



Management & Leadership 4.0

Angewandte generationen- und kulturübergreifende
Führungskräfteausbildung in On- und Offline-Szenarien

*FH-Hon.Prof. Ing. Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Ing. Dr.techn.
Michael Georg Grasser, MBA MPA CMC*

Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung	2
Lehrmethode.....	2
Umsetzung	3
Leistungsbeurteilung.....	4
Übertragbarkeit.....	5

Zielsetzung

Der Bedarf an Führungskräften mit strategischen und operativen Management- sowie Leadership-Skills ist seit Jahren stark wachsend und kann durch vorhandene Aus- und Weiterbildungsangebote nicht ausreichend gesättigt werden. Mit dem Konzept der Lehrveranstaltung werden die für die Wirtschaft als auch für die Wissenschaft benötigten, einschlägigen Führungskompetenzen in einer kooperativen Form vermittelt sowie durch praktische Anwendungen und reflektiertem Transfer nachhaltig verankert.

Das Lehrveranstaltungsziel ist ein Kompetenzzuwachs bei Studierenden, um in Unternehmen renommierte Managementprozesse und -theorien zu etablieren sowie neue holistische Führungsstile als auch moderne Formen des Personalmanagement zu entwickeln, um die vorhandenen Unternehmenskulturen langfristig agiler und digitaler zu gestalten.

Aufgrund der in der Designphase in Kooperation mit steirischen Unternehmen erhobenen Bedarfe ist die Lehrveranstaltung in curricularer Betrachtung ausschließlich kompetenzorientiert ausgerichtet. Dies spiegelt sich sowohl in der Klarheit der zu erreichenden Lehr- und Lernziele als auch in der mit den Lernzielen konsequent abgestimmten Leistungsbeurteilung wider.

Lehrmethode

Durch die Anwendung des didaktischen Konzepts *Constructive Alignment*¹ von John Biggs wurden die Kompetenzprofile in entsprechende Lernziele und benötigte Lernergebnisse gegliedert. Von den Lernzielen wurde eine multifaktorielle und klar nachvollziehbare Leistungsbeurteilung abgeleitet, um die Lehraktivität und die Lernaktivität ideal aufeinander abzustimmen. Die Lernziele selbst wurden anhand der *Lernzieltaxonomie* nach Benjamin Bloom² klassifiziert, um im Zuge der Leistungsbeurteilung die, auf Basis des abgestimmten Kompetenzprofils, benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit dem erlernten Wissen sicherzustellen.

Um theoretisches Wissen gepaart mit praktischen Anwendungen zu transferieren, ist ein Set unterschiedlicher Methoden empfehlenswert. Die Lehrveranstaltung setzt dabei auf einen Mix aus Vorträgen zur Wissensvermittlung, Diskussionen oder Gesprächsunterricht für die Reflexion, Storytelling für die Anlehnung der Theorie an praktische Fälle sowie Rollenspiele zur selbstgesteuerten praktischen Anwendung. Um die Methodik auf einem konstant hohen Niveau zu halten, ist die kontinuierliche hochschuldidaktische Weiterbildung der*des Lehrenden unerlässlich.

Voraussetzung ist eine langjährige Erfahrung der*des Lehrenden in nationalen und internationalen Führungspositionen, um durch Storytelling den praktischen Bezug anhand von Fallbeispielen mit der vermittelten Theorie herzustellen. Des Weiteren sollen Studierende mit einschlägiger Berufserfahrung ihre eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse einbringen und teilen.

Durch die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie wurde das Lehrveranstaltungsformat für die Durchführung als Präsenz-, Hybrid- und Onlineunterricht adaptiert. Unabhängig vom Format wurden die einzelnen Lehrphasen neu analysiert und definiert, damit ein Lernerfolg sichergestellt werden kann. Besonders in der hybriden und Online-Lehre wird Microsoft Teams als Basistechnologie integriert, das Vortrags- und Coachingphasen sowie eigenständige kollaborative Phasen digital abbilden und im Bedarfsfall eine Kompensation des Präsenzunterrichts ermöglichen kann.

¹ Biggs, John. Enhancing teaching through constructive alignment. Higher Education 32 (S. 347–364), 1996.

² Bloom, Benjamin: Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Beltz Verlag, 2001.

Umsetzung

Der Fokus der Lehrveranstaltung liegt auf der generationen- und kulturübergreifenden Ausbildung von potenziellen Führungskräften in jeglichen Managementebenen mit strategischer und operativer Leadership-Exzellenz in On- und Offline-Szenarien. Die Konkretisierung der curricularen Rahmenbedingungen gliedert sich inhaltlich und didaktisch in drei Fachmodule und ein Anwendungsmodul (siehe *Abbildung 1*).



Abbildung 1: Lehrveranstaltungsmodule

Zur Bildung einer einheitlichen Wissensbasis werden die Fachmodule 1 bis 3 sukzessive anhand einer modularen und granularen **Lehrmethodik** - Grundlagenwissen (wie unter anderem die Elemente und Merkmale von Unternehmen oder Rechtsformen) in Form von Vorträgen mit anschließenden Gruppendiskussionen - erarbeitet. Jedes Fachmodul wird mit den zu erarbeitenden Inhalten und erwarteten Kompetenzen eingeleitet. Basierend auf dem Vorwissen der Studierenden werden gegebenenfalls benötigte Theoriekomponenten aus anderen Lehrveranstaltungen wiederholt. Die einzelnen Teieteile enden mit einer Prüfschleife, um das erlangte Wissen zu verankern und die Übertragbarkeit in einen eigenen praktischen Führungsalltag sicherzustellen.

Ergänzend zu anerkannten Grundlagen³, wie Managementtheorien oder Unternehmensformen, werden unterschiedliche in der Praxis benötigte Soft Skills vermittelt und angewandt. Diese beinhalten unter anderem Diskussionen zum Thema Mitarbeiter*innen-Motivation und die Betrachtungen von individuellem und kollektivem Verhalten in Führungssituationen, da Leadership als Aufgabe des Managements in menschen-, verhaltens-, eigenschafts-, interaktions- und motivationsorientierter Form definiert werden kann⁴. Auch die Vielfalt an Kommunikationsarten und -kanälen bzw. die Wahrnehmung eines Machtgefüge in Organisationsstrukturen stellen relevante und zu vermittelnde Handlungsperspektiven für Führungskräfte dar.

Zur optimalen Umsetzung der **Lehrmethodik** wurde ein *6-stufiger Prozess* (siehe *Abbildung 2*) entwickelt. Jedes Fachmodul wird in den Stufen 1 bis 5 durchlaufen, wobei der Fokus in den Stufen 1 bis 3 auf der Vermittlung und der Festigung von Theorie liegt. Eine individuelle Umsetzung und Reflexion der Theorie erfolgten in den Stufen 4 bis 5. Um Führung als kollektives Szenario zu erleben, ist die Stufe 6, explizit für das Anwendungsmodul vorgesehen.

³ Dillerup, Ralf, Stoi, Roman. Unternehmensführung: Management & Leadership, Vahlen, ProQuest, 2016.

⁴ Lies, Jan: Definition: Was ist "Leadership"? Gabler Wirtschaftslexikon, 2019.

Im Detail werden in Stufe 1 geplante theoretische Inhalte vermittelt bzw. gefestigt und auf konkrete praktische Führungssituationen durch die*den Lehrende*n in Stufe 2 übergeleitet. Zur Sicherstellung des Lernerfolgs erfolgt als Abschluss jeder Theoriephase eine kollaborative und reflektierte Erhebung des Wissensstandes in Stufe 3. Um den Studierenden den Transfer der vermittelten Theorie zu ermöglichen, folgt in Stufe 4 eine individuelle Anwendung. Die Studierenden werden im Zuge dessen durch die*den Lehrende*n mittels Coachings begleitet. Die erarbeiteten Anwendungsfälle werden im Anschluss im Plenum vorgestellt und gemeinsam diskutiert, um eine breite Lösungsvielfalt für Problemstellungen in der Unternehmensführung aufzuzeigen. Damit bietet Stufe 5 eine Reflexion der individuellen Umsetzung, die Diskussionen der Szenarien sowie Feedbackschleifen beinhalten. Aufbauend auf die vorangegangenen Stufen werden die Studierenden im Anwendungsmodul (Stufe 6) in Gruppen zum realitätsnahen Erleben und Reflektieren eines komplexen Führungsszenarios angeleitet. Dieses wird als komplexes kollektives Rollenspiel ausgelegt um Studierende den Einblick in die Handlungsweisen und -verpflichtungen als Führungskraft bzw. als Mitarbeiter*in, sowie die externe Wahrnehmung dieser zu ermöglichen.

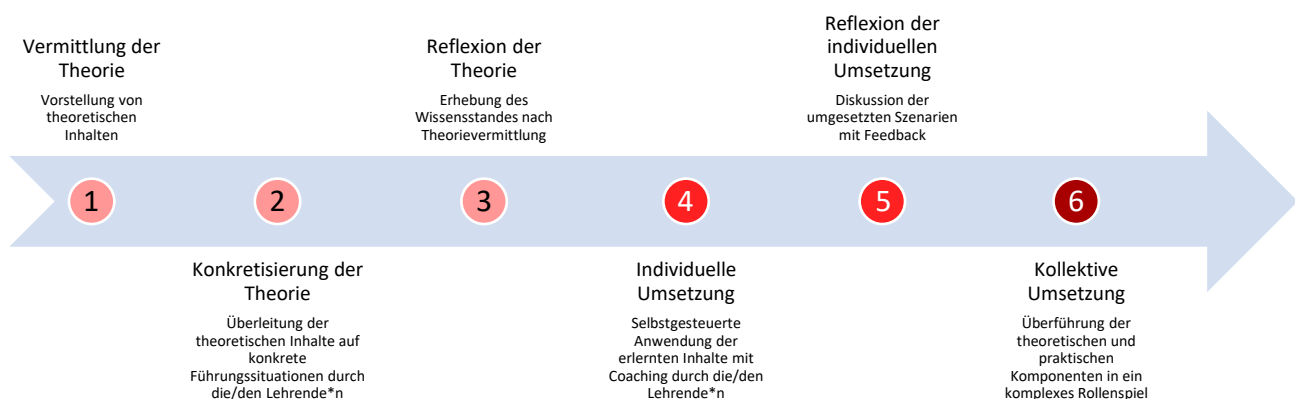


Abbildung 2: Prozess der angewandten Unterrichtsmethodik

Die eingesetzte Lernplattform Moodle dient als Ablage für Skripten, Fachliteratur und Vortragsfolien sowie die Einbettung weiterführender multimedialer Inhalte. Ebenfalls sind die Einreichung und Beurteilung von Aufgabenstellungen sowie die individuelle punktuelle Leistungsbeurteilung systemisch abgebildet. Parallel wird Microsoft Teams als kollaborative Plattform zum asynchronen Austausch während der Lernphasen außerhalb der Präsenzzeiten sowie im Bedarfsfall zur synchronen Durchführung der Lehrveranstaltung bzw. Supervision der Prüfung eingesetzt.

Leistungsbeurteilung

Durch *Constructive Alignment*⁵ wird die Umsetzung der Unterrichtsmethodik durch Synchronisation der Lehr- und Lernaktivitäten für die Leistungsbeurteilung genutzt. Diese dient nicht nur der Notendifindung, sondern stellt ebenfalls ein nachhaltiges Reflexions- und Lernmoment für Studierende dar. Die Leistungsbeurteilung besteht aus zwei Teilen:

- Punktuelle Leistungsfeststellung (Gewichtung 80%)
- Immanente Leistungsfeststellung (Gewichtung 20%)

Der Leistungsbeurteilung steht ein transparentes und nachvollziehbares Punktesystem zur Verfügung. Damit ist die Beurteilung valide und jederzeit in identer Form wiederholbar.

⁵ Biggs, John. Enhancing teaching through constructive alignment. Higher Education 32 (S. 347–364), 1996.

Die *punktueller Leistungsbeurteilung* (Gewichtung mit 80%) wird als schriftliche Online-Klausur ausgestaltet, um die eigenständige Leistung der Studierenden messbar zu machen. Die Online-Klausur bietet unabhängig des Lehrveranstaltungsformats (basierend auf potenzielle Einschränkungen durch Covid-19) eine gleichwertige Leistungsbeurteilung im Hörsaal sowie im Home-Office. Für eine Beaufsichtigung der Prüfung im Home-Office sind mit den Studienreden vorab geklärte Technologien und Methodiken anzuwenden, um die Validität der Durchführung zu sichern. Die schriftliche Online-Klausur beinhaltet folgende Fragetypen:

- *Short Answer* Fragen
- *Allgemeine Multiple Choice* Fragen
- *Fallbasierte Multiple Choice* Fragen

Aufgrund der Positionierung als Grundlagenlehrveranstaltung decken die Fragen der punktuellen Leistungsfeststellung einerseits die Wissensüberprüfung auf Basis der Taxonomiestufen 1 und 2, als auch die Anwendung des Erlernten durch die Taxonomiestufen 3 und 4 ab.

Die *immanente Leistungsbeurteilung* (Gewichtung mit 20%) besteht ebenfalls aus mehreren Teilen:

- Selbstgesteuerte Anwendung der erlernten Inhalte
- Anwendung der Inhalte aller Fachmodule in einem komplexen Rollenspiel

Die immanente Leistungsbeurteilung adressiert die Taxonomiestufen 5 und 6, um Management- und Leadership-Szenarien praxisnah bewerten und persönlich entwickeln zu können.

Übertragbarkeit

Grundlage für die Erstellung des Lehrkonzepts war auch die Übertragbarkeit der eingesetzten Methoden auf andere Lehrveranstaltungen. Dies gilt für die Nutzung in unterschiedlichen Departments (u.a. Management, Gesundheit), Studienformaten (Berufsbegleitend, Vollzeit) und Ausbildungsniveaus (Bachelor, Master).

Allgemein sind modulartige Lehrinhalte abgrenzbar und durch die Einführung klarer Schnittstellen einfacher zu vermitteln. Im Speziellen ist der 6-stufige Prozess der angewandten Unterrichtsmethodik (siehe *Abbildung 2*) für jene Lehrveranstaltungen anwendbar, die die Nutzung multipler Ebenen der *Bloom'schen Lernzieltaxonomie*⁶ adressieren. Studierende werden von den Ebenen Wissen und Verstehen durch gezielte Wissensvermittlung inspiriert. Die Anwendung und Analyse der Theorie erfolgt durch praxisnahe Referenzbeispiele. Die Bewertung und eigenständige Entwicklung von Leadership-Skills erfolgen im abschließenden Rollenspiel. Essenziell dabei ist die laufende Begleitung der Studierenden in diesem integrativen Lehr- und Lernprozess. Bei Bedarf kann durch zielgerichtete Reflexionsphasen der Entwicklungsstand aller Studierenden innerhalb der Kohorte homogenisiert werden.

Eine Qualitätsprüfung und -verbesserung erfolgt einerseits während der Lehrveranstaltung durch wechselseitiges, direktes und offenes mündliches Feedback als auch andererseits durch die verschriftliche Lehrveranstaltungsevaluierung.

⁶ Bloom, Benjamin: Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Beltz Verlag, 2001.