

# Kombinierte Nutzung der Ansätze des „Formativen Feedbacks“ und des „Constructive Alignments“ im Seminar „Management der Digitalen Transformation“

Eingereicht im Rahmen des PROFI Programms  
im Sommersemester 2019 von:

Prof. Dr. Denis Royer  
Fakultät Wirtschaft  
Campus Wolfsburg  
E-Mail: [d.royer@ostfalia.de](mailto:d.royer@ostfalia.de)  
Tel.: + 49 5361 8922-25180

## 1 Überblick über die Rahmenbedingungen der Lehrveranstaltung

<b>Titel:</b>	<b>Management der Digitalen Transformation</b>
<b>Inhalte:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die zentralen Domänen der Digitalen Transformation (Kunden, Daten, Wettbewerb, Innovation und Wertschöpfung)</li><li>– Formen der Digitalisierung in Unternehmen</li><li>– Erfolgsfaktoren und Grenzen für die Digitale Transformation in Unternehmen</li><li>– Geschäftsmodelle in der Digitalen Transformation</li><li>– Insgesamt 6 Inhaltsmodule und 6 zugehörige Praxismodule</li></ul>
<b>Semester:</b>	Wahlpflichtfach - 1-4 Semester
<b>Teilnehmer:</b>	7 Studierende der Fachrichtung WiIng und Wiwi organisiert in 2 inhaltliche Gruppen (Handel und Automobilbranche)
<b>Räumlichkeiten:</b>	Hörsaal oder Seminarraum der Fakultät Wirtschaft; jeweils ausgestattet mit Beamer, Flipcharts und flexibler Bestuhlung.
<b>Genutzte Lehrformate:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klassische Vorlesungsanteile</li><li>• Gruppenarbeiten (Einzel- und Gruppenübungen, übergreifende Übungen)</li><li>• Offene Gruppendiskussionen</li><li>• „Murmelgruppen“</li></ul>
<b>Prüfungsleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Semesterprojekt:</b> Gruppenarbeit zum Thema Produktinnovation mit anschließender Präsentation der Ergebnisse vor einer Jury. Der Fokus lag auf der Anwendung und Kombination der erlernten Inhalte aus den Lehrveranstaltungen.</li><li>• <b>Hausarbeit:</b> Kombinierte Hausarbeit im Kontext der jeweiligen Arbeitsgruppen:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Individuell bewerteter Anteil pro TeilnehmerIn</li><li>○ Gruppenleistung für die Einleitung und das Fazit der Hausarbeit</li></ul></li></ul>

## 2 Ausgangssituation

Die Vorlesung „Management der Digitalen Transformation“ ist ein Wahlpflichtfach, welches in diesem Rahmen zum ersten Mal im Sommersemester 2019 angeboten wurde. Die Veranstaltung selbst richtet sich an Studierende ab dem zweiten Semester und ist vom Umfang her auf 4 SWS konzipiert.

Das Ziel der Veranstaltung ist es, den Studierenden einen Überblick über die Themen der Digitalen Transformation und deren Ausgestaltung im Unternehmen zu geben. Neben einer allgemeinen Einführung wurden Formen der Digitalisierung im Unternehmen sowie Erfolgsfaktoren und Grenzen der Digitalen Transformation in Fallstudien und praktischen Übungen diskutiert und gemeinschaftlich erarbeitet.

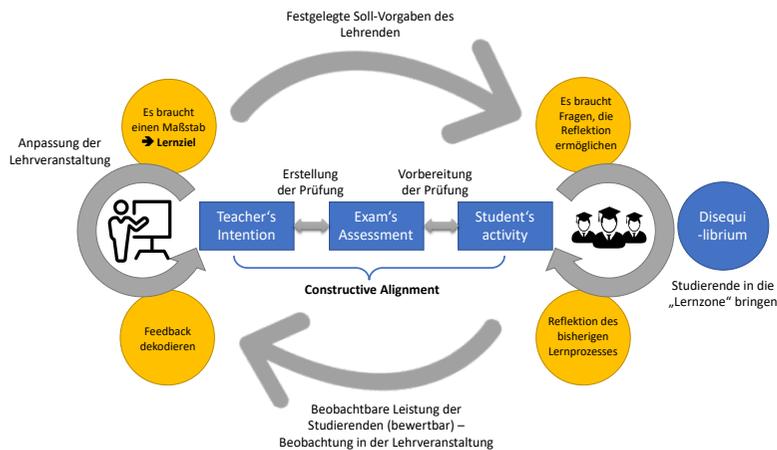
Initialer Ausgangspunkt für die Veranstaltung bildete die Vorlesung „Betriebliche Informationssysteme und E-Commerce (BIS-EC)“ (Pflichtveranstaltung). Hier wird der Themenkomplex

Digitale Transformation zwar bereits angesprochen, jedoch nicht umfänglich in seinen Facetten behandelt.

Die interaktive Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex der Digitalen Transformation ist in der BIS-EC nicht ohne weiteres möglich. Dies ist unter anderem in der relativ hohen Teilnehmeranzahl<sup>1</sup> und in der thematischen Fokussierung der Vorlesungsinhalte begründet, die eine derartigen praxisorientierten Diskurs nicht ohne Weiteres erlauben. Auch zeigt sich in der Auswertung der Klausuren der BIS-EC Vorlesung, dass wesentliche Aspekte im Kontext der Digitale Transformation nicht begriffen wurden, bzw. übergreifende Verknüpfungen der Themen nicht gemacht wurden.

### 3 Neukonzeption

Um den zuvor beschriebenen Problemstellungen begegnen zu können, wurde bei der Konzeption der Seminarveranstaltung auf einen Workshop-ähnlichem Ansatz gesetzt. Im Gegensatz zu einer klassischen Vorlesung wurden verschiedene Theorie- und Praxisanteile im Kontext der Digitalen Transformation kombiniert, um die Inhalte interaktiv zusammen mit den Studierenden erarbeiten zu können.



Grafik 1: Kombination der Ansätze des „Formativen Feedbacks“ und des „Constructive Alignments“.<sup>2</sup>

Dabei standen vor allem die Praxisanteile im Fokus, da die Studierenden hier die erlernten Inhalte auch praktisch anwenden mussten. Diese Praxisintegration erfolgte mehrstufig:

<sup>1</sup> Die Anzahl der Studierenden in der BIS-EC Vorlesung bewegt sich, je nach Semester, zwischen 50-60 im Sommer- und 100-120 Studierende im Wintersemester.

<sup>2</sup> Gemeinschaftlich erarbeitetes Ergebnis aus dem Profiprogramm im Sommersemester 2019.

- Einerseits in gezielten Einzelübungen in den jeweiligen Lehrveranstaltungen (Erarbeitung spezifischer Methoden oder Vorgehen) und
- Übergreifend im Semesterprojekt der Veranstaltung (Kombination der Methoden)

Im Rahmen des PROFi Programms wurden weiterhin die notwendigen Feedback Methoden für die Interaktion mit den Studierenden erarbeitet (bspw. „One Minute Paper“). Auch wurde verschiedene Wege erörtert, wie die Reflektion der Studierenden zu den Lehrinhalten in die Lehre integriert werden kann. Dabei wurde den Ansätzen des „Formativen Feedbacks“ und des „Constructive Alignments“ (Biggs & Tang (2011)) gefolgt, wie sie in kombinierter Form im Modell in Grafik 1 dargestellt sind.

Lernziel	„Kennen“ Erworbenes Wissen abfragen und ggf. umformen	„Können“ Gelerntes übertragen, zerlegen und kombinieren, einsetzen	„Verstehen und anwenden“ Wissen hinterfragen und/oder bewerten, Zusammenhänge und Auswirkungen erläutern
<b>Fachlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende benennen unterschiedliche Aspekte der Digitalen Transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende analysieren Geschäftsmodelle und Mechanismen in Unternehmen (Bezug Digitale Transformation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende beurteilen die Auswirkungen der Digitalen Transformation in Ihren verschiedenen Bereichen</li> </ul>
<b>Methodisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende nennen verschiedene Werkzeuge für die Digitale Transformation von Unternehmen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende können erlernte Werkzeuge für <u>bestimmte/bekannt</u>e Problemstellungen auswählen und anwenden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende können übergeordnet die erlernten Methoden auf andere Bereiche übertragen und Empfehlungen abgeben</li> </ul>
<b>Sozial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende nennen verschiedene Arbeitsweisen aus den Lehrveranstaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende können in Gruppen Ergebnisse erstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende können die Prozesse, die sie durchlaufen haben, reflektieren und eigene Schlüsse ziehen</li> </ul>
<b>Persönlich</b>	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende können sich das Themenfeld erschließen und sich eine Meinung bilden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studierende bilden sich selbst ein Meinungsbild zum Themenkomplex Digitale Transformation und können ihre Gedanken dediziert darlegen</li> </ul>

Tabelle 1: Lernzielmatrix.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Mögliche Ausprägungen:

- **Kennen:** nennen, angeben, (kenn-)zeichnen, aufzählen, aufschreiben
- **Können und Anwenden:** benutzen, ausführen, handhaben, auswählen, bilden, konstruieren, berechnen, erstellen, untersuchen, aufbauen, planen, entwerfen, ausarbeiten, zusammenstellen

In einem ersten, begleitenden Schritt wurden die Lernziele für die Lehrveranstaltung formuliert, welche den Maßstab für den Kreis des formativen Feedbacks bilden (Grafik 1, Kreis oben links). Die Lernziele sind in der nachfolgenden Lernzielmatrix zusammengefasst dargestellt.

Im Laufe der Vorlesung wurde die Inhalte der Lernmatrix (siehe Tabelle 1) als Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Lernziele der einzelnen Themenbereiche verwendet. Um den Lernkreislauf des genutzten Modells (vgl. Grafik 1) in Bezug auf ein „Feedback for Learning“ zielgerichtet nutzen zu können, wurde bei der Ausgestaltung der einzelnen Lehrveranstaltungen auf die Erarbeitung adäquater Fragen für die Reflexion des Erlernten Wert gelegt.

Dies geschah insbesondere in der fachlichen Begleitung der Vorlesung durch Frau Munt vom ZeLL. Neben den Überlegungen zu den einzelnen Lernzielen und der Reflexion bezüglich der Studierenden, wurden auch verschiedene Feedbackmechanismen diskutiert. Das Ergebnis dieses Diskurses soll nun im Folgenden exemplarisch an einem Lehrmodul der Vorlesung dargestellt werden.

#### 4 Beispiel für den Aufbau eines Lehrmoduls

Die Vorlesung selbst besteht aus fünf zentralen Modulen, welche die Kernthemen der Digitalen Transformation in Unternehmen adressieren. Diese sind die Perspektiven Kunde, Wettbewerb, Daten, Innovation und Wertschöpfung. Vom Umfang her umfasst jedes der Module einen einführenden Vorlesungsanteil und einen übergreifenden Übungsanteil, der die gelehnten Vorgehensweisen anhand von Fallbeispielen vertieft. Beide Anteile umfassen dabei jeweils 2 Unterrichtsstunden – insgesamt also 4 Stunden pro Modul.

Eines der ersten Module befasst sich mit der Perspektive Kunde. Hierfür wird im Theorieanteil u.a. ein Vorgehensmodell für die Gestaltung von Kundennetzwerken eingeführt und beschrieben (Strategiegenerator für Kundennetzwerke – siehe Anhang). Im Theorieanteil wurde ein „One-Minute-Paper“ genutzt, um mögliche inhaltliche Lücken identifizieren zu können. Hierzu wurden folgende Fragestellungen genutzt:

- Was ist für Sie der wichtigste Gedanke der heutigen Veranstaltung?
- Was ist für Sie inhaltlich unklar geblieben?
- Was Sie sonst noch sagen möchten/Worüber möchten Sie mehr erfahren?

Eine Erkenntnis aus dem „One-Minute-Paper“ war es, dass das vorgestellte Modell der Vorlesung zwar inhaltlich verstanden wurde, aber der Praxisbezug nicht klar war. Die Herausforderungen bestanden somit darin, den Strategiegenerator für Kundennetzwerke in die Praxis zu überführen und so den Schulterschluss zwischen Theorie und Praxis zu erlauben. Hierfür wurden die Studierenden im Praxisteil des Moduls in zwei Gruppen aufgeteilt, die verschiedene Unternehmen in spezifischen Industriezweigen betrachten (Handel und Automobilbranche).

Die eigentliche Aufgabe bestand dann darin, mittels des Strategiegenerators für Kundennetzwerke für das jeweilige Unternehmen eine neue strategische Idee für die Kundenansprache

---

• **Verstehen und begründen:** entwickeln, analysieren beurteilen, abwägen, prüfen, Schlüsse ziehen, ermessen, kritisieren, bewerten, evaluieren, rezensieren, gewichten, interpretieren, einschätzen, empfehlen, anbieten, vorschlagen, darstellen, zeigen

zu entwickeln. Für die Erarbeitung der einzelnen Phasen des Modells waren insgesamt 90 Minuten vorgesehen, zuzüglich Zeit für die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse am Ende der Übungseinheit. Seitens des Dozenten wurden die Gruppen durch gezielte Fragen zu den jeweils diskutierten Aspekten in der Zielerreichung unterstützt (Coaching Ansatz). Hierbei wurde darauf geachtet, dass die Ergebnisse und Beispiele sich auf das eigentliche Ziel der Übung – die Anwendung des Vorgehensmodells – fokussierten und die Lösung seitens der Studierenden erbracht wurde und nicht durch den Dozenten selbst.

In der abschließenden Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der beiden Gruppen wurde auf die wesentlichen Erkenntnisse der Übung eingegangen. Für die inhaltliche Vorstellung der Ergebnisse wurde auf ein „Peer-Feedback“ zwischen den beiden Gruppen gesetzt. Darauf aufbauend wurden seitens des Dozenten folgende Fragen zur Reflektion des bisherigen Lernerfolgs genutzt:

- Was wurde übergreifend gelernt?
- Was war schwierig/schwer in der Bearbeitung der Aufgabe?
- Selbsteinschätzung der eigenen Ergebnisse?

#### 5 Bezug zu den Prüfungsleistungen

Neben der Zusammenführung der Ergebnisse der Gruppen, wurden die Inhalte aus der Diskussion und der Reflektion der aktuellen Lehrinhalte als Feedbackquelle für die weitere Anpassung der Lehrinhalte herangezogen. Insbesondere wurden die Erkenntnisse dafür genutzt, um die Gestaltung der Aufgabenstellung und der Bewertungskriterien der anschließenden Hausarbeit weiter zu verfeinern (Siehe Anhang – Kapitel 8.3), um die Zyklen des formativen Feedbacks und des Constructive Alignments schließen zu können.

Durch diesen Abgleich wurde auch sichergestellt, dass die Ziele der Veranstaltung aus der Lernzielmatrix (siehe Tabelle 1) erreicht werden können und letztlich eine kompetenzorientierte Vermittlung von Wissen erfolgt.

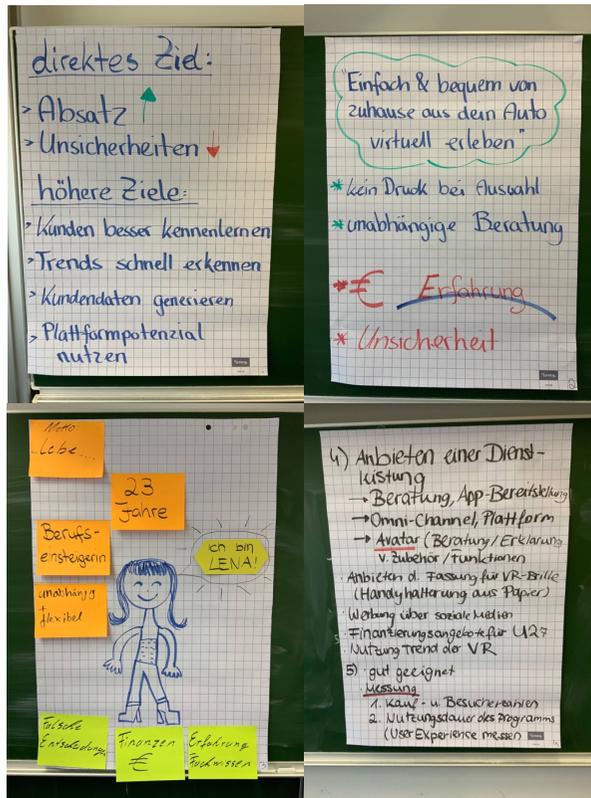
#### 6 Fazit und Ausblick

Durch die hier dargestellte Kombination der Theorie- und Praxisanteile der Vorlesung unter Nutzung des formativen Feedbacks und des Constructive Alignments konnten folgende Aspekte/Erkenntnisse realisiert werden:

- Durch das „One-Minute-Paper“ konnten Verständnislücken in der Darstellung der Theorieanteile identifiziert werden.
- Die Studierenden konnten sich eigenständig den Bezug zwischen Theorie und Praxis mit eigenen Beispielen erarbeiten.
- Durch die Reflektion des eigenen Handelns war es möglich, einen Bezug zu den Zielen der Veranstaltung herzustellen.
- Letztlich erlaubten die gewonnenen Erkenntnisse dem Dozenten, die Gestaltung der Aufgabenstellung und der Bewertungskriterien der anschließenden Hausarbeit weiter zu verfeinern und mit den Zielen abzugleichen.



## 8.2 Ergebnisse: Gruppe Automotive



## 8.3 Auszug Bewertung der Hausarbeit (Dimension Kunde)

### Auszug der übergreifenden Fragestellungen zur Dimension Kunde:

- Wie läuft die Kundenansprache aus klassischer Sicht ab (Bezug Marketingtrichter)?
- Wie entwickelt/verändert sich die Dimension Kunde in der Branche in Bezug auf die Digitale Transformation (Kundennetzwerke, etc.)?
- Mit welchen Strategien kann das gewählte Unternehmen auf die Kernverhaltensweisen von Kundennetzwerken eingehen?

### Genutzte Bewertungskriterien:

#### 1. Recherche (doppelte Wertung)

1. Wurde erkannt, welche Daten für die Analyse notwendig sind und wurden ausreichende Anstrengungen unternommen, diese Daten zu ermitteln?
  2. Wurden in Fällen, in denen die Daten nicht unmittelbar verfügbar waren, kreative Wege genutzt, die Frage trotzdem zu beantworten, bzw. die getroffenen Annahmen dargelegt?
  3. Wurde eine geeignete Darstellungsform gewählt, die eine Analyse leicht nachvollziehbar macht?
- 2. Inhalt/Originalität (doppelte Wertung)**
1. Zeichnet sich der Projektbericht durch eine „persönliche Note“ aus?
  2. Beinhaltet der Projektbericht eigene Gedanken, die über die vorgegebenen Leitfragen hinausreichen?
  3. Werden zu den Erkenntnissen aus dem Methodenkanon zusätzliche Schlüsse gezogen?
  4. Werden die kritischen Herausforderungen umfassend benannt und reflektiert?
- 3. Struktur und Sprache (einfache Wertung)**
1. Findet sich im Projektbericht ein „roter Faden“?
  2. Hat der Projektbericht eine nachvollziehbare Struktur und innere Konsistenz?
  3. Werden gewählte Begriffe durchgängig verwendet?
  4. Vermittelt der Projektbericht klare und verständliche Botschaften?
  5. Kann sich die/der Verfasser(in) klar und deutlich ausdrücken?
  6. Werden Querverweise verwendet?
- 4. Vollständigkeit (einfache Wertung)**
1. Bespricht der Projektbericht alle Facetten der Problemstellung umfassend?
  2. Beschreibt der Projektbericht den Kontext der Problemstellung in verständlicher Weise?
  3. Gibt der Projektbericht einen nachvollziehbaren Überblick über die im Verlauf des Semesters geleistete Projektarbeit?
- 5. Form (einfache Wertung)**
1. Ist der Schreibstil einheitlich?
  2. Halten sich Rechtschreib- und Grammatikfehler im Rahmen?
  3. Wird ein einheitlicher Schriftsatz verwendet?
  4. Sind sämtliche Sonderzeichen, Ligaturen, etc. enthalten?
  5. Haben Abbildungen und Tabellen eine geeignete Auflösung?
  6. Wurde die Seitenzahl weder deutlich über- noch unterschritten?
  7. Sind Seitenzahlen auf den Seiten?
  8. Sind Berechnungen korrekt?