest.

So entstand folgendes Format:

Tabelle 2: Beispiel der Dokumentation eines Doppeltages

diurni	perturbationes
<p>Freitag: Nach der Besichtigung und den Vorlesungen waren die Studierenden sehr müde. Sie schafften nur noch, den morgigen Tag zu planen.</p> <p>Samstag: Die Studierenden kämpfen damit, einen Auftrag zu formulieren, aber schließlich sagen sie, sie hätten einen Auftrag gefunden.</p>	<p>Die Studierenden akzeptieren eine Methode nicht: Ich schlage die Methode „Visioning“ vor, damit die Studierenden sich ein eigenes Ziel setzen sollen. Ich erkläre, was die Methode macht und wie sie funktioniert. Dies findet jedoch keinen Anklang. Während des Tages machen die Studierenden Verschiedenes, deren Ergebnis der Visioning-Methode ähnelt (<i>aber nur oberflächlich XX.XX.XXXX</i>).</p> <p>Wieso haben sie diese Methode nicht akzeptiert? Ich habe ein wenig Angst, dass die Studierenden es nicht hinkriegen, sich ein eigenes Ziel zu setzen und zu formulieren. Zwar sagen sie, sie hätten einen Auftrag gefunden, und sie wirken auch überzeugt, aber wegen zweier früherer Projekte, die aufgrund unklarer Auftragslage scheiterten, bleibe ich doch skeptisch und ein wenig ängstlich.</p> <p><i>Uppdatering (XX.XX.XXXX):</i> <i>Während des Semesters hatten die Studierenden große Probleme mit der Zielsetzung, was, wie ich glaube, vom fehlenden Ziel abhängt.</i></p> <p><i>Uppdatering (YY.YY.YYYY):</i> <i>Wir haben jetzt doch Visioning gemacht: Aber mitten während der Zusammenführung der Ergebnisse entschied sich die Gruppe, die Methode nicht fortzuführen und tatsächlich eine einzige, gemeinsame Vision zu synthetisieren.</i></p> <p><i>Uppdatering (ZZ.Z.ZZZZ):</i> <i>Die Gruppe hat es nie geschafft, sich ein eigenes Ziel zu setzen.</i></p>

Links, unter der Rubrik diurni (lateinisch für tägliche), hielt ich die Ereignisse des Tages bzw. des Doppeltages gerafft fest. Rechts, unter der Rubrik perturbationes (lateinisch für Störung/Verwirrung), wollte ich meine Irritationen festhalten. Der Gebrauch der lateinischen Sprache ist der mittelalterlich-klerikalen Herkunft ihres ideellen Fundaments geschuldet. Ich stellte jedoch bald fest, dass mich wenig irritierte. Daher ging ich dazu über, in dieser Spalte Kommentare und Gedanken zum Tagesgeschehen festzuhalten. Zu sehen ist in dieser rechten Spalte außerdem, dass ich diese Gedanken aufgrund späterer Entwicklungen kommentierte. Diese späteren Kommentare sind kursiv geschrieben und mit dem Datum der Kommentierung versehen sowie meist mit dem Wort „uppdatering“ (schwedisch für Update) eingeleitet und gekennzeichnet. Diese Dokumentation verfasste ich ursprünglich gänzlich auf Schwedisch, weil ich in der Lage sein wollte, Beobachtungen und Gedanken sofort aufzuschreiben, ohne die Gruppe dabei versehentlich zu beeinflussen.

Dennoch bot mir diese Art des gerichteten Festhaltens einen Rahmen, den ich als Dokumentationsform für das Coaching für sinnvoll erachte. Denn diese Methode half mir, zum einen die generellen Fortschritte der Gruppe und des Projekts aufs Wesentliche konzentriert festzuhalten und nachzuverfolgen und zum anderen meine Gedanken sowohl niederzuschreiben als auch zu späteren Zeitpunkten weiterzuweben.

Neue Kenntnisse über mein Coaching oder meine Rolle als Coach gewann ich durch diese Methode nicht, was ich darauf zurückführe, dass ich als Leiter von Kinder- und Jugendgruppen, Betreuer im Schullandheim, Tutor und Gymnasialreferendar bereits vor Beginn meiner Coachingtätigkeit über erhebliche praktische und theoretische pädagogische Kenntnisse verfügte.

Nichtsdestotrotz werde ich diese Methode auch weiterverwenden, da sie mir einen effizienten Überblick über Aktivitäten der Gruppe, meine Coachinggestaltung und meine Gedanken bietet.

3.2 Coach B: Bewegung in Spannungszügen

Bereits bei den ersten Beschreibungen habe ich festgestellt, dass die irritierenden Momente, die ich in der Coachingpraxis erlebe, als Ausdruck von Konflikten verstanden werden können. Der jeweilige Konflikt entsteht durch sich gegenüberstehende Ansprüche an meine Coachingtätigkeit (Abbildung 1). In dem Bemühen, diese Ansprüche in meinen Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen, stehe ich vor der Herausforderung eines Balanceakts. Dieser Balanceakt betrifft mein Selbstverständnis als Coach und lässt sich zwei Teilaspekten zuordnen: a) meiner Beziehung zum Team und b) meinen persönlichen Kriterien für einen gelungenen Lernprozess. Im Folgenden werde ich drei Balanceakte beschreiben und sie mit konkreten Bedingungen der Projektarbeit in Zukunfts-Design illustrieren.

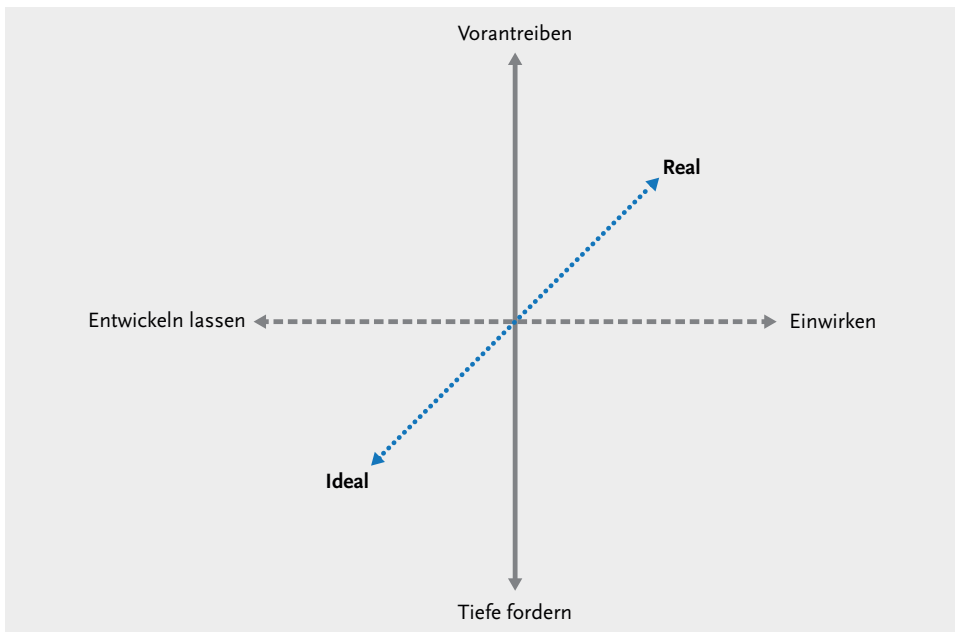


Abbildung 1: Spannungszüge der Coachingtätigkeit

3.2.1 Einwirken und entwickeln lassen

Als Coaches greifen wir in die Projektarbeit ein. Wir teilen Wissen aus unserer jeweiligen Fachdisziplin, stellen aktuelle Konzepte und Methoden vor und weisen auf bestehende Praktiken hin. Gleichzeitig müssen wir bei jeder Aufgabe auch dem Team und seinem individuellen Zugang Raum lassen. Jedes Team kann nur durch eigenen Gebrauch mit den Inhalten, Konzepten und Methoden einen Umgang finden. Diese konkrete Form der Aneignung ist essenzieller Bestandteil des Lernprozesses. Darüber hinaus kann der individuelle Umgang mit bestehenden Methoden dazu beitragen, diese zu verändern, zu erweitern und zu bereichern. Als Ergebnis können ganz eigene, mit Bezug auf den Gegenstand sinnvolle Methoden entstehen. Bei der Vermittlung von Methoden bewegt sich der Coach somit im Spannungsfeld zwischen Input geben und sich zurückzunehmen, um das Team entwickeln zu lassen.

3.2.2 Vortreiben und Tiefe fordern

Die im Studiengang ZD bearbeiteten Problemstellungen sind hauptsächlich sogenannte *Wicked Problems* und werden daher mittels gestalterischer Methoden (wie sie unter dem Begriff *Design Thinking* zusammengefasst werden) bearbeitet. Als Coach unterstütze ich den Designprozess, indem ich die Entscheidungsfindung begünstige. Gleichzeitig halte ich das Team dazu an, die getroffenen Entscheidungen kritisch zu beleuchten. Nur durch eine kritische Auseinandersetzung mit den getroffenen Entscheidungen kann das Team die eigenen Gestaltungsergebnisse verstehen, mögliche Alternativen abwägen und die Zusammenhänge des eigenen Designs verstehen. Dieses kritische Beleuchten kann vom Team als hinderlich, zäh und den Prozess lähmend empfunden werden. Es erfordert vom Coach ein Aushalten dieser Phasen. Denn im Unterschied zum Unternehmenskontext ist das Ziel der Projektarbeit auch der Lernprozess. Der Coach balanciert zwischen motivierendem Vorwärtsdrängen und Tiefe forderndem Innehalten.

3.2.3 Ideal und real

Sowohl Coach als auch das Team streben nach herausragenden Projektergebnissen und wünschen sich optimale Bedingungen. Gleichzeitig arbeiten wir unter konkreten Bedingungen: Diese betreffen z. B. die Kenntnisse und Fertigkeiten der Teammitglieder, das Engagement der externen Partner, die verfügbare Zeit, zusammengefasst also die realen Projektressourcen. Geplante Vorhaben werden im Projektverlauf aufgrund zeitlicher Beschränkungen und Priorisierung fallengelassen. Nur ein Immer-wieder-Bewusstmachen der realen Bedingungen ermöglicht einen konstruktiven und positiven Umgang mit den gegebenen Möglichkeiten. Diese realen Einschränkungen als Herausforderung anzunehmen und konstruktiven Umgang damit zu finden, kann die Kreativität des Teams anregen (vgl. Rosso, 2014).

3.2.4 Reflexion

Die Bewusstmachung meiner eigenen spannungsreichen Ansprüche hat mir geholfen, einen konstruktiven Umgang mit den unberechenbaren Bedingungen der Pro-

jekte zu finden. Besonders wertvoll habe ich die sich über den Projektverlauf einstellende Gelassenheit empfunden, die mit der Bewusstwerdung dieser Spannungszüge einhergeht. Die laufenden Balanceakte als Coach erfordern ein Positionieren und Repositionieren und ihre Reflexion hat mir geholfen, mein eigenes Profil weiterzuentwickeln. Daher werde ich auch zukünftig die Beschreibung von Irritationen als Reflexionsinstrument nutzen. Bei der Erstellung der Beschreibungen habe ich wiederholt festgestellt, dass es mir leichtfiel, die jeweilige Situation am Projekttag zu benennen, nicht aber die damit verbundene Irritation selbst. Erst das Sprechen über die Situation, das Vergegenwärtigen des konkreten Ablaufs und die Konzentration auf die Leitfragen haben es mir ermöglicht, die entsprechende Irritation aufzudecken und zu benennen. Daher sehe ich das Sprechen über die Irritationsmomente als wesentlichen Schritt der Methode.

3.3 Coach C: Perspektivenwechsel

Im Folgenden soll über zwei verschiedene Ebenen der Ergebnisse aus den dokumentierten Irritationsmomenten berichtet werden, die während der Coachingtätigkeit in der Projektarbeit mit den Studierenden des Masterstudiengangs entstanden. Zunächst berichte ich über die Erkenntnisse, die ich durch die Anwendung der Methode über mich und meine eigene Coachingpraxis gewonnen habe. Als Nächstes lege ich meine Erfahrungen mit der Methode dar.

3.3.1 Erkenntnisse über die Coachingpraxis

Die Vorannahmen, aus denen sich Irritationen ergaben, lassen sich folgenden vier Feldern zuordnen, die mir wiederum Aufschluss über meine so wahrgenommenen, subjektiven Schwerpunkte als Coach geben: *Prozessbewusstsein und Methodik, inhaltliche Tiefe in Hinblick auf das Projektergebnis, individueller Zugang und persönliche Entwicklung sowie Teamdynamik.*

3.3.2 Prozessbewusstsein und Methodik

Geprägt durch meinen Designhintergrund setze ich als Coach ein methodisches Vorgehen und hohes Prozessbewusstsein beim Team in der Projektarbeit voraus. Im Unterschied dazu bringen die Studierenden ihre eigenen Vorstellungen von Design und Projektarbeit aus gänzlich verschiedenen Disziplinen und Kontexten mit. Prozess und Methodik werden in den Vorlesungen gelehrt, jedoch unterschiedlich verinnerlicht, adaptiert und implementiert. Meine Herausforderung als Coach besteht darin, einerseits deren praktische Anwendung am Usecase zu trainieren und andererseits den positiven Effekten der Freiräume, der individuellen Aneignung und Diversität genügend Raum zu geben, um eine kreative, spielerische Arbeitsatmosphäre zu begünstigen.

3.3.3 Inhaltliche Tiefe in Hinblick auf das Projektergebnis

Ähnlich verhält es sich mit der Balance zwischen inhaltlicher Tiefe und empfundener Dynamik der Projektarbeit: Während ich als Coach einerseits meine Aufgabe darin

sehe, eine inhaltliche Tiefe zu fördern und zu fordern, kann dem Team andererseits darüber die Lust und Leichtigkeit im Arbeiten verloren gehen, weil es als trocken und mühsam empfunden werden kann.

3.3.4 Individueller Zugang und persönliche Entwicklung

Der individuelle Zugang sowie die persönliche Entwicklung der Studierenden bieten ebenfalls Raum für Irritationen: Einige Studierende setzen sich persönliche Lernziele und verfolgen diese. Einige benennen klar angestrebte Ziele, aber handeln entgegengesetzt. Wieder andere lehnen es ab, sich festzulegen, um sich eine Offenheit zu bewahren, aber reflektieren anschließend auf das Gelernte. Während bei manchen genau diese Offenheit dazu führt, dass diese Dimension aus den Augen verloren wird. Für mich als Coach bedeutet das, einerseits selbst eine Offenheit und Neugier für diese unterschiedlichen Zugänge und Entwicklungen und deren Qualitäten zu haben und andererseits den Coachees einen Rahmen dafür zu geben.

3.3.5 Teamdynamik

Dem Feld Teamdynamik werden in dieser Aufzählung alle Irritationsmomente zugeordnet, die mit der interpersonellen Dynamik der Teamarbeit einhergehen, und der Dynamik, die durch den Kontext, in dem das Team arbeitet und der sich auf die Gruppe auswirkt, wie z. B. Lehrende, Projektpartner, Kommilitonen etc. Hier sind die Zusammenhänge häufig komplex und die Effekte im Coaching teils schwer einzufangen, insbesondere, wenn gleichzeitig methodische, oder seltener, inhaltliche Begleitung gefragt ist.

3.3.6 Erfahrungen mit der Methode

Die Dokumentation der Irritationsmomente unterschied sich sowohl formal als auch inhaltlich von der Projektdokumentation, die ich zuvor begleitend angefertigt hatte. Im vorangegangenen Semester hatte ich vornehmlich den Projektverlauf und -prozess mit Arbeitsergebnissen, Anmerkungen zur Teamdynamik – und ggf. daraus abgeleiteten „To-dos“ für die weitere Begleitung der Projektarbeit (beispielsweise zu inhaltlichem Input oder prozessbezogener Unterstützung) dokumentiert. Im Unterschied dazu bestand die Aufzeichnung der Projektarbeit während des genannten Zeitraums überwiegend aus Irritationsmomenten und Lernschleifen (vgl. Schön, 1984). Die so festgehaltenen Irritationsmomente verfügten über unterschiedliche Konnotationen: Anfangs überwogen (im ersten Moment) eher negativ konnotierte Irritationen, wie z. B. aus unterschiedlichem persönlichem Anspruch an das Projektergebnis, aus idealen Vorstellungen und realer Situation. Es gab aber auch Irritationen, die positiv konnotiert waren. Als Beispiel sei hier die spontane Initiative einer Studentin genannt, die eine Innovationsmethode für die Projektarbeit adaptierte, die zuvor in anderem Kontext erläutert und durch die Studierenden erprobt wurde – mit hohem Erkenntnisgewinn für das Projekt.

Mit der Anwendung der Dokumentationsmethode rückten mein subjektives Erleben im Allgemeinen und insbesondere der Dualismus von Erwartungen und Irrita-

tionen in den Mittelpunkt. Der Fokus veränderte sich dadurch stark. Anfangs ergab sich dadurch ein negativeres Erleben des Projektes als gewohnt, was ich mir zunächst durch den verstärkten Fokus auf „Irritationsmomente“ erklärte. Mit dem Auftreten von positiven und neutralen Irritationsmomenten egalisierte sich dies. Ein weiterer Effekt, der sich beobachten ließ, war, dass mir die einzelnen Irritationsmomente mehr als zuvor noch eine Zeit lang präsent blieben und sich eine Art *Iterationsschleife und Kontrabewegung* daraus ergab, bis andere Themen oder Irritationen die vorliegende überlagerten. In den Irritationsmomenten enthaltene Themen blieben mir dadurch länger präsent, liefen sozusagen noch eine Zeit lang mit und traten dann wieder zurück (vgl. Abbildung 2).

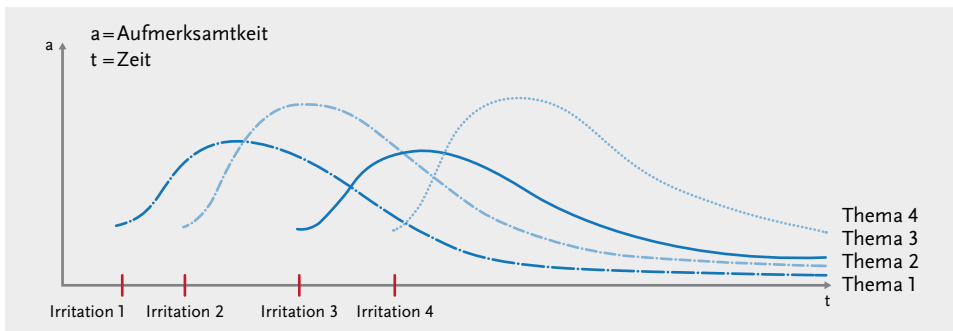


Abbildung 2: Fokus auf Irritationsthemen im Prozess

Ich empfand die Methode als aufschlussreich für den Einblick und Wechsel der Perspektiven bezüglich der eigenen Coachingpraxis. Dennoch, aus Gründen des Aufwands werde ich die Methode zukünftig nicht fortlaufend einsetzen. Stattdessen werde ich sie stichprobenartig für Episoden in größeren Zeitabständen anwenden, um für mich von Zeit zu Zeit einen Status quo abzufragen. Hierfür fand ich sie sehr gut geeignet, um meine aktuellen Schwerpunkte und meinen Umgang mit den jeweiligen Situationen sichtbar zu machen. Darüber hinaus wird durch die Methode die Agilität innerhalb des Prozesses anschaulich. Dieser Gesichtspunkt ist sehr interessant und könnte in weiteren Untersuchungen näher betrachtet werden.

3.4 Coach D: Reflexion der Methode

Die im folgenden Abschnitt diskutierten Irritationsmomente beziehen sich auf die Anwendung der Methode *Dragon Dreaming*, die in zwei Projekten eingesetzt wurde.

Es wurden zwei Projektgruppen unter Anwendung der Methode begleitend coacht. Gruppe A war ein von Studierenden selbst gestaltetes Projekt, Gruppe B ein Projekt für ein externes Unternehmen. Beiden Gruppen wurde dieselbe Methode ausführlich vorgestellt und die Studierenden hatten die Wahl, mit dieser Methode oder anderen klassischen Ansätzen zu arbeiten.

3.4.1 Dragon Dreaming als holistischer Projektmanagementansatz

Dragon Dreaming ist ein Projektmanagement-Konzept (vgl. Croft, 2020), das auf eine ganzheitliche Betrachtung von Projekten abzielt mit dem Ziel, ihre Nachhaltigkeit zu erhöhen. Essenziell sind hierbei a) die Erarbeitung des Projektziels durch eine „Traumphase“ zu Projektbeginn sowie gemeinsame Teambuilding-Phasen in Form von sogenanntem „Celebrating“, dem gemeinsamen Feiern des Projektes/der Projektarbeit. Laut John Croft, dem Entwickler des Ansatzes, kann ein Projekt nicht nachhaltig sein, wenn nicht mindestens 25 % der gemeinsamen Zeit der Projektmitglieder dem Teambuilding in Form von „Celebrating“ gewidmet wird und das Projektziel in Form eines gemeinsamen Traumes existiert. Spannungen und Burn-out wären die Folge bei Nichteinhaltung. Die ganzheitliche Frage, die omnipräsent sein soll, ist: „Was müssen wir erschaffen, damit wir am Ende des Projektes sagen können, wir hätten die Zeit nicht besser nutzen können?“ (vgl. Croft, 2020).

3.4.2 Irritationsmomente während des Starts der Projektphase

Während Gruppe A eine große Offenheit für den Ansatz zeigte, gab es in Gruppe B moderate Kritik von einem Teammitglied. Beide Teams entschieden sich für die Methode. Aufgrund des unkonventionellen Ansatzes hatte ich als Coach mehr Kritik erwartet und die Ablehnung mindestens einer Gruppe. Dies trat nicht ein. Dem Coach wurde hierdurch klar, dass es bei der Akzeptanz einer Methode anscheinend nicht vordergründig um die Fakten zur Methode, sondern darum geht, wie den Studierenden die Methode nahegebracht bzw. wie diese vom Coach interpretiert wird.

Eine weitere starke Irritation wurde dadurch ausgelöst, dass die Studierenden große Schwierigkeiten hatten, ihre Träume im Kontext des Projektes, also Idealvorstellungen ohne Bezug zur Umsetzbarkeit im Projekt, frei zu äußern. Es war bei allen Studierenden der Hinweis nötig, dass es nicht darum geht, Umsetzbarkeit oder weiterführende Überlegungen zu kommunizieren. Dies hat gezeigt, dass es nicht einfach ist, seine Wünsche in Bezug auf eine Thematik derart frei (ohne Einschränkungen durch reale Bedingungen) zu äußern. Unerwartet war hingegen auch, dass es allen Studierenden leichtfiel, die Träume der anderen nicht zu bewerten oder zu kritisieren. Der Umgang war respektvoll. Erwartet wurde vom Coach, dass sich die Studierenden stärker in Diskussionen verfangen, obwohl sie es nicht sollten. Dies hat gezeigt, dass in einem geschützten Raum die freie Äußerung von Träumen ohne Angst vor Kritik möglich ist.

3.4.3 Entwicklung während der Projektphase

Während der Projektarbeit integrierte Gruppe A die Methode voll, während Gruppe B von ihr komplett abwich. Unerwartet war dies, da Gruppe B durch Probleme bei der Auftragslage mit dem Projektpartner Motivationsprobleme aufwies. Erwartet wurde, dass eine Methode, die Wert auf Feiern in der Gruppe legt, von einer weniger motivierten Gruppe besser angenommen wird. Das Gegenteil war der Fall. Weiterhin unerwartet war, dass Gruppe A zum Ende der Projektarbeit die „Celebrating“-Phase zugunsten der Arbeit am Projekt stark vernachlässigte und diese teilweise in Zeitfenster

außerhalb der Projektarbeit legte. Es wurde erwartet, dass auf die Erholungszeit bestanden würde.

3.4.4 Reflektive Betrachtung

Während die Methode von einer Gruppe vollständig verinnerlicht wurde und die Motivation augenscheinlich stark gesteigert hat, fand die andere Gruppe keinen durchgängigen Zugang zur Methode. Dies zeigte sich durch eine Nichtanwendung der Prinzipien der Methode. Da Offenheit für die Methode in beiden Gruppen herrschte, können als Begründung für die Akzeptanz oder deren Fehlen nur externe Faktoren herangezogen werden. Hier spielen Probleme bei der Auftragsklärung eine Rolle. Die Methode selbst erwies sich durch den Vergleich der Projektergebnisse mit vorherigen Projekten durchaus als geeignet. Lediglich das Zeitfenster der Projektarbeit ist sehr eng, da aktiv Nicht-Arbeitsphasen eingeplant werden müssen.

Durch die Analyse der Irritationsmomente habe ich verschiedene Erkenntnisse über die Tätigkeit des Coaches im Allgemeinen erlangt. Der Coach ist oft die Schnittstelle zu Informationen und Methoden. Wie die Gruppe diese bewertet, liegt folglich stark im Wirkungsbereich des Coaches. Dennoch folgt der positiven Bewertung einer Methode nicht zwingend deren Anwendung. Hier spielen viele Faktoren eine Rolle, die der Coach nicht beeinflussen kann. Individuelle Vorstellungen über die Teamarbeit und das Projektziel bzw. den Arbeitsmodus sind Beispiele dafür. Für die Tätigkeit des Coaches ist ein Vorschlagen von Methoden essenziell, genauso wie eine Observierung der Anwendung. Bei Bedarf können dann Korrekturen oder Anpassungen der Methode vorgeschlagen werden.

Dragon Dreaming als solches würde ich wieder anwenden, wenn die folgenden Faktoren gegeben sind: eine klare Auftragslage, Offenheit für die Methode, ein nachhaltiges Projektziel und verfügbare Präsenzzeit, die gemeinsam gestaltet werden kann. Die Reflexion durch Irritationsmomente habe ich als geeignetes Instrument zur Analyse des Coaching- und Projektprozesses wahrgenommen. Primär tauchen Irritationen auf, wenn meine Erwartungshaltung bzw. meine Einschätzung nicht bestätigt wurden. Dies macht deutlich, wie schwer es sein kann, ergebnisoffen beratend an einem Prozess teilzunehmen. Somit zeigt die Methode nicht nur Problematiken der Projektarbeit an sich auf, sondern hilft dem Coach auch, eine unparteiische, neutrale Position im Projekt einzunehmen. Die Methode zur Festhaltung der Irritationen wird folglich vom Coach in angepasster Form zukünftig zur Reflexion des Coachingprozesses angewendet werden.

4 Diskussion

Mit der Beschreibung von Irritationen haben die Coaches sehr unterschiedliche Aspekte ihrer Tätigkeit beleuchtet. Damit einhergehend sind auch die persönlich gewonnenen Erkenntnisse divers. Sie beziehen sich auf die Art und Weise der Projektdoku-

mentation, auf die Beziehung zwischen Coach und Team, die eigenen thematischen Schwerpunkte und die Vermittlung von Projektmethoden.

Tabelle 3: Überblick über die Erfahrung der Coaches mit der Beschreibung von Irritationsmomenten

Coach	Fokus	Erkenntnisse	Anwendung
A	Dokumentation der Projektarbeit	Keine Irritationen	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfreich, um das Wesentliche festzuhalten • Wird abgewandelt zur Dokumentation weiter genutzt
B	Persönliche Ansprüche	Persönliche Kriterien Balanceakte	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstwerdung der wirkenden Spannungszüge • Auseinandersetzung mit dem eigenen Coachingprofil • Wird abgewandelt weiter genutzt
C	Persönliche Schwerpunkte	Persönliche Schwerpunkte Agilität innerhalb des Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektivenwechsel auf den Coach • Wird abgewandelt weiter genutzt
D	Vermittlung von Methoden	Wirkungsbereich des Coaches (auf den Gebrauch von Methoden)	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Analyse des Coaching- und Projektprozesses • Wird abgewandelt weiter genutzt

Ausgehend von den hier dargelegten Erfahrungen scheint die Reflexionsmethode geeignet, um Coaches bei der Ausbildung der professionellen Identität zu unterstützen. Drei von vier Coaches (B, C und D) hat die Beschreibung von Irritationsmomenten geholfen, die eigene Rolle differenzierter zu betrachten und Klarheit über die eigenen An- und Widersprüche, die Diversität der unterschiedlichen Perspektiven sowie die eigene Wirkung zu erhalten. Bereits bei der Vorstellung der Methode hatte ein Coach (A) Bedenken, mit Irritationsmomenten zu arbeiten. Diese Bedenken haben sich im Verlauf des Semesters insofern bestätigt, als dass der Coach keine Irritationsmomente erkennen konnte. Dies lässt auf die Notwendigkeit einer Sensibilisierungsphase zu Beginn schließen, um Irritationsmomente für die Reflexionsarbeit zu nutzen. In dieser Phase sollte die für diese Methode notwendige Haltung erlebnisorientiert vermittelt werden. Abschließend soll noch hervorgehoben werden, dass die explizite Reflexion der Coachingtätigkeit zeitliche Ressourcen voraussetzt, die bei der Planung und Organisation der Tätigkeit berücksichtigt werden sollten, um eine Kompetenzentwicklung zu unterstützen.

Danksagung

Wir bedanken uns für die wertvolle Zusammenarbeit mit den Studierenden des Masterstudiengangs Zukunfts-Design.

Literatur

- Bade, P., Herold, G. & Kandzora, G. (2018). *Reflexionskompetenz fördern – Reflexion und Reflexionskompetenz in der Lehrerbildung*. Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg.
- Croft, J. *Dragon Dreaming International – Everything is a temporary node in a process of flow*. <https://dragondreaming.org/>. Golding, C. (2009). *Integrating the disciplines: successful interdisciplinary subjects*. Centre for the Study of Higher Education, University of Melbourne, Parkville, Vic.
- Hesseln, H. & Gair, J. (2016). Bridging the gap between higher education and the workforce: A coach approach to teaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal* 1, 63–79. <https://doi.org/10.22316/poc/01.1.06>
- Kolmos, A., Du, X., Holgaard, J. E. & Jensen, L. P. (2008). *Facilitation in a PBL environment*. UCPBL
- Löffl, J. & Zagel, C. (2019). Projektlehre im Verbund mit mittelständischen Unternehmen im ländlichen Raum: Erfahrungen aus dem Masterstudiengang ZukunftsDesign. In T. Schmohl, D. Schäffer, K.-A. To & B. Eller-Studzinsky (Hrsg.), *Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen. Strategien, Formate und Methoden* (S. 41–50). wbv media.
- Prange, C. (1999). Organizational Learning – Desperately Seeking Theory? In *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* (S. 24–43). SAGE Publications Ltd.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4, 155–169.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams. *Organization Studies* 35, 551–585.
- Schön, D. A. (1984). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Basic Books.

Autorinnen und Autor

Dr. Nassrin Hajinejad
Fraunhofer FOKUS, Kompetenzzentrum Öffentliche IT
nassrin@hajinejad.de

Hauke Hasenknopf, M. A.
Wissenschafts- und Kulturzentrum der Hochschule Coburg,
Lehrgebiet Zukunftsdesign
Hauke.Hasenknopf@hs-coburg.de

Rebecca Fischer
Wissenschafts- und Kulturzentrum der Hochschule Coburg,
Lehrgebiet Zukunftsdesign
rebecca.fischer@hs-coburg.de

Lena Pieper, M. A.
Wissenschafts- und Kulturzentrum der Hochschule Coburg,
Lehrgebiet Zukunftsdesign
lena.pieper@hs-coburg.de