

Abschlussbericht Projekt: Virtuelles Führen von Mitarbeitern und Projekten

Prof. Dr. Myrto Leiss, Professur Personal und Organisationslehre, Hochschule Hamm-Lippstadt

1. Beschreibung der Lehrinnovation (Seite 1)
2. Ziele und Ergebnisse (Seite 1)
3. „Lessons Learned“ und Verfestigung der Lehrinnovation (Seite 6)
4. Übertragung der Lehrinnovation auf weitere Lehr- und Lernsituationen (Seite 7)

1. Beschreibung der Lehrinnovation

Im Rahmen des Fellowships für Innovationen in der digitalen Hochschullehre wurden durch die Anschaffung bzw. Beauftragung digitaler Lehrelemente sowohl virtuelle Formate als auch Blended-Learning-Formate geschaffen, die es den Studierenden an der Hochschule Hamm-Lippstadt ermöglichten, mit virtuellen Kommunikations- und Lehrtechniken Erfahrung zu sammeln und so ihr eigenes Lernerlebnis im Hinblick auf zeitliche und örtliche Flexibilität sowie Interaktivität zu optimieren. Es wurde ihnen überdies die Möglichkeit eröffnet, digitale Methoden auch selbst einzusetzen und damit auch Methoden zu nutzen, die in der Praxis für die Leitung und Koordination von Projekten und Mitarbeitern, die sich geographisch an verschiedenen Arbeitsstätten befinden, eingesetzt werden. Es wurde den Studierenden durch den Einsatz verschiedener digitaler Formate ermöglicht, eigene Erfahrungen (aktiv und passiv) mit diesen Formaten zu sammeln und Anforderungen an die Nutzung der digitalen Formate sowie Vorteile und Nachteile ihres Einsatzes in verschiedenen Führungssituationen und Projektmanagementsituationen einzuschätzen und damit nicht nur ihr fachliches Wissen, sondern auch ihre Medienkompetenz zu erweitern.

2. Ziele und Ergebnisse

a) Zielsetzungen

Eine wesentliche Zielsetzung des Projektes war es, Studierende dabei zu unterstützen, sich Führungstechniken und Projektmanagement anhand einer möglichst *praxisnahen* Lehr-Lern-Situation anzueignen, innerhalb derer sie auch mit Methoden und Techniken des digitalen Arbeitens in verschiedenen Bereichen moderner Unternehmen und Organisationen vertraut werden. Für die Lehre sind gerade Veranstaltungen in den Steuerungskompetenzen mit Themen wie Projektmanagement, Führungstechniken, Selbstmanagement etc. besonders herausfordernd, weil die Studierenden überwiegend nicht genug Praxiserfahrung haben, um die Notwendigkeit bestimmter Konzepte und damit verbunden Ihre Stärken und Schwächen zu erkennen. Darüber hinaus werden sie auch in einem reinen Präsenzunterricht nicht ausreichend auf zukünftige Herausforderungen in der Praxis vorbereitet, denn die Unternehmenspraxis fordert schon in KMUs und natürlich erst recht in Konzernen überwiegend Kompetenzen im Einsatz und in der Nutzung digitaler Technologien wie z.B. Telefonkonferenzen, Videokonferenzen, Einsatz von E-Learning-Bausteinen, Führung über

Distanz und in virtuellen Teams etc.

Weiterhin wurde die Zielsetzung verfolgt, den Autonomiegrad in der zeitlichen und örtlichen Gestaltung des Lernprozesses für Studierende zu erhöhen und damit eine stärkere Individualisierung zu erreichen, die insbesondere für Studierende unabdingbar ist, die parallel zu ihrem Studium arbeiten (müssen) und Präsenzveranstaltungen nicht besuchen können sowie für Studierende, die das Studium mit familiären Verpflichtungen vereinbaren müssen.

Überdies war eine Zielsetzung des Projektes auch der überwiegend sowohl technikaffinen als auch spaß- und feedbackorientierten Studierendenschaft der Generation Y (Geburtsjahrgänge 1981 und 1995) sowie auch Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 1995), die auch als „Digital Natives“ bezeichnet werden¹, Lernerlebnisse zu ermöglichen, die ihren Erwartungen an Freude und Erleben im Bereich des Lernens gerecht werden und damit auch Motivation für weiterführendes Lernen schaffen und aufrechterhalten.

b) Ergebnisse

Im Rahmen des Fellowships wurden verschiedene Initiativen unternommen um Lehre und ihre Unterstützung zu digitalisieren und damit die Kompetenzentwicklung - auch Medienkompetenzentwicklung - der Studierenden den Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt anzupassen.

Zu Beginn des Fellowships wurde plangemäß eine Kick-Off-Veranstaltung mit Vertretern des Zentrums für Wissensmanagement (ZfW) an der Hochschule Hamm-Lippstadt durchgeführt, um eine produktive und zielgerechte Projektbearbeitung unter möglichst ökonomischem Einsatz von Ressourcen sicherzustellen. Es wurde auch bestärkt durch den Besuch der E-Learningmesse Learntec im Januar 2017 der Entschluss gefasst, E-Learning Bausteine zum Einsatz in Blended-Learning Szenarien einzukaufen, sowie in diesem Rahmen Studierenden die Möglichkeit zu geben, Situationen virtueller Führung selbst auszuprobieren und dies nach Möglichkeit evaluativ zu begleiten.

So wurden mit den Projektmitteln verschiedene E-learning-Bausteine zum Thema (Selbst)führung, Führung, Projektmanagement und teilweise Personalmanagement angeschafft. Nach einem ausführlichen Anbietervergleich wurden die Unternehmen tt-s, Integrata sowie die Haufe-Akademie favorisiert, letztere insbesondere wegen ihres Angebots zur Führung virtueller Teams. Die E-Learningbausteine wurden in deutscher und englischer Sprache eingekauft und verschiedene Varianten ihres Einsatzes erprobt, diese wurden auch durch Bausteine, die öffentlich auf youtube zugänglich sind, ergänzt.

Das Projekt beinhaltete auch die Abstimmung mit dem Justizariat und dem ZfW bezüglich rechtlicher Möglichkeiten der Zurverfügungstellung von E-Learning Bausteinen. Das Thema wurde zunächst gelöst über eine schriftliche Einverständniserklärung, später wurde die Einschreibeordnung der Hochschule passend geändert.

Im Rahmen einer speziell entwickelten Aufgabenstellung wurden Studierende in der Veranstaltung Führungstechniken, die im Kleingruppenformat abgehalten wurde, dazu aufgefordert, ein Mitarbeitergespräch zunächst als simulierte Übung in Präsenz (face-to-face)

¹ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.), Generationen-Management, Springer 2014

durchzuführen sowie nach durch verschiedene Methoden erarbeitetem theoretischem Input dann virtuell unter Einsatz einer Videokonferenz. Hierzu wurden aus Projektmitteln Headsets mit Mikrofonen und Kameras angeschafft und den Studierenden zur Ausleihe in der Bibliothek zur Verfügung gestellt (viele haben eine solche Ausrüstung ohnehin zuhause). Im Anschluss an das jeweils geführte Mitarbeitergespräch (die Rollen Führungskraft und Mitarbeiter wurden per Zufallsprinzip mittels der Funktion „Arbeitsgruppen“ in Adobe Connect verteilt) wurden die Studierenden gebeten, einen Fragebogen zu verschiedenen Variablen wie z.B. der Zufriedenheit mit dem Ergebnis, der Zufriedenheit mit dem Verlauf des Gesprächs, die Qualität der Beziehung etc. auszufüllen. Da aus pädagogischen Gründen beim virtuellen Gespräch ein anderes und wegen des vorangegangenen Inputs auch komplexeres Szenario gegeben wurde, können die Ergebnisse nicht als Evaluation im engeren Sinne gelten, da die Bedingungen nicht vergleichbar sind. Das mündliche Feedback der Studierenden auch zur Möglichkeit, ein virtuelles Mitarbeitergespräch durchzuführen, war jedoch sehr positiv.

Überdies wurde das bereits bestehende Format der Webinare weiterentwickelt und optimiert, um eine gezielte Wiederholung und Vertiefung des Veranstaltungsstoffes mit verschiedenen Interaktionsmöglichkeiten zu ermöglichen und mittels anonymisierter Aufzeichnung, die Prüfungsvorbereitung zu optimieren. Durch die Weiterentwicklung der bereits vor dem Fellowship durchgeführten Webinare wurden auch Veranstaltungsformate geschaffen, die es den Studierenden nicht nur erlauben, selbstgesteuert Stoffgebiete aus den Präsenzveranstaltungen zu wiederholen und zu vertiefen, sondern auch gezielt synchron und digital zu interagieren und Feedback zu erhalten und zu geben. Die Webinare werden regelmäßig evaluiert und das Feedback ergibt regelmäßig, dass über 80% der Studierenden sich im nächsten Semester wieder ein Webinar wünschen würden. Als Besondere Vorzüge werden durch die Studierenden „Interaktion“ und „Flexibilität“ genannt.

Als Weiterentwicklung der Webinare wurden auch auf Anregung der Studierenden online-Vorlesungen im regulären Lehrbetrieb angeboten. Hier ist es möglich, die Interaktion und das eigenständige Arbeiten durch Kleingruppenarbeit zu fördern, indem etwa Kleingruppen in Adobe-Connect geschaltet werden, in die sich der Dozent auch zur Beobachtung hineinziehen kann (für die Studierenden wird die Anwesenheit des Dozenten durch ein Namensfeld sichtbar). Aus technischen Gründen ist diese Möglichkeit jedoch auf Veranstaltungen begrenzt, die nicht mehr als ca. 40 Teilnehmer haben.

Zur Verbesserung der virtuellen Zusammenarbeit wurden den Studierenden weiterhin durch das ZfW elektronische Tools kostenfrei zur Verfügung gestellt wie z.B. Sciebo, das den Studierenden gleichzeitig gemeinsames Arbeiten an einer Powerpoint-Präsentation von mehreren Rechnern aus ermöglicht. Im Rahmen eines Blended-Learning Formats wurden die Studierenden dazu angehalten, für die eigenständig in Kleingruppen zu bearbeitenden Fragestellungen diese tools wie z.B. Sciebo zu nutzen.

Übungsaufgabe diese Woche

von Myrto Leiss - Dienstag, 30. Oktober 2018, 14:23

Sehr geehrte Studierende,

statt der Übungen im Selbstmanagement diese Woche habe ich folgende Aufgabe für Sie:

Bitte reflektieren Sie die Goal Setting Theorie von Locke & Latham kritisch. Die Theorie haben wir letztes Mal zum Thema Motivation in der Vorlesung besprochen (die Vorlesungsskripte sind inzwischen auch auf der Plattform). D.h. Sie überlegen sich, was gut ist an der Theorie und was schlecht, was ggf. Risiken sind und wie Sie sie letztendlich selbst anwenden würden.

Ihren Reflexionen legen Sie bitte (außer dem Vorlesungsskript) auch 2 weitere Materialien zugrunde:

- 1) Einen Artikel von Lunenburg, der die Theorie ebenfalls kritisch reflektiert (habe ich Ihnen auf die Plattform unter Literaturhinweise hochgeladen)
- 2) E-Learning der Haufe-Lernwelt, wozu Sie per e-mail einen link erhalten haben dürften. Sie gehen in den link, dann in das Training "Professionelle Mitarbeiterbeurteilung", dann in den Unterpunkt "Ziele setzen und überprüfen" und dann in das Video "Wie sollten Sie Ziele festlegen"

(Im Falle von technischen Schwierigkeiten wenden Sie sich bitte an Daniel.Dorn@Haufe-Akademie.de

Dies gilt für alle Übungsgruppen (auch für die, deren Übung auf den Feiertag diese Woche fallen würde). Ihre Ergebnisse können Sie mir in der Vorlesung, die wir ja am Freitag online machen werden präsentieren. Bitte finden Sie sich dazu in Kleingruppen (Größe max. 4) zusammen und erstellen eine kleine Präsentation in ppt. Wer hierfür online kooperieren möchte, ist herzlich eingeladen, sich über den study Assist auf der Plattform das tool sciebo herunterzuladen, da können mehrere Personen online in einem ppt-Dokument zusammenarbeiten. Sie können sich aber auch einfach zu den Zeiten Ihrer Übungen oder zu anderen Zeiten zusammefinden und an der Aufgabenstellung arbeiten. Es gilt keine Bonusregelung diese Woche und ich werde in den Übungen nicht dasein.

Viele Grüße,
Myrto Leiss

Abbildung 1: Aufgabenstellung im Rahmen einer Blended-Learning-Einheit unter Berücksichtigung von online-Kooperationstools

Das Debriefing und die Diskussion von eigenständig in Kleingruppen erarbeiteten Ergebnissen im Plenum erfreute sich besonderer Beliebtheit, insbesondere dann, wenn bereits im Vorfeld angekündigt wurde, dass die Ergebnisse und ggf. die Ergebnisse von darauf aufbauenden Workshops als Skript zusammengefasst und in den Klausurstoff eingebunden werden. Die Studierenden haben so durch moderierte Diskussion ihren eigenen Klausurstoff geschrieben.

Das Debriefing kann aber auch virtuell im Rahmen einer online-Vorlesung erfolgen, wenn Studierende ihre Ergebnisse dem Plenum präsentieren können. Dies kann technisch z.B. durch die kurzfristige Übertragung von Veranstalterrechten erfolgen.

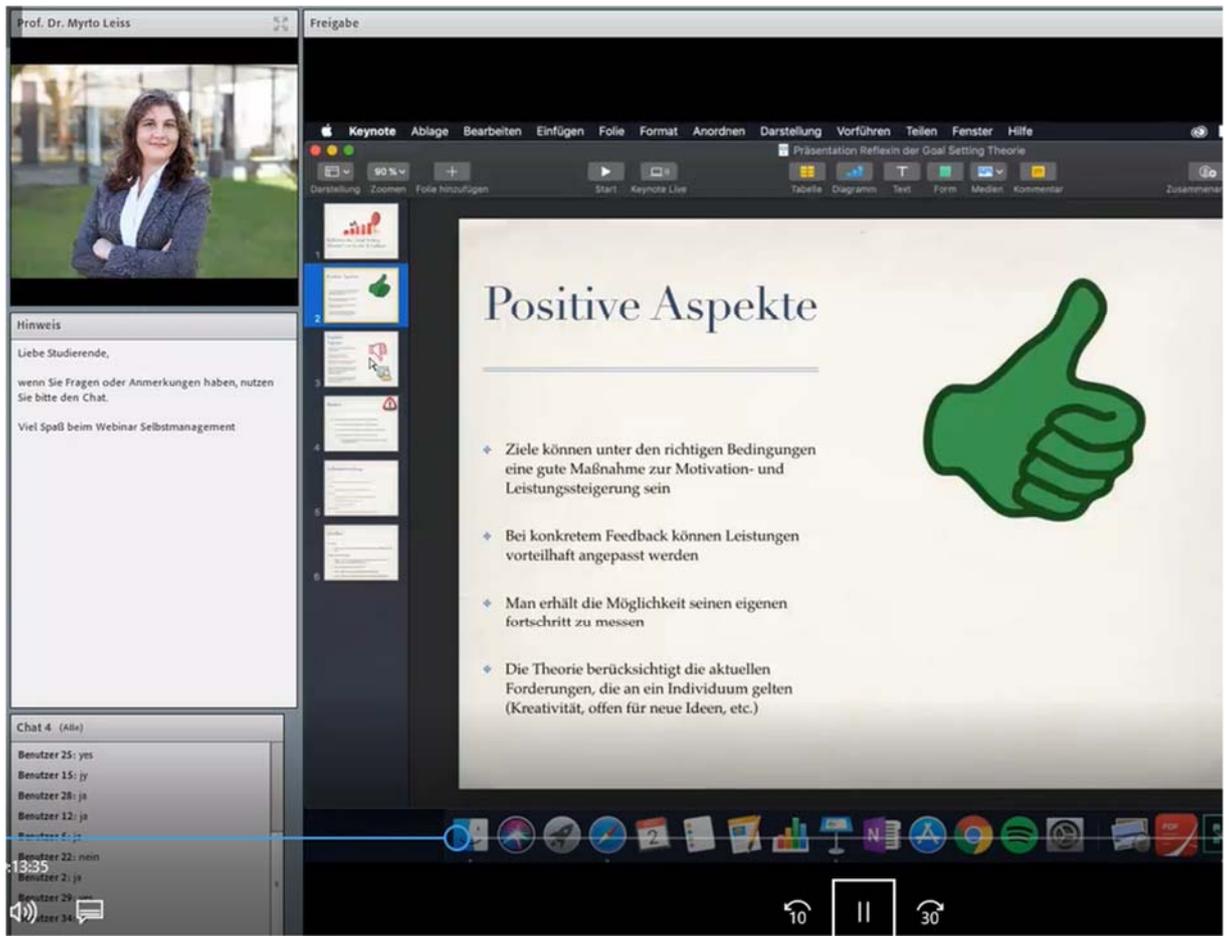


Abbildung 2: Screenshot einer virtuellen Vorlesung, in der Ergebnisse aus eigenständiger Arbeit durch Studierende vorgestellt werden

Die Aufgabenstellungen für die virtuellen Formate bzw. Blended-Learning-Einheiten wurden selbst entwickelt und hier liegt m.E. auch eine der Hauptherausforderungen für gute digital unterstützte Lehre, denn das gewählte E-Learning muss zur Frage passen, alles muss sinnvoll in einen Gesamtkontext eingebunden werden und gleichzeitig muss die Aufgabenstellung dem Niveau des aktuellen Semesters entsprechen. Dabei ist es meiner Erfahrung nach sinnvoll, eine umso konkreter und enger formulierte Aufgabenstellung zu wählen, je geringer das Semester ist. Bei höheren Semestern können offenere Aufgabenstellungen gewählt werden.

3. „Lessons Learned“ und Verstetigung der Lehrinnovation

Die Verstetigung der Lehrinnovation ist gewährleistet, sofern weiterhin ein entsprechendes Kleingruppenformat (ca. 30-max. 40 Teilnehmer) in Veranstaltungen wie Führungstechniken, Selbstmanagement etc. angeboten werden kann, da insbesondere dann die Möglichkeiten zu digital unterstützter Arbeit in virtuellen Kleingruppen, Videokonferenzen etc. bestehen. Verschiedene Spielarten der Lehrinnovationen eignen sich ebenfalls für Vorlesungen in Großgruppen. Die dargestellten Formate eignen sich überdies dazu, weiterhin zu experimentieren und die digital unterstützte Lehre immer wieder divers und anregend zu gestalten und im Sinne der Studierenden und ihrem Wunsch nach Interaktivität und Responsivität möglichst gut zu entsprechen.

Als didaktisches Learning ist auffällig, wie herausfordernd die Abstimmung von digitalen und Präsenzelementen sowie eine gute Aufgabenstellung im Rahmen von Blended-Learning-Einheiten ist; dabei muss der Reifegrad der Studierenden beachtet werden sowie die damit zusammenhängende Möglichkeit, Fragen eher weit oder eng zu fassen. Daran muss sich ebenfalls der Schwierigkeitsgrad etwa der E-Learnings oder sonstiger Materialien orientieren.

Das Blended-Learning-Format eignet sich besonders auch für Wochen, an denen manche Übungsgruppen auf einen Feiertag fallen würden. Dadurch kann ein „Versatz“ der Gruppen verhindert werden und gewährleistet werden, dass alle Studierenden etwa zu virtuellen Wiederholungs- und Vertiefungswebinaren auf demselben Stand sind.

Probleme, die sich insbesondere bei live-teaching-Formaten wie z.B. Webinaren oder online-Vorlesungen stellen, sind m.E. datenschutzrechtlicher Natur. So lässt es sich meiner Erfahrung nach nur schwer verhindern, dass Studierende ihre eigenen Mitschnitte der Veranstaltung machen. Auch in virtuellen Kleingruppen könnte trotz des Hinweises, dass eine Aufzeichnung verboten ist, bei Zuwiderhandlungen ungeahnter Schaden entstehen.

Die Learnings zusammenfassend stellen wir immer wieder fest, dass die ganz überwiegende Mehrheit der Studierenden gegenüber virtuellen Formaten nicht nur sehr aufgeschlossen ist, sondern sie geradezu einfordert und ihre Weiterentwicklung anregt. Gleichzeitig zeigen auch die Evaluationszahlen der Webinare etwa, dass es einen sehr kleinen Prozentsatz (ca. 10% der Studierenden) gibt, der virtuelle Formate konstant und kontinuierlich ablehnt. Es wird vermutet, dass hier eine Erwartungshaltung an Hochschullehre besteht, die entsprechend einer weiterführenden Schule - gerne auch mit Anwesenheitspflicht – funktioniert.

Besonders freut mich auch die Aufmerksamkeit, die diesem Thema und den im Rahmen dieses Projektes erarbeiteten Ergebnissen auf internationalen Konferenzen zuteil wird².

² *Leiss, M.E. / Augat, J. / Ponick, E.,* Competence Development by Digitally Supported Live Teaching Techniques: A Case Study with Webinars, paper presented at the 11th International Technology, Education and Development Conference (peer reviewed Auswahlverfahren), 6-8 März 2017, Valencia, Spanien; *Leiss, M.E.,* Digital Leadership and Project Management – A Framework and Experiential Approach, presentation at the 4th Academic International Conference on Business, Marketing and Management (peer reviewed Auswahlverfahren), 17.-19. Juli 2017, Boston, USA; *Leiss, M.E.,* Der Einsatz von Live-Teaching-Techniken in der Hochschullehre, Konferenzband *Lehre und Digitalisierung* (Hrsg: Tobina Brinker & Karin Ilg), UVW UniversitätsVerlagWebler, Bielefeld: 2018; *Leiss, M.E.,* Blended Learning/Virtuelle Formate „Digital

4. Übertragung der Lehrinnovation auf weitere Lehr- und Lernsituationen

Die eingekauften E-Learning-Bausteine sind auf dem Learning Management System der Hochschule gesammelt auf einem Link und stehen für Kolleginnen und Kollegen, die Veranstaltungen im Bereich der Steuerungskompetenzen verantworten, zur Verfügung. Damit sind Teile der Lehrinnovation auch für alle anderen Veranstaltungen der Hochschule mit ähnlichen Inhalten zugänglich.

Die Headsets mit Mikrofonen und Kameras stehen in der Bibliothek weiterhin zur Ausleihe zur Verfügung, es wird erfahrungsgemäß davon ausgegangen, dass die Affinität der Studierendenschaft zu Computerspielen darin resultiert, dass bei einer großen Anzahl bereits Headsets mit Mikrofonen sowie Kameras vorhanden sind. Dieser Teil der Lehrinnovation kann daher auf alle Veranstaltungen übertragen werden, in denen ein Einsatz inhaltlich sinnvoll erscheint.

Das Zentrum für Wissensmanagement verwendet überdies inzwischen das Webinar-Format für die Angebote von Workshops zu Wissenschaftlichem Arbeiten gerade auch zur Begleitung von Studierenden im Praxis- oder Projektarbeitssemester, wo viele sich nicht an der Hochschule befinden und daher ein virtuelles Angebot am sog. „point of need“ sehr geschätzt wird.

Danksagung

Ich möchte mich herzlich bei allen Mitgliedern der Hochschule Hamm-Lippstadt bedanken, die dieses Projekt tatkräftig unterstützt haben und die Verstetigung weiterhin unterstützen. Für anregende und spannende Diskussionen gilt mein besonderer Dank auch Herrn Prof. Dr. Hans Brandt-Pook von der Fachhochschule Bielefeld.