

Universität Freiburg, Schweiz
Zentrum für Hochschuldidaktik

Diplomarbeit

im Postmasterstudiengang

Bilinguale deutsch-französische Hochschuldidaktik
und Technologie in der Lehre

Konzeption, Durchführung
und Evaluation einer eigenen Mastervorlesung:
„The Management of International
Nonprofit Organizations“

vorgelegt von:

Dr. rer. pol. Ariane Westphal, Dipl.-Kffr.

Name: Dr. rer. pol. Ariane Westphal, Dipl.-Kffr.
Adresse: Rue du Pont Suspendu 16, CH-1700 Fribourg
Betreuerin: Prof. Dr. Bernadette Charlier
Abgabedatum: Februar 2011

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	1
Einführung.....	2
1.1 Herausforderung und Zielsetzung.....	2
1.2 Methodische Vorgehensweise	2
1.3 Aufbau	3
2 Konzeption der Vorlesung.....	5
2.1 Beschreibung	5
2.2 Voraussetzungen	6
2.3 Lernziele: Kompetenzerwerb.....	6
2.4 Berücksichtigung der Merkmale und der Motivationen der Studenten	9
2.5 Aktivitätsplan mit Bezug zur Lernmethodik.....	10
3 Durchführung der Vorlesung	13
3.1 Intervention	13
3.2 Vorgenommene Modifikationen während der Durchführung	17
4 Evaluation der Leistung der Studenten.....	19
4.1 Lernziel und entsprechender Typ der Evaluation	19
4.2 Zeitpunkt und Funktion der Evaluation.....	20
4.3 Form der Evaluation: Schriftliche Prüfung und Case-Study	22
4.4 Kriterien der Evaluation.....	25
4.5 Feedback an die Studenten	26
4.6 Ergebnisse	27
4.7 Berücksichtigung möglicher Verzerrungen.....	27

4.8 Zusammenfassung und Reflektion	28
5 Evaluation der Leistung der Dozentin durch die Studenten.....	31
5.1 Evaluations-Fragebogen	31
5.2 Abfolge der Evaluation.....	32
5.3 Ergebnisse.....	32
5.4 Zusammenfassung und Reflektion	32
6 Bilanz und Ausblick.....	34
6.1 Apprentissage en profondeur?	34
6.2 Kollaborative Zusammenarbeit.....	36
6.3 Lernerkenntnisse.....	37
Literatur	39
Anhang.....	41

Abkürzungsverzeichnis

LQRT.....	Lecture, Question, Réponse, Test
NPO.....	Nonprofit Organisation
VMI.....	Verbandsmanagement-Institut

Abbildungsverzeichnis

Abbildung	Titel	Seite
Abb. 1	Universitärer Beschrieb der Vorlesung "The International Nonprofit Sector"	41-42
Abb. 2	Aktivitätsplan für die Vorlesung "The International Nonprofit Sector"	43-45
Abb. 3	Bewertungsschema für die Beobachtung der Vorlesung (Intervision)	46
Abb. 4	Fragen der schriftlichen Prüfung, die die Kompetenzen des Niveaus der "Application Scolaire" messen	23
Abb. 5	Fragen der schriftlichen Prüfung, die die Kompetenzen des Niveaus der "Application Habillée" messen	23
Abb. 6	Ziele der Case Study-Präsentationen	47
Abb. 7	Methodik der Case Study-Präsentationen	47
Abb. 8	Reglement zu den Case Study-Präsentationen	48
Abb. 9	Framework I zur Erstellung der Case Study-Präsentationen	48
Abb. 10	Framework II zur Erstellung der Case Study-Präsentationen	49
Abb. 11	Schema zur Evaluation der Case Study-Präsentationen	49
Abb. 12	Resümee der Studienleistung nach Art und Niveau der zu erlernenden Kompetenzen	29
Abb. 13	Anschreiben der Stelle für Evaluation und Qualitätsmanagement	50
Abb. 14	Erläuterungen zur Evaluation der Stelle für Evaluation und Qualitätsmanagement	51
Abb. 15	Ergebnisse der absoluten quantitativ-statistischen Evaluation der Vorlesung	52-55
Abb. 16	Ergebnisse der relativen quantitativ-statistischen Evaluation der Vorlesung	56-57

Einführung

1.1 Herausforderung und Zielsetzung

Im Herbst 2010 wurde ich bei meiner Anstellung am Verbandsmanagement-Institut (VMI) an der Universität Freiburg (CH) mit der Konzeption, Durchführung und Evaluation einer neuen in englischer Sprache zu haltenden Vorlesung mit dem Titel „The International Nonprofit Sector“ betraut.

Für das traditionell deutschsprachig in Forschung, Lehre und Weiterbildung ausgerichtete Institut stellt sich im Rahmen des Bologna-Prozesses die Herausforderung, ein grösseres englischsprachiges Vorlesungsportfolio anzubieten. Ferner sollte in einer neuen Mastervorlesung explizit das Management von *internationalen* Nonprofit-Organisationen behandelt werden, zu dem bis dato noch nicht genügend wissenschaftliche oder Lehr-Publikationen bestehen.

Für mich stellte die Aufgabe, in Eigenarbeit eine solche Vorlesung zu konzipieren, zu halten, und zu evaluieren, ebenfalls eine grosse Herausforderung dar. Um meine didaktischen Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern, begann ich daher mit dem Post-Masterstudiengang „Bilinguale deutsch-französische Hochschuldidaktik und Technologie in der Lehre“ an der Universität Freiburg (CH).

Als Diplomarbeit dieses Studiengangs wurde die vorliegende Arbeit erstellt. Sie hat zum Ziel, die Konzeption, Durchführung und Evaluation der eigenen Mastervorlesung „The International Nonprofit Sector“ fundiert darzulegen und zu reflektieren.

1.2 Methodische Vorgehensweise

Zur Realisierung des Forschungsziels der Diplomarbeit – der fundierten Darlegung und Reflektion der Konzeption, Durchführung und Evaluation der eigenen Mastervorlesung „The International Nonprofit Sector“ – wird eine Kombination von wissenschaftlichen Methoden angewendet:

- Zunächst *theoretische* Methoden, nämlich zum einen eine eigene Literaturanalyse zu den Themenbereichen der Konzeption, der Durchführung und der Evaluation einer Vorlesung. Des Weiteren wird die eigene theoretische Reflektion eingesetzt, um die ermittelten theoretischen Ansätze konzeptionell anzuwenden.
- Ferner wird die *qualitativ-empirische* Methode eingesetzt, nämlich in Form der Expertengespräche, die ich im Rahmen der von mir besuchten Didaktik-Kurse mit den Dozenten sowie mit Prof. Dr. Markus Gmür, dem Leiter meines Instituts, führte, sowie die Gespräche mit meiner Intervisions-Partnerin und mit den Studenten.
- Für die Arbeit wurden auch quantitativ-empirische Methoden eingesetzt: Hervorzuheben ist an dieser Stelle der likertskalierte Fragebogen der Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement der Universität Freiburg, den die Studenten ausfüllten, und mithilfe dessen Rückschlüsse auf meine Leistung als Dozentin gezogen werden können.

Mit diesem methodischen Vorgehen versucht die Arbeit, die drei Motive für kombinierte methodische Verfahren nach Miles und Huberman (1994, S. 41) zu realisieren:

1. „To enable confirmation or corroboration of each other via triangulation.“
2. „To elaborate or develop analysis, providing richer detail.“
3. „To initiate new lines of thinking through attention to surprises or paradoxes, turning ideas around, providing fresh insight.“

1.3 Aufbau

Folgend wird auf den Aufbau der Diplomarbeit eingegangen. Die zentralen Inhalte je Kapitel werden im Folgenden überblicksartig dargestellt:

- In Kapitel 1 dient der *Hinführung zur Thematik*. Es wird das Thema der Arbeit skizziert und das Forschungsziel formuliert. Die Herausforderungen für das Institut und für mich als Dozentin werden skizziert. Im Anschluss wird auf den Aufbau und die methodische Vorgehensweise der Arbeit eingegangen.

- Kapitel 2 ist der *Konzeption der Vorlesung* gewidmet. Es wird zunächst die Vorlesung beschrieben. Danach werden die Voraussetzungen und die Lernziele der Vorlesung – der Erwerb von bestimmten Kompetenzen – aufgeführt. Schließlich werden die Merkmale und die Motivation der Studenten berücksichtigt und ein Aktivitätsplan mit Bezug zur Lernmethodik erstellt.
- Kapitel 3 geht auf die *Durchführung der Vorlesung* ein. Die Schwerpunkte liegen hier auf der Intersision – d. h. des Besuchs und der Beobachtung der eigenen Vorlesung durch eine Kollegin – als auch auf den selbst vorgenommenen Modifikationen während des Haltens der Vorlesung im Semester.
- In Kapitel 4 wird auf die *Evaluation der Studentenleistung* eingegangen. Hierbei wird zunächst auf wichtige Aspekte der Evaluation eingegangen: Typ, Zeitpunkt, Funktion, Form und Kriterien der Evaluation. Folgend werden das Feedback an die Studenten und die Ergebnisse der Evaluation behandelt. Es werden auch mögliche Verzerrungen der Evaluation berücksichtigt. Abschließend wird die vorgenommene Evaluation der Studentenleistung mit Theoriebezug zusammengefasst und reflektiert.
- Kapitel 5 widmet sich ebenfalls der Evaluation, jedoch der *Evaluation des Kurses durch die Studenten*, d. h. der Bewertung der Leistung der Dozentin durch die Studenten. Hierfür werden der Evaluationsfragebogen, die Abfolge der Evaluation, und die Ergebnisse dargestellt; sowie ein Resümee gezogen und dieses reflektiert.
- In Kapitel 6 wird eine *Bilanz gezogen und ein Ausblick entworfen*. Es wird geprüft, ob mit der konzipierten, gehaltenen und evaluierten Vorlesung letztlich eine „Apprentissage en profondeur“, d. h. ein tatsächlich profunder Kompetenzerwerb realisiert wurde. Ferner wird die kollaborative Zusammenarbeit mit den in die Konzeption, Durchführung und Evaluierung der Vorlesung involvierten Akteuren reflektiert; und es werden Lernerkenntnisse abgeleitet.

2 Konzeption der Vorlesung

2.1 Beschreibung

Bei der Beschreibung meiner in englischer Sprache gehaltenen Vorlesung „The International Nonprofit Sector“ gehe ich zunächst auf die formalen und danach auf die inhaltlichen Aspekte ein.

Die Vorlesung „The International Nonprofit Sector“ war für Masterstudenten der Universität Freiburg (CH) der Studienrichtungen „Branche secondaire Master: gestion d'entreprise“, „Benefici-Konvention Wirtschaftswissenschaften“, „Master of Arts en gestion d'entreprise“, „Master of Arts in Accounting and Finance“ und „Master of Arts in European Business“ vorgesehen. Ich habe die Vorlesung im Herbstsemester 2009 selbst konzipiert, im Frühlingsemester 2010 gehalten, und im Sommer 2010 evaluiert. Insgesamt nahmen 48 Studenten aus über zwölf verschiedenen Ländern an der Vorlesung teil. Die Lehrveranstaltung war mit vierzehn Einheiten à drei Stunden pro Woche und 4,5 ECTS Credits angesetzt.

Als Dozentin legte ich fest, dass der Kurs inhaltlich drei Schwerpunkte haben sollte; wobei jeweils auch neueste theoretische und empirische Forschungserkenntnisse einfließen sollten:

- Zuerst die Betrachtung der Resultate einer komparativen Analyse verschiedener Nonprofit-Sektoren (Ländercluster) weltweit, und die Identifikation von Entwicklungslinien.
- Basierend hierauf sollten Strategien für den Internationalisierungsprozess von Nonprofit-Organisationen erarbeitet werden.
- Schliesslich sollten relevante Management-Issues, wie z. B. Human Resource Management, Brand Management, und Governance, speziell für international aktive Nonprofit-Organisationen behandelt werden.

Ich konzipierte die Vorlesung als Kombination von theoretischer Arbeit und Fallstudien: Die theoretische Arbeit sollte auf ausgewählten wissenschaftlichen Journalartikeln und

Buchkapiteln basieren; und die Studenten sollten in Gruppen Fallstudien mit Führungsverantwortlichen aus internationalen Nonprofit-Organisationen¹ erarbeiten.

2.2 Voraussetzungen

Von der Dozentin wünscht die Universität für die Konzeption, die Durchführung und die Evaluierung der Vorlesung offensichtlich berufliche Erfahrung in der wissenschaftlichen Forschung und in der Lehre. Ein abgeschlossenes Doktorat wird vorausgesetzt. Die genannten Punkte konnte ich vorweisen: Ich habe mir im Bereich wissenschaftlicher Forschung im Rahmen meiner Diplomarbeit, meiner Doktorarbeit und beim Verfassen von wissenschaftlichen Artikeln Kompetenzen aufgebaut; die Dissertation schloss ich mit „summa cum laude“ im November 2009 ab. Ferner gab ich als Referentin bereits Workshops für Mitarbeiter, Stipendiaten und Studenten. Erfahrung im Expertendiskurs konnte ich unter anderem als geladene Teilnehmerin einer Podiumsdiskussion an der Universität Karlsruhe und beim Präsentieren auf verschiedenen wissenschaftlichen Konferenzen unter Beweis stellen.

Für die Belegung meiner Vorlesung wurde von den Studenten der Bachelor-Abschluss und die Einschreibung in eines der genannten Studienprogramme vorausgesetzt. Sonst wurden keine weiteren Voraussetzungen explizit gefordert.

2.3 Lernziele: Kompetenzerwerb

„Quelqu'un est compétent quand ... face à une famille de situations-problèmes ou de tâches complexes – dans un contexte de contraintes et de ressources – il est capable de mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (identifier, activer, combiner adéquatement; savoir, savoir-faire et savoir-être), pour résoudre ce type de problèmes ou accomplir ce type de tâches (produit; critères de qualité) en cohérence avec une version de qualité à obtenir (efficacité : faire le plus grand progrès possible ; équité pédagogique : progrès aussi pour les plus faibles). »

De Ketele (2010)

¹ Bzw. mit Führungsverantwortlichen aus Nonprofit-Organisationen, die dabei sind, sich zu internationalisieren.

Nach Charlier (2010) sind die zu erwerbenden Kompetenzen in drei Gruppen einzuteilen, die in ihrer hierarchischen Stellung zunehmen:

1. Kompetenzen des Niveaus der Wiedergabe / Repetition („savoir-refaire / savoir-redire“; hier auch: „savoir-faire convergents“)
2. Kompetenzen des Niveaus des divergenten Handelns („savoir-faire divergents“)
3. Kompetenzen des Niveaus der Sein / Werdens („savoir-être / savoir-devenir“)

Ähnlich formuliert de Ketele (2010) diese drei Kompetenz-Niveaus:

1. Kompetenzen des Niveaus der Schulischen Anwendung („Application Scolaire“)
2. Kompetenzen des Niveaus der Alltäglichen Anwendung („Application Habillée“)
3. Kompetenzen des Niveaus der Problemlösungsfähigkeit („Résolution de Problèmes“)

Im Folgenden werden die genannten Niveaus der Kompetenzen kurz erklärt und es wird darauf eingegangen, inwiefern die eigene Vorlesung diese Kompetenz-Niveaus bei den Studenten zu fördern beabsichtigt.

Kompetenzen des Niveaus der Schulischen Anwendung:

savoir-refaire / savoir-redire

Die Kompetenzen des Niveaus der Schulischen Anwendung bestehen aus der Wiedergabe bzw. Wiederholung von relevantem Wissen.

In meiner Vorlesung unterrichtete ich die Studenten über die Materie, damit sie sich ein Wissen darüber aufbauen können: Die Definitionen, Klassifikationen, Theorien und Ansätze betreffend der Entwicklung der verschiedenen Nonprofit-Sektoren weltweit; betreffend der Charakteristiken ihrer Akteure; und betreffend der Management-Issues (wie z. B. Governance etc.). Ich erwarte von ihnen, dass sie fähig sind, die wichtigsten Aspekte wiederzugeben und diese jemandem erklären zu können. Dies ist die Basis für die folgenden Kompetenzen.

Kompetenzen des Niveaus der der Alltäglichen Anwendung:

savoir-faire divergents

Die Kompetenzen des Niveaus der Alltäglichen Anwendung betreffen sowohl das Wissen („cognitif“), das Handeln („gestuel“) als auch die sozio-affektive Einstellung („socio-affectif“).

Diese Kompetenzen fördere ich bei den Studenten, indem ich sie dahingehend unterrichte, dass sie fähig sind, eine Case Study durchzuführen, d. h. fähig sind, relevante Informationen selbst zu suchen, sie in einem Bezug zu ihrem theoretischen Wissen zu setzen, sie zu modifizieren, eine Analysemethode zu erarbeiten, mit ihrem Ansprechpartner der Nonprofit-Organisation zu diskutieren, als Gruppe konstruktiv, produktiv und in einem gewissen Zeitrahmen zusammen zu arbeiten, eine Präsentation zu erarbeiten, und diese am Ende der Vorlesung zu präsentieren.

Natürlich können nicht alle Kompetenzen dieses Niveaus ausschließlich durch meinen Unterricht akquiriert werden. Ich erwarte von den Studenten, dass sie in dieser Hinsicht ein gewisses Vorwissen mitbringen, z. B. die Anwendung des Programms „Powerpoint“. Höchstwahrscheinlich werden diese Kenntnisse im Rahmen meines Kurses jedoch weiter kultiviert und verbessert.

Kompetenzen des Niveaus der Problemlösungsfähigkeit:

savoir-être / savoir-devenir

Die höchste Stufe der Kompetenz-Niveaus ist diejenige der Problemlösungsfähigkeit, die von Charlier (2010) treffend mit „savoir-être / savoir-devenir“ bezeichnet wird.

Mit meinem Unterricht bezwecke ich, dass die Studenten eine positive Einstellung gegenüber und Interesse für das Management internationaler Nonprofit-Organisationen entwickeln; dass sie nicht nur ihr Wissen (die Konzepte, Modelle ect.) wiedergeben oder anwenden, sondern auch Probleme lösen, Lösungen entwickeln, und aktiv organisieren. In akademischer Hinsicht kann das bedeuten, dass die Studenten fähig sind, wissenschaftliche Publikationen zu verfassen, Präsentationen auf Kongressen zu halten, Expertengespräche zu führen, und zu unterrichten. Im praktischen Berufsleben können sich diese Kompetenzen manifestieren, indem die Studenten selbst Chef einer Nonprofit-Organisation werden (was bereits zwei Studenten meiner Vorlesung sind!), bzw. als

Mitarbeiter in einer solchen tätig sind, und dort fähig sind, auftretende Probleme zu lösen und Herausforderungen zu meistern.

2.4 Berücksichtigung der Merkmale und der Motivationen der Studenten

Persönliche Merkmale

Die Studenten weisen i.d.R. ähnliche demographische Merkmale auf (z. B. Alter, Bildungsstufe "Master"), können sich diesbezüglich jedoch auch unterscheiden (z. B. haben sie in verschiedenen Ländern gelebt und haben unterschiedliche Englisch-Kenntnisse).

Ebenfalls können sich die Studenten hinsichtlich ihrer Art der Vorbereitung, der Realisierung und des Investments in die Ausbildungs-Situation unterscheiden. Sie können unterschiedliche Projektvorstellungen, Voraussetzungen und Wahrnehmungen ihrer Ausbildung im Allgemeinen – und meiner Vorlesung im besonderen – haben.

Aus diesem Grunde habe ich in der ersten Einheit meiner Vorlesung den Studenten das Basiswissen für meine Vorlesung vermittelt. Dies war für die einen ggfs. eine Repetition, für die anderen ggfs. notwendiger Einstieg in die Materie: Ich summierte die grundlegenden Definitionen, Klassifikationen; nannte die gängigen Akteure des Nonprofit-Sektors und sprach über deren Rollen etc. Dabei stand im Vordergrund, dass die Studenten eine annähernd gleiche Chance am Anfang der Vorlesung haben, die Vorlesung mit eigenem Einsatz erfolgreich zu bestehen.

Dennoch ist es nicht möglich, die Vorlesung gänzlich individuell auf die persönlichen Merkmale der Studenten abzustimmen. Das betriebswirtschaftliche Wissen eines Bachelors kann z. B. nicht von mir zu Anfang der Vorlesung repetiert werden; vice versa ebensowenig jenes eines politikwissenschaftlichen Studenten. Hier sind die Studenten bei Bedarf zur Kooperation aufgerufen.

Motivation der Studenten

Um die Motivation der Studenten für die Vorlesung zu gewinnen und zu fördern, plante ich, zu Anfang der Vorlesung folgende Fragen zu stellen:

- Kennt Ihr eine Nonprofit-Organisation näher?
- Habt Ihr bereits Berufserfahrung in einer Nonprofit-Organisation gesammelt?

Danach beabsichtigte ich, die Studenten zu fragen, was sie an der Materie interessiere. Sie sollten schliesslich über die Kompetenzen, die sie im Rahmen der Vorlesung erlernen bzw. weiter verbessern werden, informiert werden. Es ist wichtig, den Nutzen des Programms für die Studenten zu artikulieren.

Zu einem gewissen Teil kann auch von einer bereits bestehenden intrinsischen Motivation seitens der Studenten ausgegangen werden (Hartinger & Fölling-Albers 2002): Meine Vorlesung ist fakultativ, daher ist hauptsächlich anzunehmen, dass die Studenten freiwillig – aus Interesse an der Thematik – sich für eine Teilnahme entscheiden. Zu einem geringen Teil ist jedoch nicht auszuschliessen, dass sich manche Studenten ggfs. aufgrund terminlicher Präferenz oder Credit-Überlegungen für meine Vorlesung entscheiden.

2.5 Aktivitätsplan mit Bezug zur Lernmethodik

Um die Konzeption der Vorlesung zu konkretisieren, wird ein Aktivitätsplan mit Bezug zur Lernmethodik entwickelt. Der Aktivitätsplan legt fest, welche Kerninhalte in den insgesamt vierzehn Séancen der Vorlesung von mir als Dozentin unterrichtet werden, um den Studenten die genannten Kompetenzen in den drei Schwerpunktbereichen – der komparativen Analyse verschiedener Nonprofit-Sektoren, den Internationalisierungsstrategien, und dem Management internationaler Nonprofit-Organisationen – zu vermitteln.

Lehrmethodik nach Prégent (1990)

Nach Prégent (1990, S. 89) ist eine Lernmethodik „une façon particulière d’organiser les activités paedagogiques sciemment mises en oeuvre selon certaines règles – tantôt par le ou la professeur-er, tantôt par les étudiant-e-s – dans le but de faire atteindre des objectifs donnés aux étudiant-e-s, et ce le plus efficacement possible“.

Prégent (1990) und Charlier (2010) unterscheiden drei Ansätze der Lehrmethodik: den *transmissiven* Ansatz, bei dem der Dozent als Experte Unterricht „ex cathedra“ hält; den *individualistischen* Ansatz (in den der erstgenannte Ansatz übergehen kann, wenn der Dozent die Studenten auch zu geistiger Eigenleistung anregt), der durch eine informelle Präsentationsweise gekennzeichnet ist, sowie durch Fallstudien, LQRT („Lecture, Question, Réponse, Test“), individuelle Projektarbeit, etc.; und schliesslich den *kollaborativen* Ansatz, der auf Problemlösung und kollaboratives Lernen bezogen ist.

Ressourcen

Die Lehrmethode („methode d’enseignement“), und ihre hier vorgestellten drei Ansätze, dürfen jedoch nicht mit den Mitteln des Unterrichts („moyen d’enseignement“), d. h. den Ressourcen, verwechselt werden. Die für die besprochene Vorlesung verwendeten Ressourcen sind insbesondere die Powerpoint-Folien, zu denen die Studenten online auf der Institutsseite Zugang haben, und der Reader mit relevanten wissenschaftlichen Artikeln, den die Studenten zu Beginn der Vorlesung von der Dozentin erwerben können.

Aktivitätsplan mit Bezug zur Lehrmethodik

Für die eigene Vorlesung erstellte ich einen Aktivitätsplan: Dieser umfasst die Titel der einzelnen Vorlesungseinheiten und ihre inhaltlichen Kernbestandteile. Der detaillierte Aktivitätsplan ist Abbildung 2 des Anhangs zu entnehmen.

Die Vorlesung besteht folglich aus einer Einführung in die Thematik (1. Lektion), einer komparativen Analyse der verschiedenen Nonprofit-Sektoren weltweit und des Aufzeigens von Entwicklungslinien (2. Lektion), der Analyse der korporativen Akteure des internationalen Nonprofit-Sektors und der Abgrenzung dieser untereinander (3. Lektion), der Markt- und Umweltanalyse für Nonprofit-Organisationen (4. Lektion), der

Besprechung von Internationalisierungsstrategien für Nonprofit-Organisationen (5. Lektion), und der Diskussion von relevanten Management-Issues speziell für internationale Nonprofit-Organisationen: Corporate Governance (6. Lektion), Performance Evaluation (7. Lektion), Brand Building (8. Lektion), Fundraising (9. Lektion) und Human Resources (10. Lektion). In der 11. Lektion werden die globale Kooperation und weitere Entwicklungstrends beleuchtet. Die 12. Lektion führt schließlich die "externe" makro-ökonomische Perspektive (Lektionen 1, 2, 3, 4, 11) und die "interne" managementorientierte Perspektive (Lektionen 5, 6, 7, 8, 9, 10) zusammen: Es wird ein Prozess elaboriert, mit dem Nonprofit-Organisationen ihre Strategie optimieren können. In der 13. und 14. Lektion finden die Case Study-Präsentationen statt.

In allen Lektionen wird in erster Linie der transmissive Ansatz der Lernmethode nach Prigent (1990) und Charlier (2010) verwandt: Ich vermittele Definitionen, theoretische Konzepte, empirische Modelle und Befunde – d. h. Wissen. Jedoch rege ich die Studenten zur kritischen Reflektion der Inhalte an und führe Diskussionen. Ferner gebe ich zu Ende jeder Lektion drei bis fünf Fragen, die die Studenten beantworten sollen, und deren korrekte Antworten die Lernerkenntnisse der jeweiligen Lektion sind. Damit verwende ich auch einen individualistischen Ansatz. Den kollaborativen Ansatz verwende ich in der Vorlesung, indem ich die Studenten in Gruppen Fallstudien bearbeiten lasse.

3 Durchführung der Vorlesung

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit der Durchführung meiner Vorlesung, d. h. wie ich diese gehalten und modifiziert habe.

Hierzu gehe ich in einem ersten Schritt auf das Modul der Intervision ein, in dem ich von einer Kollegin, die Diplomassistentin an einem Lehrstuhl der Universität Freiburg (CH) ist, eine komplementäre Sichtweise eingeholt habe, darüber, wie ich eine Vorlesungseinheit durchführte. In einem zweiten Schritt schildere ich die von mir selbst im Laufe der Vorlesung vorgenommenen Modifikationen an der Durchführung.

3.1 Intervision

Das Modul der Intervision sah die Rollen der beobachtenden Person und der zu beobachtenden Person vor. Mit Hinblick auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit gehe ich im Folgenden nur auf die Beobachtung meiner Vorlesungseinheit durch meine Kollegin ein.

Ablaufplanung

Nach kurzer Absprache per E-Mail und Telefon vereinbarten meine Kollegin und ich ein Treffen, um unsere Vorstellungen und Erwartungen bzgl. der Intervision abzusprechen und die Rahmenbedingungen festzulegen.

Nach einer kurzen Vorstellung meiner Vorlesung (Name, Inhalt, Anzahl und Merkmale der Studenten) legte ich meiner Kollegin dar, zu welchen Aspekten des Haltens meiner Vorlesung ich gerne Feedback hätte, nämlich zur Verständlichkeit der Wissensvermittlung, der Strukturiertheit, und zur Fähigkeit, die Studenten zu motivieren. Wir machten hierzu (u. zu ihren Aspekten) Notizen und erstellten darauf aufbauend das Bewertungsschema.

Bewertungsschema für die Beobachtung der Vorlesungseinheit

Das Bewertungsschema für die Beobachtung meiner Vorlesungseinheit ist in Abbildung 3 im Anhang abgebildet.

Für die Bewertung des Kriteriums „Verständlichkeit“ wählte meine Kollegin die Aspekte Verständlichkeit des Vorlesungsstoffes, der Unterlagen und der Sprache. Um das Kriterium „Strukturiertheit“ bewerten zu können, achtete sie darauf, ob der Aufbau und die Präsentation des Vorlesungsstoffs strukturiert ist und wie der Ablauf der Vorlesung gestaltet ist. Die „Motivation der Studierenden“ schätzte sie dadurch ein, ob sie zuhörten und aktiv an der Vorlesung teilnahmen oder sich überwiegend mit anderen Dingen beschäftigten.

Das Bewertungsraster für die oben angesprochenen Bewertungskriterien besteht aus einer Ordinalskala mit drei Stufen:

„+“ steht für „sehr gut“: Hier gibt es keine Verbesserungsvorschläge

„o“ steht für „gut“: Der entsprechende Aspekt könnte noch etwas verbessert werden

„-“ steht für „nicht gut“: Das bedeutet, dass die Zielerwartung nicht erreicht wurde.

Beobachtung

Im folgenden wird aus dem Beobachtungsbericht meiner Kollegin zitiert, und zwar zunächst die positiven Aspekte, die ihr bzgl. des Haltens meiner Vorlesung – insbesondere bzgl. der drei vereinbarten Hauptkriterien – auffielen; schliesslich das Verbesserungspotential, das sie sah.

Beobachtung und positive Beurteilung:

- „Die Vorlesung hat Ariane pünktlich angefangen. (...) Ihre Stimme war klar und deutlich vernehmbar. Ihr Englisch ist klar und gut verständlich. Oftmals während der Vorlesung ist mir aufgefallen, dass Ariane ihre Stimme zur Betonung einsetzt, um wichtige Aspekte hervorzuheben.“
- „Der Vorlesungsstoff ist meines Erachtens gut strukturiert. Ariane strukturiert auch ihre Ausführungen indem sie sagt was warum im Folgenden in welcher Reihenfolge besprochen wird. So können die Studierenden den Sinn hinter der Gliederung erkennen. Gut finde ich auch, dass Ariane manchmal wenn es passend war gefragt hat, wer schon über das kommende Thema etwas weiss. Wenn sich jemand gemeldet hat ist sie später während der Besprechung des Themas wieder darauf eingegangen. Das sehe ich als Stärke. Es ist sicherlich nicht so einfach,

flexibel mit spontanen Beiträgen der Studierenden umzugehen. Aber meiner Meinung nach lohnt sich die Bemühung, die Studierenden auf diese Art einzubeziehen, da es einerseits die aktiv teilnehmenden Studierenden motiviert und andererseits die Aufmerksamkeit der anderen Studierenden erhöht.“

- „Auch die Präsentation des Vorlesungsstoffs ist anschaulich und strukturiert. Die Folien sind übersichtlich und Ariane verwendet Schaubilder. Vor Beginn der Vorlesung hat Ariane ein Whiteboard vorbereitet/beschrieben und baut den Inhalt während der Vorlesung gut ein. So wirkt die Vorlesung abwechslungsreicher und lebhafter.“
- „Ariane arbeitet viel mit übersichtlichen Schaubildern und erklärt diese gut. Sie hat viele Beispiele auswendig genannt und diese näher erläutert. Durch Fragen an die Studierenden bindet Ariane die Studierenden ein und sie geht auf ihre Antworten ein. Auf einer Folie hat sie darauf verwiesen was zuvor besprochen wurde und betont wo der neue Aspekt liegt. Damit macht Ariane die Gliederung transparent und hilft den Studierenden ihr inhaltlich besser folgen zu können und den bereits besprochenen Stoff in Verbindung bringen zu können.“
- „Einmal lässt Ariane die Studierenden eine Tabelle ausfüllen. Dazu nennt sie die Inhalte der einzelnen Kästchen der Tabelle, sie geht aber auch auf Beispiele ein, so dass die Studierenden dazu angehalten sind für sich selber die wichtigsten Punkte aufzuschreiben. Es war erstaunlich wie ruhig es auf einmal wurde und wie emsig alle mitgeschrieben haben. Zwischendurch hat Ariane nachgefragt, ob es den Studierenden zu schnell geht. Das finde ich wichtig und eine Studierende hat darum gebeten einen Punkt zu wiederholen. (...) Als Ariane einen Fehler auf einer Folie entdeckt hat, hat sie schnell die Studierenden darauf aufmerksam gemacht und unter Verwendung des Whiteboards die Abbildung fehlerfrei aufgezeichnet und diese besprochen. Das hat mir gezeigt, dass sie sicher mit den verschiedenen Techniken umgehen kann und diese passend im Unterricht einsetzt.“
- „Sehr positiv finde ich, dass Ariane die Studierenden in der Vorlesung überwiegend mit Name anspricht. Das trägt sicherlich zur Motivation der Studierenden bei. Insgesamt hatte ich den Eindruck, dass die Studierenden gut zuhören und aktiv teilnehmen. Das hat Ariane vor allem durch ihre Fragen an die

Studierenden erreicht und dadurch, dass sie selber einmal eine Folie ausfüllen mussten.“

- „Am Anfang hat Ariane gefragt, ob alle Studierenden ihre E-Mail(s) bekommen haben. Den Studierenden, die keine E-Mail bekommen haben, bot sie an, die E-Mail Adressen nach der Vorlesung nochmals aufzuschreiben bzw. zu kontrollieren. Ich finde es sehr gut, dass Ariane vorausschauend an das mögliche Problem gedacht hat, dass möglicherweise nicht alle E-Mail Adressen richtig und vollständig erfasst sind und damit ein Kommunikationsproblem auftauchen könnte.“
- „Insgesamt war der Ablauf der Vorlesung gut strukturiert. Ariane hat zwischendurch gefragt, ob die Studierenden Fragen haben. Das finde ich sehr wichtig. Sie hat eine Pause gemacht und klar gesagt um wie viel Uhr die Vorlesung weiter geht. Am Ende hat sie pünktlich Schluss gemacht.“

Beobachtung und Feststellung von Verbesserungspotential:

- „Bevor Ariane mit dem Vorlesungsstoff anfängt, könnte sie die Studierenden fragen können, ob sich seit der letzten Vorlesung Fragen ergeben haben.“
- „Ariane sagte mit einem Lächeln 'please be quiet for the last two minutes'. Die Studierenden haben jedoch teilweise weiter geredet. (...) Andererseits darf das nicht überbewertet werden.“
- „Da Ariane oft auf Schaubilder, die der Beamer an die Wand projiziert hat, eingegangen ist, könnte die Verwendung eines Laserpointers hilfreich sein anstatt mit der Hand darauf zu zeigen.“
- „Wenn die Studierenden nicht sofort geantwortet haben, hat Ariane manchmal direkt weiter gemacht. Ich denke es kann hilfreich sein, nochmals nachzuhaken. Vielleicht trauen sich manche Studierenden nicht sofort etwas zu sagen oder sind noch dabei ihre Gedanken zu strukturieren.“

Feedback und Fazit

Meine Kollegin stellte fest, dass sie nun zum ersten Mal eine Vorlesung aus der Sicht einer Dozentin „in spe“ und nicht mehr aus der Sicht einer Studentin analysiert hat; und dass sie bei sich selbst entdeckt hat, worauf sie selbst vornehmlich achtet. Für uns beide war es besonders lehrreich, zu beobachten und beobachtet zu werden, die Beobachtungen zu reflektieren, aufzuarbeiten und entsprechend Bewertungen und Lernerkenntnisse abzuleiten.

3.2 Vorgenommene Modifikationen während der Durchführung

Auf Basis der durchgeführten Interview und auf Basis eigener Überlegungen habe ich im Laufe des Semesters an der Durchführung der Vorlesung Modifikationen vorgenommen. Diese waren sowohl formaler, präsentationstechnischer als auch inhaltlicher Natur.

Formale Modifikationen

- Aufgrund einer studentischen Exkursion nach Strasbourg mit einem Professor der Universität Freiburg (CH) holte ich meine Vorlesungseinheit „Markt- und Umweltanalyse“ an einem anderen Tag nach.
- Da Studenten mehrfach auf mich zukamen, und darlegten, dass meine Vorlesung im Vergleich zu anderen Vorlesungen stofflich sehr umfangreich sei, und daher baten, dass die Benotung der Case Study bitte nur anhand der Powerpoint-Präsentation und nicht noch anhand eines zusätzlich einzureichenden Papers erfolgen sollte, gewährte ich – in Absprache mit Herrn Prof. Dr. Markus Gmür – diese Forderung.

Präsentationstechnische Modifikationen

- Nach der Interview beherzigte ich die Potential-Anmerkungen meiner Kollegin, d. h. ich verifizierte vor Vorlesungsbeginn, ob u. a. auch ein Laserpointer verfügbar ist; ich fragte die Studenten zu Anfang, ob sich seit der letzten Vorlesung Fragen ergeben haben; ich ignorierte keine Störungen; forderte bei grösseren Störungen

jedoch kurz und resolut „absolute Ruhe“; und ich gab den Studenten mehr Zeit zum Überlegen und ermunterte sie für Antworten.

- Bei den Präsentationen der Case Studys nahm ich auf die anderen Prüfungstermine der Studenten Rücksicht und modifizierte die vorgesehene Reihenfolge der Präsentationen.

Inhaltliche Modifikationen

- Inhaltliche Modifikationen nahm ich vor, indem ich den Studenten während der Vorlesung noch ein Merkblatt zugänglich machte, indem ich ihnen die meiner Ansicht nach wichtigen Punkte des Ablaufs der Zusammenarbeit mit den NPO-Verantwortlichen im Rahmen ihrer Case Study zusammenfasste.

4 Evaluation der Leistung der Studenten

4.1 Lernziel und entsprechender Typ der Evaluation

Lernziel

Das übergeordnete Lernziel meiner Vorlesung ist, dass die Studenten ein fundiertes Verständnis des internationalen Nonprofit-Sektors und seiner Akteure entwickeln, sowie vom Internationalisierungsprozess von Nonprofit-Organisationen und vom Management bereits internationalisierter Nonprofit-Organisationen. Dieses Lernziel entspricht also dem Erwerb von vor allem Fachkompetenzen und Methodenkompetenzen (siehe Kapitel 2.3; zu den Kompetenzen siehe ausführlich Edelmann 2010).

Gemäss den Taxonomie-Stufen kognitiver Prozesse (Metzger & Nüesch 2004) sollen die Studenten fähig sein, *Wiederzugeben* (1. Stufe), d. h. gelernte Informationen in einem veränderten Umfeld wieder erkennen und unverändert zu reproduzieren; als auch *Wissen anzuwenden* (2. Stufe), d. h. gelernte Informationen „sinngemäss“ abzubilden (zu beschreiben, zu erklären, zu interpretieren), und gelernte Strukturen auf einen sprachlich neuartigen, strukturell gleichen Inhalt zu übertragen.

Typ der Evaluation

Um einen adäquate Typ der Evaluation (Bewertung) zu wählen, kläre ich vorab die Kompetenzen, die die Studenten in meinem Kurs erwerben sollen: Dies sind, wie genannt, vor allem Fach- und Methodenkompetenzen; und zu einem geringeren Masse auch Selbst- und Sozialkompetenz, da die Studenten im Rahmen des Kurses auch in Gruppen zusammenarbeiten und auch eigenständig arbeiten. Die Selbst- und Sozialkompetenz kommen Metzgers und Nüesch's (2004) 3. Stufe nahe, der *Bearbeitung von Problemen*: Einen Sachverhalt umfassend und systematisch zu untersuchen, wobei die dazu nötige Kriteriums-Struktur neu zu schaffen ist, einzelne Informationen zu einem neuartigen Ganzen zu verknüpfen, sowie einen Sachverhalt umfassend und systematisch zu bewerten.

Ich habe mich also entschlossen, die fachspezifischen Kompetenzen unmittelbar, und dabei mittelbar auch gewisse überfachspezifische Kompetenzen (die genannten Selbst- und Sozialkompetenz, bzw. die 3. Stufe) zu bewerten. Gemäss Edelmann (2010) sind zur Bewertung der Fach- und Methodenkompetenzen insbesondere schriftliche Prüfungen, mündliche Prüfungen und Posterpräsentationen empfehlenswert. Daher beschloss ich, die Studienleistung zu 50% mit einem schriftlichen Examen und zu 50% mit einer Case Study Präsentation (mündliche Prüfung) zu bewerten. Hierauf gehe ich im Folgenden ein.

4.2 Zeitpunkt und Funktion der Evaluation

Zeitpunkt der Evaluation

Der Zeitpunkt der Bewertung der Studienleistung war zweigeteilt: Die Evaluation erfolgte zum einen am 16. Juni 2010 und am 25. August 2010 (Nachschreibetermin) in Form einer schriftlichen Examensprüfung. Zum zweiten erfolgte die Evaluation in der Vorlesungseinheit Nr. 13 am 26. Mai 2009 und in der Vorlesungseinheit Nr. 14 am 2. Juni 2010 in Form von Case Study Gruppen-Präsentationen. Dort präsentierten die insgesamt 10 Gruppen von je 5 Studenten jeweils 20 Minuten lang ihre Präsentation und führten anschliessend eine Diskussion mit den zuhörenden Studenten.

Bedeutung der Evaluation für die Studenten

Die Bewertung des Leistungsnachweises je Student, d. h. hier: die Bewertung des schriftlichen Examens und der Case Study-Präsentation, werden von den Studenten zur Absolvierung ihrer Studien benötigt. Die Studenten können anhand meiner Leistungsbewertung zusätzlich eine Selbstbewertung vornehmen. Aus den beiden Bewertungen können sie Rückschlüsse ziehen auf ihren Kompetenzerwerb im Rahmen meiner Vorlesung.

Funktion der Evaluation: formativ, summativ oder prognostisch

Bezüglich der Funktion der Evaluation unterscheidet man zwischen einer formativen, einer summativen, und einer prognostischen Evaluation (Edelmann 2010).

In meiner Vorlesung nehme ich insofern eine *formative* Bewertung vor, da ich eine Verbesserung, Steuerung und Kontrolle des Lernprozesses im Hinblick auf zu erreichende Ziele beabsichtige.

Jedoch hat meine Bewertung in erster Linie *summativen* Charakter: Zu bestimmten Zeitpunkten (s. o.) beurteile ich abschliessend zusammenfassend einen repräsentativen Ausschnitt der durch meine Vorlesung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten der Studenten. Die Hauptfunktion dieser summativen Bewertung ist, dass ich verschiedene Adressaten – den Studenten selbst, das Dekanat – über den Leistungsstand der Studenten informiere (zu den Kompetenzen siehe ausführlich Edelman 2010).

Eine *prognostische* Bewertung – d. h. die Bewertung von Leistungspotential, also Leistung in der Zukunft – nehme ich nicht vor.

Bezugsnormen der Evaluation: sachlich, sozial und individuell

Rheinberg (2002) unterscheidet zwischen drei Bezugsnormen der Evaluation: Die *sachliche* Bezugsnorm besagt, dass die Evaluierung anhand einer objektiv nachvollziehbaren Musterlösung (und Abstufungen derselben) erfolgt. Bei der *sozialen* Bezugsnorm werden die Leistungen der Person in Relation zu den Leistungen von Vergleichspersonen beurteilt. Bei der *individuellen* Bezugsnorm steht der Lernfortschritt der zu beurteilenden Person allein im Fokus, und zwar im Vergleich zum vorherigen Lernniveau bzw. zu den bisherigen Lernfortschritten eben dieser Person.

Für meine Vorlesung habe ich für die Bewertung bewusst eine *sachliche* Bezugsnorm, d. h. den Vergleich der Leistung mit einem vorgegebenen Lernziel, gewählt. Für meine Vorlesung heisst das, dass ich das Wissen, das ich vermittele, abfrage, sowie eine anspruchsvolle Transferleistung desselben. Die Bewertung fällt je nachdem gut aus, inwieweit bestimmtes Wissen wiedergegeben und eine bestimmte Transferleistung erbracht werden. (Zu den Bezugsnormen siehe ausführlich Rheinberg 2002, S. 59ff.).

Von einer *individuellen* Bezugsnorm, bei der die aktuelle Leistung mit früheren Leistungen desselben Studenten verglichen werden, und die für den Studenten mitunter recht motivierend sein kann, habe ich aus Zeitgründen und aus Gründen der Unüblichkeit abgesehen. Im Nachhinein denke ich, dass ich bei der Bewertung der Case Studies von

einer *sozialen* Bezugsnorm nicht ganz frei war: Ich habe bei der Notenvergabe wohl auch unbewusst die Leistung der jeweils einen Case Study-Gruppe mit den Leistungen der jeweils anderen verglichen; trotz meines sachlichen im voraus erstellten und im Bewertungsprozess verwendeten Bewertungsschemas.

4.3 Form der Evaluation: Schriftliche Prüfung und Case-Study

Für die Vorlesung wurden zwei Formen der Evaluation der Leistung der Studenten gewählt: eine schriftliche Prüfung und eine Case-Study-Prüfung. Die Noten dieser beiden gingen zu je 50% in die finale Note der Vorlesung ein.

Beide Formen der Evaluation werden im Folgenden näher erklärt, wobei die wichtigsten Schritte nach Eugster & Lutz (2003) behandelt werden.

Schriftliche Prüfung

Konzeption der schriftlichen Prüfung: Aus dem Lernziel habe ich prüfbare zu erwerbende Kompetenzen abgeleitet. Die Lernziele teilte ich in ihrem Inhalt und in ihrer Strukturierung den Studenten zu Beginn meiner Vorlesung mit. Beim Aufbau der schriftlichen Prüfung achtete ich auf eine sinnvolle Gliederung. Die schriftliche Prüfung deckte nicht die Gesamtheit der Lernzielbereiche ab, jedoch eine relativ repräsentative Auswahl von diesen: Sie enthielt mindestens eine Aufgabe zum internationalen Nonprofit-Sektor; und mindestens eine weitere Aufgabe zum Management internationaler Nonprofit-Organisationen. Ferner stellte ich für die einzelnen Prüfungsfragen sicher, dass die entsprechenden kognitiven Prozesse – Wissen, Verstehen, Anwenden, Synthese/ Erstellen, Beurteilen – zum Tragen kamen.

Alle geprüften Lernziele wurden im Unterricht zuvor erarbeitet. Darüber hinaus legte ich Wert darauf, dass formale Aspekte der Prüfungsfragen eingehalten wurden, d. h. dass z. B. Fragen präzise formuliert wurden; dass für Studenten der Zusammenhang zum Lernziel erkennbar ist; und dass das Gewicht der Aufgabe in Relation zur Gesamtprüfung angegeben ist. Allerdings liess ich keine „Reservezeit“, sondern konzipierte die den

Aufgaben zugerechnete Anzahl von Punkten gemäss der Gesamtanzahl von Minuten der Klausur (insgesamt 60 Minuten).

Die schriftliche Prüfung bestand aus drei Aufgaben (1,2,3) à je zwei Fragen (a, b). Die Studenten konnten zwei der Aufgaben wählen und deren Fragen anhand von Aufsätzen beantworten. Im Folgenden stelle ich die Unterfragen meiner schriftlichen Prüfung dar, und zwar danach geordnet, welche Kompetenzen sie abfragen:

Die nun folgende erste Abbildung umfasst die Fragen der schriftlichen Prüfung, die die Kompetenzen des Niveaus der Schulischen Anwendung („application scolaire“) messen:

- 1.a Characterize the four distinctive strategy-structure patterns for internationally active NPO by Bumbacher (2009) [based on Bartlett & Ghoshal, 1989] and mention the rationale behind each of them.*
- 2.a Characterize Present two theories which explain the nonprofit sector development.*
- 3.a What are challenges for INGO, especially international membership organizations, in complex task environments according to Anheier & Themudo (2005)? Name three challenges and explain what they are about.*

Abbildung 4: Fragen der schriftlichen Prüfung, die die Kompetenzen des Niveaus „Application Scolaire“ messen

Die zweite Abbildung fasst die Prüfungsfragen zusammen, die die Kompetenzen des Niveaus der alltäglichen Anwendung („application habillée“) und des Niveaus der Anwendung des Wissens auf theoretische und praktische Fragestellungen („application du savoir aux questions théorique et pratique“) umfassen:

- 1.b In which strategy-structure pattern is your case study's NPO, or another NPO of your choice, in? Which advantages and disadvantages does your NPO therefore face? Should it move towards another strategy-structure pattern in the future?*
- 2.b Do these theories help or do not help to explain the nonprofit sector development in a country of your choice (or a country cluster of your choice of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project)? Elaborate three reasons.*
- 3.b Explain in which way your case study's NPO, or another NPO of your choice, also faces these challenges. Should your NPO take any steps – and if so: which steps – in order to respond adequately to these challenges?*

Abbildung 5: Fragen der schriftlichen Prüfung, die die Kompetenzen des Niveaus „Application Habillée“ messen

Für die schriftliche Prüfung wählte ich eine ordinale Evaluations-Skala, d. h. eine Skala, deren Ausgangs- und Zielpunkte arbiträr sind. Die Leistung mass ich anhand von Zahlen (Objekten; nicht Werten).

Durchführung der schriftlichen Prüfung: Die Studenten informierte ich vorab über die prüfungsrelevanten Inhalte, den Ablauf und die Bewertung der Prüfung, sowie die erlaubten Hilfsmittel. Ich kümmerte mich auch, dass auf dem Deckblatt alle nötigen Informationen angegeben waren, die Infrastruktur der Prüfung für die Studenten angemessen war (Licht, Abstand zum nächsten, Ruhe) und darum, dass die Prüfungsaufsicht instruiert war.

Case Study-Prüfung

Konzeption der Case Study-Prüfung: Für die Case Study sollten sich je fünf Studenten in einer Gruppe zusammenfinden. Ich organisierte dann für jede Gruppe als Kontaktperson einen Führungsverantwortlichen einer Nonprofit-Organisation (u. a. von Caritas, Amnesty International, Fastenopfer, Mobility, FairMed).

Mit dieser Person sollten die Studenten das Thema ihrer Case Study – d. h. entweder die Internationalisierung der NPO oder einen Management-Issue wie z. B. Human Resources Management; Governance – abstimmen und die notwendigen Informationen erfragen. Schliesslich sollten die Studenten in Eigenarbeit eine Analyse (z. B. die Analyse eines externen Marktes) und Lösungsstrategien für ihre Nonprofit-Organisation erarbeiten.

Die Abbildungen 6 bis 11 im Anhang stellen die Folien dar, die ich zu Anfang der Vorlesung behandelte, und die Auskünfte über die Case Study-Konzeption geben: „Case Study Objectives“, „Case Study Methodology“, „Final Presentation“, „Framework for the Final Case Presentation I“, „Framework for the Final Case Presentation II“ und „Evaluation of the Case Study Presentation“.

Die letzte Abbildung zeigt also mein Evaluations-Schema für die Case Study-Präsentationen: Mit dem Schema bewerte ich Aspekte des Inhalts der Präsentation (50%), die Art der Präsentation (20%), und die Form der Präsentation (30%). Hierauf gehe ich unter 4.4 „Kriterien der Evaluation“ genauer ein.

Wie die schriftliche Prüfung deckt auch die Case Study-Prüfung nicht die Gesamtheit der Lernziele ab, jedoch im Zusammenspiel mit der schriftlichen Prüfung eine repräsentative Auswahl derselben.

Durchführung der Case Study-Prüfung: Ich habe die Studenten durch meine Vorlesungsunterlagen in der 1. Stunde detailliert über den Ablauf der Case Study-Prüfung informiert. Ich gestaltete die Prüfung so, dass die Bewertung einer Gruppe vorgenommen werden konnte, bevor die nächste Gruppe präsentierte. Ferner plante ich genügend Pausen ein, so dass auch allfällige Verzögerungen wettgemacht werden konnten. Ich stellte sicher, dass von den Studenten der Zeitplan für Präsentation und Diskussion eingehalten wurde, und dies nicht durch Klingeln etc. gestört wurde. Ich liess die Studenten aussprechen und unterbrach die Präsentation nach Möglichkeit nicht.

4.4 Kriterien der Evaluation

Bewertungsformen

Auf die Bewertungsformen im Sinne der drei Beurteilungsarten: formative, summative und prognostische Beurteilung (Edelmann 2010) ging ich bereits ein.

Eugster & Lutz (2003) geben ebenfalls Hinweise für Bewertungsformen von schriftlichen und mündlichen Prüfungen. Auf diese nehme ich im Folgenden bei meiner eigenen Darlegung Bezug:

Bewertungsform der schriftlichen Prüfung: Die Bewertung meiner schriftlichen Prüfung (Prüfungsaufgaben siehe Abbildungen 4 und 5 im vorausgegangenen Text) erfolgte anhand einer zuvor angefertigten Musterlösung (kriteriumsorientiert). Ich legte fest, für welche Teile welche Punkte vergeben werden, und welche Antworten zu welchem Erreichungsgrad notwendig sind. Damit ist die Zuteilung der Notenwerte zu den erreichten Punktzahlen vor Beginn der Korrektur festgelegt. Bei der Korrektur ging ich Aufgabe um Aufgabe vor; eine Zweitkorrektur erfolgte durch mich, jedoch nicht durch eine andere Person. Die Prüfungsergebnisse dienen auch als Vergleich für zukünftige

Prüfungen – jedoch werde ich nicht im nächsten Semester die gleichen Prüfungsaufgaben wiederholen.

Bewertungsform der Case Study-Prüfung: Ich bewertete die Präsentationen anhand meines Evaluierungsschemas, das die Studenten auch vorab erhielten (siehe bereits Abbildung 11). Die Skalierung der folgenden Aspekte (Items) erfolgte anhand der 5-stufigen Likert-Skala von „completely disagree“ zu „completely agree“. In die Note fließen anteilmäßig ein: Der Inhalt (50%), gemessen mit den Items „Clear focus on the relevant aspects of the case“, „Appropriate selection of theories or concepts“, „Theories and concepts correctly applied“, „Well balanced mix of case description and analysis“, „Overall interesting“; die Präsentationstechnik (20%), gemessen mit „Reasonable organization“, „Easy to follow“; und die Form (30%), gemessen mit „Slides and other didactic elements support the content“, „Handout provides other participants with useful information on the main results of the analysis“ und „Time frame is appropriately used“. Damit ist die Beurteilung kriteriumsorientiert, erfolgt nach dem gleichen Muster und ist protokolliert.

Mit dem Bewertungsschema versuchte ich, den Gütekriterien eines Tests nach Lienert und Raatz (1994), insbesondere der Validität, der Reliabilität und der Objektivität, bestmöglich Rechnung zu tragen.

4.5 Feedback an die Studenten

Ein „erstes“ Feedback gab ich den Studenten zu Ihrer Leistungserbringung in Form der *Benotung* der schriftlichen Prüfung als auch der Case Study; jeweils mit einer Note zwischen 1 und 6 (bei mir tatsächlich zwischen 3,75 und 6). Die Noten der schriftlichen Prüfung e-mailte ich den Studenten. Die Noten der Case Study, die für alle Studenten einer Gruppe gleich waren, teilte ich den Studenten direkt nach der Case Study-Präsentation mit.

Das zweite Feedback – also ein Sprechen über und ein Erörtern des Zustandekommens der Note, bzw. auch des Prozesses der Bewertung – bot ich den Studenten in der

Vorlesung an, doch bzgl. der Noten der schriftlichen Prüfung kam deswegen kein Student auf mich zu. Für die Case Study-Evaluation schloss sich dieses zweite Feedback direkt an die Notenvergabe an: Ich erörterte den Studenten anhand meines ausgefüllten Bewertungsschemas, wie ich ihre Case Study-Präsentation anhand der verschiedenen *formellen* und *inhaltlichen* Kriterien bewertet hatte. Dann beantwortete ich auch Fragen von Studenten.

4.6 Ergebnisse

Insgesamt schrieben 39 Studenten meine schriftliche Prüfung zum ersten Termin; acht Studenten zum Nachschreibetermin.

Insgesamt verlief die schriftliche Prüfung recht gut aus. Der Notendurchschnitt betrug beim ersten Termin 5,52; beim Nachschreibetermin 5,37. Der Notendurchschnitt der Case Study-Präsentationen betrug 5,62. Die niedrigste vergebene Note war 3,75 in einer schriftlichen Prüfung.

4.7 Berücksichtigung möglicher Verzerrungen

Mögliche Verzerrungen können sich durch Effekte, die den Beurteilungsprozess beeinflussen, ergeben. Dies sind insbesondere:

- Der Pygmalion-Effekt (auch genannt: Rosenthal-Effekt oder Selbsterfüllende Prophezeiung), bei dem sich die Erwartungen an das Verhalten der Studenten bewahrheiten. D. h., wenn ich als Dozentin diesen von vornherein viel zutraue, werden sie auch bessere Leistungen erbringen.
- Der Halo-Effekt, bei dem die Beurteilung einer einzelnen Eigenschaft auf die Beurteilung aller weiteren Eigenschaften oder Verhaltensweisen „ausstrahlt“.
- Attributionen, d. h. wenn eigenes negatives Verhalten den „widrigen“ Situationsumständen zugeschrieben wird, das gleiche Verhalten eines „Fremden“ jedoch als Absicht oder Persönlichkeitsmerkmal interpretiert wird.
- Vorurteile bzw. Stereotypen, d. h. vereinfachte klischeehafte Verstellungen gegenüber Gruppen und ihren Mitgliedern.

- Sowie der Milde-Strenge-Effekt, worunter die Neigung einer Lehrperson zu verstehen ist, Studenten stets milder oder strenger zu beurteilen im Vergleich zu anderen Lehrpersonen.

Ich war mir dieser Fehler im Vorhinein bewusst, habe auch versucht, mich selbst zu sensibilisieren und sie möglichst zu vermeiden (bis auf den Pygmalion-Effekt, den ich versuchte, positiv – wie oben dargelegt – zu nutzen), jedoch nehme ich an, dass die Vermeidung dieser Effekte keinem Menschen vollständig gelingt.

Ferner habe ich darauf geachtet, dass meine Bewertung möglichst unverzerrt ist, indem ich sie nach drei Gütekriterien eines Tests nach Lienert & Raatz (1994) ausgerichtet habe: Meine Bewertung sollte möglichst *objektiv*, *reliabel* und *valide* sein. Objektiv heisst in diesem Zusammenhang, dass meine Bewertung – würde sie in dieser Weise von einer anderen Person zu einem anderen Zeitpunkt vorgenommen – zu gleichen Ergebnissen führen. Reliabel heisst, dass zuverlässig bewertet (gemessen) wird; valide, dass auch *das Richtige* (hier: die Fach- und Methodenkompetenz; mittels einer repräsentativen Auswahl meines Lernstoffes und durch eine adäquate Transferleistung des Studenten) bewertet wird.

4.8 Zusammenfassung und Reflektion

Folgende Tabelle stellt die von mir in meiner Vorlesung geförderten studentischen Kompetenzen nach ihrer Art („cognitif“, „gestuel“, „socio-affectif“) und ihrem Niveau (schulische Anwendung, alltägliche Anwendung, Problemlösungsfähigkeit) zusammen.

	Cognitif	Gestuel	Socio-affectif
Problem-lösungs-fähigkeit; Organisation („savoir être“, „savoir devenir“)	- Die Studenten entwickeln eine positive Haltung gegenüber und Interesse für die Materie meiner Vorlesung.	- Die Studenten wenden nicht nur das erlernte Wissen an, sondern sie lösen auch Probleme, entwickeln Lösungen, und organisieren aktiv: z. B. in der Akademie: Forschungs-Publikationen und wissenschaftliche Präsentationen; Expertengespräche; Lehre z. B. in der Berufspraxis als Chef einer Nonprofit-	

		Organisation (sind schon 2 Studenten); als Angestellter/ Ehrenamtlicher/ Freiwilliger in einer Nonprofit-Organisation.	
Anwendung im Alltag („savoir-faire“)	<u>Realisierung einer Fall-Studie:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Suchen relevanter Informationen - In-Bezug-Setzen der Informationen mit dem theoretischen Wissen - Modifikation - Elaboration einer Analyse-Methode - Verhandeln mit der Ansprechperson - Erstellen einer Präsentation (Inhalt, Form, Präsentationstechnik) - Präsentation während der Vorlesung 		
	<u>Anwendung des Wissens auf theoretische und praktische Fragestellungen:</u> <i>Fragen des schriftlichen Examens:</i> <ul style="list-style-type: none"> - In which strategy-structure pattern is your case study's NPO, or another NPO of your choice, in? Which advantages and disadvantages does your NPO therefore face? Should it move towards another strategy-structure pattern in the future? - Do these theories help or do not help to explain the nonprofit sector development in a country of your choice (or a country cluster of your choice of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project)? Elaborate three reasons. - Explain in which way your case study's NPO, or another NPO of your choice, also faces these challenges. Should your NPO take any steps – and if so: which steps – in order to respond adequately to these challenges? 		
Schulische Anwendung („savoir redire“, „savoir faire“)	<u>Wissen:</u> Definitionen, Klassifikationen, Theorien, Ansätze bezüglich der Entwicklung des dritten Sektors im internationalen Kontext; bezüglich der Charakteristiken seiner Akteure; und bezüglich der Management-Issues der internationalen Nonprofit-Organisationen.	<u>Wiedergeben/Repetieren:</u> (siehe Text links)	<u>Jemandem erklären:</u> (siehe Text links)
		<i>Fragen des schriftlichen Examens:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Characterize the four distinctive strategy-structure patterns for internationally active NPO by Bumbacher (2009) [based on Bartlett & Ghoshal, 1989] and mention the rationale behind each of them. - Characterize Present two theories which explain the nonprofit sector development. - What are challenges for INGO, especially international membership organizations, in complex task environments according to Anheier & Themudo (2005)? Name three challenges and explain what they are about. 	

Abbildung 12: Resümee der Studienleistung nach Art und Niveau der zu erlernenden Kompetenzen

Mit den diversifizierten Prüfungsarten (schriftliches Examen und Case Study-Prüfung) und den Evaluierungs-Schemata nach Kompetenzen liegt meiner Ansicht nach eine recht objektive, reliable und valide Bewertung der Leistung der Studenten vor.

Nach Nightingale & O'Neil (1994) kann Lernerfolg als Indikator für Lehrqualität herangezogen werden.

5 Evaluation der Leistung der Dozentin durch die Studenten

5.1 Evaluations-Fragebogen

Die Stelle für Evaluation und Qualitätsmanagement der Universität Freiburg bietet den Dozenten die Möglichkeit, ihre Vorlesung anonym evaluieren zu lassen. Dieses Angebot nahm ich an.

Abbildung 15 im Anhang veranschaulicht den Evaluations-Fragebogen (Abbildung 13 das Anschreiben und Abbildung 14 die Erklärung zum Evaluations-Fragebogen). Er besteht aus den folgenden vier Dimensionen:

1. Interesse / Aufwand
2. Lehrkompetenz
3. Didaktik
4. Persönliches Engagement der Lehrperson.

Die einzelnen Dimensionen werden jeweils mit mehreren Aussagen (Items) erfasst: Die Dimension „Interesse / Aufwand“ zum Beispiel mit „Das Thema der Veranstaltung interessiert mich“ und mit „Ich verstehe viele der präsentierten Aspekte der Veranstaltung“; die Dimension „Lehrkompetenz“ z. B. mit „Die Lehrperson gestaltet die Veranstaltung interessant“ und „Die Lehrperson ist gut vorbereitet“; die Dimension „Didaktik“ z. B. mit „Die Lehrperson fasst regelmässig den Stoff zusammen“ und „Die Veranstaltung hat einen klaren Aufbau“; die Dimension „Persönliches Engagement der Lehrperson“ mit „Die Lehrperson ist im Umgang mit den Studierenden freundlich“ und „Die Lehrperson geht auf Fragen und Anregungen der Studierenden ausreichend ein“.

Die einzelnen Fragen sind likertskaliert von 1 („trifft gar nicht zu“ bzw. „strongly disagree“) bis zu 7 („trifft genau zu“ bzw. „strongly agree“).

Ferner umfasst der Fragebogen eine Sektion zu den Anforderungen der Veranstaltung, u. a., ob das Tempo angemessen ist. Es folgt eine Sektion für freie Verbesserungsvorschläge und eine Sektion über allgemeine Angaben u. a. zum Studiengang und zur Semesteranzahl der Befragungsperson.

5.2 Abfolge der Evaluation

Den Evaluations-Fragebogen verteilte ich in der letzten Vorlesungsstunde an meine Studenten. Die Studenten füllten den Papier-Fragebogen aus, während sie gemeinsam im Vorlesungssaal saßen. Ich sammelte die Bögen danach ein und brachte sie an die Stelle für Evaluation und Qualitätsmanagement der Universität Freiburg. Diese stellte mir kurz darauf per E-Mail die quantitativ-statistische Auswertung der Fragebogenbefragung zu.

5.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der quantitativ-statistischen Analyse der Stelle für Evaluation und Qualitätsmanagement der Universität Freiburg ergaben, dass mein Kurs bei den vier Dimensionen „Interesse / Aufwand“, „Lehrkompetenz“, „Didaktik“ und „Persönliches Engagement“ annähernd im Mittel lag von allen evaluierten Masterkursen meines Departments – d. h. dass ich annähernd so gut unterrichtete wie die anderen Professoren und Dozenten, welche größtenteils über langjährige Lehrerfahrung verfügen. In der Dimension „Persönliches Engagement“ schnitt ich sogar noch besser ab.

Neben dieser relativen Betrachtung kann man die Ergebnisse auch absolut auswerten. In der Dimension „Interesse / Aufwand“ erhielt ich 4,9 von 7; in der Dimension „Lehrkompetenz“ 4,8 von 7; in der Dimension „Didaktik“ 5 von 7; und in der Dimension „Persönliches Engagement“ 6,4 von 7. Die absolute Auswertung zeigt ferner, dass ich bei *keiner* Frage der vier Dimensionen den Mittelwert von 3,5 unterschreite.

5.4 Zusammenfassung und Reflektion

Die anonyme quantitativ-statistische Evaluation meiner Vorlesung anhand der Dimensionen „Interesse / Aufwand“, „Lehrkompetenz“, „Didaktik“ und „Persönliches Engagement“ liefert sowohl in absoluter Hinsicht als auch im Vergleich zu den Evaluationsergebnissen der anderen Mastervorlesungen meines Departements gute Ergebnisse.

In Zukunft werde ich die Evaluation jedoch früher durchführen, gegebenenfalls in der dritt- oder viertletzten Vorlesungseinheit. So kann die statistische Analyse früher durchgeführt werden, und ich kann die Befunde in der letzten Vorlesungseinheit mit den Studenten noch diskutieren. Dies ist positiv für die Studenten, da sie eine Rückmeldung über ihre Bewertung erhalten, und diese in einem Gesamtkontext sehen. Für mich als Dozentin ist dies hilfreich, da ich durch eine Diskussion gegebenenfalls weitere qualitative Erkenntnisse erhalte, die ich durch die quantitativ-statistische Zusammenstellung nicht erhalte. Beispielsweise kann ich auch zu Fragen, bei denen die Streuung weit auseinander ging, die Studenten genauer nach den Ursachen hierfür befragen.

6 Bilanz und Ausblick

„On ne peut pas parler de compétence qu'à partir du moment où il y a mobilisation des ressources pertinentes face à une situation problème en vue de la résolution de tâches complexes. »

Charlier (2010)

6.1 Apprentissage en profondeur?

Im Folgenden wird geprüft, ob eine „Apprentissage en profondeur“ vorliegt, d. h. eine grundlegende Ausbildung im Sinne des Kompetenzerwerbs geleistet wurde. Charlier (2010) schlägt hierzu eine Reihe von Prüfungspunkte vor, auf die nun Bezug genommen wird, und anhand derer die Prüfung vorgenommen wird.

Parcours négociés, d. h. ob der Ablauf der Vorlesung verhandelbar ist: Bei meiner Vorlesung hatten die Teilnehmer die Wahl. Es handelte sich um eine fakultative Vorlesung im Masterprogramm.

- **Unités de temps et de lieux diversifiés**, d. h., ob verschiedene Zeiteinheiten und Lernorte vorgesehen sind: Ja. Ich organisierte neben der klassischen Vorlesung, die einen festen Zeitrahmen und Saal im Vorlesungsplan hatte, zusätzlich die Aktivität der Fallstudien, die von den Studenten in Gruppen zeit- und ortsvariable bearbeitet werden konnten. Ferner sollten die Studenten die « guest lectures » meines Instituts besuchen (siehe im Folgenden).
- **Ressources en provenance des lieux de vie privés et professionnels**, d. h., ob verschiedene Ressourcen bzgl. Ort und Berufs- und Privatleben eingesetzt wurden: Ja. Ich sprach mit verschiedenen Professoren im Rahmen der Konzeption, Durchführung und Evaluierung meiner Vorlesung mit dem Ziel, diese zu verbessern. Bezüglich der Studenten: Ich hielt sie an, die « guest lectures » meines Instituts zu besuchen, in denen Führungsverantwortliche aus verschiedenen nonprofit Organisationen Vorträge zu aktuellen Themen, z. B. dem Management von Freiwilligen und Festangestellten, hielten. Schliesslich sollten die Studenten auch Interviews mit ihrem eigenen NPO-Verantwortlichen führen.
- **Évaluation**, d. h. liegen verschiedene Arten der Evaluation vor, und wenn ja, welche: Ja. In meiner Vorlesung nehme ich eine formative Evaluation vor: Ich gebe während der Vorlesung direkt Feedback; und ich führe als

Leistungsnachweis das schriftliche Examen und die Case Study-Präsentationen durch.

- **Tâche**, d. h. wie ist die Aufgabe zu beschreiben: Meine Vorlesung ist eine Aufgabe, die mit der wissenschaftlichen und der nonprofit berufspraktischen Realität zu tun hat. Daher ist die für die Studenten „die Aufgabe“ und die Teilnahme an meinem Kurs interessant.
- **Cohérence: objectifs – méthodes – évaluation**, d. h. dass das, was man entwickelt, auch evaluiert wird (Validität): Die Kohärenz von Zielen, Methoden und der Art der Evaluation kann für meine Vorlesung – in Anbetracht der Lektüre der vorausgegangenen Kapitel – als angemessen gegeben angenommen werden. Ich habe bewusst meine Unterrichts- und Evaluationsmethoden auf die zu erlernenden Kompetenzen abgestimmt.
- **Collaboration**: Die Kollaboration in meinem Kurs ist nach dem Prinzip der „Solidarität“ gestaltet. Ich fördere Einzelarbeit, aber insbesondere auch Gruppenarbeit.
- **Usages des TIC**, d. h. Verwendung von Informationstechnologie: Ja, in meiner Vorlesung stelle ich den Studenten ihre notwendigen Materialien online geschützt zur Verfügung; während des Haltens der Vorlesung mache ich vom neuen Präsentationsprogramm „Unibord“ an der Universität Freiburg (CH) Gebrauch. Mit meiner Aufgabenstellung der Case Study encouragiere ich zudem die Studenten, das Internet für Recherchearbeiten zu nutzen und das Computerprogramm „Powerpoint“ für die Präsentation in der Vorlesung zu verwenden.
- **Moments de régulation du dispositif**, d. h. ob ich Momente in der Vorlesung geschaffen habe, in denen es den Studenten besonders leicht fällt, eine „Apprentissage en profondeur“ zu realisieren: Ja. Ich habe bereits zu Anfang nach den Motivationen, den Erwartungen und den Voraussetzungen der Studenten für die Thematik gefragt. Meine gesamten Vorlesungseinheiten habe ich zudem versucht, in einer motivierenden Weise zu präsentieren, um auch das Commitment und somit das Lernen und das innovative Verhalten der Studenten zu fördern (siehe Westphal und Gmür 2010).

Insgesamt, in Anbetracht der Darlegungen in den vorausgegangenen Kapiteln über die zu erlernenden Kompetenzen, meine gewählte und verfolgte Lehrmethodik und Evaluationsmethodik bin ich der Ansicht, dass ich in meiner Vorlesung eine „Apprentissage en profondeur“ fördere.

6.2 Kollaborative Zusammenarbeit

Im Rahmen der Konzeption, Durchführung und Evaluation meiner Vorlesung kollaborierte ich mit verschiedenen Personen.

Im Rahmen der Konzeption war dies vor allem Frau Professor Dr. Bernadette Charlier, Verantwortliche für die Hochschuldidaktik und die Technologie in der Lehre an der Universität Freiburg (CH). Der wissenschaftliche Austausch mit ihr und ihr Feedback bzgl. meiner Arbeit trugen entscheidend zur Verbesserung meines „Scénario Paedagogique“ bei und somit zur Qualität meiner Lehrkonzeption. Ebenfalls kollaborierte ich in dieser Hinsicht mit Herr Professor Dr. Markus Gmür, Leiter meines Instituts, der mir Einblick in seine bisher gehaltenen Nonprofit-Vorlesungen gewährte und für Fragen stets zur Verfügung stand. Des weiteren führte ich Gespräche mit verschiedenen Dozenten im Rahmen meiner Hochschuldidaktik-Ausbildung und anderen wissenschaftliche Lehrpersonen.

Für die Durchführung meiner Vorlesung kollaborierte ich natürlich in erster Linie mit den Studenten. Zusätzlich kollaborierte ich im Rahmen des Moduls „Intervision“ mit einer Kollegin, die Assistentin an einem benachbarten Lehrstuhl ist. Je nach Situation kollaborierte ich auch mit den oben aufgeführten Personen. In der Gruppe „Les Monstres“ im Rahmen der Didaktik-Ausbildung diskutierte ich zudem mit anderen Dozenten Situationen, die während der Dozententätigkeit auftreten können (z. B., dass ein Student keine gute Leistung erbringt oder stört oder unangemessen kritisiert etc.) und wie damit am besten umgegangen werden kann.

Für die Evaluation zeigt sich ein ähnliches Kollaborationsschema. Als Kollaborationspartner ist hier noch die Stelle für Evaluation und Qualitätsmanagement der Universität Freiburg (CH) anzuführen, die für mich anonym die Auswertung der Fragebögen, mit denen meine Studenten eine Bewertung meiner Vorlesung durchführten, übernahmen.

Insgesamt beurteile ich die Kollaboration in allen drei Hauptaspekten der Vorlesung und mit allen Beteiligten als gut und überaus förderlich.

6.3 Lernerkenntnisse

Meine Lernerkenntnisse sind, dass ich nun eine Vorstellung davon habe, wie eine Mastervorlesung an einer Universität zu konzipieren, zu halten und zu evaluieren ist, und welches die didaktischen Aspekte sind, denen dabei Rechnung zu tragen ist, so dass von einer guten Lehrqualität gesprochen werden kann.

Dieses Wissen und die eigene Lehrerfahrung sind eine grosse Bereicherung für mich, die es mir ermöglicht, bei meiner nächsten Vorlesung viel mehr Zeit und Aufmerksamkeit auf meine Rhetorik und die Motivatierung der Studenten zu verwenden. Dies ist auch dadurch möglich, dass meine Unterrichtsmaterialien von mir erstellt wurden und nun von mir auf dem neuesten Stand gehalten werden

Eine weitere Lernerkenntnis ist, dass meine Vorlesung inhaltlich so umfangreich ist, dass daraus – nach Absprache mit meinem Institut - in Zukunft zwei Vorlesungen entstehen werden: Die management-ausgerichtete Vorlesung "The Management of International Nonprofit Organizations" und die marko-ökonomisch- bzw. Civil society-ausgerichtete Vorlesung "The International Nonprofit Sector: Analysis of Patterns of Cooperation". Diese werde ich im Jahresrhythmus halten.

Ausserdem habe ich folgende weitere Punkte beschlossen:

- Dass ich den Studenten der nächsten Vorlesung zu Anfang einen Fragebogen über ihre Voraussetzungen, Erwartungen und Motivationen zukommen lasse, und diesen nach Auswertung in der zweiten Séance mit ihnen bespreche.
- Dass ich meine nächste Klausur und die Musterlösungen von einer anderen Fachperson Probelesen lasse.
- Dass ich die Evaluation meiner Vorlesung durch die Studenten nicht in der letzten Stunde durchführe, so dass diese Ergebnisse ebenfalls noch persönlich mit den Studenten reflektiert werden können, was eine Erhöhung der Motivation für die Studenten und für mich als Dozentin sein wird.

Literatur

Bettinville, A. (2010): Die Lehrveranstaltungsevaluation an der Universität Freiburg (CH), Dienststelle für Evaluation und Qualitätsmanagement, Universität Freiburg (Vorlesungsunterlagen).

Charlier, B. (2010): Enseignement et Apprentissage. Notes de Cours. Vorlesungsunterlagen des Basismoduls A in Hochschuldidaktik an der Universität Freiburg (CH).

Charlier, B., Deschryver, N. & Peraya, D. (2004): Articuler Présence et Distance, une Manière de Penser l'Apprentissage Universitaire. Wissenschaftliches Paper; präsentiert an der AIPU in Marrakesch im Mai 2004.

De Ketele, J.-M. (2010): L'Evaluation des Compétences. Vorlesungsunterlagen des gleichnamigen Kurses an der Universität Freiburg (CH) am 4. Januar 2010.

Edelmann, D. (2010): Modul B. Bewerten von Lernen, Zentrum für Hochschuldidaktik an der Universität Freiburg (CH), Universität Freiburg (Vorlesungsunterlagen).

Eugster, B. & Lutz, L. (2003): Leitfaden für das Planen, Durchführen und Auswerten von Prüfungen an der ETH, Didaktikzentrum, ETH, Zürich (Arbeitspapier).

Hartinger, A. & Fölling-Albers, M. (2002): Schüler motivieren und interessieren. Rieden.

Lienert, G.A., & Raatz, U. (1994): Testaufbau und Testanalyse, 5. überarbeitete Aufl., Weinheim.

Metzger, Ch. & Nüesch, Ch. (2004): Fair Prüfen – Ein Qualitätsleitfaden für Prüfende an Hochschulen. Riehe Hochschuldidaktische Schriften, Band 6, IWP: St. Gallen.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, 2. Aufl., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nightingale, P. & O'Neil, M. (1994): *Achieving Quality Learning in Higher Education*, Routledge.

Prégent, R. (1990): *La Préparation d'un Cours. Connaissances de Base Utiles aux Professeurs et aux Chargés de Cours*. Editions de l'École Polytechnique de Montréal.

Rheinberg, E. (2002): *Bezugsnormen und schulische Leistungsbeurteilung*. In: Weinert, F. E. (2002): *Leistungsmessungen in Schulen*, 2. Aufl., Weinheim und Basel, S. 59-71.

Westphal, A. & Gmür, M. (2009): *Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse*, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 59(4), S. 201-230.

Anhang

Année / semestre:	SP 10 (cours semestriel)				
Cours:	The International Nonprofit-Sector				
Langue du cours :	anglais				
Enseignante(e):	Dr. Ariane Westphal				
Niveau:	Master				
Heures par semaine:	3				
ECTS:	4.5				
Objectifs du cours:	The globalization of political relations and economic systems has a growing impact on the activities of many nonprofit organizations, especially political, cultural and social NPO. The main objective of the course 'The International Nonprofit Sector' is to analyze specific challenges and problem-solving patterns in the international third sector.				
Description du cours:	<p>The course covers the following topics:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Societal, political and economic drivers for internationalization • Non-governmental organizations (NGO) • The international fundraising market • Human resource management and governance issues in multinational NPO • Market strategies, brand building, and reputation for nonprofit organizations in the global context • Effectiveness and quality monitoring in international nonprofit organizations • Global cooperation and competition in special fields (e.g. unions, charities, educational institutions) 				
Livres de référence, photocopiés:	<ul style="list-style-type: none"> • Anheier, H.K./Seibel, W. (Eds.) (1990): The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations. Berlin/New York. • Anheier, H.K./Themudo, N. (2005): Governance and management of international membership organizations. Brown Journal of World Affairs, 11: 185-198. • Dolnicar, S./Randle, M. (2007): The international volunteering market: market segments and competitive relations. International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Market-ing, 12: 350-370. • Laidler-Kylander, N./ Quelch, J.A./ Simonin, B.L. (2007): Building and valuing global brands in the nonprofit sector. Nonprofit Management & Leadership, 17: 253-277 				
Fréquence du cours:	tous les deux ans				
	<u>Autres informations</u>				
Horaire:					
	Jour	Heure	Cours / Exercice	Fréquence	Salle

	Mercredi	15:15 - 18:00	Cours	hebdomadaire	PER 21 D230
Etudiants autorisés / restrictions / conditions:					
Nombre d'étudiants:	Pas de restrictions				
"Etudiants Softskill":	Autorisés				
"Auditeur libres":	Autorisés				
Condition:	-				
Information d'examen:					
Session d'examens:	Eté 10; Automne 10				
Règlement d'examen:	Règlement du 4 juillet 2006 sur l'octroi des Bachelor of Arts et des Master of Arts en sciences économiques et sociales, en gestion d'entreprise et en informatique de gestion à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Sciences Économiques)				
Mode d'épreuve:	épreuve écrite				
Durée d'examen:	Aucune information disponible				
Langue d'épreuve(s):	anglais				
Autres informations :	Aucune				
Programme d'étude:					
Valable pour les programmes suivants:					
<ul style="list-style-type: none"> • Branche secondaire Master: gestion d'entreprise • Benefri-Konvention Wirtschaftswissenschaften • Master of Arts en gestion d'entreprise • Master of Arts in Accounting and Finance • Master of Arts in European Business 					
Valable pour les listes de master / modules suivants:					
<ul style="list-style-type: none"> • MA gest. d'entreprise; Module 7: Public and Nonprofit Management (NPO) • MA gest. d'entreprise; Module 8: European Business (EUB) • Master+; MA gest. d'entreprise; Cours Master Management • MA AF; Autres cours • MA Eu Bus; Modul European Business (EUB) 					

Abbildung 1: Universitärer Beschrieb der Vorlesung "The International Nonprofit Sector"

First lecture: ***Introduction***

- Description of pre-requisites, objectives, activities and expectations
- Motivations
- Lecture schedule
- Introduction to the non profit sectors on a global scale: Relations between market, state and non profit sector; definition of a nonprofit organization (« NPO »), classification of NPOs according to sector (type of activity); reasons for the existence of a NPO, differences between business and nonprofit organizations; special management situations for NPOs; legal forms of NPOs; classification of NPOs according to their institutional relatedness.

2^o lecture: ***"The international nonprofit sector"***

- Characteristics of the nonprofit sector per « country cluster »
- Relationships between market, state and nonprofit
- Explaining growing interest in the nonprofit sector
- Theories characterizing the "social space"
- Theories explaining the nonprofit sector development
- The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)

3^o lecture: ***"Corporate actors of the international nonprofit sector"***

- Definition of nonprofit organization (NPO)
- Reasons for the existence of an NPO
- Overview: Actors of the international nonprofit sector
- NPOs according to sectors/legal forms/institutional relatedness
- Differences of profit organizations and NPOs
- NGOs, NPOs, multilateral organizations

4^o lecture: ***"Market' and Environment Analysis"***

- Market-orientation in the nonprofit sector
- Positive and negative consequences of market-orientation
- Business approaches of market-/environment analysis
- Global environment analysis (Farmer & Richmann 1965)
- Industry structure analysis (Porter 1980, 1997)
- Dynamic industry structure analysis (d'Aveni 1995)
- Competitor analysis (Porter 1997; Aeberhardt 1996)
- Market and environment analysis for NPO
- "Structural Analysis" (Oster 1995)
- "Administrator Appraisal of the NPO's external environment" (Hay 1990)
- Case examples
- Competitor analysis practices of British charities

5^o lecture: ***"Internationalization strategies"***

- Drivers for internationalization of NPOs
- A Theory of internationalization for profit organizations (Bartlett & Ghoshal 1989)
- Theory transfer for NPOs (Bumbacher 2009)

- Internal risks of internationalization for NPOs

6^e lecture: ***Management issue: Corporate Governance***

- Definition of Corporate Governance for NPO
- Corporate Governance Theories
- Actors of the Corporate Governance System
- Governance relationships
- Conflict of interests: Managing the paradoxes
- Proving "good" Corporate Governance
- Corporate Governance in membership NPOs and external service NPOs

7^e lecture: ***"Management issue: Performance Evaluation"***

- Drivers for performance evaluation in NPOs and NGOs
- Definition of evaluation and performance
- Approaches of performance evaluation
- Dimensions of performance evaluation
- Performance evaluation process
- Outcomes of evaluation
- Focus: Evaluation of "intermediaries"
- Case example: Kindernothilfe

8^e lecture: ***"Management issue: Brand Building"***

- Outline of Marketing: Relationship Marketing and Integrative-Process-related Marketing
- Definition of Brand
- Importance of Branding for NPO
- A Brand Equity Model for international NPO (Laidler-Kylander & Simonin 2009)
- Recommendations for Branding in INPO

9^e lecture: ***"Management issue: Fundraising"***

- Outline of NPO-Fundraising
- Sources of NPO-revenue
- Fundraising concept and action planning (FFM: Purtschert 2010)
- Civil society engagement, esp. donor behavior
- Impact relations in donor behavior (Sargeant & Woodliffe 2008)
- Fundraising in international NPOs:
- Social alliances (Martínez 2003)
- Fundraising dependency (Zappalà & Lyons 2006)
- Backup: "Fundratios" (Patron 1999)

10^e lecture: ***"Management issue: Human Resources"***

- Conditions for Human Resource Management (HRM) in NPOs
- Human Resource (HR) instruments: implications for NPOs
- Nonprofit HR Strategies: vertical and horizontal fit

- Designing HR strategies for INPO according to the organization's overall strategy (v. Eckardstein & Brandl 2004)
- Nonprofit HR strategies: empirical evidence
- HRM in Development INPO - the case of Médecins sans frontières France (Comte & Quéinnec 2008; Valéau 2008)
- Emergency vs. Development employment
- Stages in expatriate volunteer's project
- Expatriate volunteers and local employees

1st lecture: ***"Global Cooperation and further Development Trends"***

- Structuring development trends for organizations
- Development trends for NPO in CH, D, A
- Empirical studies on development trends for INPOs:
- INGOs (Anheier & Themudo 2005)
- International development NPOs (Hautle 2009; Fowler 2000)
- "Cooperation" as a new development trend for INPOs
- Forms of cooperation (focus: strategic alliances and networks)
- Perspectives of cooperation (institutional, horizontal, vertical)
- Scientific publications on INPO cooperation:
- Cooperation of NGOs and labor unions (Spooner 2005; Connor 2005; Eade 2005)
- Cooperation among international development NGOs (Anheier & Themudo 2005)
- Cooperation of NGOs and community-based organizations (Gaventa 2008)

2nd lecture: ***"Strategic Optimization Process"***

- Strategy Definition
- Nonprofit Strategic Management: Lines of Research
- Methods of Nonprofit Strategy Development and Optimization
- The Portfolio Matrix (FMM: Schwarz 2006)
- Scientific studies on Nonprofit Strategic Management
- "Strategizing" in NPO (Jäger & Beyes 2010)
- Organizational Strategy in For-Profits, Nonprofit and Governmental Organizations (Moore 2000)

3rd lecture:

- Presentations of five case studies (group work):
- Amnesty International (Human Resources), Caritas (Internationalization Strategy), Fastenopfer (Brand Management and Fundraising), Nouvelle Planète (Fundraising), To go to Togo (Fundraising and Strategic Optimization Process)

4th lecture:

- Presentations of another five case studies (group work) :
- Fairmed (Fundraising), Aid. International (Fundraising), eQuality (Market Analysis and Strategic Optimization Process), Look good feel better (Fundraising), Mobility (Market Analysis).

Abbildung 2: Aktivitätsplan für die Vorlesung "The International Nonprofit Sector"

Bewertungsschema für die Beobachtung von Arianes Vorlesung

Vorname & Name : Ariane Westphal

Bewertungskriterien	Kommentare	Bewertung ¹		
		+	o	-
Strukturiertheit				
Strukturierter Aufbau des Vorlesungsstoffs				
Strukturierte Präsentation des Vorlesungsstoffs				
Strukturierter Ablauf (z.B. nachdem man auf Fragen von Studenten eingegangen ist)				
...				
Verständlichkeit				
Verständlichkeit des Vorlesungsstoffs				
Verständlichkeit der Unterlagen (z.B. wird ein Schaubild verständlich erklärt?)				
Verständlichkeit der Sprache:				
▪ Aussprache				
▪ Englisch				
...				
Motivation der Studierenden				
Nehmen die Studierenden aktiv teil?				
Hören sie zu? Oder beschäftigen sie sich mit anderen Dingen?				
Fehlen/Schwänzen (auffällig viele) Studierende?				
...				

¹Das Bewertungsschema ist ein Ordinalskala mit drei Stufen

- + : sehr gut, keine Verbesserungsvorschläge
- o : gut, der entsprechende Aspekt könnte noch etwas verbessert werden
- : nicht gut, Zielerwartung nicht erreicht

Abbildung 3: Bewertungsschema für die Beobachtung der Vorlesung (Intervision)

Case Study Objectives

For your own learning

- to apply theories and concepts on reality
- to reflect on the organizational reality you are embedded in
- to get practical understanding about international 3rd sector, its actors, and international management for NPOs – perspectives and limits
- to develop methodological competencies
- To get in touch with international nonprofit organizations and their managerial challenges

For the whole course

- to bring new ideas about international management in nonprofit organisation into the class

Abbildung 6: Ziele Case Study-Präsentationen

Case Study Methodology

1. Choose an (international) nonprofit organization [contact person] for the analysis
2. Join a team of 5 students (individual case studies are also possible, but I strongly recommend to join a team!)
→ *Communicate your decision until **13th of march** via e-mail*
 - Analyze how this organization did internationalize, is internationalizing (or eventually could internationalize) and give recommendations
OR
 - Analyze the current management situation (market and resources) of this organization and present an optimization process (if you want you can focus on one or several specific management issue(s))
OR
 - *Do a comparative analysis of two similar NPO's (or two parts of the same NPO) in different countries.*
→ *Final presentation is 26nd of may and 2nd of june*

Abbildung 7: Methodik der Case Study-Präsentationen

Final Presentation

- You have 20 minutes maximum for your (team) presentation. There will be approx. 10 minutes discussion afterwards.
- Your presentation should cover the following aspects:
 - very short description of the organization and its activities
 - a) Analysis of Internationalization: plan, steps taken, results, recommendations OR
 - b) Analysis of current management situation and recommendations for optimization process (with regard to critical management issues such as e. g. fundraising, HR, governance, market strategies, brand and reputation management, affectivity and quality monitoring, global cooperation and competition)
- Please provide a sufficient number of copies from your presentation slides as a handout for the other participants.

Abbildung 8: Reglement zu den Case Study-Präsentationen

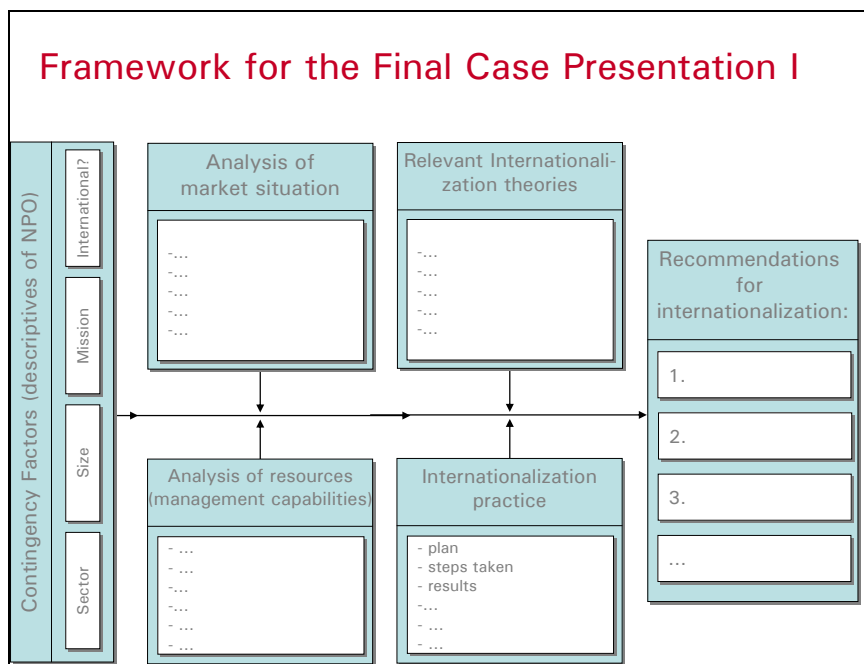


Abbildung 9: Framework I zur Erstellung der Case Study-Präsentationen

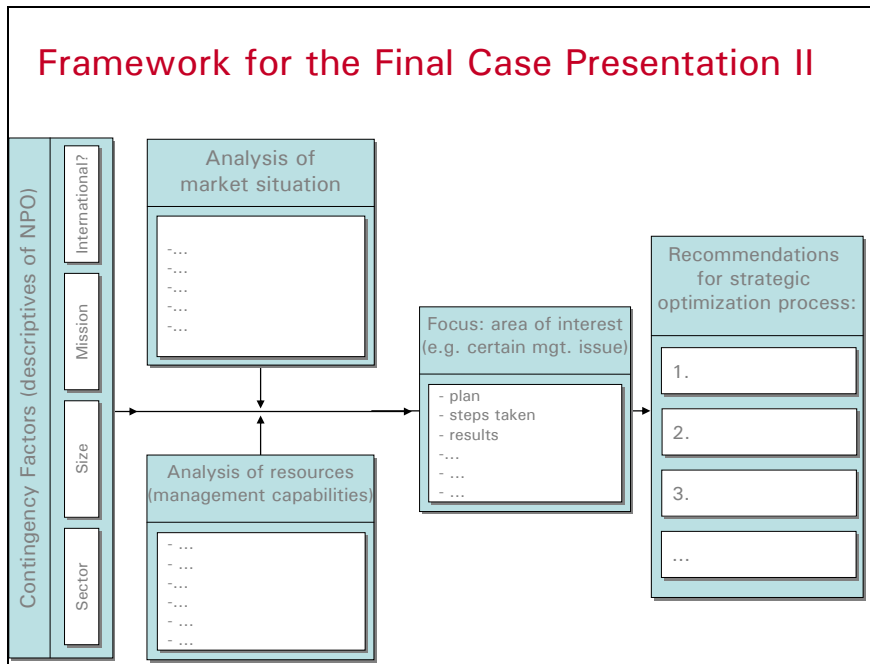


Abbildung 10: Framework II zur Erstellung der Case Study-Präsentationen

Evaluation for the Case Study Presentation

	Completely agree				Completely disagree
1. Content (50%)					
- Clear focus on the relevant aspects of the case					
- Appropriate selection of theories or concepts					
- Theories and concepts correctly applied					
- Well balanced mix of case description and analysis					
- Overall interesting					
2. Presentation (20%)					
- Reasonable organization (esp. for team presentation)					
- Easy to follow					
3. Form (30%)					
- Slides and other didactic elements support the content					
- Handout (1-2 pages) provides other participants with useful information on the main results of the analysis					
- Time frame (20 min.) is appropriately used					

Abbildung 11: Schema zur Evaluation der Case Study-Präsentationen