

Bildung und Forschung gefördert wird. Mit dem Leitgedanken „Für Lehre begeistern. Kompetent lehren.“ werden jährlich engagierte Lehrende aller Fakultäten der LMU München zu Multiplikator*innen guter Lehre weitergebildet und in der Umsetzung ihrer innovativen Projektvorhaben zur Verbesserung der Lehre unterstützt. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen des Multiplikatoren-Programms sind hierbei, neben ihrer Promotion bzw. Habilitation,¹ als persönliche Coaches und Trainer*innen zuständig und stehen den Teilnehmer*innen mit ihrer Expertise zur Seite. Das Multiplikatoren-Programm wird somit durch wissenschaftliche Begleitung und Forschung komplementiert. Unter diesen Prämissen verzeichnet das Programm bisher 136 erfolgreich durchgeführte Projekte (Stand: 2019). Die Projektarbeit erfolgt in „hierarchieübergreifenden“ Teams, wobei sowohl ein*e Professor*in, als auch mindestens ein Mitglied aus dem Mittelbau ein Projektteam darstellt. Somit fördert das Multiplikatoren-Programm gute Lehre „bottom-up“ aus allen Fachbereichen der LMU München heraus. Der Bottom-up-Ansatz wurde ganz bewusst gewählt, um Multiplikator*innen genügend Freiraum für eigene, bedarfsorientierte Ideen zu geben. Die entstehende Autonomie motiviert Teilnehmer*innen wiederum, ihre eigenen Projekte und damit auch die gemeinsame Vision guter Lehre an der eigenen Fakultät bekanntzumachen, also zu multiplizieren und zu verankern. Die fächerübergreifende Etablierung des Multiplikatoren-Programms und ein intensives Weiterbildungsprogramm ermöglicht den Teilnehmer*innen außerdem eine breite Plattform für einen fachspezifischen aber auch interdisziplinären Austausch.

Im Zentrum der einjährigen Förderung stehen somit zusammengefasst:

- die Konkretisierung und Umsetzung selbstgewählter, bedarfsorientierter Projekte an der eigenen Fakultät,
- der Erwerb von Basiswissen zu guter Lehre und zu Führen und Begeistern,
- der interdisziplinärer Austausch und die fakultätsübergreifende Vernetzung mit anderen Multiplikatoren,
- das projektbegleitende Coaching.

Die Vision des Multiplikatoren-Programmes ist es somit, ein flächendeckendes Bewusstsein für gute Lehre zu schaffen. Es möchte eine Kultur etablieren, die exzellente und innovative Lehre wertschätzt, denn diese dient als wesentliche Grundlage für die weitere Ausbildung, Weiterbildung und Bindung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Eine exzellente und innovative Lehre verdient somit dieselbe Anerkennung und denselben Stellenwert wie exzellente Forschung. Nur durch gute Lehre kann sich eine ausgezeichnete Forschungseinrichtung wie die LMU München weiterentwickeln.

Die Mission des Multiplikatoren-Programms ist es daher, den teilnehmenden Multiplikator*innen Wissen, Handlungskompetenzen und Werte zu vermitteln. Die Multiplikator*innen selbst verbindet ihre hochschuldidaktische Kompetenz, ihr besonderes Engage-

¹Eine Auswahl der geleisteten Forschungsarbeiten der letzten Jahre finden Sie im weiterführenden Literaturverzeichnis.

Abb. 1.1 Das Multiplikatoren-Programm besteht aus den drei Bausteinen (1) Weiterbildung, (2) Projektarbeit und (3) Begeistern, Weitergeben, Multiplizieren mit dem Ziel Werte, Wissen und Handlungskompetenzen zu vermitteln. Die Multiplikator*innen werden u. a. durch Workshops, professionelles Coaching und Hilfskraftmittel unterstützt



ment in der Lehre, ein guter Kontakt zu Studierenden und ihre Offenheit für neue Ideen. Die Multiplikator*innen sind Vorreiter und Ansprechpartner für ihre Kolleg*innen zum Thema „gute Lehre“. Um ein eigenständiges Agieren der Multiplikator*innen zu gewährleisten, erfolgt die Umsetzung unserer Vision durch die drei zentralen Bausteine: 1) Weiterbildung, 2) Projektarbeit und 3) Begeistern, Weitergeben, Multiplizieren (Abb. 1.1). Hierbei ist eine regelmäßige Evaluation der Maßnahmen und Auswirkungen dieser drei Bausteine wichtig, um herauszufinden, ob und wie genau sie zu einer Verbesserung der Lehre an der LMU München beitragen. Dabei setzen wir gezielt Kurzevaluationen von 1–2 DIN-A4-Seiten ein, sowie umfangreiche Befragungen zu Beginn und zum Ende des Programms. Nur durch eine systematische Messung können erfolgskritische Faktoren sichtbar gemacht und die Qualität und damit auch das erfolgreiche Weiterbestehen des Multiplikatoren-Programms gesichert werden (Gollwitzer und Jäger 2014).

1.2 Zahlen, Daten, Fakten

Seit Projektbeginn 2012 bis im Jahr 2019 verzeichnete das Multiplikatoren-Programm 349 Multiplikator*innen (244 Multiplikator*innen, ohne Mehrfachteilnahme)² in Teams aus allen 18 Fakultäten bzw. allen 4 Fachbereichen (Abb. 1.2) der LMU München. Damit ist das Multiplikatoren-Programm flächendeckend an der gesamten LMU München etabliert.

²Multiplikator*innen mit Mehrfachteilnahme sind jene, die ihr Projekt über die Zeit von 1 Jahr hinaus verlängerten oder in darauffolgenden Jahren mit einem neuen Projekt teilnahmen.

Abb. 1.2 Multiplikator*innen nach Fächergruppen

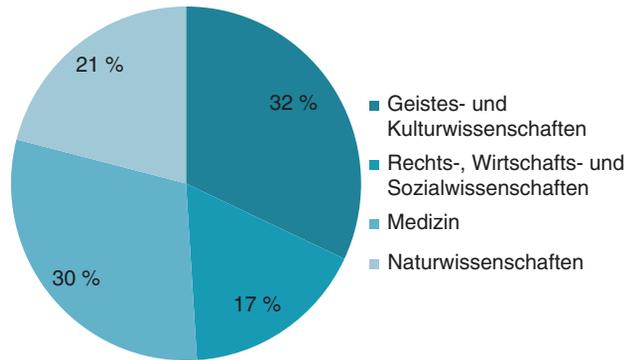
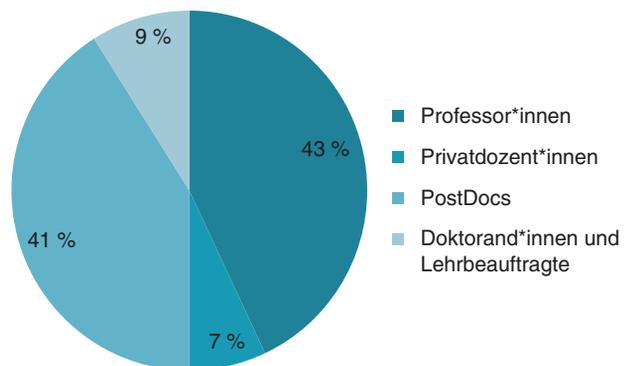


Abb. 1.3 Multiplikator*innen nach beruflichem Status



Ein Multiplikatoren-Team besteht üblicherweise aus einer*inem Professor*in und einer*inem Vertreter*in aus dem Mittelbau. Im Verlauf der Projektzeit ergab sich als zusätzlicher Multiplikator-Effekt, dass zum Teil auch in größeren Teams (bis zu 7 Personen) zusammengearbeitet wurde. Neben einem Großteil an Professor*innen (43 %) und Post-Docs (41 %) sind auch Doktorand*innen und Lehrbeauftragte (9 %) sowie Privatdozent*innen (7 %) unter den Multiplikator*innen vertreten (Abb. 1.3).

Fast die Hälfte (45,08 %) aller Multiplikator*innen wählten außerdem die Option einer Projektverlängerung, durch welche Inhalte vertieft, mehr Beteiligte involviert und die Nachhaltigkeit der jeweiligen Projekte gesichert werden konnte. Knapp ein Viertel (21,31 %) unserer Multiplikator*innen entschied sich zusätzlich dafür, nach der erfolgreichen Etablierung ihres ersten Projektes, mindestens ein weiteres neues Projekt – oft unter Beteiligung neuer Kolleg*innen aus der Fakultät – ins Leben zu rufen, um die Lehre an der LMU weiterhin zu verbessern und die Begeisterung für Lehre zu multiplizieren.³ Für die erfolgreiche Etablierung und die hohe Reichweite des Multiplikatoren-Programms spricht außerdem eine steigende Teilnehmerzahl über die Jahre, welche jedoch zu Gunsten der Qualität des Programms inzwischen begrenzt und durch ein noch stärkeres Auswahlverfahren ergänzt wurde (Abb. 1.4).

³ Prozentangaben auf Basis der 244 Multiplikator*innen.

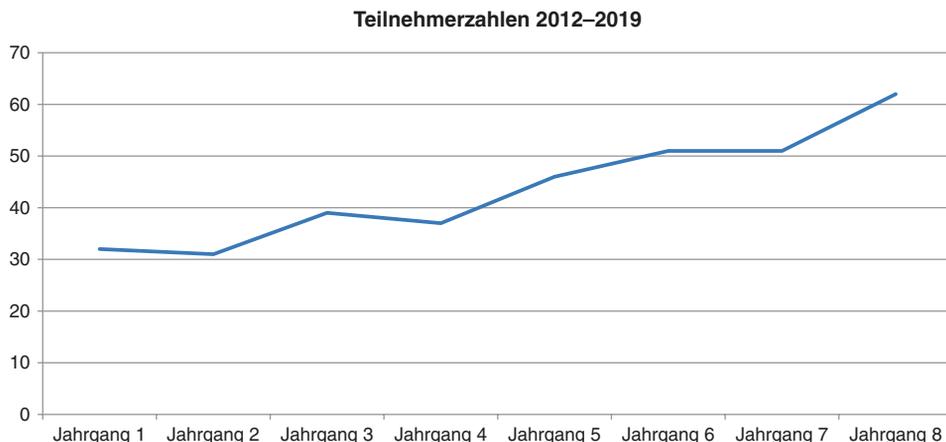


Abb. 1.4 Die Teilnehmerzahlen im Multiplikatoren-Programm von 2012–2019



Abb. 1.5 Ablauf des Multiplikatoren-Programms

1.3 Bausteine im Multiplikatoren-Programm

Die drei Bausteine 1) Weiterbildung (Abb. 1.5), 2) individuelle Projektarbeit und 3) Begeistern, Weitergeben, Multiplizieren (Abb. 1.1) dienen der Realisierung unserer Vision, ein flächendeckendes Bewusstsein für gute Lehre zu schaffen. Im Folgenden werden die drei Bausteine näher beleuchtet.

1.3.1 Weiterbildungsangebote

Auftaktworkshop

Ziele des Auftaktworkshops sind, die Grundlagen für die Tätigkeit als Multiplikator*in zu schaffen, Projektziele und die eigene Rollenklärung zu erarbeiten sowie organisatorische

Details und Rahmenbedingungen zu klären. Ein wichtiger Bestandteil des Workshops ist es, sich über das gemeinsame Verständnis guter Lehre auszutauschen (Was macht gute Lehre aus?), an den Projekterfahrungen früherer Multiplikatoren*innen (Best Practice) zu partizipieren und sich gegenseitig die aktuell geplanten Projekte vorzustellen. Zudem haben die Teilnehmer*innen Gelegenheit, sich als Multiplikator*innen der LMU München auszutauschen und zu vernetzen und so interdisziplinäre Ideen zu generieren und eigene Erfahrungen einzubringen.

Austauschworkshop

Hier stellen die Multiplikatoren-Teams die eigenen Projekte und ihre Umsetzung detaillierter vor und vernetzen sich gezielt. Die Multiplikator*innen erhalten dadurch die Gelegenheit, sich nach dem Prinzip der kollegialen Beratung (z. B. Dilk und Littger 2013) gegenseitig Feedback zu ihren Projektideen zu geben, Best Practices zu teilen und sich zusätzlich Rückmeldung vom Multiplikatoren-Projektteam einzuholen. Ziel ist es, den Multiplikator*innen die Projektumsetzung zu erleichtern und evtl. noch vorhandene Stolpersteine gemeinsam aus dem Weg zu räumen. Zusätzlich motivieren die gemeinsame Arbeit an den Projektkonzepten und das erhaltene Feedback bei der weiteren Umsetzung.

Basisseminar „Lehre kompakt“

Der hier gegebene Einblick in wissenschaftliche Theorien und praktische Instrumente ermöglicht eine effektive und faire Gestaltung von Vorlesungen, Seminaren und Prüfungen. In dem Seminar wird gemeinsam über die eigene Rolle als Lehrende*r reflektiert und grundlegende aktuelle Lerntheorien besprochen (vgl. Kap. 4). Auf dieser Basis werden ausgehend von den individuellen Fragen der Multiplikator*innen interaktiv Konzepte zur Optimierung der eigenen Lehre erarbeitet.

Basisseminar „Führen und Begeistern“

Effektive Mitarbeiterführung sowie Zusammenarbeit und Kommunikation im (Projekt-) Team werden anhand wissenschaftlicher Theorien und individueller Erfahrungen diskutiert. Ein weiterer Schwerpunkt liegt darauf, wie Kolleg*innen und wichtige Stakeholder im Sinne der Nachhaltigkeit für das Projekt begeistert und von den Projekthinhalten überzeugt werden können.

Kollegialer Abschlussworkshop

Die Reflexion über die eigenen Erfahrungen und die Entwicklung von Ideen zur Verstärkung der gewonnenen Expertise sind Ziele des Abschlussworkshops. Er bietet die Gelegenheit im kollegialen Rahmen Best Practices der Projektumsetzung und des Multiplizierens weiterzugeben, noch offene Fragen beantworten zu können und sich zu vernetzen. Zudem werden gemeinsam Tipps für den neuen Jahrgang erstellt, um diesem den Einstieg in die Projektarbeit zu erleichtern.

Abschluss Symposium

Beim feierlichen Abschluss Symposium und dem jährlichen Alumnitreffen nach Projektende erhalten die Multiplikator*innen die Möglichkeit ihre Projektergebnisse kurz vorzustellen und bekommen vom Vizepräsidenten für Lehre ein Zertifikat über ihre Tätigkeit überreicht. Zusätzlich gibt es jeweils wechselnde Kurzvorträge zu lehrerrelevanten Themen und den Forschungsergebnissen des Multiplikatoren-Programms.

1.3.2 Individuelle Innovationsprojekte

Die Multiplikator*innen setzen individuell – an die Problemlagen ihrer jeweiligen Fakultäten angepasst – Projekte zu guter Lehre um. Durch die eigenständige Wahl der Projektthemen kann gezielt auf die Expertise der Teilnehmer*innen zurückgegriffen sowie auf die Gegebenheiten an den einzelnen Fakultäten eingegangen werden. So kennen die Multiplikator*innen als Fakultätsangehörige die spezifischen Herausforderungen ihrer Fakultäten im Bereich der Lehre und können mit ihren Projektideen spezifisch und flexibel auf diese Bedarfslagen eingehen. Zugleich stellt die Autonomie im Sinne der freien Wahl des eigenen Projektvorhabens einen wichtigen Bedingungsfaktor für die intrinsische Motivation der Teilnehmer*innen dar, die wiederum für das spätere Engagement im Projekt von Bedeutung ist (Deci und Ryan 1987). Die Inhalte der Lehrprojekte spiegeln die Vielfalt dieser Entscheidungsfreiheit wider. Im Rahmen des Multiplikatoren-Programms wurden seit Projektbeginn 2012 bis 2019 erfolgreich 136 Projekte zur Verbesserung der Lehre an der LMU München umgesetzt. Eine Vielzahl dieser Multiplikatoren-Projekte erhielt bereits mehrfache LMU interne, bayern- und deutschlandweite Auszeichnungen. Die Projekte lassen sich thematisch 7 verschiedenen Themenfeldern zuordnen:

1. Einsatz neuer didaktischer Methoden

Eine Vielzahl von Multiplikatoren-Projekten beschäftigt sich mit dem Einsatz neuer didaktischer Methoden, denn gute Lehre muss mit der Zeit gehen und sich stets der Zielgruppe anpassen. So sollen durch diese Projekte traditionelle Lehrmethoden um modernere ergänzt werden. Mit innovativen didaktischen Tools können Studierende beim Lernen unterstützt und auf neue Art und Weise vom Lehrstoff begeistert werden. Die Projekte reichen hierbei von der Entwicklung neuer (interaktiver) E-Learning-Plattformen, Online-Leitfäden, Podcasts bzw. Lehrfilmen bis hin zum Einsatz von neuartigen Konzepten wie dem Inverted-Classroom-Prinzip, bei dem sich Studierende den Lehrstoff zu Hause aneignen und die eigentliche Anwendung und gemeinsame Reflexion/Diskussion der Inhalte in der Lehrveranstaltung stattfindet.

2. Evaluation

Evaluationen sind für das Erkennen von Schwachstellen und die Weiterentwicklung von Lehrveranstaltungen zentral. Durch direktes Feedback kann die Lehrqualität von Vor-

lesungen und Seminaren spezifisch und bedarfsorientiert verbessert werden. Lehrevaluationen ermöglichen hierbei einen direkten Kanal zwischen Studierenden und Dozierenden, aber auch zwischen Kolleg*innen. Die Hemmschwelle konstruktiv Rückmeldung zu den Veranstaltungen zu geben, wird durch standardisierte Evaluationsmaßnahmen maßgeblich reduziert. Dabei reicht das Spektrum von quantitativen und qualitativen Evaluationsbögen bis hin zu kollegialen Feedbackleitfäden. Durch solche formellen Evaluationsmethoden wird die Wertschätzung guter Lehre sichtbar gemacht, was wiederum die Motivation für gute Lehre auf Seiten der Dozierenden steigert. Des Weiteren liefert das Feedback aus den Lehrevaluationen einen idealen Anknüpfungspunkt für weitere inhaltlich-didaktisch orientierte Folgeprojekte.

3. Förderung der Lehrkompetenz

Gute Lehre fängt bei den didaktischen Fähigkeiten des Dozierenden an. Es ist daher nicht verwunderlich, dass ein Großteil der Multiplikatoren-Projekte gezielt der Verbesserung der Lehrkompetenz dient. So wie Forscher*innen der Universität in ihren akademischen Kompetenzen geschult werden, so sollten wissenschaftliche Mitarbeiter*innen der Universität mit Lehrverpflichtung in ihren Lehrkompetenzen weitergebildet werden. Projekte, die hierzu im Rahmen des Multiplikatoren-Programms ins Leben gerufen wurden, befassen sich beispielsweise mit der Konzeption von didaktischen Fortbildungen, welche verstärkt auf junge bzw. neue Lehrende ausgerichtet sind oder sich spezifisch mit der Ausbildung von studentischen Tutor*innen auseinandersetzen. Auch gibt es Projekte, die themenspezifische Lehrsyllabi bzw. Lehrtools entwickeln, welche anschließend Lehrenden zur Verfügung gestellt werden.

4. Konzeption von Lehrveranstaltungen

Essenziell für gute Lehre ist außerdem die grundlegende Konzeption von Lehrveranstaltungen (vgl. Kap. 3). Wie eine gute Lehrveranstaltung aufgebaut werden muss und welche Kompetenzen den Studierenden fachspezifisch vermittelt werden sollen, sind Fragen, mit denen sich Multiplikatoren-Projekte aus diesem Bereich befassen. So sind Teams entstanden, die sich konkret für einen vermehrten Praxisbezug in der Lehre einsetzen oder die wissenschaftlichen Kompetenzen bei Studierenden verstärkt fördern möchten. Ein weiteres großes Ziel solcher Projekte ist außerdem die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen verwandten Berufsgruppen. Dadurch sind Lehrveranstaltungen entstanden, welche Studierendengruppen ähnlicher Fächer zusammenführen, um einen übergreifenden Austausch zu ermöglichen.

5. Kooperation zwischen Lehrenden

Für eine gelungene Lehre ist auch ein reger Austausch zwischen Dozierenden äußerst wichtig. Durch eine effektive Vernetzung zwischen Lehrenden kann nicht nur vorhandenes Wissen besser genutzt, sondern auch die Abstimmung von Lehrinhalten erleichtert werden, um übermäßige Redundanzen zu vermeiden und sicherzustellen, dass Lehrinhalte kohärent aufeinander aufbauen. Solch ein roter Faden in der Lehre hilft Studierenden ungemein bei der Aneignung des Lehrstoffes. Durch den regen Austausch zwischen den Multiplikator*innen im Rahmen des Multiplikatoren-Programms

(beispielsweise bei den Workshops) und das große Alumni-Netzwerk ergaben sich außerdem Kooperationen zwischen Fakultäten und mit der Zeit auch zwischen Universitäten. So setzen sich einige Multiplikatoren-Projekte für bundesweite Ausbildungs- und Lehrstandards ein.

6. Curriculumentwicklung/-optimierung

Wie man das generelle Curriculum eines Studiengangs optimieren kann, erörtern die Praxisprojekte im Bereich der Curriculumentwicklung/-optimierung. In diesen Multiplikatoren-Projekten werden einzelne Lehrveranstaltungen bzw. das Gesamtcurriculum einzelner Fächer überarbeitet oder gar ein neues Curriculum für ein neu entstehendes Fach entwickelt. Überarbeitungen sind gerade bei traditionellen und seit langem bestehenden Fächern notwendig, damit das Studienkonzept auf dem aktuellsten Stand bleibt und sich den wechselnden Anforderungen der Wirtschaft, Politik (z. B. Bologna-Reform) und Wissenschaft anpasst. Bei anderen Fachgruppen entstehen erstmalig Fächer und Disziplinen, die den Studierenden nähergebracht werden müssen (z. B. das Fach der Epidemiologie oder die Entwicklung eines Impfcurriculums).

7. Prüfungen

Dass Studierende während des Studiums Prüfungsleistungen ablegen müssen, ist unvermeidbar und essenziell für ihren Studienerfolg. Umso wichtiger ist es deswegen, Prüfungen fair und passend zur Lehrveranstaltung zu gestalten. Multiplikatoren-Projekte in diesem Bereich beschäftigen sich daher damit, wie Prüfungen für Studierende, aber auch die Benotung auf Seiten der Dozierenden transparenter gestaltet werden können. Neben Leitfäden zur Prüfungsgestaltung, Best-Practice-Katalogen zur Korrektur von Hausarbeiten und detaillierten Lösungsskizzen für Dozierende wurden auch Workshops für Studierende zu den Themen Prüfungs- und Lernstrategien ins Leben gerufen. Abb. 1.6 gibt einen Überblick über die thematische Verteilung der Multiplikatoren-Projekte in den vergangenen Jahren. Ein Großteil der Projekte

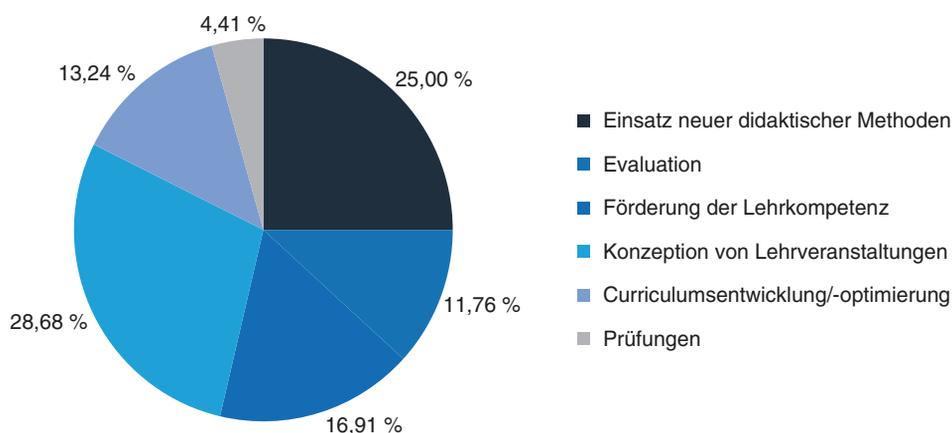


Abb. 1.6 Multiplikatoren-Projekte nach Themenfeldern

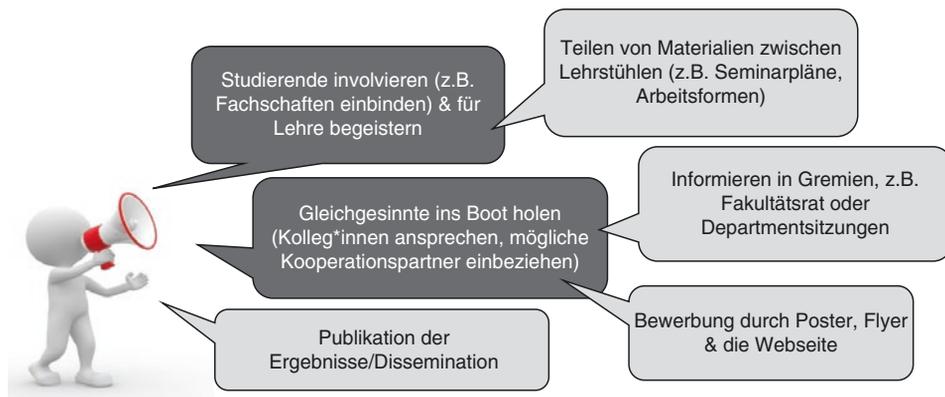


Abb. 1.7 Arten des Multiplizierens: Informelles Multiplizieren (*dunkelgrau*), formelles Multiplizieren (*hellgrau*)

(28,68 %) arbeitet an neuen Lehrveranstaltungen sowie dem Einsatz moderner didaktischer Methoden in der Lehre (25 %). Gezielt setzen 16,91 % der Projekte an den Lehrkompetenzen der Dozierenden an, während 13,24 % das allgemeine Curriculum eines Faches überarbeiten. Die Evaluation von Lehrveranstaltungen wird von 11,76 % der Projekte in Angriff genommen, während 4,41 % der Projekte sich spezifisch mit Prüfungen auseinandersetzen.

1.3.3 Begeistern, Weitergeben, Multiplizieren

Neben der Umsetzung der eigenen Projektideen besteht eine weitere wichtige Aufgabe der Multiplikator*innen darin, ein Umdenken in Bezug auf den Stellenwert von Lehre zu initiieren, die eigenen Kolleg*innen für das Thema zu begeistern und Erfahrungen in der Lehre weiterzugeben (vgl. Kap. 6). Hierzu stehen den Multiplikatoren verschiedene formelle und informelle Mittel zur Verfügung (Abb. 1.7):

- Formelle Wege des Multiplizierens stellen beispielsweise die Vorstellung der eigenen Projektidee zur Förderung der Lehre im Fakultätsrat oder in weiteren Gremien dar. Viele Teilnehmer*innen nutzen zudem die Durchführung „runder Tische“, um den Austausch über Lehre zwischen Dozierenden und Studierenden anzustoßen. Auch die Publikation des Projektvorhabens in Fachzeitschriften oder die Übernahme von Funktionen, wie die des/der Evaluierungsbeauftragten der Fakultät, bieten sich an, um Kolleg*innen zu informieren.
- Neben diesen formellen Wegen spielt die regelmäßige, informelle Kommunikation in kollegialen Gesprächen und mit Studierenden eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess. Nach der sozialkognitiven Lerntheorie und dem Prinzip des Lernens am Modell

(Bandura und Walters 1977) wirken Multiplikator*innen guter Lehre zudem als Vorbilder, die ihren Kolleg*innen als Modell für gute Lehre dienen und diese so dazu anregen, Kompetenz, Innovation und Wertschätzung in der Lehre zu implementieren. Durch den vielfältigen Einbezug der Kolleg*innen in die Projekte sowie durch die Funktion der Multiplikator*innen als Ansprechpartner*innen von fachspezifischen Belangen der Lehre, kann eine - im Vergleich zu bestehenden hochschuldidaktischen Fortbildungen - größere Zielgruppe der Fakultätsangehörigen erreicht werden. Um die Teilnehmer*innen bei der Aufgabe des Multiplizierens bestmöglich zu fördern, unterstützt das Multiplikatoren-Projektteam gezielt durch Marketingmaßnahmen und -unterlagen wie Flyer oder Poster, der Erstellung eines Jahrbuchs, der Publikation in Fachzeitschriften und der universitätsweiten Bekanntmachung des gesamten Projekts.

1.4 Weitere Programminhalte

Individuelle Projektbegleitung durch Coaches

Um die individuelle Projektumsetzung bestmöglich zu unterstützen, erhält jedes Projektteam die Möglichkeit, zwei Teamsitzungen gemeinsam mit einem*einer erfahrenen Coach*in zu gestalten. In der ersten Sitzung nach dem Auftaktworkshop steht das Thema „Projektmanagement“ im Fokus, in der zweiten Sitzung vor Projektende das Thema „Multiplizieren und nachhaltig gestalten“. Hier können eigenen Ideen reflektiert und optimiert und dadurch mehr Sicherheit in der Projektarbeit gewonnen werden. Zusätzlich hilft die Beratung durch erfahrene und unabhängige Projektmanager*innen, auf blinde Flecken, Fallstricke und Hindernisse aufmerksam zu werden und mit diesen umzugehen. Die Projektbegleitungen können gezielt auf die individuellen Besonderheiten des jeweiligen Projekts eingehen (z. B. beim Erstellen von Zeitplänen im Team).

Erweitertes Seminarangebot

Um eine zeitliche Flexibilität zu gewährleisten und dem individuellen Bedarf der Teilnehmer*innen gerecht zu werden, steht den Multiplikator*innen zusätzlich zu den programmspezifischen Workshops ein optionales Seminarangebot in den Bereichen Führungs-, Selbst- und Lehrkompetenz durch das LMU Center for Leadership and People Management und die gemeinsam konzipierte Ringvorlesung zur Weiterbildung zur Verfügung.

Sach- und Hilfskraftmittel

Um die Teilnehmer*innen personell und materiell bei der Durchführung der Projektvorhaben zu unterstützen, werden für jedes Multiplikatoren-Tandem Hilfskraftgelder und Sachmittel bereitgestellt.

1.5 Unsere Erfolgsfaktoren

Auf der Basis unserer Erfahrungen, der Evaluationsergebnisse und der direkten Rückmeldungen von Seiten der Multiplikator*innen und Dekanate konnten zehn Prinzipien als zentrale Erfolgsfaktoren des Multiplikatoren-Programms identifiziert werden (Abb. 1.8). Anhand der aktuellen Zahlen aus unserem **Qualitätsmanagement** werden im Folgenden einige Erfolgsfaktoren näher beleuchtet. Die Ergebnisse des letzten Jahrgangs sind hierbei exemplarisch für die vergangenen Jahre:

Hinsichtlich der Zufriedenheit gaben 92 % der Teilnehmer*innen des letzten Jahrgangs an, dass sie mit dem gesamten Multiplikatoren-Programm zufrieden bis sehr zufrieden sind. Von den Multiplikator*innen gaben 100 % außerdem an, dass sie das Programm in guter bzw. sehr guter Erinnerung behalten werden. Besonders positiv benannt wurde hierbei zum einen die **bedarfsorientierte Programmkonzeption**, zum anderen das große kollegiale **Netzwerk**, durch das ein **Austausch** – innerhalb eines **Tandems**, mit **Ehemaligen** und über **Fakultätsgrenzen** hinaus – ermöglicht wird.

Nahezu alle Multiplikator*innen des letzten Jahrgangs (92 %) gehen außerdem davon aus, dass ihr Projekt erfolgreich sein und die Lehre an der LMU München nachhaltig verbessern wird. Darüber hinaus werden 10 der 19 Multiplikatoren-Teams des letzten Jahrgangs ihre Projekte um 1–2 Jahre verlängern – oftmals in erweiterten Teamkonstellationen. Ferner gehen 40 % davon aus, dass durch ihre Teilnahme am Multiplikatoren-Programm sich auch das Bewusstsein ihrer Kolleg*innen für gute Lehre überwiegend



Abb. 1.8 Die 10 Erfolgsfaktoren des Multiplikatoren-Programms. (Pachler et al. 2015)

bis sehr erweitert hat, und 52 % gehen davon aus, dass das teilweise der Fall ist. Dies spricht für die Nachhaltigkeit und die große Reichweite des Programms durch den **Multiplikator-Effekt**.

Die **systematische Begleitung** der Multiplikator*innen durch das Multiplikatoren-Team stößt ebenso auf positive Resonanz. Besonders hervorzuheben ist, dass die Multiplikator*innen des letzten Jahrgangs angaben, dass sich ihre Lehrkompetenz durch die Teilnahme am Multiplikatoren-Programm deutlich verbessert hat (von 3,81 auf 4,28 der Ratingskala von 1–5). Sie gehen weiterhin davon aus, dass sich diese Zunahme ihrer Lehrkompetenz und ihre Programmteilnahme positiv auf ihre Studierenden und auf ihre Kolleg*innen auswirken. Dass sich die Qualität der Lehre für die Studierenden stark verbessert hat, gaben 84 % an, während 12 % notierten, dass sie sich zumindest teilweise verbessert hat. Diese Ergebnisse werden zusätzlich durch die zahlreichen Lehrpreise unterstrichen, die unsere Multiplikator*innen – nicht nur intern von der LMU München und von ihren Studierenden, sondern bayern- und deutschlandweit – für ihr Engagement erhalten haben. Darunter fallen Auszeichnungen von Fachschaften durch Studierende, Fakultätspreise durch Stiferverbände, LMU Lehrinnovationspreise sowie Preise für gute Lehre vom Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultur, Wissenschaft und Kunst.

Die positiven Effekte des Programmes gehen also über die konkreten Projektteilnehmer*innen hinaus und wirken – durch einen erfolgreichen **Bottom-up-Ansatz** – tief in die LMU München hinein und sogar darüber hinaus.

1.6 Fazit

Intention des Multiplikatoren-Programms ist es, einen Kulturwandel an der LMU München anzustoßen, indem die lehreinteressierten Dozierenden aller Fakultäten Unterstützung bei der Durchführung ihrer Projektvorhaben zur Optimierung der Lehre bekommen und ein Forum erhalten, in dem sie sich mit anderen Lehrengagierten austauschen und vernetzen können. So kann bottom-up ein Personal- und Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt werden, der der Lehre mehr Wertschätzung und Gesicht gibt. Dieser Bottom-up-Ansatz ist sinnvoll und essenziell für einen erfolgreichen Kulturwandel, da die Herausforderungen guter Lehre von Fach zu Fach variieren. Zudem erhalten die teilnehmenden Multiplikator*innen hierdurch Autonomie, welche ihre intrinsische Motivation und Begeisterungsfähigkeit stärkt (Abb. 1.9). Engagierte Dozierende fungieren somit ideal als Vorreiter guter Lehre, denn sie kennen sowohl die fachlichen als auch didaktischen Herausforderungen ihres Fachgebietes. Durch diese Kombination gelingt es ihnen maßgeschneiderte sowie bedarfsspezifische Projekte an ihrer Fakultät zu entwickeln und zu etablieren. Mit ihrem Einsatz und ihrer Vorbildfunktion schaffen sie es außerdem, immer mehr Kollegen und Kolleginnen für die Thematik guter Lehre zu begeistern.

Teilnehmerstimmen zu den Workshops

Die lockere, aber produktive Atmosphäre bei der alle Teilnehmer eingebunden wurden!

Die Organisation ist sehr gelungen und der Enthusiasmus, den das Projektteam zeigt, reißt einen mit!

...und zum Multiplikatoren-Programm

Als sehr frischer Mitarbeiter der LMU, als Dozent, war mir bisher das Netzwerk der engagierten Kollegen aller Fachbereiche nicht bewusst. Das Grundkonzept, all diese Leute zusammenzubringen, ist sehr gelungen und motiviert umso mehr, über seine Lehre zu reflektieren.

Der interdisziplinäre Austausch, das „Herausgenommensein“ aus dem Alltag, um die Projekte und die Lehre an sich zu reflektieren, ist toll!

Abb. 1.9 Teilnehmerstimmen aus dem Multiplikatoren-Programm

Literatur

Zitierte Literatur

- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice-hall.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Dilk, A., & Littger, H. (2013). Schnelle Hilfe von nebenan: Kollegencoaching. *managerSeminare*, 180, 70–74.
- Gollwitzer, M., & Jäger, R. S. (2014). *Evaluation kompakt*. Weinheim: Beltz.
- Pachler, D., Kuonath, A., Specht, J., Kaminski, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (2015). Das Multiplikatoren-Projekt an der Ludwig-Maximilians-Universität München – ein innovatives Personalentwicklungsangebot im Bereich Hochschullehre. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 10, 71–76.

Weiterführende Literatur zum Multiplikatoren-Programm

- Kuonath, A., Kaminski, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (2016). Für Lehre begeistern. Kompetent lehren. In R. Wegener, S. Deplazes, M. Hasenbein, H. Künzli, B. Uebelhart, & A. Ryter (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen*. Wiesbaden: Springer VS.