

Studentische Erfahrungen als Lernbasis – perspektivenorientiert lehren

Abstraktes Denken, abstrakt schematisierte Inhalte sind für viele Studierende eine Lernhürde, insbesondere in den Grundlagenfächern. Die digitale Lehre setzt die Anforderungen noch höher. Wo kann der Mehrwert digitaler Lehre gegenüber der Lektüre eines Fachbuchs und ähnlicher Materialien liegen? | Von Ellen Braun und Prof. Dr. Steffen Hillebrecht



Foto: privat

Dipl.-Kffr. (univ.) Ellen Braun

agiler Lerncoach
Lehrbeauftragte an der HFH Hamburger
Fernhochschule im Studiengang
Betriebswirtschaft sowie an der HAW
Würzburg-Schweinfurt im Studiengang
Medienmanagement

hello@workandfeelgood.com



Foto: privat

Prof. Dr. Steffen Hillebrecht

HAW Würzburg-Schweinfurt
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrgebiete Medienmanagement und
Personalwirtschaft/International Human
Resources

steffen.hillebrecht@fhws.de

Ausgangspunkt der perspektivenorientierten Lehre ist die Überlegung, dass viele Studierende aus dem Schul- bzw. Berufsschulunterricht eine elementar und exemplarisch gestaltete Stoffvermittlung kennen. Studierende besitzen zudem praktische, perspektivische Einsichten in bestimmte Fachgebiete. In der Betriebswirtschaft sind das z. B. Marketingfragen (als Kundschaft oder Werbungskonsumenten), Logistikthemen (z. B. als Adressaten einer Warenbestellung oder als Mitarbeitende in Kurierdiensten) oder auch die Personalwirtschaft, die sie als Auszubildende, Praktikanten, in Aushilfstätigkeiten kennengelernt haben. Diese Vorerfahrungen sind zu aktivieren und damit Eingangshürden bei Grundlagenfächern abzusenkern. Denn gemeinhin gilt zu abstrakte Stoffvermittlung als großer Stressor (vgl. Reuer und Wismath 2020, S. 207 f.).

Studentische Berufserfahrungen als Basis

Das Konzept eines „Perspektivenorientierten Lehrens und Lernens“ (POLL) basiert auf fünf Schritten, angelehnt an die lernprozessfördernde Aufgabenstellung nach Blömeke u. a. (2006, S. 333 ff.; ergänzend Flender 2005, S. 194 ff.):

- Bereitstellung von Leittexten, die zumindest eine Woche vor dem vorgesehenen Veranstaltungstermin im E-Learning-System der Hochschule bereitgestellt werden und von den Studierenden möglichst vor der Veranstaltung zu bearbeiten sind (d. h. „Lesen“ sowie Annotation wichtiger Begriffe).
- Ein geraffter Aufgriff der vorbereiteten Inhalte in den wöchentlichen Vorlesungen, möglichst anhand eines typischen Problems aus dem betriebswirt-

- Erweitert um Arbeitsaufgaben, die in Einzel-, Partner- oder Kleingruppenarbeit von maximal fünf Personen in kurzer Zeit (ca. 5 bis 20 Minuten Dauer) bearbeitet werden können.
- Evaluiert und abgerundet durch eine allgemeine Diskussion ausgewählter Ergebnisse und der entsprechenden Konsequenzen im Plenum, durch Dozierende und entsprechende Beiträge aus dem Kreis der Studierenden.
- Ergänzt um jeweils eine Arbeitsaufgabe, die auf den Stoff der aktuellen Vorlesung aufbaut und möglichst auch Bezug zu Inhalten früherer Vorlesungen nimmt. Musterlösungen werden mit einer Woche Verzögerung ebenfalls bereitgestellt, mit dem Hinweis, bei offenen Fragen diese im E-Learning-System zu stellen.

Im Fokus einer jeden Vorlesung steht eine Aufgabe, die in ihrer Problemstellung zumindest in Teilen einsichtig und logisch ist. Sie bietet aber auch genug offene Punkte, um die Neugier und vertiefende Beschäftigung anzuregen und greifbare Erfolgserlebnisse am Ende einer jeden Vorlesung zu versprechen. Unausgesprochen bauen wir auf das „peer learning“ durch Studierende mit breiterer Berufserfahrung, die ihre eigenen Erfahrungen einbringen und vorgestellte Inhalte anders hinterfragen. Einige Leserinnen und Leser erkennen hierin ein Beispiel für „constructive alignment“ (Biggs 1999, S. 11 ff.; ursprünglich als „erfahrungsgeleitetes Lernen“ nach Dewey 1938/1997) bzw. „cognitive alignment“ – ein beständiger, reflexiver Prozess aus Bildungsangebot und Lernaktivitäten, Feedback zu erzielten Lernergebnissen und Motivation zum Erwerb von weiteren Lerngewinnen.

Die Konsequenzen zeigen sich am

digung“, regelmäßiger Bestandteile einer Einführung in die Personalwirtschaft. In den meisten Lehrbüchern gilt ein nachgewiesener Mitarbeiterdiebstahl als typischer Fall einer fristlosen Kündigung. Einzelne Studierende kennen aus ihrem Ausbildungsbetrieb aber andere Lösungsvorschläge und stellen diese zur Diskussion: Die betreffende Person ist eine gesuchte Fachkraft, sodass man im Hinblick auf den schwierigen Ersatz von einer Entlassung absieht und es bei einer Abmahnung und der Rückgabe der entwendeten Ersatzteile bzw. Lohnabzug belässt. Zugegebenermaßen eine delikate und für die Dozierenden sicher überraschende Sichtweise. Im Hinblick auf den Lernerfolg durchaus interessant – auch als Lehrender lassen sich Lerngewinne erzielen und eigene Standpunkte hinterfragen. Aus diesem Input wurde die Rückfrage gestellt, welche Folgen ein derartiges Vorbild für die übrige Belegschaft haben könnte und wie die anwesenden Studierenden darauf als Kolleginnen bzw. Kollegen oder als Vorgesetzte reagieren würden, um daraus einen Handlungsleitfaden abzuleiten. Nebenbei zeigt sich, dass es die einzig richtige Lösung nicht immer gibt, wie man mit ungewohnten Situationen als zuständige und verantwortliche Person umgehen kann und welche Konsequenzen eine entsprechende Entscheidung haben kann. Auf der Metaebene vermittelt man damit agile Lern- und Arbeitsformen, die sich in vielen Unternehmen immer mehr durchsetzen (siehe z. B. Gehlen-Baum und Illi 2019).

Veränderungen ergeben sich ebenfalls für die Lernerfolgskontrolle. Eine umfassende Musterlösung lässt sich kaum mehr zugrunde legen. Die Basis der Datenanalyse bleibt nach wie vor gleich (z. B. ein bestimmter Rechenweg für die Bestimmung von Netto- und Bruttogehalt bzw. Personalgesamtkosten, ein durch Gesetz und Rechtsprechung vorgegebenes Prüfschema bei Kündigung oder Datenschutzvorgaben).

Unsicherheiten sind zu akzeptieren und mit einer sachgemäßen Argumentation zu bewältigen. Fallstudien mit einer Verbindung von Definitionen, Darlegung allgemein anerkannter Arbeitsschemata und fallbezogenen Lösungsvorschlägen (siehe z. B. Hillebrecht 2016, S. 13–15) liegen näher als eine formalisierte Abfrage von Definitionen und Grundsätzen. Zugegebenermaßen erhöht sich auch der Zeitaufwand für die Korrektur.

Das Anwendungsbeispiel „Grundlagen Personalwirtschaft“

Zur Illustration verweisen wir auf das bereits erwähnte Beispielmodul „Einführung in die Personalwirtschaft“, angeboten im zweiten Semester des Studiengangs Betriebswirtschaft mit einem Umfang von 4 Semesterwochenstunden und einem Wert von 6 ECTS-Credit Points. Der Teilnehmerkreis umfasst ca. 160 Studierende. Die Modulbeschreibung gibt als Lerninhalte vor:

- a) Prozessfunktionen:
 - Personalauswahl
 - Personaleinsatz
 - Personalentwicklung
 - Personalfreisetzung
- b) Querschnittsfunktionen:
 - Personalstrategie
 - Entgelt- & Vergütungssysteme
 - Arbeitsorganisation
 - Mitarbeiterführung
 - Personalservice & -administration

Bei einer Semesterdauer von 16 Wochen Lehre kann der Stoff entsprechend der Aufstellung in Abbildung 1 aufgeteilt werden.

Abbildung 1: Semesterplanung „Einführung Personalwirtschaft“ (eigene Erstellung)

Terminleiste	Inhalte	Aktionen
Termine 1+2	■ Der Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 1 ■ Erarbeitung Stärken–Schwächen und Perspektiven-Profil ■ Erstellen eigener Bewerbungsunterlagen
Termine 3+4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quantitative Personalplanung ■ Qualitative Personalplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 2 ■ Übungen zur Personalkostenrechnung ■ Abgleich Anforderungsprofil mit eigenem Stärken–Schwächen-Profil ■ Bestimmung eigener Gehaltswunsch und Abgleich, in welcher Höhe Personalkosten und Umsatzvorgaben dadurch entstehen
Termin 5	■ Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 3 ■ Auswahlinstrumente ■ Arbeitsaufgabe in divergenten Gruppenaufträgen: Wie kann man sich als Bewerber auf diese Auswahlstufen vorbereiten, anhand von Online-Recherche?

Terminleiste	Inhalte	Aktionen
Termin 6	■ Personalbeurteilung und -entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 4 ■ Erstellen eines Beurteilungsschemas (Kriterien, Beurteilungsfehler ...) ■ Musterfall: Eine Arbeitskraft auf Sachbearbeiterebene soll auf die Übernahme Gruppenleitung vorbereitet werden
Termin 7	■ Personalbindung und -motivation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 5 ■ Musterfall: hier auch Verknüpfung zu den Inhalten aus parallel verlaufender Vorlesung Arbeitsrecht
Termin 8–9	■ Personalverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 6 ■ Termin 8: Die „employee journey“ im Unternehmen: Prozess, offene Diskussion zu den Erwartungen, anschließend in Kleingruppen erstellen einer Mind-Map zu den Qualitätsanforderungen, mit Upload im E-Learning-System und Punktebewertung durch alle hinsichtlich Gestaltung und Aussagekraft ■ Termin 9: Verbindung Personaleinsatzplanung und Kostenrechnung/Personal-Controlling am Beispiel Lieferdienste
Termin 10–11	■ Internationaler Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 7 ■ Termin 10: Kultur und Auslandsentsendung – Handlungsprogramm entwickeln ■ Termin 11: Übernahme durch ausländischen Investor – Fallstudie
Termin 12	■ Führung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 8 ■ Einstieg mit Fallbeispiel Konfliktgespräch ■ Diskussion zu den einzelnen Aspekten ■ Vorstellung Anforderungen an Führungskraft ■ Abfrage Mentimeter: wer Führungskraft werden will, und welche Benefits angeboten werden müssen, damit man dies erreichen will, und welche Unterstützung ein Arbeitgeber dazu leisten muss
Termin 13	■ Personaldienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 9 ■ Musterstudie zu „make or buy“, mit anschließenden Vertiefungsaufgaben ■ Zuschaltung GF eines Personaldienstleisters: Praxiseinblick (ca. 45 min)
Termin 14	■ Umsystem der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 10 ■ Als Vorlesung ■ Bearbeitung der Fragestellung, wer sich vorstellen kann, für das politische oder gewerkschaftliche Umsystem zu arbeiten und warum
Termin 15	■ Zukunft der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorab lesen Kapitel 11 ■ Vorstellung aktueller Medienberichte ■ Diskussion zur Zukunft der Arbeit und der eigenen Position am Arbeitsmarkt
Termin 16	■ Fragestunde zur Prüfung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ggf. ergänzend Kapitel 12/Fragen und Musterlösungen

Die Lehrplanung erfolgt in einer Mischung aus fachlichem Input, Diskussion auf Basis von Leittexten und zusätzlichen Arbeitsimpulsen (für Kolleginnen und Kollegen beim Autorenteam abrufbar), z. B.:

- Arbeitsblätter zur eigenen Karriereplanung
- Erstellung von Lebensläufen als PDF bzw. als Sketchnotes auf Social-Collaboration-Tools wie Moodle (von der FHWS bereitgestellt), ersatzweise auch auf Miro, trello, Padlet, Mural, OneNote oder einem anderweitig geeigneten Tool
- Musterrechnungen zu Anwendungsfällen
- Rechercheaufträge zur Informationssuche und -aufbereitung in Entscheidungsfällen (z. B. bei Kündigungsgründen, Massenentlassungen und Beschäftigungsgesellschaften)
- Gemeinsame Diskussionen
- Partner- und Kleingruppen-Arbeiten, mit einem Zeitaufwand von ca. 5 bis 15 Minuten, und Vorstellung ausgewählter Ergebnisse

„Auch als Lehrender lassen sich Lerngewinne erzielen und eigene Standpunkte hinterfragen.“

Die erwähnten Leittexte umfassen zu jedem Kapitel ca. 25, in einzelnen Fällen auch einmal 50 Seiten, und wurden zwischenzeitlich zu einem Lehrbuch zusammengefasst (siehe Hillebrecht 2021).

Eine Reflexion bisheriger Erfahrungen

Nach bisheriger Erfahrung ist davon auszugehen, dass sich dieses Verfahren gerade bei Gruppen über 70 bis 80 Teilnehmenden anbietet. Dazu sind entsprechende Materialien vorzubereiten und auch nicht eingelebte Beiträge aufzugreifen, soweit sie die Lernziele mittragen. Erkennbar war insbesondere:

- Nur ca. 10 bis 15 Prozent suchten aktiv die Interaktion, aber der überwiegende Teilnehmerkreis scheint durch die Fragen zu profitieren, weil unverstandene Inhalte nochmals neu aufgegriffen und beleuchtet werden, und sei es durch die Gespräche untereinander.
- Die angebotenen Lernmaterialien wurden anfänglich von ca. 25 bis 30 Prozent vorab tatsächlich genutzt, mit etwas steigender Tendenz über das Semester, sofern Dozenten konsequent das „Vorab-Lesen“ einfordern (effektiv dürften nach

einem ersten Eindruck aber nicht mehr als 50 Prozent dazu motiviert sein).

- Von daher müssen auch die „stillen Teilnehmenden“ von den Dozenten im Blick behalten und ggf. gezielt angesprochen werden, da sie ansonsten relativ schnell aussteigen.
- Insgesamt erhält die Lehrkraft relativ gut Einblicke in das Lernverhalten und Lernvermögen der Studierenden und kann die Lehrveranstaltung entsprechend gestalten.

Aus Dozentensicht zeigt sich eine etwas verbesserte Lernleistung der Studierenden, wenn das Notenbild als Indikator herangezogen wird – der Notenschnitt der letzten Klausur hat sich gegenüber den vorhergehenden Prüfungen um ca. 0,3 Noten nach oben entwickelt. Erfreulich war auch die etwas verringerte Anzahl an „Nichtbestehern“ (8 Prozent statt 10 Prozent), vermutlich weil die Studierenden von Anfang an mit den klausurähnlichen Arbeitsaufgaben konfrontiert wurden und sich die entsprechende Bearbeitungstechnik schon angewöhnen konnten. Inwiefern sich diese Erfahrungen über die nächsten Semester fortsetzt, muss beobachtet werden.

Selbstredend lässt sich dieses Konzept auch auf andere Fächer und Disziplinen übertragen. Vielleicht bilden sich hochschulübergreifende Arbeitsteams, die gemeinsam Musterunterlagen entwickeln und sich gegenseitig bereitstellen – auch das dürfte eine neue Lernerfahrung für Dozierende sein, weil Vernetzung und proaktive Zusammenarbeit belohnt wird. Die Didaktikinstitute der verschiedenen Bundesländer, z. B. das Didaktikzentrum Ingolstadt in Bayern oder das Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen am CAS Heilbronn, wären dafür aus unserer Sicht gut geeignete Partner, ebenso wie es die einschlägigen Fachverlage sein könnten. ■

Literatur

- Biggs, John B.: Teaching for Quality Learning at University, 2. Aufl., Celtic Court: SHRE/Open University 1999.
- Blömeke, Sigrid u.a.: Analyse der Qualität von Aufgaben aus didaktischer und fachlicher Sicht. In: Unterrichtswissenschaft, 34. Jg., Nr. 4/2006, S. 330–357.
- Dewey, John: Experience & Education; New York: Simon & Schuster 1997, Nachdruck der Ausgabe von Kappa Delta Pi, 1938.
- Flender, Jürgen: Didaktik der Hochschulen verstehen. In: Stelzer-Rothe, Thomas (Hrsg.): Kompetenzen in der Hochschullehre, Rinteln: Merkur 2005, S. 170–255.
- Gehlen-Baum, Vera; Illi, Manuel: Lern doch, was Du willst, Norderstedt: BoD 2019.
- Hillebrecht, Steffen: Klausur 2. In: Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing, Band 6: ERM Klausurentaining, Berlin: BWV 2016, S. 13–15.
- Hillebrecht, Steffen: Perspektivenorientierte Personalwirtschaft, Wiesbaden: SpringerGabler 2021.
- Reuer, Claudia; Wismath, Christina-Maria: Studienerfolg als Resultat individueller Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse von Studierenden. In: Empirische Pädagogik, 34. Jg. Nr. 3/2020, S. 206–229.