

### 'Top down und Bottom up': die Vermittlung von Management- und Schlüsselkompetenzen für Lehrende und Lernende

Brinker, Tobina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brinker, T. (2007). 'Top down und Bottom up': die Vermittlung von Management- und Schlüsselkompetenzen für Lehrende und Lernende. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 153-160. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38902>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# „Top down und Bottom up“

## Die Vermittlung von Management- und Schlüsselkompetenzen für Lehrende und Lernende

*Tobina Brinker*

### 1 Aspekte der Vermittlung von Management- und Schlüsselkompetenzen an Hochschulen

Im Hinblick auf die Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen, wie sie auch in den Prüfungsordnungen für die Bachelor-Studiengänge an vielen Hochschulen festgeschrieben sind, wird in der Fachwelt zwischen additiver und integrativer Vermittlung unterschieden. Additive Vermittlung bedeutet, dass zusätzliche Angebote eingerichtet werden, bei denen allerdings der Bezug zum Fachinhalt fehlt, während bei der integrativen Vermittlung überfachliche Kompetenzen im Rahmen der Studienfachausbildung mitvermittelt werden (Brinker 2004, S. 213 ff.). Aus fachlicher und hochschuldidaktischer Sicht ist der integrative Ansatz vorzuziehen, allerdings sind nur wenige Lehrende ausreichend darauf vorbereitet, überfachliche Kompetenzen, wie z. B. Vortragen und Präsentieren, Arbeiten im Team und Moderation, direkt in ihren Lehrveranstaltungen zu vermitteln und zu beurteilen.

Viele Projekte und Ansätze zur Vermittlung von Management- und Schlüsselkompetenzen in Tutorien werden in der bundesweiten Arbeitsgruppe „Schlüsselkompetenzen“ der Universitäten und Fachhochschulen auf den jährlichen Tagungen vorgestellt und diskutiert (z. B. Willems 2004, S. 33 ff.; Neumann et al. 2003). Überfachliche Kompetenzen, Management- und Schlüsselkompetenzen hängen inhaltlich zusammen bzw. überschneiden sich vor allem im Projektmanagement (Stender-Monhemius, 2006).<sup>1</sup>

Die Förderung von Management- und Schlüsselkompetenzen durch Tutorien sind aber nur der Ansatz auf einer Ebene, genauso wichtig ist die Verankerung der geschulten Kompetenzen auf höherer Ebene, d.h. in den Fachlehrveranstaltungen usw. Ein Projekt, das beide Ebenen berücksichtigt, wird im Folgenden dargestellt.

### 2 Interdisziplinäre Schlüsselkompetenz-Tutorien

Das Projekt „Interdisziplinäre Schlüsselkompetenz-Tutorien“ vermittelt die Grundlagen von Schlüssel- und Managementkompetenzen für Tutorinnen und Tutoren aus verschiedenen Fachbereichen und Studiengängen, und zwar „Bottom up“. Allerdings ist ein sol-

1 Mehr Informationen zum bundesweiten Arbeitskreis Schlüsselkompetenzen, zu den Ergebnissen der Jahrestagungen und zum aktuellen Diskussionsstand sind unter [www.lehridee.de](http://www.lehridee.de) – Arbeitskreise – Bundesweite Arbeitsgruppe Schlüsselkompetenzen zu finden (Brinker et al 2004, 2005, 2006).

ches Projekt nur dann erfolgreich, wenn die trainierten Grundlagen in den jeweiligen Fachdisziplinen später wieder aufgegriffen und mit Fachinhalten vertieft werden.

Die Konzeption für dieses Projekt und die Finanzplanung wurde von der hochschuldidaktischen Weiterbildung Nordrhein-Westfalen ([www.hdw-nrw.de](http://www.hdw-nrw.de)), Geschäftsstelle Bielefeld, im ersten Schritt dem Rektorat der Fachhochschule Bielefeld vorgestellt und genehmigt. Im zweiten Schritt wurde für jeden Fachbereich bzw. Studiengang in enger Zusammenarbeit mit der/dem Dekan/in und der/dem jeweils Beauftragten des Fachbereichs bzw. Studiengangs ein Konzept zur Vermittlung von Management- und Schlüsselkompetenzen erarbeitet – „Top down“. Jeder Studiengang benötigt ein anderes Konzept, da für unterschiedliche Fachrichtungen andere überfachliche Kompetenzen wichtig sind: Beispielsweise ist kommunikative Kompetenz für Studierende des Fachbereichs Sozialwesen, Pflege und Gesundheit eine fachliche Kompetenz, während sie für Studierende der anderen Fachbereiche eher als überfachliche Kompetenz eingestuft werden kann.

Ziele des Projektes sind:

- Vermittlung von überfachlichen Grundlagen (Vortragen, Präsentieren, Moderieren, Teamarbeit, Projektmanagement usw.);
- Erfahrung der interdisziplinären Arbeit, möglichst so, wie sie sich später im Berufsalltag darstellt;
- Entwicklung von studiengangsbezogenen Konzepten zur Verknüpfung von überfachlichen mit fachlichen Kompetenzen;
- Entlastung der Lehrenden bei der Vermittlung der Schlüsselkompetenzen;
- Ausbildung der Tutorinnen und Tutoren im Bereich Didaktik, Methodik, Anleitung und Schulung;
- Anleitung zum und eigene Erfahrungen im Projektmanagement, Führen von Teams usw.

Zudem bieten Tutorien den Vorteil, dass Studierende von Studierenden die Kompetenzen eher erwerben als von Lehrenden und das Feedback leichter fällt. Voraussetzung für das Gelingen der Tutorien sind von der Hochschuldidaktik ausgewählte und zuvor geschulte Tutoren, die bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung der Tutorien von der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld weiterhin begleitet werden. Ein Anreiz für die Tutoren ist ein Zertifikat über eine einfache Trainertätigkeit im ersten Schritt und über eine erfolgreiche Projektleitung im zweiten Schritt.

### 3 Projektablauf

Nach der konzeptionellen Entwicklung des Gesamtprojektes im Januar 2005 hatte sich der Fachbereich Wirtschaft als erster für den Pilotversuch bereiterklärt. Deshalb wurde ein spezielles Konzept zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für diesen Fachbereich mit Hilfe folgender Fragen erarbeitet:

- Welche überfachlichen Kompetenzen für die Studiengänge im Fachbereich Wirtschaft sind grundsätzlich notwendig und erforderlich?
- Welche Kompetenzen sind geeignet, in Tutorentrainings vermittelt zu werden?
- Welche Kompetenzen sollen eher direkt in den fachlichen Lehrveranstaltungen vermittelt werden?
- Welche Kompetenzen, die in den Tutorentrainings vermittelt worden sind, sollen in welchen Lehrveranstaltungen aufgegriffen und anhand von Fachinhalten vertieft werden?

Beispiel für ein individuelles Konzept für einen Studiengang:

Überfachliche Kompetenzen	Grundlagen in Tutorentrainings	Grundlagen in Lehrveranstaltungen	Vertiefung in Lehrveranstaltungen
Präsentationstechniken	x		x
Vortragstechniken	x		x
Kommunikationsmodelle	x		x
Gesprächsführung		x	x
Gruppen- und Teamarbeit	x		x
Moderationstechnik	x		x
Verhandlungsführung		x	x
Konfliktmanagement		x	x
Projektmanagement		x	x
Kreativitätstechniken		x	x
Lern- und Arbeitstechniken	x		
Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement	x		

Für den Vorlauf des Projekts wurde im Fachbereich Wirtschaft eine zusätzliche Lehrveranstaltung zum Thema „Präsentation und Selbstmanagement“ für 25 Studierende angeboten, aus deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer die ersten neun Tutorinnen und Tutoren ausgewählt wurden. Zur Qualifikation dieser Tutorinnen und Tutoren für zukünftige Schlüsselkompetenz-Tutorien führte die hdw-Geschäftsstelle Bielefeld Ende 2005 als nächsten Schritt im Projekt eine Tutorenschulung mit folgenden Inhalten durch:

Tutorenqualifikation für Schlüsselkompetenz-Tutorien:

1. Trainingstag	Präsentation	Lern- und Arbeitstechniken
2. Trainingstag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Didaktik</li> <li>- Anfangssituationen</li> <li>- Lehr-/Lernziele</li> <li>- Inhaltsaufbereitung</li> </ul>	Methodenüberblick Planungsschritte für Tutorien
3. Trainingstag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gutes Erklären</li> <li>- Vortragen</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Zuhören</li> </ul>	Konkrete Planung des 3-Tage-Trainings
4. Trainingstag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsentation der Trainingsplanung</li> <li>- Teamarbeit</li> </ul>	Teamteaching
5. Trainingstag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderation</li> <li>- Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern</li> </ul>	Coaching

Der Fachbereich Architektur und Bauingenieurwesen in Minden war ebenfalls für den Pilotversuch aufgeschlossen und erarbeitete unter breiter Beteiligung ein Konzept zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für den Studiengang Projektmanagement Bau. Damit wurde u. a. sichergestellt, dass die in den Tutorien vermittelten Grundlagen in späteren Lehrveranstaltungen wieder aufgegriffen und mit Fachinhalten verknüpft werden.

Die neun Tutorinnen und Tutoren des Fachbereichs Wirtschaft bereiteten während der Schulung und in einem nachfolgenden Beratungsgespräch (jeweils als Dreier-Gruppe) drei Trainingstage für die Schulung der 48 Projektmanagerinnen und Projektmanager Bau vor. Im nächsten Schritt führten die Tutorinnen und Tutoren in Minden die Tutorien mit didaktischer Begleitung durch, d.h. alle drei Trainingsgruppen hatten je eine Beraterin für plötzlich auftretende Schwierigkeiten, Feedback usw. zur Verfügung.

Aus den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Trainings in Minden und nachfolgender Präsentationstrainings im Fachbereich Wirtschaft wurde eine Nachwuchs-Gruppe weiterer Tutoren gebildet. Diese „neuen“ Tutorinnen und Tutoren wurden von den erfahrenen Tutoren geschult. Auf diese Weise werden die erfahrenen Tutorinnen und Tutoren schrittweise an das Führen von Teams herangeführt, übernehmen immer mehr Verantwortung und erhalten einen größeren Gestaltungsspielraum. Auf der höchsten Ebene leiten die Tutoren ihr eigenes kleines Projekt im Rahmen des Gesamtprojektes: Sie führen ein Team (von Nachwuchstutoren) und leiten selbstständig ein Training. Nach diesem wie nach jedem Training erfolgt eine Feedbackbesprechung unter Leitung der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld.

## 4 Interdisziplinarität

Im zweiten Durchlauf des Projektes sind Tutorinnen und Tutoren aus mindestens zwei Fachbereichen beteiligt; in Planung ist bereits eine Zusammenarbeit mit dem Fachbereich

Maschinenbau. Dort sollen die Angebote aus diesem Projekt mit dem Schwerpunkt Teamarbeit in die Grundlagen-Veranstaltung mit einfließen. Dadurch werden aus den Tutorien in verschiedenen Fachbereichen stets Tutorinnen und Tutoren aus ganz unterschiedlichen Studiengängen zusammen geschult, die dann wieder selbst Studierende trainieren. Sie erfahren untereinander, sich auf verschiedene Zielgruppen einzustellen, im Team zusammenzuarbeiten, Präsentationen und Trainings für Fachgruppen und für interdisziplinäre Gruppen zu unterscheiden, angemessen zu planen und durchzuführen.

## 5 Synergien im Projekt

Bei der Vermittlung von Grundlagen verschiedener Schlüsselkompetenzen ergeben sich viele inhaltliche Synergien, z. B.:

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Präsentation,
- Phasen der Teamentwicklung,
- Handhabung des Moderationswerkzeugs usw.

Neben dem Trainieren überfachlicher Kompetenzen ergibt sich ein weiterer Synergieeffekt dadurch, dass die Tutorinnen und Tutoren sich darüber austauschen, wie die erlernten Kompetenzen in den verschiedenen Fachdisziplinen später eingesetzt werden können.

Da sie schrittweise an die selbstständige Leitung der Tutorien herangeführt werden, lernen die Tutorinnen und Tutoren zusätzlich, wie kurze Trainings und Workshops didaktisch sinnvoll geplant und durchgeführt werden.

Die Schulung und Beratung der Tutorinnen und Tutoren aus den unterschiedlichen Fachbereichen erfolgt gemeinsam in der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld. Die Auswahl und Ansprache von Nachwuchstutoren geschieht durch die Beobachtung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Trainings. In den gemeinsamen Feedback-Runden und Planungsbesprechungen der Tutorinnen und Tutoren unter Leitung der hdw-Geschäftsstelle Bielefeld werden didaktische, inhaltliche und organisatorische Aspekte des Projekts fachbereichsübergreifend geklärt.

## 6 Alltagstauglichkeit/Nachhaltigkeit

Wie aus dem folgenden Projektplan zu erkennen ist, ist das Projekt bereits in seiner Planung durch die Multiplikatorenschulung und die Nachwuchsrekrutierung aus den Teilnehmern der Trainings – auf Nachhaltigkeit angelegt. Die schwierige Anschubphase, in der die ersten Tutorinnen und Tutoren gewonnen und mit hochschuldidaktischen Traineeinnen qualifiziert werden mussten, ist längst überstanden. Inzwischen liegen auch erste Anfragen zu Präsentationstrainings außerhalb der Fachhochschule Bielefeld vor, d. h. es bestehen gute Aussichten, dass das zurzeit hochschulinterne Projekt auf externe Einrichtungen ausgedehnt werden kann. Ein gutes Beispiel für ein hochschulinternes Projekt, was auf hochschulexterne Aktivitäten ausgedehnt werden konnte, ist das Kontaktstudium Schlüsselqualifikationen der TU Braunschweig für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volkswagen AG (Neumann, Borchard, Brinker & Schumacher, 2003). Entscheidend für die Fortführung und den Erfolg des Projekts ist neben einer guten Projektorganisation eine

fortlaufende Multiplikatorenschulung, die Auswahl und Motivation geeigneter Tutorinnen und Tutoren und die Bereitschaft der beteiligten Fachbereiche.

## 7 Evaluation

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Planungs- und Feedbackgesprächen vor und nach jedem Tutorium erfolgt zum Ende eines jeden Tutoriums eine Auswertungsrunde. Außerdem haben die ersten neun Tutorinnen und Tutoren dieses Projektes auf eigenen Wunsch gemeinsam einen Fragenkatalog entwickelt, mit dem der Beauftragte für Schlüsselkompetenzen in Minden die 48 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Trainings ca. 5 Wochen nach dem Training befragt hat. Daraus erhielten die Tutoren folgende sehr positive Rückmeldungen:

Frage	Ergebnis
Waren die drei Tage Training zu kurz, zu lang oder genau richtig?	80 % „genau richtig“, 20 % „etwas zu kurz“
War die Stoffmenge für die Zeit zu viel, zu wenig oder angemessen?	100 % „angemessen“
Wie gut konnten Sie das Gelernte in Ihrem Studium umsetzen?	40 % „sofort umsetzen“, 60 % „später“
War die Menge an praktischen Übungen zu gering, zu viel oder genau richtig?	85 % „genau richtig“, 15 % „zu gering“
Wie kompetent empfanden Sie die Tutoren, die Sie trainiert haben?	100 % „sehr kompetent, gut geschult, nicht zu abgehoben“
Wie beurteilen Sie die Atmosphäre in den Trainings?	100 % „sehr gut, locker und zugleich lernförderlich“
Wie empfanden Sie das Eingehen auf persönliche Veränderungsansätze?	Fast 100 % „sehr gut“, ein Teilnehmer möchte mehr Kritik
Wie gut war die Raumsituation?	40 % „gut“, 60 % „zu klein, zu viel Tische drin, zu eng“
Wie gut war die Medienausstattung?	100 % „sehr gut“
Wie beurteilen Sie das Lernen in der Trainingsgruppe?	100 % „sehr gut“
War die Gruppengröße angemessen?	100 % „angemessen“
War die Zeit für die eigenen Übungen ausreichend?	80 % „genau richtig“, 20 % „etwas zu kurz“
Wie beurteilen Sie das Anspruchsniveau in den Trainings?	90 % genau richtig, 10 % „etwas zu gering“
Wäre der Lerneffekt höher, wenn Sie sich in den Gruppen vorher nicht gekannt hätten?	65 % sagen „Nein“, 25 % wissen es nicht, 10 % meinen „ja“

Was sollte beim nächsten Training an Inhalten weggelassen und was vertieft werden?	100 % sagen, dass nichts weggelassen werden sollte, vertieft werden sollte die Stegreifrede, Präsentieren mit Power-Point und Vortragen
Welche Themen sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?	Präsentation, Rhetorik, Kommunikation, Zeitmanagement
Welche Wünsche haben Sie für weitere Themen?	100 % sind mit der Themenauswahl zufrieden, ein Teilnehmer wünscht sich Bewerbung

Dieses Projekt zeigt auf, wie wichtig die schrittweise Heranführung der Studierenden an überfachliche Kompetenzen ist, damit sie bereit und in der Lage sind, sich Management- und Schlüsselkompetenzen anzueignen, die im späteren Berufsleben von gleichgroßer Bedeutung wie das fachliche Wissen sind. Der Weg, durch die Schulung als Tutorin bzw. Tutor zunächst selbst Wissen und Kenntnisse in diesem Bereich zu erwerben, um dann das Gelernte bei der Schulung anderer zu vertiefen, praktisch anzuwenden und zu erproben, bietet eine einmalige Chance für Lehrende und Lernende. Es entspricht nicht nur dem modernen Prinzip des „learning by doing“, sondern die jungen Trainerinnen und Trainer erhalten darüber hinaus noch Anregungen, Verbesserungsvorschläge, Hilfestellung und Feedback durch die begleitenden Referentinnen der hochschuldidaktischen Weiterbildung hdw nrw.

Die Organisation des Projektes – in jedem Semester werden neue Tutoren gewonnen, die in diese Aufgaben langsam hineinwachsen – garantiert seine Kontinuität und Nachhaltigkeit. Durch die Kombination der hochschuldidaktischen Beratung der Lehrenden sowie Verantwortlichen für Studiengänge und Fachbereiche auf der einen Seite (Top down) und der Multiplikatoren-schulung der Tutoren auf der anderen Seite (Bottom up) nutzt das Projekt die verschiedenen Ansatzpunkte im Lehralltag zur angemessenen Vermittlung und Förderung von Management- und Schlüsselkompetenzen für Lehrende und Lernende.

## Literatur:

- Brinker, Tobina; Schumacher, Eva-Maria, 2005: Ideen und Konzepte für das Lernen und Lehren an Hochschulen. In: Welbers, Ulrich; Gaus, Olaf (Hrsg.): *The Shift from Teaching to Learning: Konstruktionsprinzipien eines Ideals*; für Johannes Wildt zum 60. Geburtstag. Bielefeld: Wilhelm-Bertelsmann, S. 66-70.
- Brinker, Tobina, 2004: Angemessene Verfahren zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In: Brinker, Tobina; Rössler, Uwe (Hrsg.): *Hochschuldidaktik an Fachhochschulen*. Bielefeld: Wilhelm-Bertelsmann, S. 213-218.
- Brinker, Tobina, 2004a: Dokumentation der Workshop-Tagung „Schlüsselkompetenzen in Hochschulen“. In: *SQ-Forum 2*, S. 39-66.
- Brinker, Tobina, 2005: Abitur mit 17, Bachelor mit 20 und dann? Berufsfähigkeit durch Schlüsselkompetenzen. Dokumentation der Tagung 2005. In: *SQ-Forum 2*, S. 23-61.
- Brinker, Tobina, 2006: Lernwelten gestalten – Schlüsselkompetenzen fördern. Dokumentation der Tagung am 13. September 2006 an der TU Braunschweig. In: *SQ-Forum 2*, S. 24-57.



- Neumann, Karl; Borchard, Christine; Brinker, Tobina; Schumacher, Eva-Maria, 2003: Förderung von Schlüsselqualifikationen im modernen Ingenieurstudium. In: Knauf, Helen; Knauf, Marcus (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen praktisch. Veranstaltungen zur Förderung überfachlicher Qualifikationen an deutschen Hochschulen. Bielefeld: Wilhelm-Bertelsmann, S. 66-78.
- Stender-Monhemius, Kerstin, 2006: Schlüsselqualifikationen: Zielplanung, Zeitmanagement, Kommunikation, Kreativität. München: Beck.
- Willems, Christian, 2004: Studienbegleitende Entwicklung von Schlüsselqualifikationen. In: Brinker, Tobina, Rössler, Uwe (Hrsg.): Hochschuldidaktik an Fachhochschulen. Bielefeld: Wilhelm-Bertelsmann, S. 33-40.

Dr. Tobina Brinker

hdw-nrw Geschäftsstelle Bielefeld; Fachhochschule Bielefeld

Kurt-Schumacher-Straße 6; 33615 Bielefeld

E-Mail-Adresse: [tobina.brinker@fh-bielefeld.de](mailto:tobina.brinker@fh-bielefeld.de)