

Transferkompetenz in berufsbegleitenden Studiengängen – die besonderen Möglichkeiten der FOM

Holger STEIN

*FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insb. Unternehmensführung
Hochschulzentrum Frankfurt a.M.
Franklinstr. 52, D-60486 Frankfurt am Main*

Kurzfassung: Die Berufswelt befindet sich in einem kontinuierlichen und immer stärker werdenden Wandel. Die damit verbundenen Veränderungen sind auch für die Hochschulen eine erhebliche Herausforderung, da sich die Frage stellt, wie die Studierenden auf die berufliche Realität vorbereitet werden können. In diesem Kontext bildet die Transferkompetenz eine Möglichkeit, um Wissen in verschiedenen Lebens- und Berufssituationen anwenden zu können. Die berufsbegleitenden Studiengänge bieten hierbei besonders geeignete Möglichkeiten zur Erlangung von Transferkompetenzen, was anhand eines praktischen Beispiels aus dem Bereich des Konfliktmanagements verdeutlicht wird.

Schlüsselwörter: Transferkompetenz, Employability, Kompetenzarten, berufsbegleitendes Studium, Konfliktmanagement

1. Kompetenzarten und Bedeutungsveränderung in den letzten Jahren

Seit etwa dem Jahr 1970 hat der Qualifikationsbegriff zunehmend die vorherige Position des Bildungsbegriffs übernommen. Im Fokus liegt seitdem der ökonomische und gesellschaftliche Bedarf an Qualifikationen für berufliche und private Lebenssituationen. Im Kontext der Erwerbstätigkeit steht damit die berufliche Handlungskompetenz im Vordergrund (Gazawi-Triebke 2017, Siebert 2011).

Die berufliche Handlungskompetenz ist als Fähigkeit und Bereitschaft eines Menschen zu verstehen, sein Wissen, seine Kenntnisse und Fertigkeiten sowie seine persönlichen, sozialen und methodischen Fähigkeiten zu nutzen. Oft werden hierbei vier Facetten der beruflichen Handlungskompetenz aufgeführt (Schauf 2016, North et al. 2013).

- Fachkompetenz, wobei hierunter die Fähigkeit verstanden wird, fachbezogenes und fächerübergreifendes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu überprüfen sowie das Wissen in Handlungszusammenhängen anzuwenden.
- Methodenkompetenz, worunter die Fähigkeit zur Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien verstanden wird. Die Methodenkompetenz umfasst auch die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wieder zu verwerten sowie die Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen korrekt zu interpretieren und in passender Weise zu präsentieren.
- Persönliche Kompetenz, worunter die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden wird, selbst organisiert, zuverlässig sowie eigeninitiativ zu handeln. Hierbei geht es auch darum, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein und flexi-

bel auf sich verändernde Bedingungen im beruflichen Umfeld reagieren zu können. Es geht ebenfalls darum, stets das eigene Leistungsvermögen zu hinterfragen.

- Sozialkompetenz, wobei diese Kompetenzform die Fähigkeit zu Dialog, Konsens und Kritik umfasst. Insbesondere ist hierunter auch die Teamfähigkeit zu verstehen. Sozialkompetenz zeigt sich besonders im Kundenkontakt und in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten.

- In den letzten Jahren ist jedoch zu beobachten, dass die Menschen sich zunehmend um ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und damit um ihre Beschäftigungsfähigkeit (Employability) Gedanken machen. Ein Grund hierfür ist, dass berufliche Werdegänge nur noch selten gradlinig verlaufen. So sind vermehrt Brüche in der Biografie, Tätigkeiten außerhalb der formellen Qualifikationsbereiche sowie unterschiedliche sich abwechselnde Lebensphasen zu beobachten. Die hierdurch immer wieder zu beobachtenden Neuausrichtungen der beruflichen Laufbahn verlangen nach der Möglichkeit der Anpassung an diese Veränderungen (North et al. 2013).

Um diese Veränderungen der Kompetenzanforderungen in der Ausbildung und im persönlichen Kompetenzportfolio abbilden zu können, bietet sich die Erweiterung der bisherigen vier Kompetenzarten um eine fünfte Kompetenzart an – die Transferkompetenz.

2. Transferkompetenz als fünfte Kompetenzform

Unter Transferkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft zu verstehen, das Gelernte aktiv in umfassenden Anwendungskontexten übertragen zu können und die gemachten Erfahrungen beim Lernen aktiv zu nutzen.

Dieser Transfer des im Lernumfeld erworbenen Wissens in den beruflichen Kontext (und umgekehrt) soll systematisch und unter Berücksichtigung der sich schnell verändernden Anforderungen der Wissens- und Informationsgesellschaft erfolgen. Eine zentrale Bedeutung erlangt hierbei die Möglichkeit des Feedbacks, damit eine Überprüfung der gemachten Lernfortschritte erfolgen kann.

Die Transferkompetenz ist insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten und multikulturellen Welt wichtig, um die sich permanent verändernden Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Hierdurch kann auch in Phasen der Unsicherheit und des Wandels die Handlungsfähigkeit der Menschen sichergestellt werden (North et al. 2013).

Allerdings wird von vielen Autoren festgestellt, dass die Verzahnung von Theorie und Praxis zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit im Studium an Hochschulen und insbesondere an Universitäten mit Problemen behaftet ist. Problematisch ist hierbei besonders, dass Hochschulen nur bedingt gewährleisten können, dass die im Studium erworbenen Fähigkeiten auch im späteren Berufsleben wirklich benötigt werden. So kann im Regelfall in der Hochschulausbildung nicht antizipiert werden, in welchen Tätigkeitsbereichen die Absolventen zukünftig eingesetzt werden (Gazawi-Triebke 2017, Rosenstiel/Frey 2012, Bargel et al. 2012, Koepernik/Wolter 2012). Dieser Problematik kann in berufsbegleitenden Studiengängen in gezielter Art und Weise entgegnet werden, wie die folgenden Abschnitte zeigen.

3. Integration der Transferkompetenz in das Studienmodell der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Die FOM – Hochschule für Oekonomie & Management ist eine der größten Hochschulen in Deutschland, welche sich auf berufsbegleitende Studiengänge insbesondere im Bereich der Wirtschaftswissenschaften spezialisiert hat. Die Gestaltung dieser Studiengänge ist mit spezifischen Herausforderungen verbunden, kann aber auch besondere Chancen in der pädagogischen Gestaltung des Unterrichts ermöglichen. Eine dieser Chancen ist die Nutzung der Möglichkeit, die Hochschullehre mit der beruflichen Praxis der Studierenden zu verbinden und damit die Transferkompetenz gezielt zu fördern. Dies geschieht, indem in den angebotenen Bachelor-Studiengängen eine Vielzahl von Lehr-Lernformen geschaffen wird, die einen Theorie-Praxis-Transfer im Unterricht ermöglichen.

Im Einzelnen sind hierbei beispielsweise folgende Möglichkeiten für diesen Theorie-Praxis-Transfer zu nennen:

- In den Klausuren des gesamten Bachelor-Studiums wird gezielt eine Transferaufgabe integriert, welche eine Reflexion des im Unterricht Gelernten in Bezug auf das eigene Unternehmen bzw. die Branche des Studierenden ermöglichen soll.
- In den zu erstellenden Seminararbeiten ist ein Teil der Ausarbeitung für den Theorie-Praxis-Transfer vorgesehen. Dies bedeutet, dass die theoretischen Erörterungen auf die eigene berufliche Tätigkeit in den jeweiligen Unternehmen Bezug nehmen sollen (im Umfang von ca. einem Drittel der Seminararbeit).
- Gleiches gilt für die zu haltenden Präsentationen, welche ebenfalls einen Bezug auf die Berufspraxis der jeweiligen Studierenden beinhalten sollen.
- Schließlich gilt die Umsetzung des Theorie-Praxis-Transfers auch im Regelfall für die zu erstellende Bachelor-Thesis. Dies bietet ebenfalls die Möglichkeit, eine umfassende Reflexion der theoretischen Ausarbeitung auf das eigene Unternehmen, auf die Branche des Berufstätigen oder auf ein Beispielunternehmen vorzunehmen.

Schließlich ist das Bachelor-Studium in fast allen angebotenen Studiengängen um ein spezifisches Modul mit dem Namen „Kompetenz- und Selbstmanagement“ ergänzt worden. Wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird, werden die Studierenden in diesem Modul gezielt mit dem Bereich der Transferkompetenz in Kontakt gebracht.

4. Transferkompetenz im Modul Kompetenz- und Selbstmanagement

In beinahe allen Bachelorstudiengängen der FOM bildet das Grundlagenmodul Kompetenz- und Selbstmanagement im ersten Semester eine Basis für einen erfolgreichen Studienverlauf und für eine umfassende Weiterentwicklung der Studierenden. Dieses Modul ist mit 32 Unterrichtseinheiten angelegt und beinhaltet ein reichhaltiges Curriculum mit den Themenbereichen:

- Berufserfolg und Berufsanforderungen
- Persönlichkeit und Persönlichkeitsbegriff
- Kompetenzen und Kompetenzmanagement
- Konfliktmanagement

- Präsentationstechnik
- Neuro- und biopsychologische Grundlagen des Lernens
- Planung und Organisation der eigenen Lernstrategien und Lernmethoden
- Selbstorganisation sowie
- Zeitmanagement.

Ergänzt werden diese umfangreichen Lerninhalte um einführende „Checks“, welche Einblicke in mögliche persönliche Interessensgebiete, berufliche Interessensgebiete und in das eigene Lernverhalten geben sollen. Der Begriff Checks wird hierbei verwendet, da es sich nicht um psychologische Testverfahren handelt, sondern eine erste Selbstreflexion ermöglicht werden soll.

Außerdem wird im ersten Semester ein Kompetenzcheck durchgeführt, der sich unter anderem auf die oben genannten fünf Kompetenzarten bezieht. Der hierbei verwendete Fragebogen wird nochmals in der Mitte des Studiums und am Ende des Studiums in leicht veränderter Form zur Beantwortung zur Verfügung gestellt und bildet wiederum die Basis für eine Reflexion des im Studium erreichten Lernerfolges. So wird im Rahmen des Abschlusskolloquiums, in welchem die Bachelor-Thesis verteidigt wird, zukünftig ebenfalls gezielt auf den Bereich des Theorie-Praxis-Transfers eingegangen werden. Hierzu werden Fragen an die Studierenden gerichtet, welche nochmals den Lernerfolg verdeutlichen und reflektieren sollen.

In dem Modul Kompetenz- und Selbstmanagement wird im Rahmen der Modulklausur ebenfalls eine Transferaufgabe gestellt. Im Folgenden wird beispielhaft anhand einer Aufgabe zum Konfliktmanagement aufgezeigt, welche Möglichkeiten sich hierdurch zur Erhöhung des Lernerfolges ergeben.

Im Wintersemester 2016-17 sowie Sommersemester 2017 wurde vom Autor eine Transferaufgabe gestellt, welche sich gezielt auf dem Bereich des Konfliktmanagements bezog.

Im Einzelnen wurden – im Rahmen des eher theoretisch gehaltenen Vorlesungstermins zum Konfliktmanagement – die Bereiche Definition eines Konfliktes, Konfliktformen, Konfliktverlauf, Konfliktlösung und Mediation behandelt.

Die Transferaufgabe für die am Ende des Semesters zu absolvierende Klausur lautete: „Beschreiben Sie eine Konfliktsituation in Ihrem Unternehmen und wie diese gelöst wurde bzw. hätte gelöst werden können.“ Diese Aufgabenstellung wurde den Studierenden ca. zwei Monate vor der Klausur mitgeteilt, wobei die Studierenden die Aufgabe hatten, in der Klausur nicht nur einen Konflikt aus der Unternehmensrealität darzustellen, sondern auch die theoretischen Aspekte der Vorlesung in die Beantwortung der Aufgabe zu integrieren. Mit diesem Theorie-Praxis-Transfer konnten 10 % der Klausurnote (somit 9 von 90 Punkten) erreicht werden. Der Umfang der Aufgabe wird hierbei von Seiten der Hochschule vorgegeben.

Die Aufgabenstellung wurde von fast allen Studierenden gut bis sehr gut gelöst, wobei die Antworten mindestens eine Seite und teilweise bis zu drei Textseiten umfassten.

In dem Zeitraum von zwei Semestern, in welchen die Aufgabe gestellt wurde, haben 156 Studierende diese Aufgabe als Theorie-Praxis-Transfer bearbeitet. Besonders häufig wurden folgende Konfliktgebiete bezogen auf die Unternehmensrealität behandelt:

- Urlaubsplanung
- Regelung der Arbeitszeiten

- Gestaltung von Anreizsystemen inklusive Entlohnung
- Zuteilung von Arbeitsaufgaben
- Sonderregelungen für einzelne Mitarbeiter bzw. Abteilungen (z. B. Einzelbüros für einzelne Mitarbeiter oder Positionierung der Abteilung auf der Homepage des Unternehmens).

Auffällig war bei den Antworten, dass viele Konflikte erst dadurch entstanden sind, weil die Vorgesetzten sich im Vorfeld nicht zu einer klaren Regelung der widersprüchlichen Interessen entscheiden konnten bzw. wollten. Die mangelnde Entscheidungsbereitschaft der Vorgesetzten hat aus der Sicht der Studierenden oft erst den Raum für die Entstehung eines Konfliktes gegeben.

Beispielhaft wird nun anhand einer besonders gelungenen Antwort dargestellt, welche positiven Potenziale der Einsatz von Transferelementen im Unterricht zeigen kann.

Die aufgeführte Beispielantwort hat die betriebliche Konfliktsituation nachvollziehbar beschrieben und ist dann gezielt auf die im Unterricht behandelten Elemente des Konfliktmanagements eingegangen:

- Zuerst erfolgt eine Erläuterung der Ausgangssituation, wobei es um klassische Schaltertätigkeit in einer Bankfiliale geht.
- Hierbei sind Personalengpässe aufgrund von Krankheit und Urlaub einzelner Mitarbeiter entstanden.
- Dies führt zu einer zeitweiligen Versetzung der Mitarbeiter anderer Bereiche der Bankfiliale an den Schalter, wodurch die betroffenen Mitarbeiter ihre eigenen Aufgabengebiete nicht mehr im vorgegebenen Zeitrahmen bearbeiten können.
- Nun geht die Studierende auf die Theorie des Konfliktmanagements ein und erläutert den bestehenden Konflikt. Dieser wird als organisatorischer Konflikt und als Rollenkonflikt der versetzten Mitarbeiter kategorisiert, da deren eigene Arbeit liegen bleibt und nicht erledigt werden kann.
- Der resultierende Konflikt wird in der Folge als ein latenter Gruppenkonflikt verbunden mit Rangordnungskonflikten eingeordnet.
- Außerdem erfolgt die Darstellung, dass auch ein Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt nach Kurt Lewin vorliegt.
- Zur Eskalationsvermeidung und zur Konfliktlösung wird auf der Basis des Harvard-Modells zur Konfliktlösung eine Option erarbeitet, mit welcher die entstandene Konfliktsituation hätte vermieden werden können. Hierbei werden die vier Schritte des Harvard-Modells der Konfliktlösung ausführlich auf die im Unternehmen beschriebene Situation angewendet.

Auch wenn die Ausführlichkeit der hier beispielhaft aufgeführten Antwort nur bei einem Teil der Studierenden zu beobachten war, zeigt dieses Beispiel doch die Potenziale der angewendeten Transferkompetenz auf.

5. Diskussion

Die Pädagogik befasst sich seit Jahrzehnten mit der Herausforderung, die an Schulen und Hochschulen gelehrt Inhalte mit der Lebenspraxis und insbesondere der beruflichen Praxis zu verbinden. Der vorliegende Beitrag zeigt beispielhaft die

Möglichkeiten auf, welche berufsbegleitende Studiengänge bieten, wenn gezielt eine Verbindung zwischen theoretischen Inhalten der Lehre und der beruflichen Wirklichkeit der Studierenden geschaffen wird. Diese Verbindung wird insbesondere durch die aktive Vermittlung der Transferkompetenz ermöglicht, welche im Bachelor-Studiengangmodell der FOM – Hochschule für Oekonomie & Management seit dem Jahr 2016 durchgehend eingesetzt wird. Den Studierenden wird hiermit an vielen Stellen des Studiums die Selbstreflexion über die gelernten Lerninhalte ermöglicht, auch wenn dies nicht für alle Curriculuminhalte problemlos möglich ist. Beispielhaft sei hier das Thema Insolvenz genannt. Der Bezug zu den insolvenzrechtlichen Fragestellungen ist nur für die wenigsten Unternehmen direkt herstellbar, da sich vergleichsweise wenige Unternehmen in einer akuten Krisensituation befinden. Eine ausgeprägte Transferkompetenz der Studierenden kann jedoch dazu führen, dass auch bei einer nicht vorliegenden Krise im Unternehmen die Befassung mit den Möglichkeiten der Krisenbekämpfung ein Erkenntnisgewinn und damit Lernen bewirkt. Zentraler Ansatzpunkt ist hierbei, immer wieder die direkten Verwendungsmöglichkeiten der theoretischen Inhalte des Studiums im beruflichen Kontext zu erkennen und damit eine ausgeprägte Transferkompetenz zu erwerben.

6. Literatur

- Bargel T, Ramm M, Multrus F (2012) Schwierigkeiten und Belastungen im Bachelorstudium – wie berechtigt sind die studentischen Klagen? In: Beiträge zur Hochschulforschung, 34 (1), 26-41.
- Gazawi-Triebke A (2017) Humanressourcen-Management von Bachelorabsolventen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koepernik C, Wolter A (2012) Studium und Beruf. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) Expertisen für die Hochschule der Zukunft: Demokratische und soziale Hochschule. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 273-340.
- North K, Reinhardt K, Sieber-Suter B (2013) Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rosenstiel L v, Frey D (2012) Universität als Stätte der Bildung und Persönlichkeitsentwicklung. In: Oerter R (Hg.) Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit. München, Mering: Hampp, 49-68.
- Schau M (2016) Zentralskript zum Modul Kompetenz- und Selbstmanagement, Skript 3 – Kompetenzen. Essen: FOM Hochschule für Oekonomie & Management.
- Schubarth W (2014) "Employability". Von der Leerformel zum Leitziel. nexus Impulse für die Praxis 5.
- Siebert H (2011) Lernen und Bildung Erwachsener. Bielefeld: Bertelsmann.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt Frau Nina Golowko und Frau Steffi Stein für die konstruktive Zusammenarbeit.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de