



## *Mensch & Management 4.0*

*Ein Duett zweier Disziplinen in der Weiterbildung*

### **Inhalt**

Einleitung.....	2
Erfolgsansatz .....	2
Umsetzung.....	2
<i>Ablauf der Lehrveranstaltung</i> .....	3
<i>Ausgewählte Lehrveranstaltungsmethoden</i> .....	3
Leistungsbeurteilung .....	4
Digitalisierung in der Lehre .....	5
Nachhaltigkeit .....	5
Literaturverzeichnis.....	5

*Zu meiner Person:*

**„Nicht das Erzählte reicht, sondern das Erreichte zählt.“**

Sich agil und flexibel beruflich aufzustellen war für mich von jeher von Bedeutung. Aus diesem Grund fokussierte ich mich auf die Schwerpunkte Controlling/Steuerlehre und Marketing. Diese Offenheit und Flexibilität spiegelt sich auch in meinem Werdegang durch langjährige Berufserfahrungen in der Industrie, dem Handel und der Dienstleistungsbranche wider. Trotz dieses breiten Wissens wurde mir bewusst, dass sich Erfolg – unabhängig des Umfeldes - schneller realisieren lässt, wenn man selbst den Mut bzw. die Neugierde hat auch an sich selbst zu arbeiten und sich besser kennenzulernen. Mensch und Management im „Duett“ simultan weiterzuentwickeln, um das Optimum zu erreichen – das ist das Ziel dieser Lehrveranstaltung. Um auch im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung fundiertes Wissen anzuwenden, entschloss ich mich die Ausbildung zur Diplom - Mentaltrainerin zu absolvieren. Gefestigt und gut vorbereitet unerwarteten Situationen entgegenzutreten ist besonders in unsicheren Zeiten gefragt. Daher ist es mein Ansatz Hard- und Soft-Skills in jeder Lehrveranstaltung auf gleicher Ebene zu behandeln.

## Einleitung

Richtige Entscheidungen zu treffen und diese unter Unsicherheit und Zeitdruck erfolgreich umzusetzen, stellt (potenzielle) Führungskräfte vor persönliche und weiterführend fachliche Herausforderungen und bedarf der Sicherstellung der richtigen Leadership- wie auch Management-Skills. Das Ziel dieser Lehrveranstaltung ist einen simultanen Kompetenzzuwachs der Studierenden auf beiden Ebenen zu gewährleisten. Dieser holistische Ansatz der Führungskräfteentwicklung führt im Gegensatz zu vielen bestehenden Lehrveranstaltungsangeboten, in welchen meist eine einseitige Fokussierung zur Anwendung kommt, in kürzerer Zeit zu agilerem Handeln, höherem Wertbeitrag im Unternehmen sowie zu motivierten Student\*innen und Mitarbeiter\*innen.

## Erfolgsansatz

Zur optimalen Transformation der Lehrinhalte wird die wissenschaftliche Theorie mit den Praxisanwendungen kombiniert. Durch (kritische) Diskussionen, Rollenspiele und Case Studies haben die Studierenden die Möglichkeit die theoretischen Inhalte auf (eigene Berufs)Erfahrungen anzuwenden. **High-Order-Thinking**, d.h. verständnisorientiertes Lernen, wird durch wechselseitiges Argumentieren möglicher Lösungen der Studierenden in eigenen Break-Out-Einheiten garantiert (Lehner & Sohm, 2021). Grundvoraussetzung hierfür ist das Zusammenspiel von Führung bzw. Moderation durch die Lehrveranstaltungsleitung einerseits und der offene und selbstständige Zugang der Studierenden andererseits, um durch Reflexion die Lehrinhalte und das eigene Agieren (z.B. unter Drucksituationen) zu verinnerlichen bzw. zu analysieren. Die Führungserfahrungen wie auch die Weiterbildungen des\*der Vortragenden sind wesentlich, um durch **authentisches Storytelling** die Relevanz der Lehrinhalte glaubhaft zu untermauern. Somit ist die kognitive Empathie des\*der Lehrenden, d.h. die Fähigkeit richtige Zugänge, Erklärungen und Fragen zu haben bzw. zu stellen, für den Lehrveranstaltungserfolg entscheidend. Im Zuge von Coachingaktivitäten des\*der Lehrenden sollten den Studierenden die Möglichkeit gegeben werden, zu wachsen und dadurch die Verantwortung und Kontrolle über ihre Leistung zu übernehmen.

Im Mittelpunkt steht nachhaltiges und zugleich entfesselndes Lernen, welches dann erwirkt wird, wenn die Studierenden das Gelehrte als sinnstiftend, kurzweilig und zugleich herausfordernd erachten. (Schönebeck, 2021) Dieses Resultat ist erzielbar, wenn auf die Tiefenstrukturen des Unterrichts, d.h. auf die Qualität der inhaltlichen Auseinandersetzung und der sozialen Interaktion, fokussiert wird, beispielsweise durch Reflexion des Grades kognitiver Aktivierung, der entstehenden Beziehungsdynamik, der Lernhandlungen oder der Verlaufslogik des Unterrichtens.

## Umsetzung

Die Festlegung der zu vermittelnden Lehrveranstaltungsinhalte erfolgt in Abstimmung mit unterschiedlichen steirischen Unternehmen (z.B. Start-Ups, etablierte Unternehmen verschiedener Branchen), um relevante Bedarfe zur Kompetenzsteigerung zu eruieren und entsprechend derer Lehr- und Lernziele abzuleiten. Die Lernziele werden basierend auf der Taxonomie von Bloom (kognitive, affektive und psychomotorische Lernfähigkeitsebene) – erweitert um das soziale Umfeld - formuliert und Komplexitätsgraden zugeordnet. (Koditek & Sukyte-Eickmeyer, 2021) (Bloom, 2001) Durch die konsequente Verknüpfung der Lernziele mit den Lehraktivitäten und den zugehörigen Leistungsbeurteilungen wird die Kohärenz und Transparenz des Lehrveranstaltungskonzeptes sichergestellt. Das Modell von Biggs beruht auf drei Grundüberzeugungen (Biggs & Tang, 2011):

- Effizientes Lernen wird durch die kohärente Abstimmung von den miteinander verbundenen Komponenten (Lernergebnisse, Lehrmethoden, Bewertungen und Evaluation) sichergestellt.
- Das Ziel der Lehrveranstaltung kann nur erreicht werden, wenn die Lehrveranstaltungsleitung den Reflective-Practitioner-Ansatz verfolgt.
- Durch die eigenen Lernaktivitäten der Studierenden wird die Bedeutung der Lerninhalte übermittelt.

### Ablauf der Lehrveranstaltung

<i>Theorieteil I:</i>	Anhand von vorbereiteten Crashvideos (max. 15 Minuten) werden die theoretischen Inhalte kompakt aufbereitet und eine Woche im Vorhinein auf Moodle bereitgestellt. Dieser Crashkurs dient als verpflichtende Vorbereitung vor jeder Lehrveranstaltungseinheit und verweist auch auf optionale weiterführende Literatur (z.B. 1 Buch und zwei relevante internationale Journalartikel).
<i>Theorieteil II:</i>	Zu Beginn der Präsenzlehre werden die Ziele der Lehrveranstaltungseinheit mit den Vorstellungen der Studierenden nochmals verbunden. Die theoretischen Inhalte werden aufbauend auf dem Crashvideo konkretisiert und mit Beispielen aus der Praxis weiter untermauert. Eine weitere Entwicklungsstufe dieses Parts ist, dass ausgewählte Studierende anhand der vorgegebenen erweiternden Literatur diesen Part für Ihre Kommilitonen vorbereiten und vortragen.
<i>Reflexion der Theorie:</i>	Mittels (digitalen) Quizen, MC-Tests und Verständnisfragen wird das Verständnis der vermittelten Theorien abgefragt.
<i>Anwendung der Theorie:</i>	Durch den Einsatz von Anwendungsbeispielen differierender Komplexitätsgrade werden die vermittelten Inhalte in Einzel- und Gruppenarbeiten selbstgesteuert innerhalb einer vorgegebenen Zeit ausgearbeitet. Die Beispiele können auch aktuelle Problemstellungen der befragten Unternehmen sein. Eine besondere Bedeutung in diesem Abschnitt wird der Process Education zugemessen (siehe Punkt Methoden).
<i>Reflexion der Anwendung:</i>	In diesem Part steht die Kombination von Persönlichkeitsentwicklung und Theorievermittlung im Vordergrund. Die Studierenden werden angehalten das eigene Agieren während der Theorieanwendung zu reflektieren und zur nachhaltigen Vertiefung die Erkenntnisse schriftlich (z.B. im Rahmen eines Tagebuches) festzuhalten.
<i>Abschluss:</i>	Zum Abschluss jeder Lehrveranstaltungseinheit werden die Kerninhalte in eigenen Worten von jedem Teilnehmer wiederholt bzw. diese im Tagebuch vermerkt. Weiters sind die Inhalte der Kernaussagen Wiederholungspunkt der nächsten Lehrveranstaltungseinheit. Die letzte Lehrveranstaltungseinheit schließt mit der Wiederholung aller Kernaussagen ab.

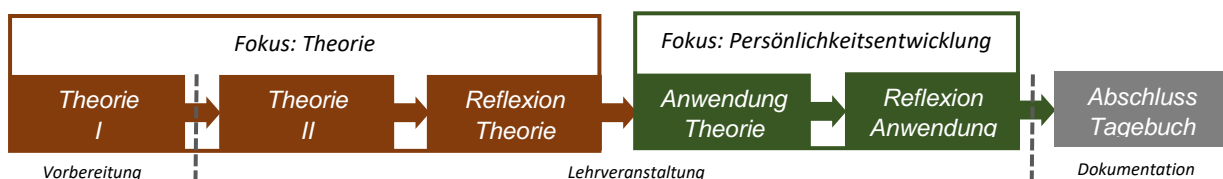


Abbildung 1: Ablauf der Lehrveranstaltungseinheiten

### Ausgewählte Lehrveranstaltungsmethoden

Das hier vorgeschlagene Modell zur Umsetzung der Lehrveranstaltung orientiert sich an dem Process Learning Modell. (Sweeney, Apple, & Ulbrich, 2018) Zweck des Modells ist die übertragbare Entwicklung der Lernfähigkeit der Studierenden; unabhängig von den vermittelnden Kontexten, der kulturellen oder der Generationenunterschiede. Die Rolle der Lehrveranstaltungsleitung liegt darin, die Entwicklung von Process Skills den Studierenden zu erleichtern bzw. diese zu fördern (und nicht nur Inhalte zu vermitteln). Eine permanente Verbesserung des Lernprozesses und die Beherrschung der Lehrinhalte führt schlussfolgernd zu motivierten Studierenden. Besonders Student\*innen, die sich für den (Wieder)Einstieg in

eine hochschulische Aus- bzw. Weiterbildung entschieden haben, benötigen oftmals Unterstützung, um effektive und effiziente Lernprozesse für sich zu entwickeln. Process Education (PE) nimmt diese Ebenen auf. Studierende reflektieren, was im Lernprozess gut funktioniert hat, einer Verbesserung bedarf, um zukünftige Tasks besser bearbeiten zu können. Hierzu zählen z.B. Fähigkeiten der Informationsverarbeitung, Recherche, Problemlösungen bzw. Kommunikation und Nutzung von Technologien. Aktives Lernen steht im Mittelpunkt des Modells, wobei student\*innenzentriert die Anforderungen an die zu vermittelnden Inhalte angepasst werden.

Die Lehrveranstaltung wird nach dem **POGIL – Process Oriented Guided Inquiry Learning Paradigma**- aufgebaut, wobei die Lehrveranstaltungsleitung die Rolle des\*der Moderator\*in einnimmt. Durch Erkunden und kritisches Denken der Studierenden wird der Lehrinhalt verinnerlicht. (Treagust, et al., 2020) POGIL beruht auf einem aus der Kognitionsforschung entstammenden dreistufigen Lernzyklus. Basierend auf dem Vorwissen des\*der Studierenden werden die genauen Erwartungshaltungen und (falschen) Vorstellungen der zu vermittelnden Inhalte abgeglichen. Die Studierenden erhalten daraufhin eine Problemstellung, die sie in selbstverwaltenden Teams durch Erforschung von Konzepten lösen. Durch die Interpretation der zur Verfügung gestellten Daten, der (kritischen) Beantwortung der Leitfragen und der Diskussion von (weiterführenden) Ideen werden die wissenschaftlichen Inhalte langfristig verfestigt. In **Gruppenarbeiten** (3-4 Personen) werden die Inhalte der Problemstellung erarbeitet, wobei jedes Gruppenmitglied eine Rolle einnimmt (Manager\*in, Protokollführer\*in, Präsentator\*in/Sprecher\*in, Reflektor\*in/Strategieanalyst\*in). Der Grund für die Wahl dieser Unterrichtsmethode ist, dass die Studierenden je nach Problemstellungen unterschiedliche Rollen einnehmen und sich selbst im Rahmen der Reflexion ihrer Stärken/Schwächen sowie Potenziale bewusstwerden. Diese „unbekümmerte“ Reise der Lernentwicklung wird im beruflichen Umfeld oft nicht angeboten. Durch diese vertrauensvolle Lernumgebung und der Zusammenarbeit mit den anderen Studierenden wird ein Ort des forschenden Lernens gefördert, in welchem auch Quergedanken willkommen sind. Mittels eigenen Beobachtens der Argumentation der (Quer)Gedanken aus der Metaebene heraus hat der\*die Studierende die Möglichkeit, sich selbst im Agieren zu erforschen und dieses für die Zukunft zu verbessern.

Eine weitere gewählte Unterrichtsmethode zur Anwendung der Theorie ist das **Rollenspiel**. Als Orientierung dient hier das DISG-Modell, welches Grundverhaltenstendenzen in unterschiedlichen Umfeld- bzw. Lebenssituationen differiert bzw. kategorisiert. (Seiwert & Gay, 2016) Auch im Falle des Rollenspiels ist die Reflexion als verpflichtender Abschluss der Anwendung vorgesehen.

Hauptaugenmerk für die erfolgreiche Umsetzung der Lehrveranstaltungsmethode ist das **wertschätzende Zusammenarbeiten** auf Augenhöhe; einerseits zwischen den Studierenden wie auch andererseits mit der Lehrveranstaltungsleitung. Dieser Umstand ist besonders hervorzuheben, da die Anwendung dieser Methode ein sensibles Integrieren von Studierenden, welche aufgrund deren Introvertiertheit Befürchtungen und Ängste bzgl. eines offenen Umgangs (u.a. im Rahmen der Reflexion) innerhalb der Teilnehmer\*innen haben, erfordert. Dieser Gruppe von Studierenden muss von dem/der Moderator\*in vermehrter Fokus entgegengebracht werden. Der Grund, weshalb ich mich für dieses Modell entschieden habe, ist, dass Studierende jeden Alters und unterschiedlicher Vorkenntnisse einen derartigen Umgang schätzen und vor allem die Generation Y und Millennials wertschätzende (teils partnerschaftliche) Unterstützung ohne Hierarchiedenken wie auch Orientierung suchen. Dies spiegelt sich nicht nur im Berufsleben wider, sondern ist Baustein eines erfolgreichen, aktiven Lernens. (Klaffke, 2014) Abschließend ist anzumerken, dass weiterführende Kenntnisse internationaler Entwicklungen der Hochschuldidaktik in das Lehrveranstaltungskonzept miteingebunden werden sollten.

### Leistungsbeurteilung

Die Art der Leistungsbeurteilung ist vor Lehrveranstaltungsbeginn bereits im Rahmen Syllabus digital veröffentlicht und besteht aus zwei Grundelementen:



- Punktueller Leistungsnachweis durch aktive, selbstorganisierte Lehrveranstaltungsvorbereitung (einschließlich weiterführender Literatur) und durch Ergebnisse der Leistungsüberprüfungen je Lehrveranstaltungseinheit (60% Gewichtung)
- Immanenter Leistungsnachweis durch aktive Teilnahme an den Case Studies und Rollenspielen (40 % Gewichtung)

### Digitalisierung in der Lehre

Entfesselt es Lernen auch in Krisenzeiten von Corona durch Distance-Learning mit Qualität aufrecht zu halten, erfordert neben der Vermittlung der Konzeptschwerpunkte auch die professionelle Bereitstellung und Nutzung neuer Medienformate, wie z.B. (aufgezeichnete) Webinare, synchrone Videovorlesung mit Beteiligung möglichst vieler Studierender, Posten von Verständnisfragen (die bei den Studierenden im Zuge der Vorbereitung aufgetreten sind), Videocasts (statt Präsentationen), Quizzen, MC-Tests oder einer Open-Book Prüfung als Abschlussprüfung im Zuge von Rechen- oder Interpretationsbeispielen. (Lehner & Sohm, 2021)

### Nachhaltigkeit

Die Übertragbarkeit des vorgestellten Lehrveranstaltungskonzeptes ist auf unterschiedliche Wissenschaftsgebiete (von Sozial- bis zu Naturwissenschaften) gegeben, da der Ablauf der Lehrveranstaltungseinheit kontextlos anwendbar ist. Gerade POGIL ist aktuell bereits elementarer didaktischer Baustein in den naturwissenschaftlichen Unterrichtseinheiten. Durch die im Gegensatz zu anderen Lehrveranstaltungskonzepten erhöhte Gewichtung der Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen der Reflexion auf Metaebene wird Low Order Thinking von Wissen, Verständnis und Anwendung bis hin zur Analyse, Synthese und Beurteilung (High Order Thinking) gefördert und nachhaltig im Tun bzw. Lernen der Studierenden verankert.

### Literaturverzeichnis

- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University*. Berkshire: Mc Graw Hill.
- Bloom, B. (2001). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich*. Beltz.
- Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke, *Generationen-Management* (S. 57-82). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koditek, T., & Sukyte-Eickmeyer, L. (2021). Lernen in relevanten Unternehmenswelten mit Hilfe des Situationsansatzes - Grundlagen der Beratung von Wirtschaftsunternehmen. In T. Koditek, & C. Luther, *Praxismanual Situationsansatz* (S. 235-254). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lehner, M., & Sohm, K. (2021). Qualität, didaktische Methodik und Digitalität. In U. Dittler, & C. Kreidl, *Wie Corona die Hochschullehre verändert* (S. 339-350). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schönebeck, M. (2021). Alles wandelt sich – der weite Horizont des Situationsansatzes. In T. Koditek, & C. Luther, *Praxismanual Situationsansatz* (S. 133-150). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seiwert, L., & Gay, F. (2016). *Das 1x1 der Persönlichkeit*. München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH.
- Sweeney, C., Apple, D., & Ulbrich, I. (2018). 100 Best Practices for Teaching Learning to Learn and Self-Growth. *International Journal of Process Education*, 99-114.
- Treagust, D. F., Qureshi, S. S., Vishnumolakala, V. R., Ojeil, J., Mocerino, M., & Southam, D. C. (2020). Process-Oriented Guided Inquiry Learning (POGIL). *Research Science Education*, 813-831.