

Höfer, Henny; Kottmann, Elke

Einbindung von Workshops zur Stärkung der beruflichen Handlungskompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen von Projektarbeiten

Schmohl, Tobias [Hrsg.]: *Situiertes Lernen im Studium. Didaktische Konzepte und Fallbeispiele einer erfahrungsbasierten Hochschullehre*. Bielefeld : wbv media 2021, S. 267-281. - (TeachingXchange; 5)



Quellenangabe/ Reference:

Höfer, Henny; Kottmann, Elke: Einbindung von Workshops zur Stärkung der beruflichen Handlungskompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen von Projektarbeiten - In: Schmohl, Tobias [Hrsg.]: *Situiertes Lernen im Studium. Didaktische Konzepte und Fallbeispiele einer erfahrungsbasierten Hochschullehre*. Bielefeld : wbv media 2021, S. 267-281 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-279392 - DOI: 10.25656/01:27939

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-279392>

<https://doi.org/10.25656/01:27939>

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

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Einbindung von Workshops zur Stärkung der beruflichen Handlungskompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen von Projektarbeiten

HENNY HÖFER, ELKE KOTTMANN

Schlagnorte: Berufsbildung, Handlungskompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung, Projektstudium

1 Einleitung

Dynamische gesellschaftliche Entwicklungen erfordern gut ausgebildete Fachkräfte, die über berufliche Handlungskompetenzen verfügen und gereifte Persönlichkeiten sind (vgl. Zumbach, 2016, S. 20 f.). Sie sollten mit unsicheren, komplexen und ggf. konflikträchtigen Situationen souverän umgehen können. Die hierzu erforderliche Persönlichkeitsentwicklung soll während des Studiums unterstützt werden. Dieser Entwicklungsauftrag wird in der Veranstaltung *Praxisseminar zur angewandten BWL* wahrgenommen, die eine Weiterentwicklung des bisherigen Bachelormoduls *Praxisseminar zur BWL* darstellt (s. Höfer & Kottmann, 2019, S. 117–127). Die Veranstaltung ist im dritten Semester des Masterstudiengangs Management mittelständischer Unternehmen angesiedelt und wurde im Wintersemester 2018/19 erstmals angeboten. In dem 12-Credits-Modul erarbeiten die Studierenden während einer Projektarbeit eine Entscheidungsvorlage (z. B. in Form eines Businessplans), die die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells eines fiktiven Unternehmens aufzeigen soll. Die Grundlage hierfür bildet ein kurzes Unternehmensporträt, das wirtschaftliche Eckdaten liefert und die aktuelle Situation des Unternehmens skizziert. Im Wintersemester 2018/19 handelte es sich um die „Froothies GmbH“, die sich auf die Herstellung und den Vertrieb von Smoothies spezialisiert hat. Das Unternehmen soll im Hinblick auf seine Stärken und Schwächen analysiert und aufgrund der Marktgegebenheiten weiterentwickelt werden.¹ Dabei sollen die Vorschläge für die Neuausrichtung des Unternehmens Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften berücksichtigen.

Ein besonderer Fokus des Moduls liegt auf der Stärkung der beruflichen Handlungskompetenz im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden. Beruf-

¹ Für das fiktive Unternehmen Froothies wurde im SS 2015 durch Studierende ein Businessplan im Rahmen des Bachelormoduls *Praxisseminar zur BWL* entwickelt. Die Unternehmensdarstellung ist eine stark gekürzte, von den Autorinnen überarbeitete Version dieses Businessplans.

liche Handlungskompetenzen umfassen neben methodischen, sozial-kommunikativen und persönlichen auch die fachlichen Kompetenzen und münden in Summe in der Fähigkeit, Situationen selbstständig bewältigen und Lösungen für Probleme bzw. Aufgaben fachgerecht erarbeiten zu können (vgl. Pastoors, 2018, S. 1; Erpenbeck et al., 2017, S. XII f.). In diesem Modul wird dies nicht allein durch das Lehrformat Projektarbeit erreicht, sondern durch begleitende Workshops gezielt unterstützt. Dabei wird im Rahmen der Workshops bewusst nur der Part der überfachlichen Kompetenzen angesprochen.

Im weiteren Verlauf wird zunächst das Lehrkonzept erläutert, bevor die Workshops geschildert und die abschließende Evaluation dargestellt werden.

2 Lehrkonzept

Die Basis für die Veranstaltung bildet die Projektarbeit, die für gewöhnlich komplexe Aufgabenstellungen umfasst, die nicht nur eine Zusammenführung der Theorie mit der Praxis beinhalten, sondern auch einen Fokus auf die Schlüsselkompetenzen legen. Hierdurch sollen das Problemverständnis verbessert und die Entwicklung von vielfältigeren Handlungsoptionen ermöglicht werden (vgl. Ufert, 2015, S. 39). Im Mittelpunkt der Projektarbeit steht die *Lernerzentrierung*. Dies bedeutet, dass der aktive Part bei den Studierenden und der reaktive Part bei den Lehrenden liegt. Das Lernen beruht auf einem konstruktiven, situativen und sozialen Prozess, dessen Basis das bereits vorhandene Wissen ist. Sowohl das Wissen als auch der Verlauf des Prozesses ist von Individuum zu Individuum verschieden. Die Lehrenden unterstützen, beraten und regen die Studierenden in erster Linie an, indem sie insbesondere auf das Handeln und Verhalten der Studierenden reagieren (vgl. Zumbach & Astleitner, 2016, S. 38 f.). Dies erfolgt im Praxisseminar bspw. im Rahmen von regelmäßigen Statusberichten. Dies sind schriftliche Kurzberichte, die mit den Betreuerteams diskutiert werden. So können die Lehrenden z. B. eingreifen, wenn seitens der Studierenden ein Gefühl der Überforderung entsteht. Ebenfalls fließt das Konzept des selbstorganisierten Lernens nach Sembill ein, bei dem „[...] in projektorientierter Kleingruppenarbeit in eigener Verantwortung [...] komplexe, praxisnahe, fachspezifische und curricular zuordenbare Problemstellungen [...]“ (Sembill & Seifried, 2006, S. 100) bearbeitet werden.

Die Teams für die Projektarbeit werden ausgelost und können nicht frei durch die Studierenden gewählt werden. Diese Situation empfindet die Realität im späteren Berufsleben nach. Das Arbeiten in nicht selbst zusammengestellten Teams erfordert dabei soziale Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder (vgl. Jokiel, 2013, S. 10).

Die Unternehmensdarstellung kann als eine Art *Fallstudie* angesehen werden, die für den Transfer in die Praxis relevant ist. Die tatsächliche Komplexität, die ein real existierendes Unternehmen aufweist, wird hierbei auf ein Komplexitätsniveau reduziert, das von den Studierenden beherrscht werden kann (vgl. Ruf, 2006, S. 137).

Absichtlich eingearbeitete Unschärfen bieten den Studierenden genügend Freiheiten, um das Geschäftsmodell des Unternehmens weiterzuentwickeln.

Einen weiteren Blickwinkel auf das Geschäftsmodell des Unternehmens bietet der Aspekt „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“, den die Studierenden im Rahmen ihrer Projektarbeit eigenständig in ihre Aktivitäten eingebunden haben (vgl. Deutsche UNESCO-Kommission e. V., 2011, S. 27). Dies dient nicht nur dazu, das eigene Handeln zu hinterfragen, sondern auch verstärkt bereit zu sein, nachhaltigkeitsgerichtet verantwortlich und ethisch zu handeln (vgl. Deutsche UNESCO-Kommission e. V., 2011, S. 25).

Die eingebundenen *Workshops*, die zum großen Teil im *Team Teaching* durchgeführt werden, sind maßgebend auf das subjektive gedankliche Entwickeln, Handeln und vor allem Erleben/Erfahren der Studierenden ausgerichtet. Der Ansatz des *Team Teaching* bedeutet, dass die Modulverantwortlichen mit externen Experten zusammenarbeiten und gemeinsam inhaltlich abgestimmte Workshops anbieten. In den hier angebotenen Workshops wird der theoretische Input möglichst knapp gehalten und überwiegend über eigenes Herleiten von z. B. Definitionen („Was ist Konfliktmanagement?“ o. Ä.) gemeinsam entwickelt. Aktivierende Aufgaben, wie z. B. die Entwicklung einer Persona beim Design Thinking oder Rollenspiele zum Thema Führung oder Mediation, erfordern eine intensive Begleitung und Betreuung, wie sie durch das *Team Teaching* möglich sind (vgl. Michelsen & Rieckmann, 2014, S. 11).

3 Workshops

Die Workshops werden zeitlich so platziert, dass sie möglichst dann stattfinden, wenn die Projekte eine Phase erreicht haben, in denen der Inhalt des Workshops zum Tragen kommt. So findet beispielsweise in der Einstiegsphase ein Design-Thinking-Workshop statt, der sich mit der Generierung von Ideen für die Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells befasst. Im Wintersemester 18/19 wurden folgende Phasen durchlaufen:

Praxisseminar	Phase A Analyse KW 40–42	Phase B Ideenfindung KW 40	Phase C Umsetzung KW 41–2	Phase D „Prüfung“ KW 1–4
Begleitende Workshops	Kick-off (KW 40) Projektleitung/ Projektmanagement- software (KW 42)	Design Thinking (KW40)	Führung (von Projektteams) (KW45) Konfliktmanagement (KW46)	Präsentation, Rhetorik und Körpersprache
Eigene Leistung der Studierenden	Analyse des Unternehmens Bestimmung Projektleitung	Ideenentwicklung	Strukturierung des Projektes (AP) Bearbeitung der AP	Erstellung Entscheidungs- vorlage und Präsentationen Präsentation Reflexion
Ergebnis(se) der Phase	Erster Entwurf einer SWOT-/TOWS- Analyse	Business Model Canvas/Persona Ansatz zur Konkretisierung/ Umsetzung der Strategie	Besprechung der Strukturierung Statusberichte	Abgabe Entscheidungs- vorlage Präsentation 1 (Pitch) Präsentation 2/ mündliche Prüfung Einzelfeedback

Abbildung 1: Phasen im Praxisseminar zur angewandten BWL, dargestellt am Beispiel des Wintersemesters 2018/19

Nachfolgend wird aufgezeigt, welche überfachlichen Kompetenzen der Studierenden durch den begleitenden Einsatz von gezielt eingesetzten Workshops gestärkt und weiterentwickelt werden bzw. an welchen Stellen die Studierenden für bestimmte Themen sensibilisiert werden können. Dazu werden auch die Inhalte der einzelnen Workshops kurz skizziert.

3.1 Design Thinking

Der zweitägige Workshop „Design Thinking“ wird als erster Workshop durchgeführt. Ihm geht eine kurze Kick-off-Veranstaltung voraus, in der Ziele und Ablauf der Veranstaltung erläutert werden und das fiktive Unternehmen einer ersten Analyse im Hinblick auf seine Stärken und Schwächen unterzogen wird. Beim Design Thinking selbst handelt es sich um eine Innovationsmethode, die die Entwicklung neuer Lösungen für komplexe und strategische Herausforderungen zum Ziel hat. Die Lösungen werden in einem strukturierten, iterativen Prozess ermittelt und dabei an den Bedürfnissen der Nutzer und Nutzerinnen ausgerichtet (vgl. Schallmo 2017, S. 13 f.). Ziel des Workshops ist es, Ideen für eine Neuausrichtung des Unternehmens zu generieren und in einem iterativen Prozess zu konkretisieren. Nach der gemeinsamen theoretischen Einführung in die Methode arbeiten die einzelnen Projektgruppen separat, stellen sich aber die schrittweise erarbeiteten Ergebnisse wechselseitig vor. In

einem ersten Schritt wird das Problem als sogenannte Design Challenge näher betrachtet: „Wie können wir mit unseren Kompetenzen und betrieblichen Ressourcen die Bedürfnisse von Konsumentinnen und Konsumenten befriedigen, die an nachhaltiger und gesunder Ernährung interessiert sind?“ Wesentlich ist, dass sich die Studierenden möglichst gut in Kundinnen bzw. Kunden und andere potenzielle Stakeholder hineinsetzen und deren Perspektive einnehmen lernen. Hierfür wird die Persona-Methode eingesetzt. Am ersten Tag des Workshops werden mögliche Bedürfnisse und Hindernisse in Bezug auf nachhaltige Ernährung ermittelt, geclustert und anschließend in Bedürfnis-Hindernis-Paaren zugeordnet. Die Fokusfrage lautet „Wie können wir es der Persona ermöglichen, das Bedürfnis zu befriedigen ohne dieses Hindernis?“

Am zweiten Tag werden aufbauend auf der Fokusfrage Ideen für Produkte bzw. Services gebrainstormt, die sich perfekt für den Nutzer bzw. die Nutzerin eignen und die ebenfalls das Nachhaltigkeitsproblem lösen. Nach dem Clustern der Ideen einigen sich die Studierenden jeweils auf die Idee, die in ihrer Projektgruppe verfolgt werden soll. Sie wird im nächsten Schritt plastisch visualisiert (Prototyping) und einem Nachhaltigkeitscheck unterzogen. Die Gruppen präsentieren sich gegenseitig ihre Idee und unterziehen den Prototyp einem Test, der folgende Aspekte aufweist: Was war gut (und warum), was war schlecht (und warum), neue Ideen, Schwierigkeiten. Mit den neuen Erkenntnissen können die Studierenden den Prototyp optimieren und anschließend alle Ergebnisse in ein Sustainable Business Model Canvas² überführen. Dies dient dann als Grundlage für die weitere Projektarbeit.

Im geschilderten Workshop wurden die folgenden Kompetenzen angesprochen:

Tabelle 1: Angesprochene Kompetenzen durch den Workshop Design Thinking

Kompetenz	Methodisch	Sozial-kommunikativ	Persönlich	Angesprochen z. B. durch ...
Innovationsfähigkeit	X			den Einsatz der Methode Design Thinking
Problemlösefähigkeit	X			den Design-Thinking-Prozess
Kreativität	X			das Prototyping
Strukturierung	X			die Erstellung des Business Model Canvas
Empathie		X		die Entwicklung der Persona
Teamfähigkeit		X		den Austausch von Ideen und das gemeinsame Erarbeiten einer Lösung
Wertorientiertes Handeln			X	den Bezug zur Nachhaltigkeit in der Design Challenge
Kritikfähigkeit			X	den gegenseitigen Test der Prototypen und die daraus entstehenden Verbesserungsvorschläge und Einwände

2 Ein Template für ein Sustainable Business Model Canvas kann bspw. hier heruntergeladen werden: http://sustainable-innovation-playbook.de/templates_pdf/LoesungTesten_4_SustainableModelCanvas.pdf.

3.2 Bestimmung der Projektleitung

In der Kommunikation können Störungen auftreten, die dadurch bedingt sind, dass unterschiedliche Typen unterschiedlich kommunizieren, Probleme anders lösen und das Verständnis für andere Sichtweisen und anderes Empfinden fehlen. Um Störungen zu verringern, hilft es, den eigenen Typ ebenso wie die anderen Typen im Team zu kennen (vgl. o. V., 1999, S. 31). Dazu führen die Studierenden für sich selbst einen verkürzten MBTI-Test³ durch, der eine Hilfestellung zu Selbsterkenntnis und Fremdverstehen bietet (vgl. Scharlau 2004, S. 13). Die ausführlichen Ergebnisse untersuchen die Studierenden auf Aspekte hin, die einen Einfluss auf die eigene Eignung als Projektleiter haben. Anschließend stellen sie die wesentlichen Erkenntnisse innerhalb der eigenen Gruppe vor. Abschließend wird die/der Studierende zur Projektleitung ernannt, deren/dessen Ergebnis die meisten Übereinstimmungen mit den Anforderungen⁴ aufweist, die die Gruppe vorab über eine selbstentwickelte Mindmap als relevant für eine optimale Projektleitung definiert hat.



Abbildung 2: Ergebnisse des MBTI-Typs „ESFJ“ mit Bezug auf die Eignung als Projektleitung

- 3 MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator-Test) ist ein Persönlichkeitstest, der 16 verschiedene Typen unterscheidet und u. a. dazu dient, einzuschätzen, ob eine bestimmte Person anhand ihres Typs zu einer zuvor spezifizierten Aufgabe passt. Hierbei können anhand von vier Indikatoren (Motivation/Antrieb, Aufmerksamkeit, Entscheidung und Lebensstil) unterschiedliche Präferenzen ermittelt werden. Jeder Indikator weist zwei Präferenzen auf, wovon eine Präferenz stärker ausgeprägt ist. Der Indikator „Entscheidung“ weist z. B. die Präferenzen „Thinker“ und „Feeler“ auf, die auf die Art und Weise schließen lassen, wie die Entscheidungsfindung einer Person aussieht (vgl. Hohberger & Damlachi, 2017, S. 75 f.).
- 4 Unterteilt in Führungs-, fachliche und persönliche Eigenschaften.

Durch diesen Workshop werden im Wesentlichen nachfolgende Kompetenzen angesprochen:

Tabelle 2: Angesprochene Kompetenzen durch den Workshop Bestimmung der Projektleitung

Kompetenz	Metho- disch	Sozial- kommunikativ	Per- sönlich	Angesprochen z. B. durch ...
Projektmanagement	X			die Erarbeitung der Aufgaben der und die Anforderungen an die Projektleitung
Empathie		X		das Brainstorming der Erwartungen des Teams an die Projektleitung
Teamfähigkeit		X		das Hineinversetzen in das Team
Selbstreflexion			X	die Einschätzung der eigenen Eignung als Projektleitung die Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen

3.3 Projektmanagement-Software

Zur Unterstützung bei der Strukturierung und zeitlichen Gliederung eines Projektes sowie zum Controlling, ob das Projekt bspw. zeitgerecht bearbeitet und beendet wird, kann eine Projektmanagement-Software eingebunden werden. An dieser Stelle lernen die Studierenden die Software Mindjet MindManager kennen, indem sie mit Unterstützung der Lehrenden ein GanttChart erstellen. Hier werden die vor dem Workshop definierten Arbeitspakete zeitlich abgebildet, priorisiert und miteinander verknüpft sowie mit Ressourcen ausgestattet. Das GanttChart dient im Laufe des Projektes als Controllinginstrument.

Der Workshop richtet sich gezielt an die Entwicklung der nachfolgenden methodischen Kompetenzen:

Tabelle 3: Angesprochene Kompetenzen durch den Workshop Projektmanagement-Software

Kompetenz	Metho- disch	Sozial- kommunikativ	Per- sönlich	Angesprochen z. B. durch ...
IT-Kompetenz	X			den selbstständigen Einsatz des Mindjet MindManager
Zeitmanagement	X			die Erstellung eines GanttCharts für die Projektarbeit
Projektmanagement	X			die Zuordnung von Ressourcen zu den Arbeitspaketen im GanttChart

3.4 Führung von Projektteams

Führung von Projektteams geht häufig damit einher, dass die Führungsperson keine Weisungsbefugnisse hat und somit die Projektmitglieder durch die eigene Persönlichkeit überzeugen muss. In dem Workshop „Führung von Projektteams“ wird daher

ein Fokus auf die Erfolgsfaktoren gelegt, die der Projektleitung helfen, das Projekt gut zu managen und die Projektmitglieder gut zu führen. Dabei dienen als Basis die vier grundlegenden Bedürfnisse und Motivationen „Lernen, Lieben, Leben und Hinterlassen“ nach Covey (2006, S. 38), wobei bei jeder Person i. d. R. ein Typus dominiert.

Die Erfolgsfaktoren betreffen

- die eigene Person: das Zeitmanagement, ein achtsames und moderierendes Handeln sowie ein enges bis loses Führen, das abhängig ist von der Schwierigkeit der übertragenen Aufgabe und der Erfahrung, die das entsprechende Teammitglied vorweist.
- das Team: das Motivieren und Führen verschiedener Teammitglieder aufgrund deren Ausprägung im Hinblick auf „Lernen, Lieben, Leben und Hinterlassen“, was eine unterschiedliche Herangehensweise bei der Führung, der Gesprächsführung sowie der Argumentation/Überzeugung erfordert, sowie das Auswählen der Teammitglieder anhand von Stärken, um eine optimale Teamstruktur zu entwickeln.⁵
- die Kommunikation: das überzeugende und zielführende Führen von Gesprächen und Meetings.

Die einzelnen Bestandteile erarbeiten die Studierenden u. a. in Murmelgruppen und Gruppenarbeiten und machen sie in kurzen Rollenspielen erfahrbar. Nach den Rollenspielen äußern die Spielenden, wie sie sich dabei gefühlt haben, was sie versucht haben, was gut funktioniert hat und was sie u. U. bei einem weiteren Mal anders machen würden. Anschließend geben die Beobachtenden weiteres Feedback und Tipps, die in einer weiteren Rollenspiel-Runde berücksichtigt werden sollen.

Hier liegt der Fokus insbesondere auf den im Folgenden aufgeführten sozial-kommunikativen und persönlichen Kompetenzen:

Tabelle 4: Angesprochene Kompetenzen durch den Workshop Führung von Projektteams

Kompetenz	Metho- disch	Sozial- kommunikativ	Per- sönlich	Angesprochen z. B. durch ...
Führung		X		die Definition und Analyse unterschiedlicher Typen die Feststellung der vorhandenen Erfahrungen und der Schwierigkeit der zu bearbeitenden Aufgabe die Teamstruktur, durch die die Projektleitung keine Weisungsbefugnis hat
Empathie		X		das Hineinversetzen in andere in den Rollenspielen das Unterscheiden verschiedener Typen und die Feststellung, dass auf diese unterschiedliche eingegangen werden sollte

5 Ein weiterer Aspekt ist ein frühzeitiges Erkennen und Lösen von Konflikten. Aufgrund des folgenden Workshops „Konfliktmanagement“ wurde dieser Aspekt nicht vertieft.

(Fortsetzung Tabelle 4)

Kompetenz	Methodisch	Sozial-kommunikativ	Persönlich	Angesprochen z. B. durch ...
Kommunikationsfähigkeit		X		das Führen von Gesprächen
Überzeugungskraft		X		das unterschiedliche Argumentieren, je nach Typ des Gegenübers
Motivation		X		das Führen von Gesprächen
Feedback		X	X	das Beobachten der Rollenspielenden und das Äußern von positiver und negativer Kritik zu dem Beobachteten
Kritikfähigkeit		X	X	das Geben und Annehmen von Feedback
Selbstreflexion			X	das Überdenken der eigenen Erfahrungen, die im Rollenspiel gesammelt wurden (eigenes Handeln und Verhalten, eigene Gesprächsführung)

3.5 Konfliktmanagement

In Projekten können Konflikte auftreten, die sich auf den Projekterfolg negativ auswirken können (vgl. Patzak & Rattay, 2014, S. 466). Daher ist es notwendig, die Studierenden für Konfliktsituationen zu sensibilisieren, damit sie frühzeitig eingreifen und so einen erfolgreichen Projektabschluss sichern können. Hier setzt der Workshop „Konfliktmanagement“ an. Durch einen Wechsel zwischen theoretischem Input, der zu großen Teilen gemeinsam mit den Teilnehmenden entwickelt wird, werden einzelne Modelle in Gruppen z. B. durch Rollenspiele vertieft, erarbeitet und anschließend reflektiert. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Mediationsverfahren, bei dem u. a. verschiedene Modelle von Schulz von Thun (2010, S. 13–17 sowie Schulz von Thun et al., 2017, S. 52 ff., 59 ff. und 115 ff.) wie das Eisbergmodell, das Wertequadrat oder das Situationsmodell eingesetzt werden können. Viel Wert wird insgesamt auf aktives Zuhören gelegt, wobei die Studierenden Verständnis für die Haltung des Zuhörenden und das Vorgehen beim aktiven Zuhören entwickeln und entsprechende Fragetechniken erlernen. Die in den Aussagen des Gegenübers wahrgenommenen Sachverhalte sowie Emotionen werden in eigenen Worten möglichst wertfrei gespiegelt, um so das gegenseitige Verständnis und einen aufeinander aufbauenden Dialog zu fördern (vgl. Koschany-Rohbeck, 2015, S. 111 f.).

Um die sozial-kommunikativen und persönlichen Kompetenzen im Bereich des Konfliktmanagements (weiter) zu entwickeln, sind auch methodische Kenntnisse hilfreich. Daher werden folgende Kompetenzen angesprochen:

Tabelle 5: Angesprochene Kompetenzen durch den Workshop Konfliktmanagement

Kompetenz	Methodisch	Sozial-kommunikativ	Persönlich	Angesprochen z. B. durch ...
Konfliktmanagement	X			das Erarbeiten der Definition, des Mediationsverfahrens und der Modelle (z. B. Eisbergmodell)
Aktives Zuhören	X	X		die spezielle Fragetechnik das Einüben in Rollenspielen
Reflexion	X			das Analysieren einer Situation, um einzuschätzen, auf welcher Stufe sich ein Konflikt befindet
Konfliktfähigkeit		X		das frühzeitige Erkennen von Konflikten das Entwickeln eines Gespürs für den Zeitpunkt, an dem eine Mediation notwendig wird
Empathie		X		das Hineinversetzen in die Rolle im Rollenspiel und das Entwickeln von Verständnis für den Konfliktgegner
Selbstreflexion			X	das Überdenken der eigenen Gefühle und des eigenen Verhaltens im Rollenspiel

3.6 Präsentation, Rhetorik und Körpersprache

Die Projektzwischen- und -endergebnisse werden üblicherweise dem Projektauftraggeber präsentiert (vgl. u. a. Patzak & Rattay, 2014, S. 366). Die Studierenden sollen im Rahmen dieser Veranstaltung Gelegenheit bekommen, ihr Auftreten zu professionalisieren. Aus diesem Grund erproben sie unter Anleitung Techniken, die ihre Körperspannung und -wahrnehmung verbessern können. In Kombination mit einem Stimmtraining soll dies zu einem sichereren Auftreten führen. Diese Techniken werden unmittelbar angewendet, während sie eine mitgebrachte Präsentation halten und sich anschließend selbst reflektieren. Zusätzlich werden sie von den übrigen Teilnehmenden beim Präsentieren beobachtet und erhalten anschließend von diesen ein Feedback. Dieses bezieht sich inhaltlich entweder auf „Gestaltung und Inhalt“ der Präsentation, auf „Mimik und Gestik“ oder „Stimme und Sprechweise“ des Präsentierenden. Danach werden Videos von verschiedenen Präsentationen fremder Redner und Rednerinnen ausgewertet. Diese zeigen, wie die berühmte Rede von Martin Luther King in jeweils unterschiedlicher Form gehalten wird. Mithilfe von Leitfragen wird die Wahrnehmung der Studierenden dafür geschärft, dass unterschiedliche Darstellungen die Wirkung einer Rede verändern können. Mögliche Leitfragen sind:

- Wie wirken die jeweiligen Präsentationen?
- Welche Kriterien für eine Präsentation sind zu beachten?

Anschließend optimieren die Studierenden ihre eigenen Präsentationen anhand der vorab erarbeiteten Erkenntnisse und erhalten abschließend ein Feedback zu ihren Änderungen seitens der Lehrenden.

Zusammenfassend spielen für überzeugende Präsentationen u. a. diese Kompetenzen eine Rolle:

Tabelle 6: Angesprochene Kompetenzen durch den Workshop Präsentation, Rhetorik und Körpersprache

Kompetenz	Metho- disch	Sozial- kommunikativ	Per- sönlich	Angesprochen z. B. durch ...
Präsentationsmethoden	X			das Überarbeiten der Gestaltung und der Inhalte einer bestehenden Präsentation
Präsentationsfähigkeit		X		das Üben einer Präsentation
Überzeugungsfähigkeit		X		das Präsentieren einer PowerPoint-Präsentation oder das Storytelling
Begeisterungsfähigkeit		X		das Präsentieren einer PowerPoint-Präsentation oder das Storytelling
Körpersprache		X	X	die Übungen von Körperspannung und -wahrnehmung
Stimmliches Auftreten		X	X	das Stimmtraining
Feedback		X	X	das Beobachten der/des Präsentierenden und das Äußern von positiver und negativer Kritik
Kritikfähigkeit		X	X	das Geben und Annehmen von Feedback
Selbstreflexion			X	die Wahrnehmung und Analyse der eigenen Präsentationsleistung

4 Evaluation

Zur Evaluation der Veranstaltung wurde ein spezifischer Feedbackbogen entwickelt, durch den vornehmlich ermittelt wird, welche (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen die Studierenden an sich selbst wahrgenommen haben. Es wurde nicht auf bereits etablierte Fragebogen wie z. B. den Fragebogen „Schlüsselkompetenzen im Studium“ (vgl. Faber, 2008) zurückgegriffen, da diese nicht passgenau auf die Inhalte der einzelnen Workshops abgestimmt sind, was wiederum für die Autorinnen entscheidend war. Bei dem eingesetzten selbst entwickelten Feedbackbogen ist jedoch zu berücksichtigen, dass das Untersuchungsdesign durch die Selbsteinschätzungen der Studierenden limitiert ist. Dies bedeutet, dass nicht unmittelbar Rückschlüsse auf den tatsächlichen Kompetenzerwerb gezogen werden können. Die Rücklaufquote der Evaluation betrug 100 % (N = 9). Da jedoch nicht alle Studierende an allen Workshops teilgenommen haben, kann das n bei der Auswertung der einzelnen Workshops abweichen. Generell zeigt die Auswertung, dass die Studierenden eine Persönlichkeitsentwicklung und einen Kompetenzgewinn an sich selbst wahrgenommen haben. Werden die Workshops einzeln betrachtet, ergibt sich folgendes Bild:

(a) Auftaktworkshop und Design Thinking

87,5 % der Teilnehmenden zufolge hat die Methode *Design Thinking* dazu beigetragen, ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit zu fördern, wodurch sie eine neue Perspektive auf das Problem entwickeln konnten. Ihre empathischen Fähigkeiten konnten 75 % der Teilnehmenden weiterentwickeln, indem sie ihren Blickwinkel auf das Unternehmen bzw. dessen Leistungen änderten und diese aus Sicht der Kundinnen bzw. Kunden und anderer Stakeholder betrachteten. Ebenfalls 75 % der Teilnehmenden sahen ihre Teamfähigkeiten verbessert, da sie mithilfe der Methode eine gemeinsame Sicht auf die Projektaufgabe entwickeln konnten. Ebenso viele sehen ihre Methodenkompetenz durch diese Innovationsmethode generell erweitert und möchten ihre hier erlangten Fertigkeiten bei anderen Aufgabenstellungen erneut anwenden.

25 % der Studierenden haben eine Entwicklung ihrer Selbstreflexion (eigenes Handeln) und 37,5 % ihres Verantwortungsbewusstseins in Bezug auf den integrierten Nachhaltigkeitsaspekt festgestellt ($n = 8$). Das Interesse an diesem Aspekt war verhalten, da das Thema bereits in anderen Modulen aufgegriffen wurde. O-Ton einer Teilnehmerin/eines Teilnehmers: „[...] beinhaltet keinen Aha-Effekt mehr.“

(b) Workshop Projektleitung

Das Ergebnis des Persönlichkeits-Selbsttests sowie dessen Rückkopplung mit den Anforderungen, die die Gruppe an die Projektleitung stellen, haben zur Selbstreflexion der eigenen Stärken und Schwächen (100 %) sowie der eigenen Eignung als Projektleiter (55,6 %) beigetragen. ($n = 9$)

(c) Workshop Projektmanagement-Software

88,9 % der Studierenden gaben an, dass sie ihre IT-Kompetenzen erweitern konnten, und empfinden den Einsatz einer Software als hilfreich für die Bearbeitung des Projektes sowie für zukünftige Projektarbeiten und 77,8 % wollen sich zukünftig weiter damit auseinandersetzen. ($n = 9$)

(d) Workshop Führung von Projektteams

Zwei Drittel der Studierenden gaben an, dass sie ihre Führungskompetenzen ausbauen konnten. Ebenso viele haben insbesondere durch Übungen zur Gesprächsführung ihre Kommunikationsfähigkeiten verbessert. 77,8 % der Studierenden gaben an, dass sie ihre empathischen Fähigkeiten verbessern konnten und dafür sensibilisiert sind, dass verschiedene Menschentypen unterschiedlich geführt werden müssen. 55,6 % der Studierenden gaben an, dass sie Erkenntnisse darüber gewonnen haben, wie sie durch Motivation und Überzeugungsfähigkeit ohne Weisungsbefugnisse führen können. ($n = 9$)

(e) Workshop Konfliktmanagement

Ihre Konfliktfähigkeit sehen lediglich 37,5 % der Studierenden gestärkt, wenn damit verbunden wird, Konflikte frühzeitig(er) zu erkennen und einzuschätzen, auf welcher Stufe sich diese befinden. Hingegen fühlen sich 62,5 % der Studierenden in ihrer

Methodenkompetenz gestärkt, wenn es um das Wissen geht, welche Maßnahmen es für Konfliktlösungen gibt. (n = 8)

(f) Workshop Rhetorik und Körpersprache

Nur 37,5 % der Studierenden gaben an, dass sich ihre rhetorische Ausdrucksfähigkeit, mit der sie kritischen Situationen begegnen oder durch die sie andere überzeugen wollen, verbessert hat. Dagegen gaben aber drei Viertel der Studierenden an, dass sich ihre Präsentationsfähigkeit verbessert habe, indem sie gelernt haben, die Wirkung ihrer Mimik und Gestik auf andere besser einzuschätzen. Und 87,5 % der Studierenden fühlen sich dafür sensibilisiert, an welchen Stellen sie weiter an sich arbeiten können, um ihre Überzeugungsfähigkeit zu steigern. (n = 8)

5 Fazit

Das Konzept, die Projektarbeit um Workshops zu ergänzen, die der Weiterentwicklung der Persönlichkeit und nicht nur der fachlichen Kompetenzen dienen, wurde seitens der Studierenden sehr positiv aufgenommen. Besonders geschätzt wurde die inhaltliche Abstimmung der Workshops auf die Herausforderungen, die sich bei der Bewältigung der gestellten Aufgabe ergeben, und die Möglichkeit der unmittelbaren Anwendung bei der konkreten Projektarbeit. Ebenso positiv vermerkt wurde das in dem Modul verfolgte Betreuungskonzept. Es gibt Betreuerteams als Coaches für die Projektgruppen und zusätzlich Team Teaching mit Einbeziehung externer Experten. Dies ermöglicht unterschiedliche Sichtweisen und ein breites Spektrum von fachlichen Anregungen. Das Modul wurde im Wintersemester 2018/19 erstmals in der beschriebenen Form durchgeführt und wird seitdem laufend weiterentwickelt.

Aus dem subjektiven Feedback der Studierenden und den Beobachtungen der Lehrenden während der Workshops haben sich verschiedene Ansätze für Änderungen ergeben: Zum einen ergab die Evaluation, dass noch weitere Themenbereiche für die Workshops aufgegriffen werden könnten, z. B. Moderation oder Teambuilding. Zudem hat sie ergeben, dass die Einbindung des Nachhaltigkeitsaspekts zur Förderung wertorientierten Handelns nicht die erhoffte Wirkung erzielt und kein Aha-Effekt oder Überdenken des eigenen Verhaltens bzw. von Entscheidungen eingetreten ist. Bislang wurde dieser Aspekt nur im Rahmen des Auftaktworkshops bei der Gestaltung der Design Challenge berücksichtigt. Es ist zu prüfen, an welcher Stelle die Wertorientierung zukünftig eingebunden werden kann.

Zum anderen könnte die zeitliche Gliederung optimiert werden. Es hat sich herausgestellt, dass der Workshop Konfliktmanagement sowohl zu einem früheren Zeitpunkt in den Semesterverlauf eingeplant als auch inhaltlich angepasst werden sollte. Die Workshops sollen zeitlich dann eingesetzt werden, wenn deren Inhalte im Projektverlauf relevant werden. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass bereits beim Zuschnitt der einzelnen Arbeitspakete Konflikte auftreten können, sodass eine frühere Erarbeitung des Konfliktmanagements sinnvoll ist. Inhaltlich lag der Schwerpunkt

des Workshops auf der Mediation, die i. d. R. dann eingesetzt wird, wenn sich der Konflikt schon in einer weiter fortgeschrittenen Stufe der Konflikteskalation nach Glasl befindet. Da die Studierenden voraussichtlich nicht als Mediatoren arbeiten werden, erscheint eine Verlagerung des Workshop-Schwerpunktes auf frühere Stufen sinnvoll, wobei ein möglicher Schwerpunkt auf den Rollen „Moderator“ oder „Chairman“ liegen könnte (vgl. Glasl, 2011, S. 400 f.).

Das Unternehmensporträt, das Grundlage für den Projektauftrag war, wurde von ca. der Hälfte der Studierenden als zu lückenhaft wahrgenommen. Dieses Ergebnis verwundert die Autorinnen nicht, da einige Informationen bewusst nicht mit aufgenommen wurden. Die Studierenden sollten in diesem Modul eigene Lösungen im Umgang mit Unsicherheit finden und bei fehlenden Informationen plausible, realitätsnahe Annahmen treffen oder selbst recherchieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Integration von Workshops bewährt hat. Diese unterstützen in hohem Maße die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden und führen dazu, dass sie den Herausforderungen, die Projektarbeiten in der beruflichen Praxis häufig aufweisen, gewachsen sind.

Literatur

- Covey, S. R. (2006). *Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe*. Gabal.
- Deutsche UNESCO-Kommission e. V. (Hrsg.). (2011). *Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb*. <https://www.bne-portal.de/sites/default/files/downloads/publikationen/DUK%20-%20Hochschulen%20für%20eine%20nachhaltige%20Entwicklung.pdf> (Zugriff am: 27.05.2019).
- Erpenbeck, J., Grote, S. & Sauter, W. (2017). Einführung. *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, IX–XXIX.
- Faber, G. (2008). *Konstruktion und empirische Erprobung eines Fragebogens zur Selbsteinschätzung studentischer Schlüsselkompetenzen*. <https://www.psychologie.uni-hannover.de/fileadmin/psychologie/Dateien/Institut-Downloads/Faber/schlkomp07.pdf> (Zugriff am: 27.05.2019)
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Haupt.
- Höfer, H. & Kottmann, E. (2019). Der Businessplan als betriebswirtschaftliches Repetitorium. Durchdringung von Geschäftsmodellen zur Zusammenführung der im Studium erlernten betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumente. *Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen. Strategien, Formate und Methoden*, 117–127.
- Hohberger, S. & Damlachi, H. (2017). *Performancesteigerung im Unternehmen. Innovative Tools und Techniken*. Springer Gabler.
- Jokieli, C. (2013). Berufssituationen erleben und daraus lernen – Das Modul „Praxisprojekt Wasserwirtschaft“. *Neues Handbuch Hochschullehre*, K 3.3, 1–13.

- Koschany-Rohbeck, M. (2015). *Praxishandbuch Wirtschaftsmediation. Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte*. Springer Gabler.
- Michelsen, G. & Rieckmann, M. (2014). *Kompetenzorientiertes Lehren und Lernen an Hochschulen – Veränderte Anforderungen und Bedingungen für Lehrende und Studierende*. https://www.researchgate.net/profile/Marco_Rieckmann/publication/263124954_Kompetenzorientiertes_Lehren_und_Lernen_an_Hochschulen_-_Veranderte_Anforderungen_und_Bedingungen_fur_Lehrende_und_Studierende/links/00b7d539f3d51cd1b00000/Kompetenzorientiertes-Lehren-und-Lernen-an-Hochschulen-Veraenderte-Anforderungen-und-Bedingungen-fuer-Lehrende-und-Studierende.pdf (Zugriff am: 27.05.2019).
- o. V. (1999). Personalmanagement: Typenindikator ist Entscheidungshilfe. Sie sind genau mein Typ!. *VDI nachrichten*, 1999(26), 31.
- Pastoor, S. (2018). Einleitung. *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen*, 1–5.
- Patzak, G. & Rattay, G. (2014). *Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen*. Linde.
- Ruf, M. (2006). Praxisphasen als Beitrag zur Employability. Didaktische Funktionsbestimmung betrieblicher Praxisphasen im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Bachelor-Studiengänge. *HSW – Das Hochschulwesen*, 54(4), 135–139.
- Schallmo, D. R. A. (2017). *Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen*. Springer Gabler.
- Scharlau, C. (2004). Myers-Briggs Typenindikator – ein ressourcenfokussierendes Instrument für Coaching und Karriereberatung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2004(1), 13–25.
- Schulz von Thun, F. (2010). Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung. *TPS: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik*, 2010(09), 13–17.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2017). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Rowohlt.
- Sembill, D. & Seifried, J. (2006). Selbstorganisiertes Lernen als didaktische Lehr-Lern-Konzeption zur Verknüpfung von selbstgesteuertem und kooperativem Lernen. *Selbstgesteuertes Lernen in der beruflichen Bildung*, 93–108.
- Ufert, D. (2015). Didaktische Aspekte. *Schlüsselkompetenzen im Hochschulstudium*, 35–42.
- Zumbach, J. & Astleitner, H. (2016). *Effektives Lehren an der Hochschule. Ein Handbuch zur Hochschuldidaktik*. W. Kohlhammer.