

Konzept Teaching Award 2021

INHALT

1. Einleitung	1
2. Mein Ansatz = Transformational Leadership + Storytelling + Empathie	1
3. Konzept einer Masterlehrveranstaltung.....	3
4. Conclusio.....	5
5. Literaturverzeichnis	5

1. EINLEITUNG

Ich bin Lehrende aus Leidenschaft und könnte mir keinen anderen Beruf mehr vorstellen. Ob in der Industrie, der Forschung oder der Hochschullehre – am Anfang steht immer die Passion für eine Sache! Diese Erkenntnis konnte ich bereits in unterschiedlichen Lehrsituationen sammeln. Ob als Nachhilfelehrerin während meiner Schul- und Studienjahre, als freiberufliche Trainerin für Unternehmen oder als Hochschullektorin, insgesamt blicke ich auf fast 20 Jahre Lehrerfahrung mit unterschiedlichen Zielgruppen zwischen 12 und 60 Jahren zurück.

Rückblickend sind die größten Vorbilder meines beruflichen und privaten Lebens Menschen, die offensichtlich für ihren Beruf oder ihr Fachgebiet brennen. Oftmals hatte ich das Glück mit diesem Typus Mensch, dessen Begeisterung ansteckend und inspirierend ist, zusammenzuarbeiten. Aus diesem Grund gliedert sich dieses Teaching Konzept in zwei Teile. Der erste Konzeptteil setzt sich mit meiner persönlichen Philosophie für gute Lehre auseinander und der zweite Teil erläutert konkret das Konzept einer Masterlehrveranstaltung mit den wesentlichsten Schritten von der Planung bis hin zur Evaluierung.

2. MEIN ANSATZ = TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP + STORYTELLING + EMPATHIE

Die meisten Studierenden kommen im Laufe ihrer Ausbildung mit inspirierenden Vortragenden in Kontakt, an die sie sich ihr restliches Leben positiv erinnern (Teven & McCroskey, 1997). Häufig kann diese Erinnerung mit der Persönlichkeit und Motivationsqualität der Lehrperson verknüpft werden. Im Rahmen der Führungstheorie werden derartige Personen tendenziell als „Transformational Leaders“ bezeichnet. Sie regen ihr Umfeld zu persönlicher Weiterentwicklung an und nützen den Wunsch nach Selbstverwirklichung, um Leistung zu fördern. Führungstheorien finden nicht nur im unternehmerischen, sondern auch im hochschulischen Kontext Anwendung. Inspiriert durch die kritische Auseinandersetzung mit Führungsstilen im Rahmen meiner Masterarbeit, versuche ich in meinem persönlichen Zugang zu Lehre einige Elemente der **Transformational Leadership** einzubinden. Bass und Riggio (2014) definieren vier Basisstrategien für diese Art der persönlichen Führung, welche in Abbildung 1 dargestellt und für die Hochschullehre interpretiert werden.

Individualisierte Wertschätzung der Studierenden

- Berücksichtigung der Bachelorbildungen unterschiedlicher Studierender
- Berücksichtigung der Bedürfnisse der Studierenden (z.B.: Feedback, sprachliche Erläuterung, etc.)

Intellektuelle Anregung

- Aufbrechen etablierter Denkmuster durch Diskussionen
- „Anerkennung“ von Innovation und kritischem Denken bei der Notengebung

Inspirierende Motivation

- Darstellung einer attraktiven Zukunftsvision durch Storytelling und Anekdoten aus der eigenen Unternehmensefahrung
- Vermittlung von Begeisterung in der Lehrveranstaltung

Persönliche Ausstrahlung

- Aufbau einer Vorbildwirkung durch persönliche Anwenderbeispiele
- Forcieren der gemeinsamen Vision, wie beispielsweise, „Nachhaltigkeit“

Abbildung 1: Vier Basisstrategien transformationaler Führung für die Lehre adaptiert

Die dargestellte Adaptierung der Basisstrategien lässt sich besonders auf einem fortgeschrittenen Lernniveau, wie es von Masterstudierenden gefordert wird, anwenden. Einige dieser Strategien sind stark mit der Persönlichkeit des Lehrenden verknüpft. Obwohl die reine „Persönlichkeit“ kein bestätigtes

Qualitätsmerkmal von effizienter Lehre ist, identifiziert Brauer (2014) „Das Herstellen eines „Verhältnisses“ zwischen Lehrenden und Studierenden.“ als ein zentrales Merkmal von effizienter Lehre. Ab dem ersten Betreten des Hörsaals zu Studienbeginn bis zur Graduierungsfeier stehen Lehrende in einer Beziehung zu Studierenden. Dies lässt sich besonders an Studiengängen mit kleineren Studierendengruppen beobachten. Die gegenseitige Beziehung kann hier auf der persönlichen Ebene erfolgen, und im Kontext der oben erwähnten Leidenschaft für den Beruf, sehr positive Emotionen bei Studierenden auslösen. Wenn Studierende den Eindruck haben, dass Vortragende sich für die Lehrveranstaltungsinhalte und die persönliche Entwicklung der Studierenden interessieren und einsetzen, spiegeln sie dieses Engagement mit persönlichem Interesse und intrinsischer Motivation wider. Blazar und Kraft (2017) unterstreichen in diesem Zusammenhang, dass die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Studierenden und Lehrenden die langfristige Lernleistung entscheidend beeinflusst.

Neben der erwähnten „Leidenschaft“ für mein inhaltliches Fachgebiet „Strategisches Management“, lassen sich zwei weitere Aspekte in meinem persönlichen Lehr- und Führungsstil wiederfinden, „Authentizität“ und „Storytelling“.

Besonders bei der im letzten Jahr abrupten Umstellung von der erprobten Präsenzlehre zur ungewohnten Onlinelehre, mit zusätzlichen technischen Neuerungen, trage ich **Authentizität** und den persönlichen Bezug dazu bei, eine stimulierende Lernatmosphäre zu schaffen und die räumliche Distanz zu überwinden. Angelehnt an Salmons „Fünf Stufen Modell“ (2021) versuche ich die teilweise schwierige „Online Sozialisation“ durch kleine Rituale in den Lehralltag zu integrieren. Fixpunkt der Vorlesung ist die individuelle Begrüßung, in der auf tagesaktuelle Themen eingegangen wird. An dieser Stelle gestalten wir ein großes Gruppenbild im Galeriemodus von MS Teams und diskutieren die sogenannte „Question of the day“. So werden Studierende individuell angesprochen und geben Feedback zu einer Case Study oder einem Gastvortrag. Eine klassische Opening-Line wäre „*Good morning, ladies and gentlemen. I am pleased to welcome you back to our lecture XYZ. The weather here in my homeoffice is bright and sunny. To kick off our session today, let's check who is here and the question of the day is "What is your perception of John Elkington's "Green Swan" model?"*“. Gleich darauf befinden wir uns mitten in einer Diskussion. Dieser Ansatz ist besonders bei Jahrgängen, die sich aufgrund der COVID-19-Situation nicht gut kennen, ein empfehlenswerter „Icebreaker“. Authentizität bedeutet auch, dass ich aktiv Anekdoten aus meiner beruflichen Laufbahn zur Veranschaulichung von theoretischen Kapiteln einfließen lasse. Dabei ist es mir wichtig, nicht nur von den großen Höhepunkten zu erzählen, sondern auch realitätsbewusst zu schildern, dass in der Praxis nicht alles perfekt ist und dass Fehler Teil des Arbeitsalltags sind. Dieser Ansatz führt von der Authentizität zum Storytelling.

Storytelling ist ein Kommunikationsansatz, der teilweise in meinen positiven Erfahrungen mit Lehrenden aus dem englischsprachigen Raum wurzelt. Im Gegensatz zur deutsch-österreichischen Betriebswirtschaftslehre, wird die angloamerikanische Managementlehre wesentlich stärker durch praktische Beispiele, Case Studies und Storytelling unterstützt, wodurch sich dieser Ansatz hervorragend für die in Teil zwei dargestellte englischsprachige Masterlehrveranstaltung eignet und zeitgleich die Authentizität einer internationalen Ausbildung widerspiegelt (Astiz, 2020). Trotz aller Vorteile des Storytellings, gilt es zu beachten, dass der Großteil der Studierenden einen technischen Background ausweist und daher oftmals mit Unsicherheiten bezüglich der eigenen Sprachkompetenz zu kämpfen hat. Dieser „Mangel“ an Selbstbewusstsein bzw. Sprachkompetenz beeinflusst den Einsatz von englischer Fachliteratur und Case Studies. In diesem Zusammenhang gilt es mit jedem Jahrgang individuell zu reflektieren, wie viel Lese- und Diskussionszeit zur Bearbeitung von Aufgabenstellungen benötigt wird. Aus dem Unternehmenstraining bin ich mit dem Phänomen der zögerlichen Diskussteilnahme und der Angst „Fehler“ zu machen gut vertraut. Hier gibt es kein Universalrezept, oftmals hilft das Argument, dass in der Praxis die Inhaltsebene und keineswegs Grammatikfehler zählen. **Empathie** und die Fähigkeit Sprachkompetenz einzuschätzen, zählen in diesem Kontext zu den wesentlichsten Hilfsmitteln, um diese Situation zu meistern.

Zusammenfassend lässt sich meine persönliche Lehrphilosophie als Kombination aus Führungs- und Kommunikationsansätzen zur Förderung des Kompetenzaufbaus von Studierenden charakterisieren.

3. KONZEPT EINER MASTERLEHRVERANSTALTUNG

In den folgenden Absätzen wird beispielhaft auf eine englischsprachige Masterlehrveranstaltung mit Fokus auf nachhaltige Wirtschaftspraktiken eingegangen. Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Phasen der Lehrveranstaltungskonzeption und Durchführung.



Abbildung 2: Phasen einer Lehrveranstaltung

Die Lehrveranstaltung baut auf eine einführende Vorlesung des ersten Semesters auf und setzt daher ein Grundverständnis für strategisches Management voraus. Im Rahmen der Lehrveranstaltungsplanung werden zudem das Studiengangcurriculum, benachbarte Lehrveranstaltungen, sowie aktuelle Trends und Entwicklungen einbezogen. Die Unterrichtssprache erlaubt den Einsatz vielfältiger Quellen der englischen Managementliteratur und bietet die Möglichkeit eines abwechslungsreichen Programmes, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Methoden	Einsatzzeitpunkt	Zweck	Beispiel
1. Präsentation und Diskussion von Theoriekapiteln	<ul style="list-style-type: none"> Fokus der ersten Lehrveranstaltungstermine 	<ul style="list-style-type: none"> Wissensaufbau rund um das Thema der Lehrveranstaltung 	„Nachhaltige Geschäftsmodelle“
2. Menti Umfragen	<ul style="list-style-type: none"> Zum Einstieg in neue Theoriekapitel Brainstormings zur Diskussion von Fallstudien 	<ul style="list-style-type: none"> Medienwechsel und Icebreaker Werkzeug zum Brainstorming 	„Was verbinden Sie mit dem Konzept XYZ?“
3. TEDtalks und Kurzdokumentationen	<ul style="list-style-type: none"> Videos zur Auflockerung bzw. Veranschaulichung von Theoriekapiteln 	<ul style="list-style-type: none"> Medienwechsel Veranschaulichung von Konzepten 	„Jaguar Land Rover’s Realcar: Reducing CO ₂ output in car manufacturing“ (Innovate UK, 2016)
4. Angewandte Fallstudie zur individuellen Erarbeitung eines selbst gewählten Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> Innerhalb von Theoriekapiteln ist der „Ongoing Case“ als Übungsteil in Vorlesungseinheiten integriert 	<ul style="list-style-type: none"> praktische Anwendung der Inhalte Aufbau von Problemlösungskompetenz 	„Ongoing Case Study for students: Example company Tesla“
5. Ausgewählte Gastvorträge (Industry Cases)	<ul style="list-style-type: none"> Nach Abschluss der Theoriekapitel 	<ul style="list-style-type: none"> Storytelling Veranschaulichung und Diskussion der Unternehmensrealität 	„Guest lecture: Sustainable Management @ RHIMagnesita“
6. Case Studies der Universität Harvard	<ul style="list-style-type: none"> Nach Abschluss sämtlicher Theoriekapitel zum Semesterabschluss 	<ul style="list-style-type: none"> Lösung komplexer Fragestellungen internationaler Unternehmen 	„Danone: Changing the food system“ (Bell, Gabrieli, & Beyersdorfer, 2019)
7. Pflichtliteratur (Fachartikel, Publikationen von Consultingunternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung auf neue Themenblöcke 	<ul style="list-style-type: none"> Asynchrone Aufgabenstellung im Selbststudium 	„Reimagining industrial operations“ (McKinsey, 2020)

Tabelle 1: Methodenmix einer Masterlehrveranstaltung

In Anlehnung an Brauer (2014) orientiere ich mich bei der Konzeption und Durchführung der Lehrveranstaltung an den Qualitätsmerkmalen von effizienter Lehre. So gehen die Studierenden in der ersten Vorlesungseinheit einen „Vertrag“ in Form des Syllabus ein. Dieser informiert über sämtliche geplante Module, wobei ich verbal den konkreten Zweck und die praktische Relevanz von Modulen erläutere. Weiters werden Details zu Learning Outcomes, Benotungskriterien, Basisliteratur und den in Tabelle 1 erläuterten Methoden bekannt gegeben. Die umfangreiche Lehrveranstaltung erfordert hohe Konzentration, demzufolge baue ich bewusst „aktives“ Lernen und kurze Zeitspannen in jeden Lehrveranstaltungstermin ein, um die Aufmerksamkeit anzuregen. Ein klassischer Termin besteht beispielsweise aus der Sequenzierung „Question of the day“ und Theorieinput (ca. 40 Minuten), gefolgt von einer aktivierenden Tätigkeit (z.B.: Menti Umfrage oder Kurzvideo). Anschließend könnte wieder ein kurzer Theorieteil und die praktische Anwendung im Rahmen der „Ongoing Case Study“ folgen.

Abschließend folgt die *Diskussion* von asynchronen Aufgaben zur Vorbereitung auf den nächsten Termin. Dies könnte das Vorbereiten einer Case Study, aber auch das Lesen eines Fachartikels sein.

Wie im Methodenmix ersichtlich, ist die **Case Study Method** ein wesentliches Element meiner Lehrveranstaltungen und greift den Ansatz des Storytellings auf. Fokus dieser Methode liegt auf Fallstudien, sogenannten Case Studies (Ellet, 2018) (Heath, 2006). Diese Business Cases illustrieren Problemstellungen eines Unternehmens bzw. einer Führungskraft und imitieren die reale Unternehmensumwelt. Anfangs stellen die Charakteristika von Cases mit ihren ungelösten Problemen, unvollständigen Informationen und komplexen Zusammenhängen eine Herausforderung für Studierende dar. Als klassische Betriebswirtin stehe ich in der Lehrveranstaltung hauptsächlich „Vollbluttechnikern“ gegenüber, die mit den in der Managementbildung sehr üblichen Case Studies keinerlei Erfahrung haben. Nach dem Hineinschnuppern in eine fremde Gedankenwelt, kommen Studierende allmählich zur Erkenntnis, dass für erfolgreiches technisches Projektmanagement, betriebswirtschaftliche Kompetenz essenziell ist. Das Aufeinanderprallen der Disziplinen „Management“ und „Technik“ lässt sich durch Fallstudien perfekt simulieren und spiegelt durchaus die Unternehmensrealität in Österreich wider.

Einerseits kommen in der dargestellten Lehrveranstaltung relevante Business Cases der Harvard University zur Anwendung, andererseits bearbeiten Studierende im Rahmen der „Ongoing Case Study“ ein selbst gewähltes Unternehmen. Der „Ongoing Case“ dient als Einstieg in die Welt der Fallstudien in der ersten Hälfte der Lehrveranstaltung und fördert die Kreativität und das Systemdenken. Praktische Fragestellungen werden über mehrere Termine hinweg beziehungsweise auf das gewählte Unternehmen bearbeitet und kurz präsentiert. Zur erfolgreichen Umsetzung sind zusätzliche Recherche, aber auch vernetztes Denken notwendig. Die klassischen und umfangreichen Harvard Case Studies (ca. 18 Seiten inkl. Anhang und Fragestellungen) werden im zweiten Teil der Lehrveranstaltung von Projektgruppen bearbeitet, präsentiert und diskutiert. Zusätzlich werden sämtliche Analysen der Case Study im Rahmen eines Papers und einer Executive Summary zusammengefasst, um ergänzend zu den Präsentationsfähigkeiten, die für den späteren Beruf relevante Schreibkompetenz zu fördern. Wesentlicher Teil der Case Study Method ist die aktive Diskussion des Geschäftsfalles im Auditorium (online oder offline). Voraussetzung zur gelungenen Diskussion ist der Wissensaufbau durch ausgewählte Theoriekapitel, aber auch persönliche Inputs von Studierenden basierend auf unterschiedlichen Vorbildungen und praktischen Erfahrungen. Als Lehrende fungiere ich als Moderatorin, die Argumente sammelt, zusammenfasst und die Diskussion anregt. Wie oftmals im Arbeitsalltag, gibt es bei der Bearbeitung von Fallstudien kein „richtig“ oder „falsch“ – sondern die Beleuchtung einer Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln, gute Argumentation und die Fähigkeit Systemzusammenhänge zu erkennen. Diese Art der Diskussion ist dynamisch und unvorhersehbar – eine Tatsache, die für Lehrende und Studierende eine spannende Herausforderung darstellt. Bei der Vorbereitung einer Case Study ist nie vorhersehbar in welche Richtung sich die Diskussion entwickelt. Die größten Vorteile dieser Methode liegen im Kennenlernen der Praxis, dem Umgang mit unvollständigen Informationen und der Fokusverlagerung vom Lehrenden zum Studierenden (Ellet, 2018).

Case Studies entstehen oftmals auch durch Kooperationen mit Gastvortragenden, wobei Gastvortragende eine sogenannte „Industry Case Study“ aus dem gegenständlichen Unternehmen präsentieren und den Studierenden, ähnlich wie im späteren Joballtag, Aufgaben zur Bearbeitung überlassen. Beispiel einer gelungenen „Industry Case Study“ ist die „Green Supply Chain Management Challenge“ in der Einkaufskategorien und Prozesse im Sinne der Nachhaltigkeit zu optimieren waren. Um die Challenge für Studierende spannender zu gestalten, definierte das Unternehmen die Case Study als „Wettbewerb“ und stellte ein offizielles Ranking inklusive Feedback und Preis (z.B.: Einladung zum CEO-Kamingespräch) zur Verfügung. Besonders das Feedback von Managerinnen und Managern, die Bewertung der erarbeiteten Konzepte, inklusive einer Anerkennung des Unternehmens begeistern Studierende. Eine derartige „Gamification“ der Hochschullehre motiviert Studierende zu ausgezeichneten Leistungen, stimuliert den gesunden Wettbewerb, fördert berufliche Kompetenz und ermöglicht die Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebern (Fischer, et al., 2017).

Der präsentierte Methodenmix der integrierten Lehrveranstaltung beeinflusst grundlegend die Bewertung der Studierendenleistung. Diese setzt sich aus den Bewertungen von: Harvard Case (40%), Ongoing Case (25%), Mid-Term Quiz (25%) und individuelle Mitarbeit im Rahmen von Diskussionen (10%) zusammen. Grundsätzlich werden die mündlichen und schriftlichen Analysen der Case Studies nach bekannten Kriterien evaluiert und im Rahmen eines individuellen Feedbackgesprächs erläutert. Das Mid-Term Quiz wird auf der Online-Plattform „Moodle“ durchgeführt und stellt eine Mischung aus Multiple-Choice-Fragen und kleinen Fallstudien zur freien Bearbeitung dar. Die unterschiedlichen Elemente der Leistungsbeurteilung erlauben sowohl eine Gruppenbewertung als auch die finale individuelle Bewertung gemäß des offiziellen Benotungsschemas der FH JOANNEUM.

Am Ende jeder Lehrveranstaltung steht die anonyme Evaluierung und eventuell das mündliche Feedback der Studierenden in der letzten Vorlesungseinheit. Dieses Feedback, sowohl positiv als auch negativ, wird zur gründlichen Reflexion verwendet, fließt in die Gestaltung aller zukünftigen Lehrveranstaltungen ein und beeinflusst den Methodenmix, Länge der Aufgabenstellungen und neue Inhalte. Somit wird keine Lehrveranstaltung als „fertig“ erachtet, sondern unterliegt einem iterativen Prozess.

4. CONCLUSIO

Die Gestaltung von Lehrveranstaltungen und des persönlichen Lehrkonzeptes stellt eine spannende Herausforderung dar, die mich im Sinne des lebenslangen Lernens immer wieder begeistert und motiviert mich auch privat weiterzubilden. Für die im Konzept dargestellte Lehrveranstaltung habe ich beispielsweise eine Zusatzausbildung der Cambridge University absolviert und regelmäßig Konferenzen, sowie Fachworkshops besucht. Aufgrund des erhöhten Online-Angebots im letzten Jahr konnte ich somit nicht nur meinen fachlichen Horizont erweitern, sondern auch unterschiedliche Konzepte der E-Didaktik erleben. Kontinuierliches Lernen sollte für Lehrende die größte Motivation sein, welche sich auf Studierende überträgt und damit garantiert, dass diese Hoffnungsträger später auch die notwendige Leidenschaft und Motivation für ihre Berufe entwickeln können. Diese Leidenschaft für die „Sache“ wird zukünftig die Entwicklung unserer Gesellschaft und des Planeten wesentlich beeinflussen!

5. LITERATURVERZEICHNIS

- Astiz, F. (2020). Storytelling in the Higher Education Classroom: Why it matters? *College Teaching*.
- Bass, B., & Riggio, R. (2014). *Transformational leadership*. New York: Routledge.
- Bell, D., Gabrieli, F., & Beyersdorfer, D. (2019). *Danone: Changing the food system*. Von HBS Case Collection: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57286> abgerufen
- Blazar, D., & Kraft, M. (2017). Teacher and Teaching Effects on Students' Attitudes and Behaviors. *Educational evaluation and policy analysis vol. 39*, S. 146-170.
- Brauer, M. (2014). *An der Hochschule lehren: Praktische Ratschläge, Tricks und Lehrmethoden*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Ellet, W. (2018). *The Case Study Handbook*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Fischer, H., Heinz, M., Schlenker, L., Münster, S., Follert, F., & Köhler, T. (2017). Die Gamifizierung der Hochschullehre – Potenziale und Herausforderungen. In S. Strahinger, & C. Leyh, *Gamification and Serious Games*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Heath, J. (2006). *Teaching and writing case studies*. Wharley End Beds: ECCH.
- Innovate UK. (2016). Von Jaguar Land Rover's Real Car: <https://www.youtube.com/watch?v=pt5QqXSUhdQ> abgerufen
- McKinsey. (2020). *Reimagining industrial operations*. Von <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/reimagining-industrial-operations> abgerufen
- Salmon, G. (2021). *The Five Stage Model*. Von Gilly Salmon: <https://www.gillysalmon.com/five-stage-model.html> abgerufen
- Teven, J., & McCroskey, J. (1997). The relationship of perceived teacher caring with student learning and teacher evaluation. *Communication Education, Vol. 46*.