

Lernteamcoaching: Wie Studierende und Dozenten gemeinsam gewinnen

Dirk Fischer

Das Ziel: Gut vorbereitete Studierende in der Veranstaltung

Wer wünscht sich das nicht? Man betritt als Dozent den Seminarraum und sieht sich einer Gruppe an Master-Studentinnen und Studenten gegenüber, die das Thema der heutigen Controlling-Veranstaltung im Studiengang Wirtschaftsinformatik bereits vorbereitet haben. Die eigenen Ausführungen können auf der Grundlage des gemeinsamen Wissens beginnen, sich auf die wesentlichen Aspekte des Themas, Fallbeispiele oder Sonderformen fokussieren. Die Studierenden diskutieren fachlich versiert, stellen interessiert Fragen zum Thema und sind gleichzeitig mit dem Ende der Veranstaltung ausgezeichnet auf die zum Semesterende anstehende Klausur vorbereitet.

Der erste Versuch: Das zur Veranstaltung passende Lehrbuch

Dieser Schritt ist nicht neu: das eigene Buch zur Lehrveranstaltung (vgl. Abb. 1). Der Markt ist nahezu überschwemmt mit Fachbüchern zum Thema Controlling. Aber das ideale ist aus meiner Sicht nicht dabei: entweder zwar theoretisch fundiert, jedoch ausgesprochen praxisfremd und von der Seitenanzahl eher ein Schwerlasttransporter oder aber kürzer, dann aber auch nicht prägnant und einer Controlling-Auffassung verbunden, die sich in der Praxis seit Jahren überlebt hat. Das Konzept: Ein Buch gleichermaßen für Masterstudenten und Praktiker, mit ausgewählten Schwerpunkten, 14 Kapiteln (für jede Semesterwoche eines) mit einer Seitenzahl von 10 – 14 Seiten je Kapitel. Die Idee: Die Studentinnen und Studenten lesen vor der Veranstaltung das entsprechende Kapitel und befinden sich in der Situation, die zu Anfang dieses Textes beschrieben wurde. Erfahrene Kolleginnen und Kollegen werden sich ein Lächeln nicht verkneifen können. So etwas funktioniert nicht. Kaum ein Studierender befolgt den Rat des Dozenten, vor der nächsten Veranstaltung bitte das jeweilige Kapitel zu lesen. Überlegungen, den Inhalt auch als Podcast anzubieten, enden mit der Überzeugung, es hier doch mit Wissenschaft und nicht mit Entertainment zu tun zu haben. Aber die Unzufriedenheit bleibt natürlich. Zwar existiert das Lehrbuch, das von den Studierenden und Rezensenten ganz ordentliche Kritiken bekommt, eine fachliche Diskussion (fast) „auf Augenhöhe“ ist mit den Studentinnen und Studenten aber nicht möglich.



Abb. 1: Lehrbuch Controlling

Ein Zwischenschritt, der die Lösung bringt: Das individuelle Dozenten-Coaching

Oftmals kommt eine Lösung dann, wenn man gar nicht damit rechnet. Als die Hochschule München den Professorinnen und Professoren die Möglichkeit gab, mit Hilfe eines individuellen Coaches über die eigenen Lehrveranstaltungen und die darin verwendete Methodik zu reflektieren, griff ich sofort zu. Die Gefahr, dass sich im Laufe der Jahre bestimmte methodische Muster einschleifen, die verbesserungswürdig sind, erschien mir sehr groß. Ein zentraler Aspekt, den ich mit meinem Coach, Ingrid Cavalieri, ausgiebig diskutierte, war die Frage nach der Motivation der Studierenden für eine bessere Vorbereitung. An dieser Stelle wurde nun von Ingrid Cavalieri das Lern-teamcoaching ins Gespräch gebracht. Ich war von dieser Methode sofort begeistert, hatte aber ehrlich gesagt ein etwas flaes Gefühl, die Veranstaltung so radikal umzubauen. Wir entschieden uns trotzdem für dieses Wagnis – und ich konnte Frau Cavalieri gewinnen, mich bei diesem Projekt weiterhin zu coachen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es in den DiNas bereits mehrere Veröffentlichungen zum „Lern-teamcoaching“ gab.¹

Das Grundkonzept des Lernteamcoachings

Der Name ist Programm: Weg vom frontalen Unterricht in Großgruppen, hin zum Lernen in Teams, die vom Dozenten sowohl inhaltlich als auch methodisch gecoacht werden. Die Teams bestehen aus 3 – 6 Studierenden. In einem ersten Schritt erarbeiten sich die einzelnen Teammitglieder den Stoff in Eigenarbeit, danach kommen sie in ihrer Lerngruppe zusammen, besprechen das Thema, erarbeiten es noch tiefer-

gehender und präsentieren abschließend ihre Ergebnisse ihrem Dozenten. Dieser diskutiert mit den Studierenden das Thema, beantwortet fachliche Fragen, die sich aus der geleisteten Arbeit ergeben und gibt den Studenten eine Rückmeldung sowohl über ihre fachlichen Ausführungen als auch über ihr Funktionieren als Team (vgl. Abb. 2). Das Lern-teamcoaching bleibt nicht nur auf die Lehrveranstaltungszeit beschränkt. Die Studierenden sind frei in ihrer Zeiteinteilung des eigenständigen Lernens und des Arbeitens im Lern-team.



Abb. 2: Struktur der Lernteam-Coachings

Es empfiehlt sich, nicht die gesamte Lehrveranstaltung als Lern-teamcoaching durchzuführen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein vierwöchiger Lern-teamcoaching-Block ideal ist. Nach vier Wochen schleift sich etwas Routine ein, die Studierenden beginnen zu optimieren, die Aufmerksamkeit des Lehrenden ist weniger fokussiert. Das ist die Erkenntnis sowohl des Dozenten als auch der Studierenden. Im konkreten Fall ist

¹ http://diz-bayern.de/servlet/downloader/dina_2002_11.pdf?att=7743;
http://diz-bayern.de/servlet/downloader/dina_2004_11.pdf?att=7760;
http://diz-bayern.de/servlet/downloader/dina_2006_11.pdf?att=13315, S. 14;
zuletzt aufgerufen am 11.04.2013

es die Methodik für die Lehrmodule 6 bis einschließlich 9, die zugleich auch den inhaltlichen Schwerpunkt der Veranstaltung bilden. Somit rahmen seminaristische Unterrichte die Module des Lernteamcoachings sowohl methodisch als auch inhaltlich ein (vgl. Tab. 1).

Die Vorbereitung

Der Einsatz des Lernteamcoachings bedarf der Vorbereitung. Zum einen sind organisatorische Dinge zu regeln, wie z.B. die Gruppeneinteilung und die Terminvergabe, zum anderen ist die Methode auch an die Studierenden „zu verkaufen“. Die Teilnahme beruht auf Freiwilligkeit, niemand wird zu dieser Methode gezwungen. Allerdings können Studierende, die nicht teilnehmen möchten, nicht individuell betreut werden. In den drei Jahren der Anwendung hat sich diese Situation jedoch noch nie ergeben.

Im ersten Moment zeigen sich die Studierenden überrascht: Abwechslung im Methodeneinerlei, weg von der konsumtiven Hörerhaltung hin zum aktiven Lernen. Doch spätestens zwei Argumente überzeugen: „Sie können die Zeit des Lernens selbst wählen. Sie sind nach dem Lernteamcoaching perfekt auf die Klausur vorbereitet.“

Die Anzahl der Studierenden der Masterveranstaltung Controlling liegt bei ca. 20 – 25. Daraus ergeben sich vier LTC-Gruppen von 5 bis 6 Studierenden. Größer sollten die Gruppen nicht sein, da sich ansonsten einige Studierende einfach mitschleifen lassen. Die Gruppenbildung bleibt den Studenten überlassen, je Gruppe wird ein Sprecher benannt. Anschließend erfolgt die Vergabe der Termine. Aus einer ursprünglich vierstündigen Veranstaltung werden vier einstündige Präsentationstermine der einzelnen Gruppen (vgl. Abb. 3).

Lehreinheit		Lehrmethodik
1	Controlling als Funktion, Prozess und Institution	Seminaristischer Unterricht
2	Geschäftsmodell: Vision, Leitbild und Strategien	
3	Interne Ergebnis- und Deckungsbeitragsrechnung	
4	Kennzahlen	
5	Einführung Lernteamcoaching	Lernteamcoaching
6	Balanced Scorecard und Kennzahlen	
7	Planung und Budgetierung	
8	Szenarien	
9	Portfolios	
10	Informationsversorgung und Reporting	Seminaristischer Unterricht
11	Geschäftsprozessmanagement	
12	Risiko-, Projekt- und Veränderungsmanagement	
13	Aktuelles Wahlthema	
14	Vorbereitung Klausur	

Tab. 1: Struktur der Controlling-Veranstaltung

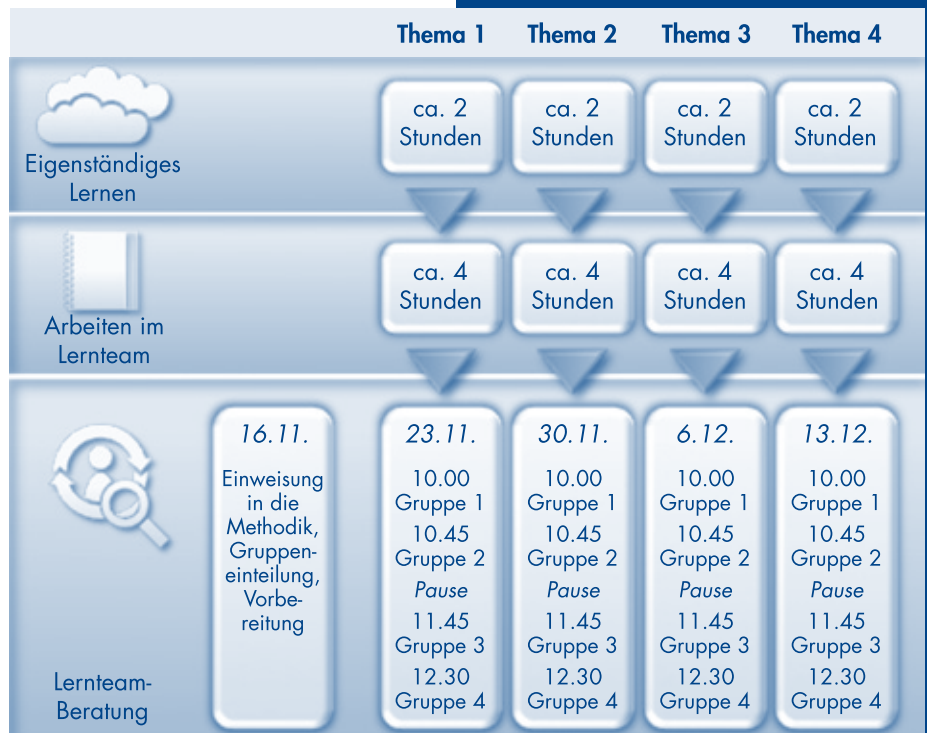


Abb. 3: Zeitliche Taktung des Lernteamcoachings

Die Studierenden erhalten eine Kurzinformation mit den Grundsätzen und organisatorischen Angaben zu den kommenden vier Veranstaltungswochen (vgl. Abb. 4).

Lernteamscoaching
Controlling WI Master, Winter 2011/12

Was ist Lernteamscoaching?

1. Ein bewährtes, innovatives Lernkonzept.
2. Unterstützt das Lernen von Inhalten sowie die Koordination in Arbeitsgruppen und Lernteams.
3. Vertieft das zu lernende Wissen im Vergleich zum klassischen Großgruppenunterricht deutlich.
4. Somit basiert das Konzept des Lernteamscoachings auf Eigen- und Gruppeninitiative und Rückkopplung. Das Miteinander-Lernen ist eine Chance für alle Beteiligten.

Wie läuft Lernteamscoaching grundsätzlich ab?

1. **Eigenständiges Lernen** anhand jeweils eines Kapitels des Lehrbuchs „Controlling“, des verteilten Fragenkatalogs sowie weiterer verteilter oder selbst recherchierter Quellen. Hierzu erarbeiten Sie selbstständig den Stoff und notieren sich Ihre erarbeiteten Ergebnisse sowie offene Fragen.
2. **Beim anschließenden Arbeiten im Lernteam** (ohne Professor) diskutieren Sie die Ergebnisse und offenen Fragen mit Ihren Kommilitoninnen und Kommilitonen. Sie fassen die Ergebnisse in einer Dokumentation in einem formalen Dokument zusammen. Das können sein: Mindmap, Metaplanwand, Präsentation. Die Dokumentation muss zwei Anforderungen erfüllen: professionell in Inhalt und Darstellung und geeignet, um von mehreren Personen gleichzeitig betrachtet zu werden.
3. **In der Lernteam-Beratung** präsentieren Sie dem Professor Ihre Ergebnisse anhand Ihrer Dokumentation. Sie haben die Möglichkeit, die weiterhin offenen Fragen zu besprechen sowie weitere, Sie interessierende Information zu dem Thema zu bekommen. Neben dem fachlichen Aspekt wird auch darüber gesprochen, wie Sie als Gruppe während des Lernprozesses interagiert haben. Sie erhalten vom Professor eine Rückmeldung über Ihren Lernerfolg. Erfüllen die Ergebnisse die Anforderungen, beginnen Sie (wieder in Einzelarbeit) mit dem Erarbeiten des nächsten Themas. Im anderen Falle haben Sie noch Zeit zur Nacharbeit in der Gruppe.

Prof. Dr. Dirk Fischer, Hochschule München
LTC Controlling 2011.docx

Lernteamscoaching
Controlling WI Master, Winter 2011/12

Freiwilligkeit

Das selbstgesteuerte Lernen beruht auf Freiwilligkeit und Engagement aller Lernenden und Lehrenden. Wer an dem selbstgesteuerten Lernen nicht teilnehmen möchte, kann sich den Stoff auch in völliger Eigenarbeit aneignen. Die Person erhält jedoch keine Rückmeldung vom Professor.

Wie setzt sich eine Gruppe zusammen?

Eine Gruppe besteht im Idealfall aus fünf Personen. Vier Personen sind die absolute Untergrenze. Sie finden sich selbst zu den Gruppen zusammen. Das Beitreten zu einer Gruppe verpflichtet aber auch an der weiteren Teilnahme der folgenden Einheiten. Jede Gruppe wählt eine Sprecherperson. Die Gruppenteilnehmer sollen sich im Präsentieren abwechseln.

Für welche Lerneinheiten setzen wir dieses Konzept ein?

Geplant ist der Einsatz für die Lerneinheiten 6 bis 9:
(6) Balanced Scorecard
(7) Planung und Budgetierung
(8) Szenarien
(9) Portfolios.
Danach kehren wir wieder zum klassischen Konzept mit seminaristischem Unterricht und Übung zurück.

Wie verteilen sich die Abschnitte über die Zeit?

Ausgehend von drei Gruppen, ergibt sich folgende Aufteilung:

Datum	4.11.				11.11.				18.11.				25.11.				2.12.					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
A	6e	6a	6a	6a	6a	6L	7e	7a	7a	7L	8e	8a	8a	8L	9e	9a	9a	9L				
B							6L	7e	7a	7a	7L	8e	8a	8a	8L	9e	9a	9a	9L			
C									6L	7e	7a	7a	7L	8e	8a	8a	8L	9e	9a	9a	9L	
(D)																						

Die Teams können die Zeit für das Arbeiten im Lernteam erhöhen, indem das eigenständige Arbeiten zu Hause, im Zug, in der Tram usw. erfolgt.

Wie gliedert sich die Lernteam-Beratung?

Für die Lernteam-Beratung und den Austausch mit dem Professor stehen jedem Team 45 Minuten zur Verfügung. Sie sollten diese individuelle Betreuungszeit optimal nutzen. Sehr viel hängt von Ihrer Vorbereitung ab. Folgende vier Agenda-Punkte gliedern die Lernteam-Beratung:

- TOP 1: Vorstellung der Ergebnisse und Fragen (anhand Ihrer formalen Präsentation)
- TOP 2: Präsentation der Erkenntnisse und Klärung offener Fragen
- TOP 3: Schlussbetrachtung des Inhalts
- TOP 4: Reflexionsphase mit kritischer Betrachtung des eigenen Lernprozesses

Prof. Dr. Dirk Fischer, Hochschule München
LTC Controlling 2011.docx

Abb. 4: Informationsblatt zum Lernteamscoaching

Die technische Ausstattung



Abb. 5: Arbeiten am Multi-Touch-Tisch

Wichtig für ein erfolgreiches Lernteamscoaching ist eine Räumlichkeit, die Teamarbeit, Präsentation und Diskussion fördert. Im Rahmen des Programms „Mehr Qualität in der Lehre“ konnten wir ein konventionelles Labor mit Multi-Touch-Tischen und modernen Präsentations- und Kommunikationsmitteln ausstatten. Insbesondere dem Multi-Touch-Tisch kommt eine große Bedeutung bei. Dieser Tisch stellt ein – salopp formuliert – überdimensioniertes iPhone dar, mit einer Bildschirmdiagonale von über 40 Zoll. Der Tisch erkennt simultan bis zu 40 Touch-Befehle (wie z. B. Verschieben, Vergrößern, Drehen, Eingabe) und ermöglicht so in idealer Weise das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten und ein Visualisieren auch sehr komplexer Zusammenhänge (vgl. Abb. 5).

Ein solches Equipment erleichtert natürlich den Einsatz eines Lernteamscoachings, allerdings ist die Methode nicht an die Technik gebunden.

Die Durchführung

Das Lernteamscoaching bedeutet für die Studierenden eine Umkehr der so oftmals erlebten Lernsituation: Die gemeinsame Veranstaltung mit dem Dozenten steht nun am Ende und nicht mehr am Anfang der Erarbeitung eines Themas. Sie bildet den Abschluss

eines Lernprozesses. Wichtig ist es, den Studierenden eine klare Vorgabe für die zu erarbeitenden Ergebnisse zu geben, um die Qualität sowohl des Lernprozesses als auch der Lernergebnisse sicherzustellen. Diese Vorgaben sind zusammen mit den fachlichen Aufgabenstellungen und einem Fallbeispiel in einem drei- bis vierseitigen Handout zusammengefasst, welches die Studenten vorab erhalten (vgl. Abb. 6).

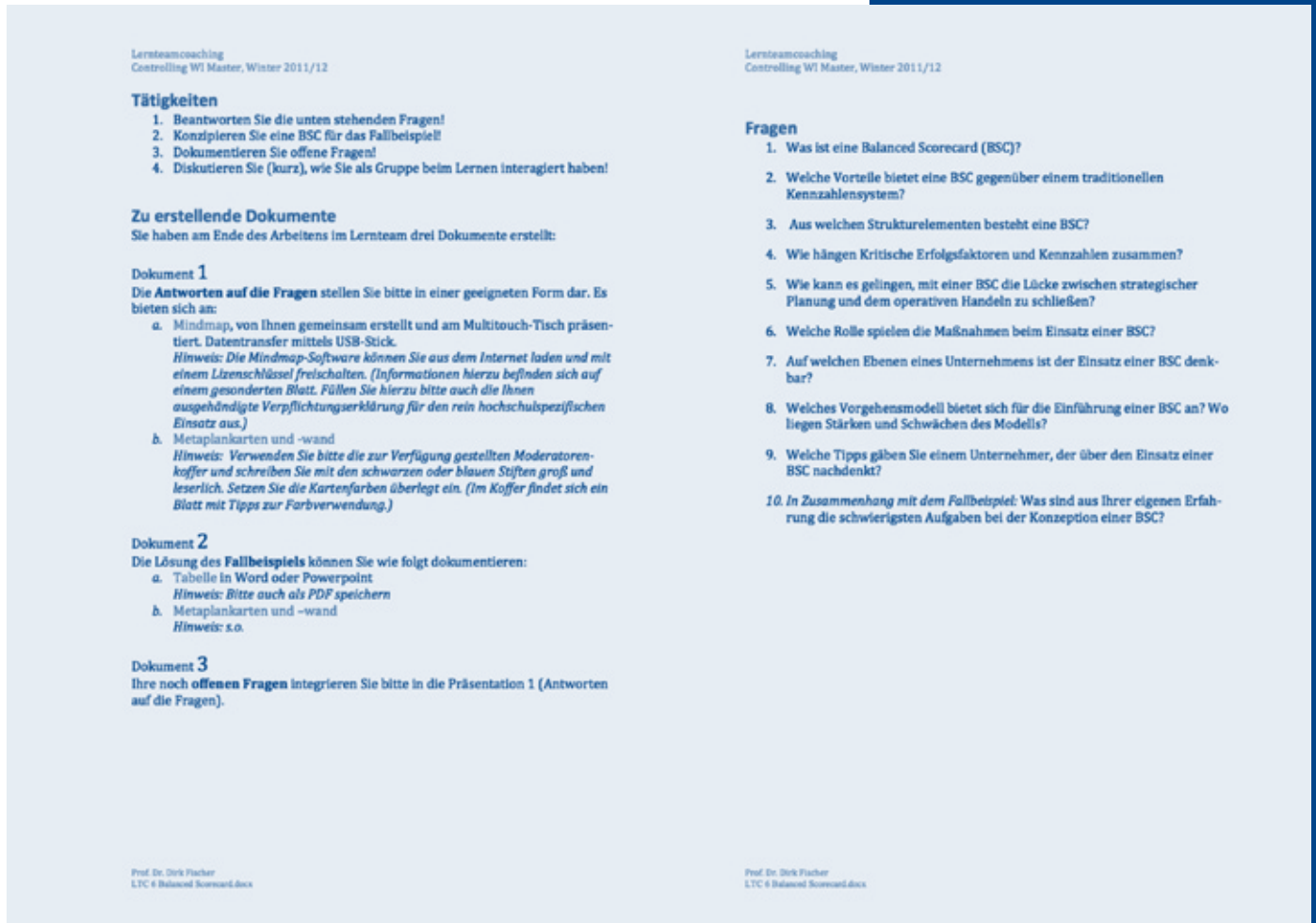


Abb. 6: Handout zum Thema

Tabelle 2 zeigt die Aufgabenstellung für die Studierenden am Beispiel des Themas „Balanced Scorecard“ auf. Die ernsthaft betriebene Einzelarbeit ist eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit im Lernteam, bei der das Klären offener Fragen und das Beschäftigen mit dem Fallbeispiel im Mittelpunkt stehen.

Die Fragen dienen vor allem der systematischen Erschließung des Themas und auch der Kontrolle des Verständnisses. Zugleich bilden sie einen Leitfaden für die Diskussion im Lernteam. Im Mittelpunkt steht immer die praktische Aufgabenstellung des Fallbeispiels.

Aufgabe	Dauer (Std.)	Lerneinheit
1 Lesen Sie das entsprechende Kapitel im Lehrbuch und beantworten Sie die Fragen dieses Themenblocks!	2	Einzelarbeit
2 Diskutieren Sie die Fragen und ihre Antworten im Lernteam. Klären und dokumentieren Sie offene Fragen.	4	Lernteam
3 Konzipieren Sie eine Balanced Scorecard für das Fallbeispiel!		
4 Diskutieren Sie (kurz), wie Sie als Gruppe beim Lernen interagiert haben!		
5 Präsentieren Sie dem Dozenten Ihre Ergebnisse. Stellen Sie offene und Sie interessierende, weitergehende fachliche Fragen.	1	Lernteam + Dozent

Tab. 2: Aufgaben

Die Studierenden haben bis zum Ende des Arbeitens im Lernteam drei Dokumente zu erstellen (vgl. Tab. 3).

Aufgabe	Dokument
1 + 2 Antworten auf Fragen	Mindmap, präsentiert am Multi-Touch-Tisch oder Präsentation mittels Metaplankarten und -wand
3 Fallbeispiel	Tabelle in Word oder Powerpoint oder Metaplankarten und -wand
4 Offene Fragen	Integriert in das Dokument mit den beantworteten Fragen

Tab. 3: Dokumente

einem teilweise sehr hohen, zumindest aber auf einem soliden Niveau anzusiedeln sind. Der Austausch zwischen Dozent und Studierenden findet im Vergleich zum normalen seminaristischen Unterricht auf einem deutlich höheren fachlichen Niveau statt. Diese Niveauhebung wird auch von den Studierenden empfunden und positiv vermerkt. Die vorbereitende Einzel- und Gruppenarbeit scheint gut zu funktionieren. Nur in einer von bisher zwölf Gruppen gab es anfangs Probleme mit einer ungleichen Beteiligung der Gruppenmitglieder in der Vorbereitung, die jedoch nach einem Klärungsgespräch gruppenintern gelöst wurden.

Die zweite Funktion des Dozenten ist das Geben von Feedback zur Interaktion der Gruppe – während der Präsentation und auch während der Erarbeitung. Zwar gibt es keinen direkten Einblick in die Arbeitsweise der Gruppen, doch zeigen die Ergebnisse und die Aussagen der Studierenden über den Prozess des Erarbeitens etwaige

Probleme oder im Idealfall ein gutes Funktionieren der Wissens- und Fähigkeitsaneignung auf.

Agenda	Dauer (Min.)
1 Beantwortung der Fragen	10 – 15
2 Präsentation der Lösung zum Fallbeispiel	15 – 25
3 Offene Fragen	5
4 Feedback durch den Dozenten	5

Tab. 4: Agenda der Präsentation

Wichtig ist das Einhalten der Agenda (vgl. Tab. 4): Die Präsentation der vier Gruppen nacheinander soll ohne zeitliche Verzögerung ablaufen – ohne wesentliche Elemente der Präsentation zu vernachlässigen.

Die Erfahrungen

Die Erfahrungen sind durch die Bank positiv und motivieren für den weiteren Einsatz – zumindest in der hier vorgestellten Controlling-Veranstaltung. Im Einzelnen sind besonders zu erwähnen:

1. Die Studierenden erkennen den Wert der Lernmethode an.

Die durchgeführte Veranstaltung wird durchgängig mit sehr guten Werten evaluiert. Das bessere Durchdringen eines Themas, die Arbeit in Gruppen und die zugleich exzellente Vorbereitung auf die Klausur zum Semester sind die von den Studenten auf häufigsten genannten Vorteile.

2. *Die Gruppenarbeit funktioniert. Die Studierenden gewinnen zusätzliche Erfahrungen, neue Themen effektiv und effizient in Teams zu bearbeiten.*
Ein stärker verschultes Studium an den Hochschulen birgt die Gefahr in sich, dass Einzelarbeit zu stark in den Vordergrund tritt. Das Lernteamcoaching befördert sowohl das zielgerichtete Einzel- als auch das Teamlernen.
3. *Die thematische Durchdringung ist viel stärker. Das Beantworten der Fragen rückt immer mehr in den Hintergrund.*
Alle wissen, wovon sie sprechen. Das Basiswissen ist in der Einzelarbeit abgewickelt. Die Gruppenarbeit stellt die praxisorientierte Anwendung in den Mittelpunkt. Das Gespräch mit dem Dozenten dient der tiefer gehenden Betrachtung des Themas.
4. *Die Ergebnisse in den Klausuren zeigen tendenziell ein größeres praktisches Verständnis der im Lernteamcoaching behandelten Themen.*
Zwar existiert hierfür noch kein belastbares statistisches Material, doch legen die Ergebnisse der Klausuren die Richtigkeit dieser und der vorangegangenen These nahe.
5. *Die Studierenden rücken in eine aktive Rolle.*
Neben den verbesserten Ergebnissen ist die Methode für beide Seiten abwechslungsreicher – und entspannter.
6. *Die Methode nutzt sich nach einigen Wochen etwas ab.*
Bisher wurde die Methode immer für 4 Themen, also in vier Wochen am Stück eingesetzt. Es besteht der Eindruck, dass in der vierten Woche die Studierenden mit einer Optimierung der Vorbereitung beginnen, in dem sie bspw. die Dokumentation der Antworten und das Fallbeispiel von Einzelnen vorbereiten und auch durchführen lassen. Aus diesem Grund erhalten die Studierenden die Aufgabenblätter auch nicht en bloc. Das neue Aufgabenblatt wird erst zur Ergebnispräsentation des vorangegangenen Themas ausgehändigt und veröffentlicht.

Die Methode überzeugt als Ergänzung des seminaristischen Unterrichts sowohl die Studierenden als auch den Dozenten. Aus diesem Grund ist sie seit drei Jahren fester Bestandteil der Veranstaltung.

Der Verfasser steht Interessenten mit seinen Erfahrungen gerne zur Verfügung.