

# LERNfaktor

***Management braucht Freiräume***

Masterstudiengang Mehrdimensionale Organisationsberatung

***Führung muss gelernt sein***

MBA in General Management

***Gemeinsam statt einsam***

Studierende leben und lernen auf dem E-Campus

# UNIKIMS – eine Universität für die Wirtschaft

In gut zehn Jahren hat sich die Management School der Universität Kassel, UNIKIMS, mit ihren betriebswirtschaftlichen, ingenieur- und humanwissenschaftlichen Lehrangeboten zu einem unverzichtbaren Partner in der universitären Weiterbildung für die international tätige Wirtschaft in Hessen und Deutschland entwickelt.

## Jährlich 500 Studierende an der UNIKIMS

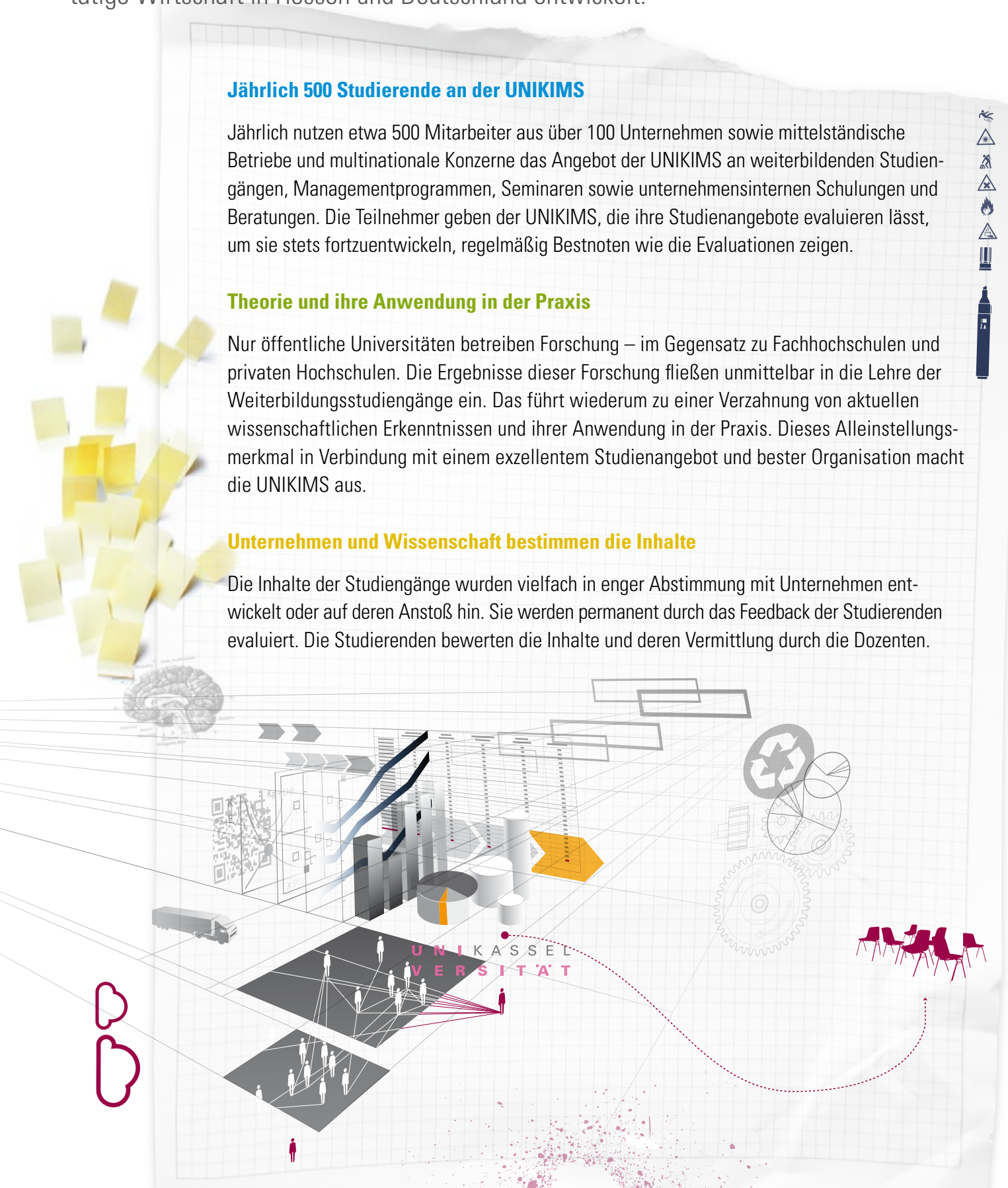
Jährlich nutzen etwa 500 Mitarbeiter aus über 100 Unternehmen sowie mittelständische Betriebe und multinationale Konzerne das Angebot der UNIKIMS an weiterbildenden Studiengängen, Managementprogrammen, Seminaren sowie unternehmensinternen Schulungen und Beratungen. Die Teilnehmer geben der UNIKIMS, die ihre Studienangebote evaluieren lässt, um sie stets fortzuentwickeln, regelmäßig Bestnoten wie die Evaluationen zeigen.

## Theorie und ihre Anwendung in der Praxis

Nur öffentliche Universitäten betreiben Forschung – im Gegensatz zu Fachhochschulen und privaten Hochschulen. Die Ergebnisse dieser Forschung fließen unmittelbar in die Lehre der Weiterbildungsstudiengänge ein. Das führt wiederum zu einer Verzahnung von aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und ihrer Anwendung in der Praxis. Dieses Alleinstellungsmerkmal in Verbindung mit einem exzellentem Studienangebot und bester Organisation macht die UNIKIMS aus.

## Unternehmen und Wissenschaft bestimmen die Inhalte

Die Inhalte der Studiengänge wurden vielfach in enger Abstimmung mit Unternehmen entwickelt oder auf deren Anstoß hin. Sie werden permanent durch das Feedback der Studierenden evaluiert. Die Studierenden bewerten die Inhalte und deren Vermittlung durch die Dozenten.





# Management braucht Freiräume

Professor Dr. Karin Lackner: Management muss Freiräume für gute Entscheidungen öffnen  
Masterstudiengang „Mehrdimensionale Organisationsberatung“

**Der Verzicht auf Partizipation von Beteiligten oder Betroffenen an Entscheidungen kann die Existenz von Organisationen gefährden oder politische Projekte zum Scheitern bringen. Das sagt Professor Dr. Karin Lackner vom Institut für Psychologie der Universität Kassel.**



Entscheidungen, an deren Zustandekommen die Mitglieder einer Organisation oder die Betroffenen beteiligt werden, beanspruchen zwar mehr Zeit als hierarchische Entscheidungen, seien aber in der Umsetzung klarer, führten zu mehr Zufriedenheit unter den Mitarbeitern und seien damit für die Organisation nachhaltiger. Nicht ohne Grund habe die UNO die Jahre von 2004 bis 2015 zur Dekade der nachhaltigen Entwicklung ausgerufen. Partizipation ist Grundvoraussetzung für die Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit in Organisationen.

Prof. Lackner berät seit mehr als 20 Jahren Organisationen. Darunter sind national und international tätige Organisationen, Profit- wie Non-Profit-Einrichtungen, Organisationen, die sich sozialen Zwecken verschrieben haben, aber auch international agierende Konzerne. An der Universität Kassel ist Frau Lackner wissenschaftliche Leiterin des Masterstudiengangs „Mehrdimensionale Organisationsberatung“ in Kooperation mit UNIKIMS. Die GmbH UNIKIMS, Tochtergesellschaft der Universität Kassel bietet ein breites Spektrum an wissenschaftlicher, berufsbegleitender Weiterbildung für Akademiker.

## In jeder Organisation treffen unterschiedliche Interessen aufeinander

Diese Interessen stehen im Widerspruch und bilden die Basis für notwendige Konflikte, wenn gemeinsame Entscheidungen getroffen werden müssen. Das wiederum hängt mit der Entstehungsgeschichte von Organisationen zusammen. Die Geschichte der Organisationen, sagt Frau Lackner, begann mit

der Sesshaftwerdung des Menschen. Diese führte zur Arbeitsteilung, die wiederum organisiert werden musste. Je nach Aufgabe innerhalb der Organisation, verfolgte der Einzelne dort unterschiedliche Interessen und sehe die Organisation aus seiner Perspektive. Der Entwickler in einem Unternehmen strebe zum Beispiel nach einer technisch perfekten Lösung, der Mitarbeiter aus dem Vertrieb habe die einfache Handhabbarkeit für den Kunden im Blick, während der Controller die Kosten begrenzen wolle. Aus diesen unterschiedlichen Interessen ergeben sich naturgemäß immer wieder von neuem Konflikte, die an den Nahtstellen innerhalb der Organisation deutlich werden. An der Spitze des Unternehmens liefen die vertikalen Stränge der Organisation zusammen. Spätestens hier müssten die Konflikte bearbeitet und gelöst werden. Dieser Prozess werde erschwert, weil das Führungspersonal die Erwartung der ganzen Abteilung schultern muss. Von Mitarbeiterseite wird erwartet, dass die Führungskraft die Interessen der Mitarbeiter im Spitzengremium erfolgreich vertrete. Gelingt dies der Führungskraft nicht, drohe ihm ein Autoritäts- und Loyalitätsverlust.

## Die Auseinandersetzung ist Voraussetzung des Erfolgs

Management, sagt Frau Lackner, bedeute Freiräume für Entscheidungen zu öffnen. Nötig seien Räume, in denen sich etwas bewegen könne, um die Konflikte, die aus der Sache heraus immer wieder entstehen, zu bearbeiten und Lösungen zu finden. Die Konflikte seien aus den Grundwidersprüchen innerhalb der

Organisation geboren und damit letztlich unauflösbar. Es gelte, in der Auseinandersetzung gangbare Wege zu suchen. Dies setze voraus, sich immer wieder auf das „irritierende Unbekannte“ einzulassen. Dieses Grundverständnis ist, so Prof. Lackner, Voraussetzung für erfolgreiche Beratung von und in Organisationen. Dies zu trainieren, ist der Anspruch des Studienangebots „Mehrdimensionale Organisationsberatung“. Die Studenten erhielten nicht nur den Schlüssel, mit dem sich das Problem lösen ließe, sondern sie lernten, mit diesem irritierenden Unbekannten in Organisationen zu arbeiten. Gemeinsam suchten die Studierenden nach gangbaren Wegen, treffen Entscheidungen, die im Studium selbst wieder Gegenstand der Betrachtung werden. „Die Lerngeschichte schreibt sich im Studiengang selbst fort“, während die Beratung von Einzelnen, Gruppen und Organisationen erprobt und geübt werden kann ähnlich der Arbeit am Trapez über dem sichernden Netz. Ausgestattet mit notwendigen Tools und einem Instrumentenkoffer sind den Studierenden die Figuren, also die Wege der Beratung im Einzelfall, nicht vorgegeben, sondern diese müssten sie sich selbst erarbeiten.

## Berater müssen Organisationen erlebt und erlitten haben

Jeder Berater müsse sich zunächst klar machen, dass nicht nur angelegte Methoden, sondern auch er selbst als Person Instrument der Beratung im Beratungsprozess sei. Er müsse sich vergegenwärtigen, welche Ängste oder welches Vertrauen er im Beratungsprozess auslöse, oder ob er einer Inneren Mission folge,

die am Ende den Beratungsprozess beeinflusst. Neben der Beschäftigung mit sich selbst werden die Dynamiken in Gruppen und Organisationen in den Fokus der Betrachtung gerückt. Es gehe nicht nur um die Frage, wie eine Gruppe oder Organisation funktioniere, sondern um die Erfahrung und das Erleben von Gruppen- und Organisationsdynamik. Die Studierenden sollten die „emotionalisierende Kraft“ von Dynamiken sozialer Systeme erfahren, wenn man diesen ausgesetzt ist. Es gehe um die Erfahrung informeller Netzwerke und der Kommunikation von Organisationen. Die Vielfalt an Persönlichkeiten, Charakteren und beruflicher Prägung, die in Unternehmen oder anderen Organisationen aufeinander treffe, finde im Studiengang ihre Entsprechung in der Vielfalt der Studierenden, die aus unterschiedlichen Berufen kommen. Häufig stammten die Studenten aus „dem Sozialen“, aus dem Lehramt, der Theologie, der Sozialarbeit und der Psychologie und sie haben dort leitende Funktionen inne. Aber es wenden sich auch mehr und mehr Kandidaten aus der Wirtschaft, aus den Abteilungen für Personal und Controlling, Architekten, Ärzte oder Angehörige technischer Berufe der mehrdimensionalen Organisationsberatung zu.

### **Partizipation, Transparenz und Kommunikation**

Ideal wäre es, sagt Frau Lackner, in die Bearbeitung von Interessenskollisionen alle Beteiligten einzubeziehen. Das sei aber kaum möglich. Darum komme es darauf an, Entscheidungen transparent zu machen und zu erläutern. Partizipation, Transparenz und Kommunikation zu ermöglichen sei aufwendig, benötige Zeit und werde in Organisationen als Unruhe empfunden. Es sei aber besser, ein Problem vor seiner Lösung während einer bestimmten Frist umfassend zu diskutieren, als unter den Folgen einer einsamen, aber falschen Entscheidung unbefristet zu leiden.

### **Einer der erfolgreichsten Studiengänge der UNIKIMS**

Der Masterstudiengang „Mehrdimensionale Organisationsberatung“ gehört zu den erfolgreichsten Angeboten an wissenschaftlicher Weiterbildung für Berufstätige der UNIKIMS. Voraussetzung für die sechssemestrige postgraduale Ausbildung sind ein erster Studienabschluss und drei Jahre Berufserfahrung. Die Studiengebühr beträgt 2500 Euro im Semester.

Am Ende steht der Masterabschluss mit Berechtigung zur Promotion. Die Universität Kassel zählt zu den ersten Adressen in der Tradition der Supervision im deutschsprachigen Raum.

Weitere Informationen zum Studiengang:  
[www.unikims.de/mdob](http://www.unikims.de/mdob)



*Prof. Dr. Karin Lackner, Studiengangsleiterin  
Master Mehrdimensionale Organisationsberatung*

*Kontakt:  
Tel.: +49 561 804 2965  
Fax: +49 561 804 3388  
E-Mail: [karin.lackner@uni-kassel.de](mailto:karin.lackner@uni-kassel.de)*

## **Führung muss gelernt sein**

Wissenschaft erfüllt Wunsch der Wirtschaft: UNIKIMS qualifiziert mit dem MBA-Studiengang General Management Fachleute zu Führungskräften

**Fachliche Qualifikation ist die Voraussetzung für den Aufstieg im Unternehmen. Aber wie jede Karriere lehrt, erfordert Führung eine breitere Ausbildung. Darum hat die UNIKIMS, die gemeinsame Management School der Universität Kassel und erfolgreicher hessischer Unternehmen, den MBA-Studiengang in General Management für jene Führungskräfte entwickelt, die ihre Fähigkeiten wissenschaftlich basiert parallel zu ihrem Aufstieg im Unternehmen ausbauen und stärken möchten.**

Die fachliche Qualifikation zum Beispiel als Ingenieur oder Naturwissenschaftler ist die Voraussetzung für Anerkennung im Beruf und den





Aufstieg im Unternehmen. „Und dann wird man Führungskraft, ist dafür aber nicht hinreichend wissenschaftlich ausgebildet“, berichten Professor Dr. Pascal Nevries, akademischer Leiter des Studiengangs sowie Leiter des Fachgebiets Controlling und Professor Dr. Andreas Mann, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität Kassel, über eine typische Erfahrung von Experten auf ihrem Weg nach oben. Nevries und Mann nennen aus eigenen Erfahrungen als Dozenten in den MBA-Studiengängen an der Universität Münster bzw. an der Hochschule in St. Gallen einige Motive der Studenten: „Sie wollen Personal führen und motivieren, sie wollen die Fähigkeit entwickeln, andere Menschen zu qualifizieren oder in Krisensituationen zu unterstützen, oder sie müssen umdenken: Ein Budget nicht auszugeben, sondern es zu bemessen, oder strategische Entscheidungen mitzutreffen ist etwas ganz anderes, als Fachaufgaben zu lösen.“

### Vorbeugung statt Überforderung

Als ein Programm wider die drohende oder tatsächliche Überforderung haben das Ins-

titut für Betriebswirtschaftslehre sowie die Management School der Universität Kassel den MBA in Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen entwickelt, um neben der theoretisch-wissenschaftlichen Fundierung auch die Praxisrelevanz der Studieninhalte sicherzustellen. Das Angebot soll Führungskräften, deren Kenntnisse in der Betriebswirtschaft aktualisiert oder erweitert werden müssen, eine breite Basis an Betriebswirtschaft in einer überschaubaren Zeit parallel zur Berufstätigkeit vermitteln.

Der MBA in General Management basiert dabei auf dem seit mehreren Jahren erfolgreichen General-Management-Zertifikatprogramm.

An dem General-Management-Programm nahmen zum Beispiel Dipl.-Ing. Daniel Schmidt, Projektleiter der Merck KGaA, Darmstadt, und Dirk Bartling, Director / Prokurist Finance & IT der Senior Flexionics GmbH in Kassel, teil. Das GMP-Programm hat sie überzeugt. „Durch das Programm“, sagt Bartling, „konnte ich mich entscheidend weiterentwickeln, was dazu geführt hat, dass ich in der Zwischenzeit schon

drei Jahre die Position des CFO und Prokuristen in unserem Unternehmen innehabende. Die Kursunterlagen dienen immer noch als Unterstützung und Nachschlagewerk.“

### „Wissen, um auf Augenhöhe zu kommunizieren“

Schmidt berichtet über seine Erfahrung: „Für meine aktuelle Position war die Doppelqualifikation aus Ingenieurwissenschaften und Management-Kompetenzen explizit gefragt. Als Projektmanager bin ich mit nahezu allen Bereichen unseres Unternehmens und denen des Kunden in Kontakt: Einkauf und Accounting, Entwicklung und Produktion, Supply Chain, Business Development sowie Sales und Marketing. Das im General-Management-Programm vermittelte Wissen hilft mir, auf Augenhöhe mit diesen verschiedensten Disziplinen kommunizieren zu können, die Bedürfnisse aller Beteiligten möglichst optimal zu bedienen sowie zwischen ihnen zu vermitteln und neben dem operativen Tagesgeschäft auch die Strategie und die Kosten nicht aus den Augen zu verlieren.“



## Wissenschaftliche Weiterbildung in 2,5 Jahren

Der MBA-Studiengang General Management dauert zwei Jahre, plus sechs Monate für die Masterthesis. Während dieser Zeit kommen die Studierenden an Wochenenden im Kasseler Schlosshotel zu insgesamt 45 Seminartagen in 15 Blöcken zusammen. Die Gebühren für das gesamte Studium betragen 20.000 Euro. Eine Reise an die Kobe University in Japan ist fakultativ und kostet weitere 4.000 Euro.

Die Erfahrung jener Menschen, die Karriere machten, und der Bedarf der Unternehmen, in denen Menschen Karriere machen, gaben den Anstoß, diesen Studiengang zu entwickeln, berichtet Dr. Jochen Dittmar, Geschäftsführer der UNIKIMS GmbH. Darum sei der MBA-Studiengang in General Management in unmittelbarer Abstimmung mit der nordhessischen Wirtschaft entstanden, deren Vorstellungen sich auf ideale Weise mit den Forschungsschwerpunkten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel deckten. Die Unternehmen verlangten das Eingehen auf Nachhaltigkeitsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, strategisches Management, Personalführung, Interkulturalität im Unternehmen sowie Organisationsentwicklung und baten um eine Ideenwerkstatt, um das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter zu wecken und zu fördern. Neben den Gesellschaftern der UNIKIMS brachten sich in die Entwicklung des Curriculums die Technoform Caprano + Brunnhofer GmbH, die K+S AG, die Volkswagen AG, die Daimler AG und die B. Braun Melsungen AG ein.

### „Früher oder später muss jeder sein Fachwissen erweitern“

Dr.-Ing. Wilhelm H. Többen, Manager der Technoform Extrusion Tooling GmbH, Kassel: „Traditionelle Studiengänge vermitteln ein tiefes, fachbezogenes Wissen, das dem Einstieg in einen speziellen Berufszweig förderlich ist. Früher oder später jedoch sieht sich fast jeder im Beruf vor der Notwendigkeit, dieses Fachwissen zu erweitern. Durch den Weiterbildungsansatz der UNIKIMS ist es für die Teilnehmenden besonders interessant, bestehende Fachkompetenz durch

ein weiterführendes interdisziplinäres Managementprogramm zu ergänzen, um so dem stetigen Weiterbildungsanspruch im Arbeitsalltag gerecht zu werden. Die fundierte wissenschaftliche Ausbildung und Praxisorientierung an der UNIKIMS schaffen ein Wissensfundament, das durch die individuelle Transferleistung direkt in den beruflichen Alltag eingebracht werden kann.“

### Gute Unternehmen sorgen für die passende Qualifikation

Häufig, sagt Andreas Mann, bemerke eine neue Führungskraft nach einem Jahr ihre eigenen Defizite. Im ersten Jahr wüssten die Führungskraft und ihre Mitarbeiter, dass die oder der Neue doch Neuland betreten habe. Aber spätestens im zweiten Jahr, wenn sich bestimmte Abläufe zum ersten Mal wiederholen, könnten das Unternehmen, seine Mitarbeiter und die Führungskräfte auf die Defizite eines Führungsmitglieds nicht mehr Rücksicht nehmen. Meist sei es die Führungskraft selbst, die den Wunsch nach Qualifikation äußere, sagt Pascal Nevries. Sie wolle zum Beispiel gerüstet sein, um in Budgetgesprächen argumentieren zu können, sie wolle die Sprache verstehen, die die anderen im Unternehmen sprechen, sodass Unternehmen, „die es richtig machen, nicht nur die Verantwortung ihrer Führungskräfte weiten, sondern auch deren Qualifikation entwickeln.“

### Die UNIKIMS reagiert auf die Anforderungen der Wirtschaft

Darauf reagierte die UNIKIMS. „Mit unserer Managementausbildung“, sagt Dittmar, „schärfen wir den dafür notwendigen, ganzheitlichen Blick auf die Unternehmung und stärken die Fähigkeit, Führungsverantwortung erfolgreich wahrzunehmen. Neben der wissenschaftlichen Theorie- und Methodenausbildung steht die praktische Anwendbarkeit der Lehr- und Lerninhalte im Vordergrund des MBA in General Management. Die Studierenden sollen befähigt werden, alle wesentlichen Managementaufgaben auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und Begründungen kompetent zu erfüllen.“

Auf der Agenda stehen systematisches Analysieren und Strukturieren komplexer Arbeitsgebiete (Methodenkompetenz), die Aneignung

unverzichtbaren Faktenwissens (Faktenkompetenz) sowie die Stärkung der Fähigkeit, Methoden und Fakten bei der Lösung von Problemen einzusetzen (Anwendungskompetenz).



Prof. Dr. Pascal Nevries  
Akademischer Leiter des Studiengangs



Dr. Jochen Dittmar  
Geschäftsführer der UNIKIMS GmbH

### Wissenschaft, die in der Praxis nutzt

Als Hochschullehrer mit Erfahrung auch an anderen renommierten Hochschulen wissen Mann und Nevries, worauf es ankommt. Im MBA-Studiengang General Management müsse der Spagat zwischen Wissenschaft einerseits und der Anwendung andererseits, denn wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnisse sollen schon während des Studiums im Beruf einsetzbar sein. Der MBA-Studiengang richte sich an bereits graduierte Studenten, die ein erstes Studium abgeschlossen haben und mit wissenschaftlichem Arbeiten vertraut seien. Im MBA-Studiengang komme es darauf



an, wissenschaftlich basierte Erkenntnisse und Methoden und mithin „Lösungskompetenz“ zu vermitteln. Die Studenten in den MBA-Studiengängen haben wenig Zeit, von Hypothesen geleitet den eigenen Weg von der Ursache zur Wirkung zu finden, sondern es geht darum, die Mittel zu beschreiben, um bestimmte Ziele zu erreichen.

### Zwischen Gründlichkeit und Entscheidungsdruck

Zudem ist Mann selbstkritisch genug, auf ein wachsendes Dilemma hinzuweisen. Die Entwicklung in betrieblicher und wissenschaftlicher Theorie und Praxis schreitet so rasch voran, dass selbst das Curriculum eines berufsbegleitenden, relativ kurzen Studiums die Wirklichkeit nicht hinreichend erfassen kann und mit der Geschwindigkeit, mit der sich die Zukunft entwickelt, nicht Schritt hält. „Die einen wollen ein zweites Studium mit einem Abschluss absolvieren, die anderen suchen die wissenschaftlich abgesicherte Hilfe zur Lösung eines einzelnen Problems“, schildert Nevries die Erwartungen aus der betrieblichen Praxis an die Hochschulen. „Aber im MBA-Studiengang General Management haben wir mehr als in anderen Studiengängen die Möglichkeit, auf aktuelle Fragen aus der betrieblichen Praxis einzugehen, denn unsere Studierenden bringen diese Fragen mit in die Seminare und

entwickeln die Lösungen im Wechselspiel von Wissenschaft und unternehmerischem Alltag“, beschreibt Nevries einen Ausweg aus dem Widerspruch zwischen den Erfordernissen einer fundierten Ausbildung und dem Zwang, in der Wirtschaft auf plötzlich hereinbrechende Probleme sofort mit den richtigen Maßnahmen und Methoden reagieren zu müssen.

### Internationale Inhalte dank regionaler Vermittlung

Andreas Mann ist die Konkurrenz zu Lehr- und Lernangeboten anderer, international ausgerichteter Hochschulen durchaus bewusst. Darum ist er auch von den Stärken der UNIKIMS überzeugt. Regionalität und ein Unterricht, der nicht nur in englischer Sprache stattfindet, empfinden die Studierenden und ihre Unternehmen seiner Erfahrung nach als entgegenkommend. Denn es sei die große Herausforderung, „bei reduzierter Präsenzzeit im Studium und starker zeitlicher und persönlicher Beanspruchung durch Beruf und Familie ein großes Paket an Wissens- und Kompetenzvermittlung in dem MBA-Studiengang unterzubringen“.

Die Dozenten haben alle internationale Erfahrung und mit der Kobe University in Japan hat man zudem noch einen starken internationalen Partner.

### Präsenztermine und E-Learning ergänzen sich

Die Unikims kommt den Studierenden entgegen. Denn erfahrene Studierende stellen besondere Anforderungen an die Organisation des Studiums und die Wissensvermittlung, denen die UNIKIMS mit einer Kombination aus Präsenz- und Online-Studium Rechnung trägt. Denn eine Lehr- und Lernumgebung, die geeignet ist, Fach-, Methoden- und Anwendungskompetenz zielgerichtet zu vermitteln, ist eine wesentliche Voraussetzung des Erfolgs.

Studierende können einen Teil Ihres Studiums unabhängig von Wohn- und Arbeitsort online absolvieren, ohne auf die enge Einbindung in das Studium verzichten zu müssen. Die UNIKIMS ermöglicht, dass die Studierenden jederzeit problemlos miteinander in Kontakt treten können. Die ausgewählten E-Learning-Instrumente der UNIKIMS bieten Möglichkeiten zum Austausch mit Dozenten und anderen Studierenden und schaffen in Verbindung mit der individuellen Betreuung eine Lernumgebung, die auf ein effizientes Studieren ausgerichtet ist.

Weitere Informationen zum Studiengang:  
[www.unikims.de/mbagm](http://www.unikims.de/mbagm)

Kontakt:  
Tel.: +49 561 804 2913  
Fax: +49 561 804 7055  
E-Mail: [mbagm@unikims.de](mailto:mbagm@unikims.de)

# Gemeinsam statt einsam

Neue Informationstechnik erleichtert, verbessert und ermöglicht den Wissenstransfer

**Gutes E-Learning verdrängt oder ersetzt die hergebrachten Formen des Lehrens und Lernens nicht, sondern es führt zu vergessenen Formen der Wissensvermittlung zurück, fügt sich in das Bewährte ein, ergänzt und optimiert es. Schließlich soll die moderne Informations- und Kommunikationstechnik das Lehren und Lernen erleichtern und damit den Erfolg der Wissensmehrung verbessern. Mit dem Unikims-E-Campus führt die private Management School der Universität Kassel und der hessischen Wirtschaft schon seit fünf Jahren vor, wie das geht, und sie zeigt, wie es immer besser geht. Die Studenten nutzen den E-Campus nicht nur zum Lernen, sondern auch zur privaten Begegnung.**

Selbstbewusst sieht sich die Unikims mit ihrem E-Campus in einer führenden Position unter den deutschen Hochschulen. Die Tatsache, dass sich die Unikims als Tochter der Universität und privater Unternehmen in der Form einer GmbH organisiert, beschleunigt den Erfolg und macht sie zum Vorreiter. Denn als privatwirtschaftlich agierendes Unternehmen muss die Unikims ihre Bildungsangebote erfolgsorientiert konzipieren. Sie muss auf die Studierenden und deren Belange eingehen, denn sie kann ihre Angebote nur verkaufen, wenn die Kunden zufrieden sind. Zahlende Kunden wiederum stellen berechnete Ansprüche. Schließlich kann die Unikims – befreit von den Einschränkungen des öffentlichen Dienstes – ihrerseits von Dritten schnell und unbürokratisch die jeweils beste Leistung und Unterstützung frei und rasch am Markt einkaufen. Diese positiven Voraussetzungen erlaubten es der Unikims auch, mit ihrem E-Learning-Konzept ein Beispiel zu geben.

## „E-Learning ist mehr als die Überbrückung der Distanz“

Den Ausschlag für das E-Learning mag damals vor etwa zehn Jahren, als mit dem Aufbau des E-Campus begonnen wurde, die Distanz gegeben haben, die naturgemäß

zwischen den Studierenden einer berufs begleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung herrscht, wenn die Studenten nicht nur aus ganz Deutschland kommen, sondern für ihre Unternehmen auch rund um den Globus tätig sind. „Aber die Überbrückung der Distanz ist als Begründung für das E-Learning zu wenig“, war Dr. Jochen Dittmar, Geschäftsführer der Unikims, von vornherein klar. Er stellte Fragen: Was ergibt Sinn? Wie müssen wir das E-Learning einsetzen und anwenden? Wie bringen wir es Studierenden und Dozenten nahe? Und warum machen wir es eigentlich? Diese Fragen, die auf den Sinn des Unterfangens und die Interessen der Kunden gerichtet sind, führen die Macher des E-Campus bis heute durch das Projekt und zum Erfolg.

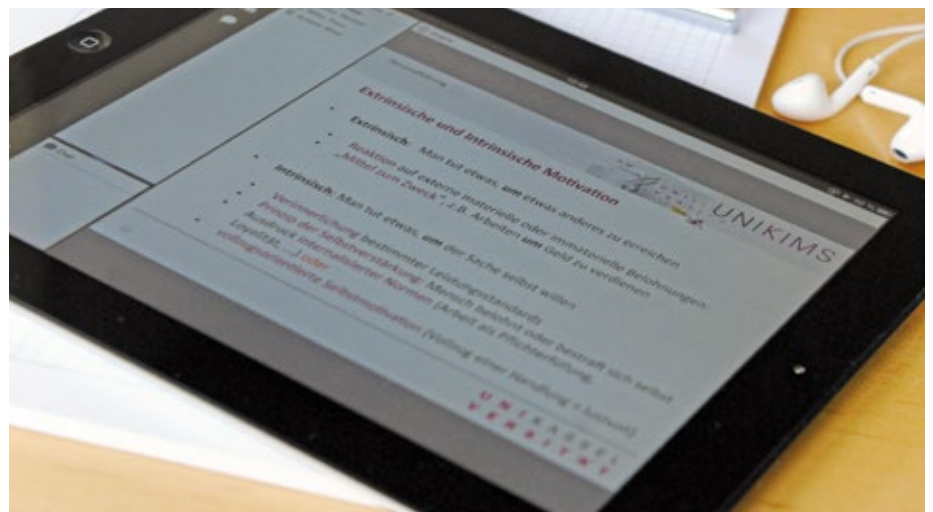
## Der Student ist ein soziales Wesen

Dittmar und André Schaub, der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik studierte und heute den E-Campus betreut, erwarten von einem Fernstudium mehr als das Lehrmaterial mit der Post zu verschicken und die Studenten dann bei der Bearbeitung allein zu lassen. Dittmar und Schaub waren überzeugt, dass der Mensch als soziales Wesen – neben dem individuellen Selbststudium – auch den Austausch in der Gruppe, die Einordnung eines Inhalts oder Lernergebnisses in einen größeren Kontext benötigt. Darum waren sie von Beginn an überzeugt, dass für die Studierenden das Lernen von Grundlagen im Selbststudium ebenso

unverzichtbar ist wie der Austausch über virtuelle Klassenräume, damit die Studierenden im Diskurs zum Lernerfolg gelangen.

## Mit dem Tablet kehrt die Tafel zurück

Die Unikims kombinierte in ihrem E-Campus das asynchrone Selbststudium, bei dem die Studierenden jederzeit auf Lehrmaterialien zugreifen können, und das synchrone Lernen mit Onlinemeetings und schuf dafür eine möglichst nutzerfreundliche, einfache Lösung. Unter einer Adresse im Internet loggen sich die Studierenden ein, um Zugang zum gesamten Angebot zu haben. Die Studierenden erhalten Zugang zum virtuellen Campus der Unikims und können Termine einsehen, mit Dozenten und Kommilitonen in Kontakt treten, Tests absolvieren und den Erfolg anhand der Antworten, die im Intranet hinterlegt sind, kontrollieren und selbstverständlich die Informationen zum Selbststudium herunterladen und sich in virtuellen Seminarräumen mit Dozenten und ihrer Studiengruppe treffen. Die Inhalte und die Arbeitsweise des asynchronen Lernens vergleicht Dittmar mit der Qualität einer Vorlesung im Hörsaal oder dem Selbststudium in der Bibliothek. Das synchrone E-Studium hat dagegen mehr den Charakter eines Seminars oder den eines gemeinsamen Schlenderns über den Campus. Synchron erarbeiten Studenten und Dozenten im virtuellen Klassenraum gemeinsame Lernziele, sie können diskutieren oder alle zusammen ein Problem am gemeinsamen Bildschirm lösen. Auf diese Wei-





se, sagt Dittmar, kehrt die Tafel in den Alltag der Lernenden und Lehrenden zurück und verdrängt die Powerpoint-Präsentation, wo sie nicht passte. An der Tafel entwickeln Dozenten, einzelne Studenten oder alle gemeinsam die Lösung eines Problems, zeichnen dort Irrwege, Auswege und die Wege zum Ziel auf. Die Sitzung wird dokumentiert und im virtuellen Campus – zum Nachstudium – hinterlegt. Freilich gibt es auch eine Chatfunktion. Jeder kann entscheiden, ob ihn alle hören sollen, er an alle schreibt oder nur einer oder einzelne Partner, die er anspricht oder anschreibt. Denn sowohl schriftlich als auch mündlich ist die Kommunikation möglich, etwa wenn Studenten gemeinsam lernen möchten, ein Referat vorbereiten, sich über ihre Arbeit austauschen oder sich privat nähergekommen sind. „Je besser sich die Studenten kennen, desto enger verbringen sie auch ihre Freizeit zusammen“, hat Schaub im Laufe der Jahre beobachtet. Wie auf einem realen Campus geht es um Kommunikation und Einbindung in den Studienalltag. Dafür schafft die Unikims mit ihrem E-Campus die technische Basis.

## Das E-Learning passt sich dem Studiengang an

Die Leiter der Studiengänge und die jeweiligen Dozenten nutzen den E-Campus je nach didaktischer Anforderung unterschiedlich intensiv. Die Leiterin des Studiengangs Mehrdimensionale Organisationsberatung aus dem Fachbereich Psychologie, Professor Dr. Karin Lackner, setzt nach Dittmars Schilderung auf die persönliche Erfahrung der Studierenden in Gruppen und Organisationen als essenziellen Bestandteil des Studiengangs. Die Studierenden sollen Wege finden, wie sie in Unternehmen die notwendigen Freiräume schaffen, um mit anderen Menschen zusammen Probleme zu lösen, denn genau das sei Management. Diese Studierenden seien vielfach freiberuflich oder in Führungspositionen tätig und könnten über ihre Zeit relativ frei verfügen. Dabei setzen die didaktischen Ziele des Studiengangs viel persönlichen Kontakt voraus, der sich nicht in ein E-Learning-Gerüst pressen lässt. Dementsprechend kann ein E-Learning-Portal hier nur als unterstützende Komponente dienen.

## Die Master of Public Administration mögen den E-Campus

Anders sieht es naturgemäß im Studiengang Master of Public Administration aus. An ihm

nehmen auch Studierende aus ganz Deutschland teil, die in der öffentlichen Verwaltung arbeiten. Die Abläufe sind in diesem Arbeitsfeld relativ strukturiert und reglementiert. Entscheidungsspielräume sind im Vergleich zur Wirtschaft enger, und der Umgang mit der Zeit ist ein anderer. Die Inhalte des Studiengangs sind strukturiert und über eine E-Learning-Plattform sehr gut vermittelbar. Deshalb ist der E-Campus in diesem Studiengang hervorragend geeignet, um einen Großteil des Studiums abzuwickeln. Neben einer bedarfsorientierten Inhaltsvermittlung über umfangreiches Lehrmaterial zum Selbststudium ist der E-Campus der zentrale Ort, an dem sich die Mitarbeiter der Verwaltungen mit ihren Kommilitonen und den Dozenten über die Arbeitsabläufe in der jeweiligen Organisation austauschen, um gemeinsam zu überlegen, was die eine Verwaltung von der anderen lernen könnte. Während in der Industrie ein Selbstvergleich mit anderen Unternehmen an der Tagesordnung ist, besteht diese Möglichkeit in öffentlichen Verwaltungen recht selten. Deshalb sind wöchentliche Vorlesungen, in denen theoretische Studieninhalte mit Erfahrungen aus der Praxis reflektiert in Beziehung gesetzt werden, ein essenzieller Bestandteil des Studiums.

Verallgemeinernd und die Unterschiede zwischen den Studiengängen bewusst nivellierend schätzt Dittmar, dass jeder Studierende an der Unikims am Tag eine Stunde für das Selbststudium aufbringt, zwei Stunden wöchentlich in Onlinesitzungen und im Abstand von jeweils sechs Wochen für zwei Tage zu Präsenzveranstaltungen aufbricht.

## Die Technik wird immer besser

Technisch wurde der E-Campus immer besser. Früher, sagt Schaub, habe er bei jedem fünften oder zehnten Teilnehmer an der Technik nachbessern müssen, bis der Student den E-Campus komplikationsfrei betreten konnte. Heute sei nur noch in einem von 40 Fällen eine technische Anpassung nötig. Die Studierenden gingen mit dem Medium zunehmend ohne Scheu um, sagt Schaub, beherrschten nach zehn bis dreißig Minuten die wichtigsten Schritte auf dem E-Campus. Aber es sei wie beim Autofahren, Schlittschuhlaufen oder dem Beherrschen einer Fremdsprache. Wer sich offen zeige, die Tätigkeit oder Fähigkeit immer wieder mit Freude ausprobiere und den Umgang trainiere, werde am Ende auch im E-Learning mit

mehr Freude und Erfolg ans Ziel kommen, sagt Schaub, der die Studierenden auch immer wieder ermutigt, sich aktiv einzubringen. Wenn die Studierenden das virtuelle Klassenzimmer zum ersten Mal betreten, sei ihnen die Unsicherheit anzumerken. Sie fragten zurückhaltend, ob das Mikro eingeschaltet sei und ob sie jeder verstehe. Diesen Respekt vor der Technik möchte Schaub den Studierenden aber nehmen. Er versteht seine Aufgabe darin, Zutrittsschwellen abzubauen und eine Form des E-Learnings zu bieten, bei der der Nutzer keine Angst haben muss, etwas falsch zu machen. Deshalb bekommen alle Gruppen vor dem ersten „echten“ Kontakt mit Dozenten eine Einführung, in der es darum geht, den Teilnehmern die Scheu vor der Technik zu nehmen. Die Probleme seien andere, aber irgendwie doch ähnliche wie im Hörsaal oder Seminarraum. Während es dem einen im realen Klassenzimmer zu dunkel oder zu hell, zu warm oder zu kalt sei, sei im virtuellen Klassenzimmer zum Beispiel für einen anderen die Internetverbindung zu langsam. Vor allem jene, die am Arbeitsplatz studieren, könnten durch das Netzwerk des Unternehmens ausgebremst werden, wenn beispielsweise aus Sicherheitsgründen der Zugriff auf bestimmte Dienste gesperrt ist. Aber solche Hindernisse räumt Schaub beiseite.

Die Studierenden und Dozenten, resümiert Dittmar, finden sich auf dem E-Campus gut zurecht. Das E-Learning sei für sie keine Hürde, sondern selbstverständlich. Das wiederum sei ein Ausweis für dessen Funktionalität und Reife.



*Dipl.-Oec. André Schaub  
eLearning und IT-Management*

*Kontakt:  
Tel.: +49 561 804 2748  
Fax: +49 561 804 3048  
E-Mail: support@unikims.de*



**Kontakt**

Fon: +49 (0) 561 804-2913

Fax: +49 (0) 561 804-3048

dittmar@unikims.de

**[www.unikims.de](http://www.unikims.de)**

UNIKIMS

die Management School der Universität Kassel

Mönchebergstraße 7

34109 Kassel