



## **Erfahrungsbericht zum Praktikum**

von Malte Hassler-Risch, angehender Psychologe und Offiziersanwärter  
der Helmut-Schmidt -Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg

bei kauke up. Unternehmensberatung für Organisations- und  
Führungskräfteentwicklung

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Beschreibung der Praktikumsinstitution	2
3. Darstellung der eigenen Einsatzfelder	3
4. Darstellung der Projektaufgabe	
4.1. Einordnung in das Themengebiet	7
4.2. Herangehensweise und methodisches Vorgehen	7
4.3. Geplanter Verlauf des Projektes	9
4.4. Auswertung und Ergebnis des Projektes	10
5. Reflexion	
5.1. Begründung der Wahl der Praktikumsstelle	11
5.2. Persönliche Ziele im Praktikum	11
5.3. Schwierigkeiten und Erfolge im Praktikum	12
5.4. Fazit	13
6. Literaturverzeichnis	14

## **1. Einleitung**

In einem Praktikum geht es darum, die im Studium theoretisch erworbenen Kompetenzen, Methoden und Fähigkeiten praktisch anzuwenden und gegebenenfalls zu vertiefen oder sogar neue Kompetenzen, Methoden und Fähigkeiten kennenzulernen.

In meinem Fall geht es um gruppendynamische Aspekte, Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung.

Führungskräfteentwicklung wird zunehmend interessant in der heutigen Zeit, denn durch die Technisierung kommt es dazu, dass Veränderungsprozesse wesentlich schneller eingeleitet werden und Unternehmen sich sehr viel schneller anpassen müssen. Dies schaffen Unternehmen allerdings nur, wenn ihre Führungskräfte in der Lage sind, den ständigen Veränderungs- und Anpassungsdruck zu managen und zu führen. Daher investieren vor allem große Unternehmen viel Zeit und Geld in die Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Dabei ist es wichtig anzuerkennen, dass es kein ideales Konzept der Führung gibt und es situativ verschiedene Wege gibt, eine Situation zu managen. Das macht das Feld der Führungskräfteentwicklung auch so komplex, da jedes Unternehmen und jede neue Aufgabe neu analysiert und geplant werden muss.

Genau damit beschäftigt sich das Unternehmen kauke up. GmbH & Co. KG.

Dieser Bericht teilt sich in zwei Bereiche. Im ersten Teil dieser Arbeit beschäftige ich mich mit der Projektaufgabe, die ich im Praktikum bearbeitet habe. Hier wurde die Aufgabe gestellt, eine Weiterbildung zu erstellen, die es Teamleitern eines Kommunikationsunternehmens ermöglicht zum Projektleiter befördert zu werden. Dieses Programm wird also im ersten Teil dieser Arbeit erläutert.

Der zweite Teil dieser Arbeit befasst sich mit einem Reflexionsteil, in dem das Praktikum reflektiert und ausgewertet werden soll.

## **2. Beschreibung der Praktikumsinstitution**



Die „Kauke up. GmbH & Co. KG“ ist ein Unternehmen, welches in vielen Bereichen Leistungen anbietet. Grundsätzlich dreht es sich allerdings immer um Change-Prozesse und Entwicklungsprozesse in Unternehmen.

Der Inhaber und Geschäftsführer der kauke up. GmbH & Co. KG ist Rolf Kauke.

Zu der Person Rolf Kauke und seinen Kompetenzen ein paar weiterführende Informationen. Er ist eine ausgebildete Führungskraft, die in mittelständischen Familienunternehmen disziplinarische Führungsverantwortung für ca. 400 Mitarbeiter übernahm. Dies ermöglicht ihm, das Verständnis für die Führungskräfte aufzubringen, die in sein Coaching kommen und sich beraten lassen möchten. Außerdem hat er so die Innensicht der Familienunternehmen kennengelernt. Mit 40 Jahren entschied er sich dazu einige Weiterbildungen anzuschließen, um Menschen in Organisationen strukturierter und organisierter durch Veränderungsprozesse zu führen.

Zu seinen zahlreichen Weiterbildungen gehörten im Team Dr. Rosenkranz in München die 3.5-jährige Ausbildung zum Managementtrainer, Prozessberater und Unternehmensberater, in der er das Verständnis für die gruppendynamischen Prozesse verinnerlichte.

Daran schloss sich eine ca. 5-jährige Körperpsychotherapieausbildung bei Sigmar Gerken aus den USA an.

Des Weiteren folgten Kurse bei Prof. Berbalk in Schematherapie (Arbeit mit den idealen Eltern) in Eckernförde.

Seine systemische Ausbildung zum systemischen Organisationsentwickler erhielt er bei Prof. Dr. Fritz B. Simon bei Simon, Weber and Friends in Heidelberg.

Weitere Supervisionseinheiten erfolgten beim HSI in Heidelberg.

Daraus lassen sich seine Kompetenzen in den Gebieten Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Coaching ableiten.

Außerdem wird sich auf fundiertes Wissen in den Bereichen Soziologie, Sozialpsychologie, Lerntheorien und Ökonomie bezogen. Dies ermöglicht einen weiten Blick und birgt Potenziale, sich auf jegliche Situationen einstellen zu können. Heute ist er 56 Jahre alt und führt sein Unternehmen sehr erfolgreich.

Er berät sowohl Familienunternehmen mit bis zu 80.000 Mitarbeitern, als auch politische Institutionen oder einzelne Führungskräfte in separaten Coachings.

Der Sitz der kauke up. GmbH & Co. KG befindet sich zwar in Hamburg, jedoch beschränken sich seine Kunden nicht nur auf die Stadt Hamburg, sondern auch in z.B. Berlin hat Rolf Kauke regelmäßig Auftraggeber/Klienten, die sein Know How benötigen und ihn engagieren.

### **3. Darstellung der eigenen Einsatzfelder**

Grundsätzlich gliederte sich mein Praktikum in zwei große Bereiche, die parallel nebeneinander herliefen und einem Seminar, welches ich vor Beginn des offiziellen Praktikums absolvierte.

In dem Seminar ging es darum, gruppendynamische Prozesse kennenzulernen, zu verstehen und anschließend durch Reflexion zu erlernen, wie man gruppendynamische Prozesse schnellstmöglich erkennen kann und ggf. nutzen kann, um die Performance einer Gruppe zu steigern.

Hierbei gilt es einige Modelle anzuführen, die im Laufe meines Praktikums immer wieder Anwendung gefunden haben. Dazu muss ich sagen, dass es sich hierbei nur um eine geringe Auswahl einzelner Modelle handelt.

Erstens das „Tuckman Phasenmodell“:

Dieses sagt aus, dass sich die Effektivität einer Gruppe in 5 Phasen zeigen lässt. Es beginnt mit der ersten Phase, das Forming:

Hier findet sich die Gruppe zusammen, jeder sucht seinen Platz in der Gruppe, es herrscht ein distanzierendes Klima, eine geltende Norm wird ermittelt und meist wird wenig Verantwortung übernommen.<sup>1</sup>

Dann folgt die zweite Phase, das Storming:

Diese zeigt sich aus durch Machtkämpfe und Ausübungen von Kritik an Anderen. Die Effektivität der Gruppe sinkt erheblich in dieser Phase, denn auch die Gefahr, dass der Einzelne austritt ist in dieser Phase am höchsten.<sup>2</sup>

Wenn diese Phase überstanden wurde, dann steigt die Effektivität der Gruppe erheblich an und es geht in die Phase des Normings:

Dabei wird die Gruppe vertrauter und eine Zusammenarbeit kann stattfinden. Das Konkurrenzverhalten legt sich, denn die Rangordnung ist meist klar geregelt. Durch

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell> [Zugriff: 28.09.2018]

<sup>2</sup> Vgl. <https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell> [Zugriff: 28.09.2018]

die offenere Kommunikation und den Austausch von Ideen und Meinungen entsteht ein „Wir-Gefühl“.<sup>3</sup>

Hier setzt dann die nächste Phase an, in der die Gruppe meist ähnlich effektiv ist. Diese Phase nennt sich Performing:

Und in dieser Phase ist die Gruppe gekennzeichnet durch einen starken Zusammenhalt und einer sehr guten Zusammenarbeit. Die Unterschiede verschiedener Personen werden akzeptiert und Gruppenaufgabe steht im Vordergrund. Das ist die Phase, die jede Gruppe erreichen möchte.<sup>4</sup>

Die fünfte Phase hat einen Sonderstatus, denn diese beschreibt den Auflösungsprozess einer Gruppe, beispielsweise bei Abschluss einer Aufgabe etc. Diese Phase heißt „Adjourning Phase“ und wie schon erwähnt geht es darum, dass sich die Gruppe auflöst, ein Abschied stattfindet. Es geht zudem darum, zu sichern, welche Erkenntnisse aus der Gruppenarbeit mitgenommen werden können und was sich daraus lernen lässt.<sup>5</sup>

Natürlich ist es auch möglich, dass Gruppen in den Phasen Rückschritte machen, aber hier ist es an der Führungskraft, diese zu erkennen und dagegen an zu wirken.

Ein anderes Modell, welches ich gerne mit aufnehmen möchte, ist ein Kommunikationsmodell.

Dieses nimmt die Metapher des Eisberges auf, indem es sagt, dass sich die Kommunikation in zwei Bereiche aufteilt. Das, was über der Oberfläche liegt und somit sichtbar und besprechbar ist. Und dem „latenten“ Geschehen, das, was unter der Oberfläche verborgen ist.<sup>6</sup>

Über der Oberfläche sind meist sachliche Themen, wie zum Beispiel Arbeitsziele etc. Diese machen etwa 20% der Kommunikation aus.

Unter der Oberfläche liegen allerdings 80% unserer Kommunikation, die sich zusammensetzen aus der (Geschäftsordnung), Gefühle und Emotionen und den eigenen Werten und Einstellungen.

---

<sup>3</sup> Vgl. <https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell> [Zugriff: 28.09.2018]

<sup>4</sup> Vgl. <https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell> [Zugriff: 28.09.2018]

<sup>5</sup> Vgl. <https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell> [Zugriff: 28.09.2018]

<sup>6</sup> Vgl. König u. Schattenhofer, 2016, S. 26f.

Damit geht einher, dass die Zugänglichkeit der unter Wasser befindlichen Informationen wesentlich schwieriger ist.<sup>7</sup>

Es ist wichtig zu verstehen, dass man erkennen muss auf welcher Ebene man kommuniziert, wenn man kommuniziert. Denn, da jeder Mensch verschiedene Werte und Einstellungen hat, kommt es oft zu Konflikten in Unternehmen oder auch im Privaten, weil vermeidlich über inhaltliche Themen gesprochen werden sollte, aber man unbewusst über die Werte und Einstellungen der anderen Person diskutiert und diese nicht akzeptiert.<sup>8</sup>

Während des Praktikums begleitete ich den Herrn Kauke dann zum einen bei der täglichen Arbeit.

Diese setzte sich zusammen aus erstens Coachings für Führungskräfte, dann das Begleiten von Change-Prozessen in Organisationen und letztlich das Ausbilden von Führungskräften zu systemischen Veränderungsmanagern, wobei das Seminar, welches ich begleitete ein Teil davon darstellt.

Hierbei lässt sich sagen, dass Kommunikation das wichtigste Werkzeug ist, um Konflikte aus Unternehmen und aus Gruppen fernzuhalten. Und das wurde in den Seminaren und Coachings umfangreich, unter Zuhilfenahme weiterer Modelle, getan. Die Kommunikation wurde aufgedeckt und strukturiert und so wurde das Problem hinter dem Problem gelöst. Denn oft versteckte sich das eigentliche Problem hinter einem „Pseudoproblem“. Um das zu verdeutlichen, möchte ich hier gern ein Beispiel aus dem Praktikum anführen:

In einer Organisation, die wir begleiteten, gab es ein flächendeckendes Fehlzeitenproblem. Die Arbeitnehmer waren auffällig oft krank und die Führungskräfte wussten hier nicht woran das lag und was dagegen getan werden konnte.

Am Anfang wurden dafür von jeder Arbeitskraft verschiedene Begründungen angeführt, die zum Teil ähnlich, aber teilweise auch sehr unterschiedlich waren. Durch Kommunikation mit den Arbeitnehmern und den Führungskräften deckten wir so aber schnell die tatsächlichen Probleme der Arbeitnehmer auf, die überraschender Weise sehr ähnlich waren. Nämlich, dass sie sehr hohe Ansprüche

---

<sup>7</sup> Vgl. Geramanis, 2017, S. 264ff.

<sup>8</sup> Vgl. König u. Schattenhofer, 2016, S. 26ff.

an sich selbst gestellt hatten, dadurch ein enorm hoher Druck entstand, den sie auf diesen langen Zeitraum nicht mehr gerecht werden konnten. So sahen sie den einzigen Ausweg in der Krankmeldung. Dadurch, dass sie allerdings stetig andere Gründe dafür anführten, löste sich das eigentliche Problem jedoch nicht, nämlich die eigene Erwartungshaltung. Diese haben wir nun aufgedeckt und begannen daran zu arbeiten. Jedoch endete mein Praktikum vor Abschluss der Maßnahmen, sodass ich zu dem weiteren Verlauf nichts sagen kann.

Wir begleiteten aber nicht nur ganze Organisationen während der Veränderungsprozesse, sondern auch einzelne Führungskräfte durch persönliche und beruflich schwierige Entscheidungen.

Dies machte auch den größten Teil des Praktikums aus. Wir dienten also meist als Reflexionsfläche und als Strukturierungsmöglichkeit für die Klienten, die so wieder einen offeneren Blick erlangten und eine sichere Anlaufstelle erhielten.

Der zweite große Teil meines Praktikums war die Durchführung einer eigenen Projektaufgabe.

Diese wird nun folgend erklärt.

#### **4.1 Einordnung in das Themengebiet**

Die Projektaufgabe zielt auf das Gebiet der Führungskräfteentwicklung, aber auch Organisationsentwicklung. Ziel war es, eine Weiterbildung zu gestalten, die es Teamleitern ermöglicht, Kompetenzen zu erlangen, die sie dann dazu befähigen, Projektleiter zu werden und ebensolche Aufgaben zu übernehmen.

Es soll also die Grundlage dazu schaffen, zum Projektleiter befördert werden zu können.

Die Besonderheit bei der Führungskräfteentwicklung liegt meist darin, dass die Führungskräfte in der heutigen Zeit den Untergeordneten fachlich unterlegen sind.<sup>9</sup> Und das ist auch richtig so, denn die Aufgabe von Führungskräften liegt nicht mehr darin, selbst Spezialisten zu sein, sondern eher Generalisten, die wissen, wie sie ihre

---

<sup>9</sup> Vgl. Von Rosenstiel, L., 2010, S. 956



vorhandenen Kompetenzen, in diesem Fall ihre untergeordneten Spezialisten, richtig einsetzen können.<sup>10</sup>

Ein weiteres Problem bei der Führungskräfteentwicklung ist, dass es weder eine ideale Führungsperson, noch ein ideales Führungsverhalten gibt.<sup>11</sup> Sodass es unbedingt notwendig ist, die Führungskräfte für jede künftige Aufgabe separat vorzubereiten und die Aufgaben für den jeweiligen Zweck zu gestalten.<sup>12</sup> Wie dies in der Projektaufgabe umgesetzt wurde, folgt in den nächsten Kapiteln.

#### **4.2 Herangehensweise und methodisches Vorgehen**

Zuerst einmal war es notwendig eine Anliegen- und Auftragsklärung durchzuführen. Dazu wurden die Mitglieder der Geschäftsleitung des betreffenden Unternehmens zu einem Meeting bei kauke up. eingeladen. Bei diesen ersten Meetings ging es darum, festzustellen, was das Ziel der gesamten Weiterbildung sein soll, welche Themengebiete behandelt werden sollen, welche Kompetenzen erlangt werden sollen und wie viel Zeit die gesamte Weiterbildung einnehmen darf, da das Tagesgeschäft parallel weiter laufen muss.

Wir kamen dabei zu dem Entschluss, dass sowohl soziale Kompetenzen als auch inhaltliche Kompetenzen vermittelt werden sollten und sich die gesamte Weiterbildung über 12 Monate verteilen sollte.

Inhaltlich wurden fundierte Kenntnisse in der IT, BWL, VWL, in Finanzen, HR (Human Resources) und in Unternehmensspezifischen Tools gefordert und es sollte ein Verständnis darüber entwickelt werden, wie Kunden des Unternehmens gemanagt werden und wie mit ihnen umgegangen werden muss.

Sozial wurden Punkte gefordert wie z.B. das Rollenverständnis eines Projektleiters, die Wichtigkeit einer Vorbildfunktion und weiterführende Skills, wie Konfliktverhalten, Feedbackverhalten und Kommunikationsverhalten.

Dies galt es also so zu verknüpfen, dass möglichst alle Punkte aufgegriffen werden können und ggf. aufeinander aufbauend strukturiert werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Ebd.

<sup>11</sup> Vgl. Ebd. S. 957

<sup>12</sup> Vgl. Ebd.

Dies bedeutete eine umfangreiche Analyse aller dazugehörigen Inhalte auf einer zuerst Metadidaktischen Ebene, sodass festgestellt werden konnte, welche Inhalte aufeinander aufbauend sind, um so zu ermitteln, wie diese Weiterbildung strukturiert werden kann.

Um die verschiedenen Gebiete wie BWL, VWL, etc. eingrenzen zu können, wurden weitere Meetings mit den für die jeweiligen Gebiete verantwortlichen Geschäftsleitern vereinbart. Diese wurden genutzt, um festzustellen, welche konkreten Inhalte in den jeweiligen Gebieten für die Aufgabe eines Projektleiters essentiell sind. Dadurch ergab sich das ideale Rollenprofil eines Projektleiters für dieses Unternehmen.

Nach eingehender Analyse der verschiedenen konkreten Inhalte gestaltete sich ein Metalehrplan heraus, der den Strukturleitfaden des Programms darstellte, indem alle Module samt Inhalte in ein Rahmenkonzept gebracht wurden und einen zeitlichen Ablaufplan erhielten.

Der Metalehrplan gestaltete sich so, dass das Programm in einen externen und einen

internen Block aufgeteilt wurde, dabei werden die Inhalte des externen Blocks von kauke up. übernommen und die Inhalte des internen Blocks werden von dem Unternehmen selbst gelehrt. Der Zweck des Metaplans ist, dass das Programm eine Struktur und einen Rahmen erhält, daher wurden hier auch nur Überschriften der Inhalte aufgeführt und der zeitliche Ablauf wird nur skizziert dargestellt. Da der Meta-Lehrplan nur die Struktur der gesamten Weiterbildung als Ganzes vorgibt und nur Anhaltspunkte über die vorkommenden Inhalte liefert, mussten die einzelnen Tage also im nächsten Schritt noch konkretisiert werden.

Dazu wurde ein Lehrplan auf der mesodidaktischen Ebene für jeden einzelnen Tag und jedes Modul entwickelt. Hier wurden die einzelnen Ausbildungstage strukturiert geplant und die Inhalte in einen Ausbildungsleitfaden gebracht.

Hier ist zu erwähnen, dass die einzelnen Tage eine zeitliche Struktur erhielten und die Inhalte dahingehend präzisiert wurden, auch die Zielsetzung für die einzelnen Tage wurde hier aufgeführt. Außerdem wurden Ort, Methode und Hilfsmittel geklärt, sodass diese frühzeitig organisiert werden konnten. Dies wurde in Absprache mit den

verantwortlichen Weiterbildnern abgesprochen, sodass eine ideale Gliederung der Inhalte gewährleistet werden konnte.

Da sich die Methodik und Didaktik der einzelnen Module von Weiterbildner zu Weiterbildner ändern kann, liegt die Verantwortung für die Erstellung des mikrodidaktischen Lehrplans bei den Verantwortlichen selbst. Dies stellt dann den Lehrplan für die einzelnen Lehrkräfte dar, die diesen dann als Lehrhilfe verwenden können. Der Sinn dahinter ist, dass, sollte eine Lehrkraft ausfallen, dieser mikrodidaktische Lehrplan einer anderen Person übergeben werden kann, um so die Wissensvermittlung der einzelnen Inhalte zu garantieren.

Da die Verantwortlichen hierfür Experten auf ihren jeweiligen Gebieten sind, können sie es außerdem für ihre jeweiligen Inhalte am besten selbst einschätzen, welche Methodiken sie für die Lehre verwenden wollen und können. Anzumerken ist hier, dass das Praktikum schon beendet war, bevor die mikrodidaktischen Lehrpläne erstellt worden sind, sodass ich an dieser Stelle nicht weiter darauf eingehen kann wie die einzelnen Lehrpläne ausgestaltet wurden.

#### **4.3 Geplanter Verlauf des Projektes**

Geplant ist, dass zu Beginn des Projektes erst die sozialen Fertigkeiten vermittelt werden, denn diese sind Grundlage für ein gutes Führungsverhalten, für eine Reflexionsfähigkeit und für gewissenhaftes Arbeiten. Sodass dies im ersten Modul direkt vermittelt wird.

Anschließend wird versucht den Teilnehmern, anhand von Vorbildern, die Wichtigkeit ihrer Aufgabe, die Verantwortungsbereiche und die Rolle klarzumachen. Außerdem nutzen diese ersten Module dazu, dass sich die Teilnehmer kennenlernen können und so im späteren Verlauf schneller arbeitsfähig sind, dieses entspricht dem Phasen-Modell nach Tuckman, welches zu Beginn dieser Arbeit bereits angesprochen wurde. Im Weiteren wird dann ein Treffen durchgeführt, bei dem sich die Verantwortlichen des Unternehmens und Rolf Kauke besprechen und letzte Fragen bezüglich der Teilnehmer klären und erste Einschätzungen tätigen können, um ggf. noch Anpassungen an Anforderungen vornehmen zu können.

Im nächsten Schritt werden die einzelnen Schritte des klassischen Projektmanagements veranschaulicht, damit diese dann in der projektbegleitenden Aufgabe, die dann folgt, direkt eingesetzt werden können. Hier geht es darum, dass nach und nach erworbene Wissen in einem praktischen Beispiel anzuwenden, um so das Verständnis zu entwickeln, wie ein Projekt in der Praxis zu planen und durchzuführen ist.

Hiernach folgen die internen Module, in denen es darum geht die Gebiete BWL, VWL, IT, HR etc. näherzubringen, um den Teilnehmern das geeignete Werkzeug für die Aufgabe als Projektmanager zu geben.

Nach jedem einzelnen Modul folgt eine schriftliche Überprüfung der einzelnen Inhalte, sodass sichergestellt werden kann, dass die Inhalte ausreichend verstanden wurden und angewendet werden können. Diese werden von den Lehrenden selbst erstellt, um sicherzugehen, dass auch die Inhalte abgefragt werden, die in den Modulen vermittelt werden.

Im Laufe der Zeit gibt es zwei Möglichkeiten für die Teilnehmer, sich zusammenfinden und die praktische Aufgabe weiter zu bearbeiten.

Diese wird dann zum Abschluss der Weiterbildung von den Teilnehmern vorgestellt und bewertet. Hier geht es besonders darum, dass sie das zur Verfügung gestellte Wissen für die jeweilige Aufgabe adaptieren und zeigen, dass sie sich selbst organisieren können. Die Vorstellung dieser Aufgabe schließt die Projektleiterausbildung praktisch ab. Jedoch ist geplant, dass nach erfolgreichem Absolvieren dieser Weiterbildung, die Aufgaben in den späteren Verwendungen kontrolliert und überprüft werden und anhand der Auswertung der Ergebnisse, Rückschlüsse auf die Projektleiterausbildung gezogen werden, um hier ggf. Anpassungen vornehmen zu können.

#### **4.4 Auswertung und Ergebnis des Projektes**

Leider liegt noch keine praktische Auswertung des Projektes vor, da diese Weiterbildung im Jahr 2018/19 zum ersten Mal in dem Unternehmen eingesetzt wird. Es gibt allerdings verschiedene Aspekte in diesem Programm, die es ermöglichen werden, eine Auswertung gezielt vorzunehmen.

Hier sind zum Beispiel die schriftlichen Leistungsüberprüfungen anzuführen oder auch Feedbackbögen, die den Teilnehmern zu jedem Modul ausgegeben werden. Hier können dann sowohl Schwierigkeit der Aufgaben, wie auch Methodik und Didaktik der Lehre der Inhalte überprüft und ggf. verbessert werden.

Zum Ergebnis lässt sich sagen, dass dieses Programm das Ziel verfolgt, Teamleiter zu Projektleitern weiterzubilden und ob dieses Ergebnis vollständig erreicht werden konnte, zeigt sich, wenn die Teilnehmer schließlich in diesem Gebiet eingesetzt werden und die neuen Aufgaben und Schwierigkeiten bearbeiten.

### **5.1. Begründung der Wahl der Praktikumsstelle**

Ich entschied mich dazu, das Praktikum bei kauke up. GmbH & Co. KG zu absolvieren, weil ich in einem zum Studium gehörenden Seminar eine Mitarbeiterin von Rolf Kauke als Seminarleiterin hatte und mir die Thematik bereits da sehr gefiel und interessierte.

Sie ermöglichte die direkte Kontaktaufnahme zu Rolf Kauke.

Daraufhin machten Rolf Kauke und ich einen Termin, um uns erst ein Mal persönlich kennenzulernen und die Erwartungen aneinander und an das Praktikum abzugleichen. Schon bei dem ersten Treffen stellte ich schnell fest, dass sich die Erwartungen seitens Rolf an mich und meine Erwartungen an das Praktikum sehr ähnelten und mir die Thematik zunehmend zusagte.

Da Rolf diese Einschätzungen teilte, war schon nach dem ersten Treffen für mich klar, dass ich das Praktikum gerne bei kauke up. absolvieren wollte.

Als Auflage stellte er allerdings, dass ich eine Woche lang ein Seminar von ihm besuchte, welches aber in der Vorlesungszeit stattfand, sodass ich zuvor Rücksprache mit meinen Dozenten und meinem Gruppenleiter halten musste. Als ich dann jedoch die Freistellung für die betreffende Woche erhielt, war die Zusage für den Praktikumsplatz sicher.

### **5.2 Persönliche Ziele im Praktikum**

Mir ging es in dem Praktikum speziell darum, selbstständig zu arbeiten, meine Ideen und Gedanken mit einzubringen und im Studium erworbenes Wissen auf den

praktischen Alltag zu adaptieren, anzuwenden oder ggf. zu überprüfen. Außerdem wollte ich Einblicke in den zivilen Arbeitsalltag sammeln und sehen, ob dieser vergleichbar mit dem Alltag in der Bundeswehr ist.

Alle diese Ziele konnte ich wunderbar in dem Praktikumsalltag integrieren. Denn zum einen hatte ich die Verantwortung über mein eigenes Programm, welches ich für ein Unternehmen entwickeln sollte. Hier musste ich selbstständig arbeiten, zu jeder Zeit den Kontakt zu dem Unternehmen halten, um die Ausarbeitungen bei Bedarf anzupassen bzw. abzugleichen und gleichzeitig konnte ich versuchen das theoretisch erworbene Wissen auf den Gebieten z.B. der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Sozialpsychologie, der Soziologie und der Erziehungswissenschaft in der Praxis anzuwenden.

Des Weiteren ermöglichten mir die vielen Coachings im parallel Laufenden Tagesgeschäft, Einblicke zu sammeln, wie das Arbeiten in Familienunternehmen mit bis zu 50.000 Mitarbeitern praktisch abläuft und ein Verständnis dafür zu entwickeln, welche Probleme es auf den verschiedensten Ebenen geben kann und welche es zu beachten gilt. Hier konnte ich auch Vergleiche zu dem Arbeiten bei der Bundeswehr ziehen und sehr viel Mitnehmen, wenn es um Menschenführung geht.

Ich durfte allerdings nicht nur an fast allen Coachings teilnehmen, sondern hatte auch die Möglichkeit, meine eigenen Ideen einzubringen und meinen Blickwinkel zu erläutern.

Zu meiner Überraschung wurden meine Gedanken durchweg positiv aufgenommen, ihnen wurden Gehör geschenkt und sie wurden in die weitere Diskussion bzw. in die weitere Arbeit mit aufgenommen, sodass ich auch hier Teil des Ganzen sein konnte. Während des Praktikums konnte ich also alle meine Ziele, die ich mir vorgenommen habe erfüllen und konnte auch persönlich einiges mitnehmen.

### **5.3 Schwierigkeiten und Erfolge im Praktikum**

Aufgrund der Tatsache, dass ich vorher noch nie ein vergleichbares Programm entwickelt habe und auch keine Vorbilder dafür hatte, war der Einstieg in diese Aufgabe zu Anfang sehr schwierig. Doch nach kurzer Strukturierungsphase konnte

ich bereits schnell die ersten Erfolge feiern. Das erhaltene Feedback äußerte sich durchweg positiv, welches mir dann in meiner Arbeit zunehmend Sicherheit gab. Eine weitere Schwierigkeit lag darin, dass ich vorher noch keine wirklichen Erfahrungen mit zivilen Unternehmen gesammelt habe, sodass ich keine eignen Vergleiche hatte, diese musste ich mir durch die Coachings und Gespräche mit den Klienten und Führungskräften nach und nach erarbeiten. Dies fiel mir allerdings zunehmend leichter und ich hatte sehr viel Spaß daran, die verschiedenen Unternehmen und Situationen der Klienten miteinander zu vergleichen und zu versuchen daraus Ableitungen zu bilden, die ich dann in die weiteren Coachings mit einbringen konnte oder auch auf die Arbeit in der Bundeswehr anwenden konnte. Den größten Erfolg konnte ich dann gegen Ende des Praktikums verzeichnen, als ich die Projektleiterausbildung fertiggestellt hatte und diese den Verantwortlichen des betreffenden Unternehmens vorstellen durfte. Hier wurde die Arbeit sehr gelobt und positiv anerkannt, sowohl von Rolf Kauke als auch von den Verantwortlichen des Unternehmens.

#### **5.4 Fazit**

Allgemein lässt sich also sagen, dass ich in diesem Praktikum meine Interessen wiedergefunden habe und die Möglichkeit hatte, neues Wissen zu erlangen. Insgesamt gefiel mir die Arbeit sehr gut und ich könnte ich mir vorstellen, in diesem Bereich ggf. nach der Bundeswehrzeit weiter zu arbeiten (*Edit: Ich arbeite zurzeit neben dem Studium als Werksstudent bei kauke up., sodass sich diese Vorstellung früher als gedacht bewahrheitet hat*). Die Arbeitsatmosphäre war sehr angenehm, immer freundlich und stets auf Augenhöhe. Dies erleichterte es zudem, gute Ergebnisse zu erzielen, sei es in Coachings oder auch in der Projektaufgabe. Ich konnte mich an methodischen Herangehensweisen ausprobieren, trug Verantwortung für meine eigene Projektaufgabe, aber hatte auch die Möglichkeit mit erfahrenen Führungskräften in Kontakt zu treten und ihnen in den angesprochenen Coachings meine Expertise zur Verfügung zu stellen und diese auf meinen späteren Verwendungen als Führungsperson anzuwenden.

Es war sehr spannend das bereits Erlebte aus dem Bundeswehralltag mit dem zivilen Berufsalltag zu vergleichen und daraus Ableitungen zu treffen, die sowohl mich in meinem späteren Berufskontext weiterbringen werden als auch den Klienten weitergeholfen haben, da sie eine andere Perspektive durch meine Gedanken hörten. Zudem habe ich nun ein besseres Verständnis darüber, wie Komplex Gruppen funktionieren, aber auch wie banal sich manchmal die Probleme äußern. Und dass es besser ist, wenn Probleme besprochen werden, als wenn sie verschwiegen werden, denn das ist meist das größere Problem.

Alles in allem war das Praktikum für mich sehr ertragreich, ich habe sehr viel neues theoretisches Wissen erlernt, habe aber auch sehr viel über mich selbst gelernt.

## **6. Literaturverzeichnis**

Diepenhorst, H.: Tuckman Phasenmodell. <https://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell> [Zugriff: 28.09.2018]

Germanias, O.: mini-handbuch – Gruppendynamik. Weinheim Basel 2017.

König, O; Schattenhofer, K.: Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg 2016.

**Von Rosenstiel, L.: Weiterbildung von Führungskräften. In:** Tippelt, R., von Hippel, A. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung – 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin, München 2018.