

Mündliche Prüfungen

Teaching Guide for Higher & Professional Education

Zentrum für Innovative Didaktik (ZID)





Inhalt

4	1. KOMPETENZORIENTIERTE PRÜFUNGEN
7	2. PRÜFUNGSFUNKTIONEN UND -FORMEN
8	3. GESTALTUNG MÜNDLICHER PRÜFUNGEN
8	3.1 Vorbereitung
8	3.2 Durchführung
10	3.3 Bewertung
11	3.4 Besonderheiten Gruppenprüfung
11	3.5 Besonderheiten Onlineprüfung
13	LITERATURVERZEICHNIS
14	ANHANG 1: CHECKLISTE MÜNDLICHE PRÜFUNG
15	ANHANG 2: VORLAGE PRÜFUNGSPROTOKOLL
17	ANHANG 3: BEISPIEL PRÜFUNGSPROTOKOLL SCHWERPUNKT FACHKOMPETENZ
23	ANHANG 4: BEISPIEL PRÜFUNGSPROTOKOLL SCHWERPUNKT METHODEN- UND SOZIALKOMPETENZ

1 Kompetenzorientierte Prüfungen

Prüfungen sind ein fester Bestandteil des Hochschulalltags. Sie können dabei unterschiedliche Funktionen bzw. Zielsetzungen haben:

- Diagnostische Prüfungen stehen am Anfang eines Lernprozesses. Sie dienen den Lernenden zur Einschätzung des eigenen Kompetenzniveaus (was z. B. für die Auswahl von Wahlmodulen hilfreich ist) und den Lehrenden zur Einstufung der Lernenden sowie zur Unterrichtsgestaltung.
- Formative Prüfungen sind prozessorientiert (vgl. Gerick et al., 2018, S. 10). Sie sind im studentischen Lernprozess integriert und geben sowohl den Lernenden als auch den

Lehrenden Rückmeldungen für die Steuerung des Lern- bzw. Lehrprozesses.

- Summative Prüfungen sind produkt- bzw. ergebnisorientiert. Sie stehen am Ende eines Lernprozesses und dienen dazu, eine Note zu ermitteln.

Es gibt vielfältige Prüfungsformen. Weit verbreitet sind schriftliche Prüfungen. Die Lernenden erstellen gemäß in der Aufgabenstellung festgelegten Parametern ein schriftliches Produkt – auf Papier oder digital – und reichen es zur Bewertung ein. Es kann beispielsweise ein Essay sein, der unbeauf-

ABBILDUNG 1: DIMENSIONEN DER HANDLUNGSKOMPETENZ

(in Anlehnung an Euler und Hahn, 2014)



Die **Fachkompetenz** beinhaltet spezifische Fähigkeitsbereiche, die zur Bewältigung theorie- und praxisrelevanter Fachinhalte benötigt werden.

Unter **Methodenkompetenz** (z. B. Problemlösung, wissenschaftliche Methoden, Nutzung von Informationen) versteht man situationsübergreifend einsetzbare Fähigkeitsbereiche, die zur Bewältigung von anspruchsvollen beruflichen Problemen gefordert sind.

Die **Sozialkompetenz** (z. B. schriftliche und mündliche Kommunikation, Kooperation im Team) beinhaltet Fähigkeitsbereiche zum erfolgreichen Realisieren von beruflichen Zielen in sozialen Interaktionen.

Und die **Selbstkompetenz** (z. B. Selbstreflexion, Verantwortungsübernahme) beinhaltet Fähigkeitsbereiche und Einstellungen, die es ermöglichen, sich selbst im Rahmen der beruflichen Tätigkeit zu entwickeln und die berufliche Umwelt aktiv zu gestalten.

sichtigt oder beaufsichtigt verfasst wird, eine Multiple-Choice¹-Prüfung oder mathematische Berechnungen. Eine Prüfung kann aber auch mündlich, also über das gesprochene Wort, erfolgen.

Der vorliegende Leitfaden bezieht sich auf mündliche Prüfungen als ergebnisorientierte (summative) Prüfungsform. Es ist zu beachten, dass bei der Wahl einer Prüfungsform und der Gestaltung einer Prüfung die Prüfungsordnung der jeweiligen Institution auf Einschränkungen und/oder Gestaltungshinweise hin konsultiert werden sollte.

Sind Lernziele und Lehre kompetenzorientiert konzipiert, sollte eine (mündliche) Prüfung ebenfalls grundsätzlich kompetenzorientiert aufgebaut sein. So wie es eine Vielfalt von Fächern, Disziplinen, Studiengängen und Hochschulprofilen gibt, so gibt es auch eine Vielfalt von Kompetenzziele. Die-

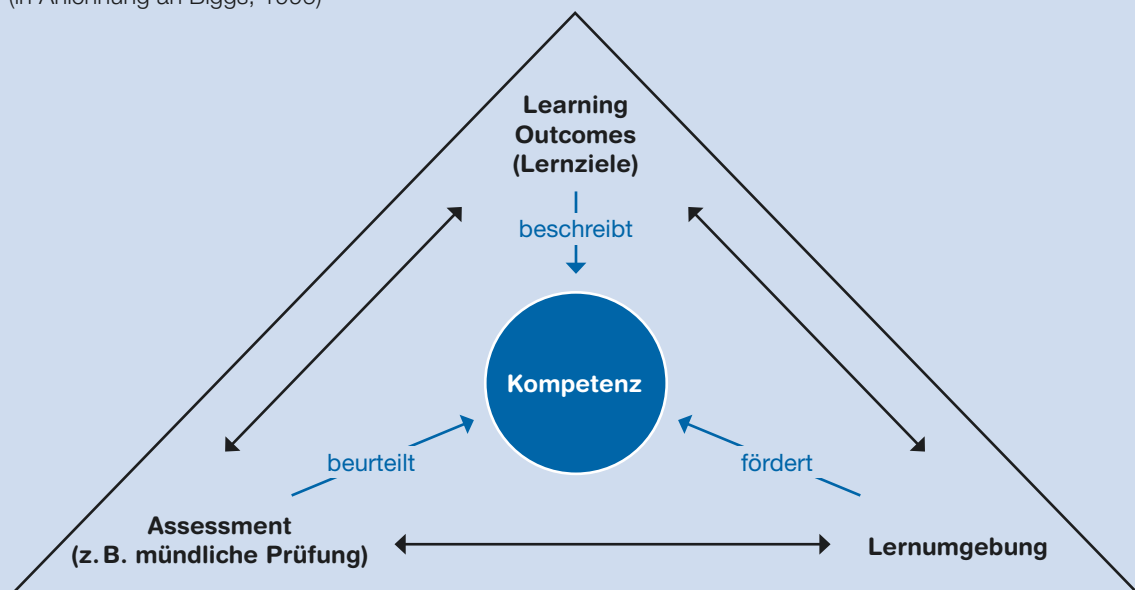
ser Teaching Guide folgt dem Konzept der (beruflichen) Handlungskompetenz² gemäss der Abbildung 1.

Für Form und Inhalt einer mündlichen Prüfung ist es entscheidend, welche Lernziele («Learning Outcomes») für eine Lehrveranstaltung oder ein Modul definiert werden bzw. welche Kompetenzen gefördert werden sollen. Die Gestaltung der Lehr- und Lernaktivitäten im Rahmen der Lehrveranstaltung (bzw. die beispielsweise über eine Plattform [Moodle u. a.] bereitgestellte virtuelle Lernumgebung) beeinflusst die Erreichung dieser Ziele. Dies ist die Grundidee des sogenannten **Constructive-Alignment-Konzepts** (vgl. Biggs, 1996; Biggs und Tang, 2007), das in Abbildung 2 dargestellt ist.

Die Lern- und Lehraktivitäten des Moduls müssen die Studierenden auf das vorbereiten, was sie in der (mündlichen) Prüfung erwartet. Sollen Studierende in der Prüfung z. B.

ABBILDUNG 2: CONSTRUCTIVE ALIGNMENT

(in Anlehnung an Biggs, 1996)



1 Zur Gestaltung von Multiple-Choice-Aufgaben wird auf den entsprechenden [Teaching Guide](#) verwiesen.

2 Eine ausführliche Beschreibung der Kompetenzen wird im Dokument [Innovation in Higher & Professional Education Nr. 4](#) vorgenommen.

Problemlösekompetenzen anhand einer Kurzfallstudie unter Beweis stellen, so muss im vorangegangenen Unterricht auch das Lösen von solchen Fallstudien behandelt bzw. geübt worden sein.

Ist für ein Modul festgelegt, welche Kompetenzen durch die Lehre gefördert werden sollen, müssen die angestrebten Kompetenzen klar als Lernziele formuliert und kommuniziert werden. Hierfür eignet sich z. B. eine Modulbeschreibung. Einerseits orientieren sich die Lehrenden, im Sinne des Constructive Alignment, bei der Unterrichtsgestaltung und bei der Gestaltung der Prüfung an diesen kompetenzorientiert formulierten Lernzielen, andererseits schaffen sie für die Studierenden von vorneherein eine gewisse Transparenz hinsichtlich der (summativen) Bewertung am Ende des Moduls, was ihnen hilft, die Organisation ihrer Lernaktivitäten entsprechend auszurichten (vgl. Brassler, 2022, S. 74). Lernerfolge werden dann mit der (mündlichen) Prüfung zielgerichtet überprüft.

Mündliche Prüfungen können zur Überprüfung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen eingesetzt werden. In einem Gespräch können durch gezieltes Nachfragen Stärken und Schwächen ausgelotet und Denkprozesse fassbar ge-

macht werden. Bei Problemlösungsaufgaben können die Studierenden in einer mündlichen Prüfung größeren Freiraum haben, die eigenen Kompetenzen zu demonstrieren (Schaper et al., 2013, S. 34). Diese Flexibilität geht aber einher mit einer geringen Standardisierung. Die Vergleichbarkeit (Reliabilität und Validität³) der mündlichen Prüfungen verschiedener geprüfter Studierender ist schwieriger sicherzustellen als bei einer schriftlichen Prüfung mit z. B. Multiple-Choice-Fragen.

Diese Prüfungsform stellt Prüfende vor besondere Herausforderungen (vgl. Frölich-Steffen, 2019, S. 61–63). Sie interagieren direkt mit den Prüfungskandidat:innen. Sie können flexibel auf Studierende eingehen, müssen dabei aber vergleichbare und faire Prüfungen abnehmen, transparent und objektiv bewerten und Verzerrungseffekte (siehe Abschnitt 3.3) beachten.

Mündliche Prüfungen sollten daher gut geplant, vorbereitet und dokumentiert werden (siehe Anhang 2, Vorlage Prüfungsprotokoll).

³ Die Reliabilität misst, inwieweit die Messung zuverlässig ist. Damit lässt sich beurteilen, ob die Prüfungsfragen den wahren Leistungsstand der geprüften Person messen oder ob die Ergebnisse durch Messfehler verfälscht sind (z. B. durch subjektive Einschätzungen der prüfenden Person). Die Validität ist gegeben, wenn eine mündliche Prüfung zuverlässig das misst, was beurteilt werden soll, und nicht irgendetwas anderes. Reliabilität ist somit Voraussetzung für Validität.

2 Prüfungsfunktionen und -formen

Eine Prüfung, egal in welcher Form, hat immer eine Funktion. Macke et al. (2016, S. 141 f.) identifizieren verschiedene gesellschaftliche und didaktische Funktionen und regen an, dass die prüfende Person sich bei der Prüfungsgestaltung bewusst macht, welche Funktion(en) jeweils hauptsächlich erfüllt werden soll(en). Folgende didaktische Funktionen kann eine (mündliche) Prüfung haben:

- Diagnosefunktion: Feststellung des erreichten Kompetenzniveaus der geprüften Studierenden im Sinne des Constructive Alignment.
- Rückmeldefunktion: Die geprüften Studierenden erhalten Auskunft über den Grad des erreichten eigenen Kompetenzniveaus.
- Informationsfunktion: Die geprüften Studierenden erhalten Angaben darüber, wo Lücken hinsichtlich der zu erreichenden Kompetenzen bestehen, und können ihre Lernaktivitäten entsprechend ausrichten.
- Motivierungsfunktion: Die geprüften Studierenden werden in ihrem Lernprozess ermutigt.
- Disziplinierungsfunktion: Die geprüften Studierenden erhalten konstruktive Rückmeldungen hinsichtlich der erbrachten versus der erwarteten Leistung.

Es sind verschiedene Formen der mündlichen Prüfung denkbar. Auch eine Kombination ist möglich. Einige Formen sind:

- Befragung: Das Wissen bzw. das Können der Studierenden wird in Form eines strukturierten Interviews erfasst. Die Prüfenden haben Fragen vorbereitet, die sich an den Themenbereichen und den Lernzielen des Moduls orientieren. Es werden dabei möglichst kurze, offene Fragen gestellt, damit ein natürliches Gespräch entstehen kann. Hinsichtlich der Gesprächszeit sollte eindeutig diejenige der geprüften Studierenden dominieren. Zu demonstrierende Kompetenzen sowie die Taxonomiestufen der gestellten Fragen oder Aufgaben bzw. die Ansprüche hinsichtlich des kognitiven Niveaus⁴ variieren. Die jeweilige Modulbeschreibung dient hier als Orientierung für die «Flughöhe».

- Präsentation: Hier sollen die Studierenden in adressaten- und sachgerechter Form einen Inhalt vortragen. Das Thema kann dabei frei gewählt, aus einem Themenpool gewählt oder vorgegeben werden. Die Themenvergabe kann einige Tage im Voraus kommuniziert werden. Wird das Thema erst am Prüfungstag bekannt gegeben, kann den zu prüfenden Studierenden beispielsweise ein Raum für die Vorbereitung zugewiesen werden. Im Anschluss an die Präsentation können Fragen zur Präsentation oder zum Themenbereich gestellt werden.
- Problemlösungsaufgaben: Hier geht es darum, dass die zu prüfenden Studierenden für die Prüfungsaufgabe einen adäquaten Lösungsweg finden. Die konkrete Problemsituation begegnet dabei den geprüften Studierenden erstmals in der Prüfung, das notwendige Wissen sowie Analyseinstrumente und/oder Methoden für die Problemlösung wurden aber im Unterricht entsprechend behandelt. Solche Aufgaben eignen sich vor allem zur Überprüfung höherer Kognitionsstufen als Aufgaben, bei denen schwerpunktmässig das Erinnern und Verstehen aktiviert werden.

Bevor eine Prüfungsform gewählt wird, sollten sich die Prüfenden über die Gründe für eine mündliche Prüfung Gedanken machen. Idealerweise wird diese gewählt, weil sie sich im Sinne des Constructive Alignment aus den Lernzielen ableitet. Wird eine mündliche Prüfung aus Verlegenheit gewählt, wie beispielsweise während der COVID-19-Pandemie, oder wenn der Aufwand für die Ausarbeitung einer umfangreichen schriftlichen Prüfung für die Prüfenden nicht verhältnismässig erscheint, beispielsweise bei einer Nach- oder Ersatzprüfung für einzelne Studierende, so muss die Gleichwertigkeit mit der schriftlichen Prüfung sichergestellt werden. Der Aufwand für die Gestaltung einer mündlichen Prüfung darf nicht unterschätzt werden.

⁴ Nach Anderson und Krathwohl (2001) werden sechs kognitive Anspruchsniveaus unterschieden: einerseits die in Lernzielen häufig verwendeten Stufen des Erinnerns, Verstehens und Anwendens und andererseits die etwas seltener referenzierten Stufen der Analyse, Bewertung und Erschaffung.

3 Gestaltung mündlicher Prüfungen

Wurde aufgrund der Vorüberlegungen zur Kompetenzorientierung und zum Constructive Alignment die mündliche Prüfung als passende Form zur Überprüfung der Lernziele ausgewählt, geht es in einem nächsten Schritt darum, die Prüfung sorgfältig vorzubereiten, durchzuführen und zu bewerten. Eine Kurzversion der nachfolgenden Ausführungen findet sich im Anhang (Anhang 1: Checkliste mündliche Prüfung). Für die Prüfenden ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass eine mündliche Prüfung sowohl für die Studierenden als auch für die Prüfenden eine Stresssituation darstellen kann.

3.1 VORBEREITUNG

Jede mündliche Prüfung muss systematisch vorbereitet werden. Die angesetzte Prüfungszeit, beispielsweise 20 Minuten, muss gut genutzt werden, damit die geprüften Studierenden Gelegenheit haben, die eigenen Kompetenzen über die verschiedenen Themenbereiche des Moduls und die angestrebten Niveaustufen angemessen zu demonstrieren, und die prüfende Person die gezeigte Leistung objektiv bewerten kann. Die Inhalte, Aufgaben und Schwierigkeitsgrade der Prüfung ergeben sich aus den Themenbereichen und Lernzielen des Moduls. Allenfalls zugelassene Hilfsmittel sollten den Studierenden frühzeitig bekannt gegeben werden, damit sie beschafft (z. B. Taschenrechner) oder erstellt (z. B. handgeschriebene Formelsammlung) werden können und die Anwendung während des Semesters geübt werden kann.

Um eine Prüfungsstrategie umzusetzen, müssen die Prüfenden auch mögliche Fragen zu allen zu prüfenden Themenbereichen vorbereiten. Dabei sollten Fragen bzw. Impulse zu möglichst allen zuvor definierten Lernzielen formuliert werden, ansonsten verringert sich die Validität. In mündlichen Prüfungen hat es sich bewährt, vor allem mit offenen Fragen und Impulsen oder Denkanstößen zu arbeiten. Sie machen längere Antworten nötig und gewähren den Prüfenden daher Einblicke in das Kompetenzspektrum der geprüften Studierenden.

Die Prüfungsfragen werden systematisch zu einer Prüfungsserie (vgl. Metzger & Nüesch, 2004, S. 105 f.) zusammengestellt, die logisch aufgebaut ist und vergleichbare Anforderungen stellt. Je nach Länge der mündlichen Prüfung ist es nicht möglich, auf sämtliche Themenbereiche (gleichermas-

sen) einzugehen. Die Prüfenden können Schwerpunkte setzen. Eine solche Prüfungsserie wird mithilfe einer Prüfungsdisposition (bzw. eines Prüfungsprotokolls) erstellt (siehe Anhang 2). Diese Vorbereitung ist notwendig, damit die Prüfenden die Aufgaben während der Prüfung präzise formulieren und gegebenenfalls die Beisitzenden oder Protokollierenden Beobachtungen und Antworten festhalten können.

Absolvieren mehrere Studierende eine mündliche Prüfung, so kann diese i. d. R. nicht, wie etwa bei einer schriftlichen Prüfung, für alle Studierenden gleichzeitig stattfinden. Eine Prüfungsserie kann bei zwei direkt aufeinanderfolgenden Studierenden angewendet werden. Für weitere Kandidat:innen müssen weitere vergleichbare Prüfungsserien entwickelt werden.

Studierende sollten wissen, wo sie vor der Prüfung warten sollen. Gegebenenfalls kann ein separater Warteraum oder Wartebereich eingerichtet werden. Der Prüfungsraum selbst sollte angenehm und störungsfrei gestaltet sein und der Sitzanordnung vorab Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wird beispielsweise ein Fallstudientext eingesetzt, so muss dieser von den geprüften Studierenden vorbereitet werden, und es können Notizpapier und Stifte bereitgestellt werden.

Nicht nur die Prüfenden müssen sich vorbereiten, sondern auch die zu prüfenden Studierenden. Hierzu sollten die geprüften Studierenden vorab nicht nur über Zeit, Ort und Inhaltsbereiche der Prüfung informiert werden, sondern auch über Struktur und Ablauf (Rawls et al., 2015).

3.2 DURCHFÜHRUNG

Jedes Prüfungsgespräch gliedert sich in drei Phasen: einen Einstieg, eine Arbeitsphase, in der die eigentliche Prüfung stattfindet, und einen Schluss, mit dem die Prüfung formal beendet wird.

In der Einstiegsphase begrüßen die Prüfenden die zu prüfenden Studierenden und stellen die Beisitzenden vor. Die Prüfenden sollten kurz darstellen, wie die Prüfung gemäss zuvor definierten Kriterien (Dauer, Inhalt) ablaufen wird, und damit den Handlungsrahmen aufspannen. Die Prüfenden sichern sich auf diese Weise ab, dass keine Missverständnisse

vorliegen (z. B. im Hinblick auf die vereinbarten Prüfungsthemen und die Prüfungsmethoden).

Eine gründliche, zielorientierte Vorbereitung kommt erst zum Tragen, wenn sich die Prüfenden auch bemühen, das Prüfungsgespräch fair durchzuführen. Als zentraler Grundsatz sollte gelten: Die Prüfenden verhalten sich so, wie sie es sich als zu prüfende Studierende wünschen würden oder früher auch gewünscht hätten. Mündliche Prüfungen sollten in Form von flexiblen Gesprächen stattfinden, wobei die Fragen lernzielorientiert, kurz und natürlich gestellt werden.

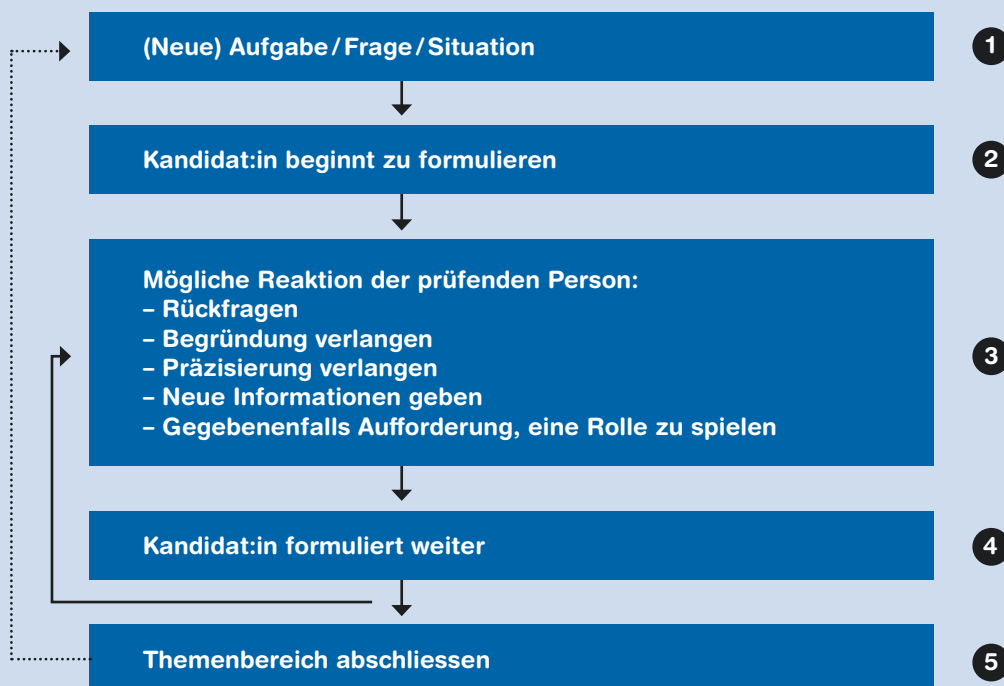
Über die gesamte Prüfung hinweg können sich die Prüfenden an einem Schema für eine flexible Gesprächsführung orientieren, wie in Abbildung 3 dargestellt.

Das Sprechtempo und die Lautstärke sollten sich in einem normalen Rahmen bewegen. Die geprüften Studierenden haben nicht, wie in einer schriftlichen Prüfung, die Möglichkeit, den Fragetext durch Unterstreichen oder mit einem Highlighter zum besseren Verständnis zu bearbeiten. Die Fragen sollten daher möglichst kurz, eindeutig und präzise formuliert werden.

Die Prüfenden können von den vorab formulierten Fragen abweichen, um für einen möglichst natürlichen Gesprächsfluss zu sorgen. Es können beispielsweise Elemente einer Antwort aufgegriffen oder kleinere Hilfestellungen in Form von Denkanstößen gewährt werden oder es kann nachgefragt werden (z. B. «Was meinen Sie mit ...?»). Wird rasch klar, dass die geprüfte Person in einem Themenbereich kaum

ABBILDUNG 3: GESPRÄCHSFÜHRUNG MÜNDLICHE PRÜFUNG

(Walzik, 2012, S. 62, nach Metzger & Nüesch, 2004, S. 117)



einen Punkt erzielen wird, so kann auch ein Themenwechsel stattfinden. Die Prüfenden müssen aber dafür sorgen, dass alle zu prüfenden Studierenden ähnlich anspruchsvolle Prüfungen haben. Die Prüfungskandidat:innen sollten ihren Redebeitrag vollständig aussprechen können, ihre Antworten sollten also nicht durch die Prüfenden unterbrochen werden. Sollte eine Antwort allerdings zu ausführlich ausfallen, müssen die Prüfenden mit Blick auf die Prüfungszeit gegebenenfalls freundlich, aber bestimmt eingreifen.

Weiter ist darauf zu achten, dass während des Gesprächs hauptsächlich die geprüften Studierenden sprechen und nicht die Prüfenden. Diese sollten die Antworten der geprüften Studierenden unmittelbar während der Prüfung nicht bewerten, weder im positiven noch im negativen Sinne. Dies kann zu einer unnötigen Verunsicherung der geprüften Studierenden führen. Statt Wörter wie «gut» oder «schön» zu verwenden, kann der Gesprächsverlauf neutral gelenkt werden (z. B. «Danke. Gehen wir zum nächsten Themenbereich.»). Sowohl die Prüfenden als auch die Beisitzenden sollten sich ihrer Mimik und Gestik während der Prüfung bewusst sein.

Wenn die Prüfungszeit vorbei ist, sollte die Prüfung zu einem formalen Abschluss gebracht werden. Die Prüfenden teilen den geprüften Studierenden mit, dass die Prüfung nun zu Ende ist, danken für das Gespräch und informieren darüber, wie es nun weitergeht. Beispielsweise kann mitgeteilt werden, wann und auf welchen Wegen die Notenbekanntgabe erfolgt, oder die Studierenden werden gebeten, kurz vor der Tür zu warten, bis die Bewertung abgeschlossen ist.

3.3 BEWERTUNG

Die Durchführung und Bewertung einer mündlichen Prüfung fließen ineinander. Im Unterschied zu einer schriftlichen Prüfung müssen die Leistungen der geprüften Studierenden schon während der Leistungserbringung laufend beobachtet, protokolliert und beurteilt werden. Nach Abschluss des Prüfungsgesprächs erfolgt schliesslich die Gesamtbewertung. Bei der Bewertung ist darauf zu achten, dass die Prüfungsleistungen aufgabenbezogen bewertet werden und innerhalb einer Prüfungsgruppe verglichen werden, bevor die definitive Notengebung erfolgt.

Im Sinne einer Reflexion sollten sich die Prüfenden nach Abschluss einer mündlichen Prüfung folgende Fragen stellen: Wo ergaben sich für mich während der Prüfung Probleme? Wie können diese das nächste Mal vermieden werden? Was hat sich bewährt und behalte ich in künftigen Prüfungen bei? Was möchte ich das nächste Mal anders machen?

Um Fehler bei der Beurteilung einer mündlichen Prüfung zu vermeiden, muss man typische Fehlermuster erst kennen. Hier eine Reihe von potenziellen Fehlerquellen (vgl. Stary, 2016, S. 11):

– **Primacy-Effekt**

Der erste Eindruck beeinflusst spätere Eindrücke. Wird die Einstiegsfrage gut beantwortet, werden spätere Antworten als besser wahrgenommen, als sie sind (oder vice versa).

– **Recency-Effekt**

Hier überwiegt der letzte Eindruck. Wird die Abschlussfrage gut beantwortet, werden frühere, schwächere Antworten weniger stark wahrgenommen (oder vice versa).

– **Halo-Effekt**

Eine Dimension der Prüfungssituation überstrahlt alles andere wie ein Glorienschein. Ein BWL-Studierender hält eine Präsentation in Anzug und Krawatte – der Auftritt lenkt von der inhaltlichen Leistung ab.

– **Vorurteile / Vorinformationen**

Hier handelt es sich um Vorschusslorbeeren (positiv) oder Vorverurteilungen (negativ). Eine Studierende ist im Unterricht durch gute Wortmeldungen aufgefallen. Die Prüfende ist geneigt, die Prüfungsleistung «durch die rosa Brille» wahrzunehmen (oder vice versa).

– **Sympathie / Antipathie**

Empfinden die Prüfenden Wohlwollen (oder eine Aversion) gegenüber den zu prüfenden Studierenden, wirkt sich dies entsprechend auf die Prüfung aus.

– **Milde-Fehler**

Die Prüfenden möchten aus unterschiedlichen bewussten oder unbewussten Gründen – etwa der Sorge, die Studierenden traurig zu stimmen – nicht zu streng beurteilen.

– **Strenge-Fehler**

Die Prüfenden möchten aus unterschiedlichen bewussten oder unbewussten Gründen – etwa um die Studierenden zu künftig besseren Leistungen zu motivieren oder um nicht als «zu milde» zu gelten – eher streng beurteilen.

– **Zentraltendenz**

Es werden weder sehr gute noch sehr schlechte Noten vergeben, sondern eher Noten im Mittelfeld.

– **Kontrasteffekt**

Die Bewertung richtet sich an der Bewertung der davor geprüften Studierenden aus. Wurde die Leistung eines Studierenden gut bewertet, wird die Leistung der nächsten geprüften Studierenden schlecht bewertet und vice versa.

– **Ermüdungseffekt**

Merkt die prüfende Person, dass die eigene Konzentrationsfähigkeit nachlässt, wird die Leistung der geprüften Person besser bewertet.

Es ist wichtig, sich diese möglichen Fehlerquellen bewusst zu machen, um eine möglichst objektive Kompetenzbeurteilung der geprüften Studierenden vorzunehmen.

3.4 BESONDERHEITEN GRUPPENPRÜFUNG

Bei der mündlichen Gruppenprüfung sind mehrere Studierende gleichzeitig im Prüfungsraum. Werden diese ausschliesslich einzeln befragt, so ist dies aber doch eher eine Einzelprüfung.

Eine mündliche Gruppenprüfung kann unterschiedliche Formen annehmen. Es ist möglich, dass Studierende den Auftrag erhalten, eine Aufgabe als Gruppe zu lösen. Ihre Lösung bzw. ihr Thema trägt die Gruppe den Prüfenden vor, beispielsweise als Poster- oder Folienpräsentation (Billerbeck & Hammer, 2018, S. 149), und wird anschliessend noch von den Prüfenden befragt. Auch sind Rollenspiele denkbar, in denen Studierende realitätsnahe Situationen simulieren – beispielsweise eine Geschäftssitzung, bei der es um Vertragsverhandlungen oder die künftige strategische Ausrichtung eines Unternehmens geht. Die Prüfenden sind dabei nur Beobachter:innen des Geschehens. Wird beispielsweise eine Pressekonferenz simuliert, können die Prüfenden eine fragestellende Rolle, z. B. als Journalist:in einnehmen.

Neben spezifischen Fachkenntnissen demonstrieren die Studierenden bei solchen Gruppenprüfungen auch Methodenkompetenz und Sozialkompetenz, wie beispielsweise Teamarbeit und mündliche Kommunikationskompetenz. Für Teile

der Prüfungsleistung kann eine Gruppennote vergeben werden, für andere eine Einzelnote.

Alle zu prüfenden Studierenden müssen die gleiche Chance haben, ihre erlernten Kompetenzen in der Prüfung zu demonstrieren. Bei einer Gruppenaufgabe müssen alle Studierenden zumindest die Möglichkeit haben, sich einzubringen. Soll bei einer Präsentation beispielsweise auch die sprachliche Kompetenz gewertet werden, so muss die Redezeit der zu prüfenden Studierenden ausgewogen sein. Auch sollte vorab festgelegt werden, ob die zu prüfenden Studierenden selbst das Wort ergreifen dürfen oder erst auf Aufforderung der Prüfenden hin.

Auch die Gruppenprüfung wird durch ein Prüfungsprotokoll dokumentiert. Ein oder mehrere Beisitzende unterstützen die Prüfenden bei der Protokollierung und der anschliessenden Bewertung der studentischen Leistungen.

3.5 BESONDERHEITEN ONLINEPRÜFUNG

Im Zuge der COVID-19-Pandemie wurden mündliche Prüfungen online durchgeführt. In einer postpandemischen Zeit sollte dies eher die Ausnahme als die Regel sein – wenn beispielsweise zwischen den Lernzielen des geprüften Moduls und dem digitalen Format ein konkreter Bezug besteht. Gründe für eine Prüfung «vor Ort» sind die Vorteile des persönlichen Gesprächs und die Minimierung der Möglichkeit technischer Probleme, die die Durchführung und Bewertung der Prüfung erschweren sowie den Stress bei allen Beteiligten erhöhen können. Wird dennoch eine mündliche Onlineprüfung durchgeführt, so sollten Studierende, Prüfende und Beisitzende sich vorgängig mit der Technik befassen. Dabei hilft die nachfolgende Checkliste:

- **Videokonferenztool:** Welches Tool (z. B. WebEx, MS Teams, Zoom) soll verwendet werden und wie sollen sich die an der Prüfung Beteiligten in das Tool einloggen (z. B. mit dem institutionellen Usernamen/Passwort der Beteiligten)? Jedes Tool hat Vor- und Nachteile. Hier können sich die Prüfenden gegebenenfalls an die IT-Beratung ihrer Organisation wenden.
- **PC, Laptop oder Tablet:** Das verwendete Gerät sollte technisch genügend leistungsfähig sein. Tastatur und

Maus erleichtern die Arbeit. Die Durchführung der Prüfung ist theoretisch auch per Smartphone möglich, aber nicht empfehlenswert.

- **Internetverbindung:** Die Anforderungen an die Internetgeschwindigkeit (Bandbreite) können je nach verwendetem Videokonferenztool und Anzahl der Beteiligten variieren. Eine Videokonferenz über das mobile Netz (über Mobilfunkmast) ist störanfällig. Abgesehen von der grundsätzlich verfügbaren Bandbreite des Anschlusses ist die Stärke und/oder Stabilität einer WLAN-Verbindung abhängig von z. B. der Distanz zwischen Gerät und WLAN-Router sowie der Anzahl der Geräte, die das WLAN nutzen (z. B. bei Einwahl über das WLAN eines Cafés oder einer Bibliothek). Am wenigsten störanfällig ist die Verbindung per LAN-Kabel.
- **Webcam:** Eine Webcam mit ausreichender Qualität kann im Gerät integriert sein oder an das Gerät angeschlossen werden. Bildqualität und -ausschnitt sowie Hintergrund müssen geprüft bzw. eingerichtet werden.
- **Headset:** Für eine gute Audioqualität ist es empfehlenswert, nicht den im Gerät eingebauten Lautsprecher und das Mikrofon zu verwenden, sondern einen Kopfhörer mit Mikrofon (Headset oder Kopfhörer für Smartphones).
- **Störungen:** Alle an der Prüfung beteiligten Personen sollten jeweils einen störungsfreien Raum zu Verfügung haben, der ihnen für die Dauer der Prüfung zur Verfügung steht. Auf den Laptops/Tablets sollten alle Störquellen ausgeschaltet werden, z. B. Programme, bei denen Anrufe eingehen können oder bei denen Audiosignale eingehende Chatnachrichten ankündigen.

Eine online durchgeführte mündliche Prüfung folgt ansonsten dem gleichen Ablauf wie eine mündliche Prüfung «vor Ort». Die zu prüfenden Studierenden wählen sich über den bereitgestellten Link in den virtuellen Prüfungsraum ein. Werden mehrere Studierende nacheinander geprüft, so kann auch ein virtueller Warteraum eingerichtet werden, damit sich auch bei Verzögerungen immer nur eine zu prüfende Person im virtuellen Prüfungsraum befindet. Es ist sicherzustellen, dass die richtigen Kandidat:innen geprüft werden (Vorzeigen eines Identitätsnachweises über die Webcam), gegebenenfalls kann verlangt werden, dass mit der Webcam der Raum gezeigt wird, um sicherzustellen, dass keine weitere Person im Raum anwesend ist oder die Studierenden unzulässige Hilfsmittel konsultieren können. Den zu prüfenden Studierenden kann beispielsweise ein Fallstudientext über den Chat des Videokonferenztools bereitgestellt werden.

Sowohl die technischen Voraussetzungen als auch der Ablauf der Prüfung sollten den zu prüfenden Studierenden Tage oder Wochen vor der Prüfung kommuniziert werden und gegebenenfalls sollte ein Probelauf (beispielsweise mit einer mitstudierenden Person) empfohlen werden, um einen möglichst störungsfreien Ablauf der Onlineprüfung zu ermöglichen.

Im Rahmen von mündlichen Onlineprüfungen können über das verwendete Videokonferenztool Aufzeichnungen der Prüfungen gemacht werden, falls aus Ressourcengründen nicht genügend Beisitzende zur Protokollführung vorhanden sind und sofern dies gemäss den geltenden Richtlinien der Organisation zulässig ist. Voraussetzung ist, dass die Studierenden vorgängig ausdrücklich einer solchen Aufzeichnung zustimmen. Die Zustimmung kann auf elektronischem Weg eingeholt werden (beispielsweise durch eine E-Mail). In jedem Fall muss sie nachvollziehbar und dokumentiert sein. Die Aufnahme sollte gelöscht werden, sobald es der Protokollzweck zulässt. In der Regel wird dies nach Ablauf der ungenutzten Rekursfrist sein.

Literaturverzeichnis

- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R.** (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Longman.
- Frölich-Steffen, S.** (2019). Zwischenfazit: Mündliche Prüfungen im Prüfungsalltag erfolgreich einsetzen. In S. Frölich-Steffen, H. den Ouden & U. Gießmann (Hrsg.), *Kompetenzorientiert prüfen und bewerten an Universitäten: Didaktische Grundannahmen, rechtliche Rahmenbedingungen und praktische Handlungsempfehlungen* (S. 61–63). Verlag Barbara Budrich.
- Biggs, J. B.** (1996). Enhancing teaching through constructive alignment. *Higher Education*, 32, 347–364. <https://doi.org/10.1007/BF00138871>
- Biggs, J. B., & Tang, C.** (2007). *Teaching for quality learning at university* (4th edition). Open University Press.
- Billerbeck, K., & Hammer, M.** (2018). Mündliche Gruppenprüfung in Problemorientierten Lernformaten. In J. Gerick, A. Sommer & G. Zimmermann (Hrsg.), *Kompetent Prüfungen gestalten: 53 Prüfungsformate für die Hochschullehre* (S.149–153). Waxmann.
- Brassler, M.** (2022). Die Prüfung von interdisziplinären Kompetenzen im Rahmen des Prinzips des Constructive Alignments. Prüfen im Kontext kompetenzorientierter Hochschulbildung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 17(1), 69–86.
- Euler, D., & Hahn, A.** (2014). *Wirtschaftsdidaktik* (3., korr. Aufl.). Haupt Verlag.
- Gerick, J., Sommer, A., & Zimmermann, G.** (2018). Kompetenzorientierte Prüfungsformen – Eine praxisorientierte Hinführung. In J. Gerick, A. Sommer & G. Zimmermann (Hrsg.), *Kompetent Prüfungen gestalten: 53 Prüfungsformate für die Hochschullehre* (S. 9–17). Waxmann.
- Macke, G., Hanke, U., Viehmann, P., & Raether, W.** (2016). *Kompetenzorientierte Hochschuldidaktik*. Beltz Verlagsgruppe.
- Metzger, C., & Nüesch, C.** (2004). *Fair prüfen: ein Qualitätsleitfaden für Prüfende an Hochschulen* (Band 6). IWP-HSG.
- Rawls, J., Wilsker, A., & Rawls, R. S.** (2015). Are You Talking to Me? On the Use of Oral Examinations in Undergraduate Business Courses. *Journal of the Academy of Business Education*, 16, 22–33.
- Schaper, N., Hilkenmeier, F., & Bender, E.** (2013). *Umsetzungshilfen für kompetenzorientiertes Prüfen. Konzepte und gute Praxis für Studium und Lehre*. <https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-03-Material/zusatzgutaechten.pdf>
- Stary, J.** (2016). «Doch nicht durch Worte allein...» – Die mündliche Prüfung. In *Neues Handbuch Hochschullehre* (H 2.1). DUZ Verlags- und Medienhaus.
- Walzik, S.** (2012). *Kompetenzorientiert prüfen: Leistungsbewertung an der Hochschule in Theorie und Praxis*. Verlag Barbara Budrich.

Anhang 1: Checkliste mündliche Prüfung

CHECKLISTE IN ANLEHNUNG AN METZGER & NÜESCH (2004, S. 101):

VORBEREITUNG

- Sind die Themenbereiche in Auswahl und Gewichtung im Einklang mit den Themenbereichen des Moduls?
- Ist das Anspruchsniveau der Fragen kongruent zu den Lernzielen des Moduls?
- Sind die Taxonomiestufen der Fragen angemessen und gegebenenfalls abwechslungsreich?
- Sind die Fragen kurz und präzise formuliert?
- Sind die erwarteten Antworten bzw. die Bewertungskriterien in der Prüfungsdisposition bzw. dem Prüfungsprotokoll vermerkt?
- Liegt eine systematisch aufgebaute Prüfungsserie vor?
- Wie viele Studierende werden geprüft?
 - Wie ist die Taktung (z. B. bei 20-minütigen Einzelprüfungen zwei Studierende pro Stunde mit jeweils 10 Minuten Pause für die Prüfenden und Beisitzenden zwischen den Prüfungen)?
 - Wie wird sichergestellt, dass kein Austausch zwischen den zu prüfenden Studierenden stattfindet (z. B. jeweils vier Studierende warten in beaufsichtigtem Wartebereich)?
 - Sind genügend vergleichbare Prüfungsserien vorhanden?
- Ist das Prüfungsprotokoll (Anhang 3) zweckmässig vorbereitet? Können die Prüfenden (bzw. die Prüfungsbeisitzenden) Prüfungsverlauf und Beobachtungen grob festhalten?
- Ist der Prüfungsraum angenehm gestaltet? Sitzen die Prüfenden und die Studierenden in angemessener Distanz zueinander, sodass ein natürliches Gespräch möglich ist? Für Besonderheiten einer Onlineprüfung siehe Abschnitt 3.5.
- Ist gewährleistet, dass das Prüfungsgespräch störungsfrei ablaufen kann? Gegebenenfalls ist der Raum abzuschliessen oder ein «Bitte nicht stören»-Schild an der Tür anzubringen. Mobiltelefone sind auszuschalten.
- Wurden die Studierenden über Form und Durchführung angemessen informiert?

DURCHFÜHRUNG

- Habe ich als prüfende Person mein eigenes Bewusstsein für Fehlerquellen geschärft (siehe Abschnitt 3.3)?
- Begrüsse ich die Prüfungskandidat:innen entspannt und freundlich?
- Trage ich zu einer ruhigen, angenehmen Prüfungsatmosphäre bei?
- Sind meine Stimme und Aussprache verständlich?
- Stelle ich kurze, präzise Fragen?
- Gestalte ich das Prüfungsgespräch angemessen flexibel?
- Stelle ich sowohl weite als auch enge Fragen?
- Ist das Gespräch flüssig?
- Reagiere ich angemessen auf die Antworten der zu prüfenden Studierenden?
- Achte ich darauf, dass meine Gestik und Mimik neutral sind?
- Reicht die Antwort der zu prüfenden Studierenden für eine Bewertung?
- Spricht während der Prüfungszeit hauptsächlich die zu prüfende Person?
- Wird das Gespräch in angemessener Form beendet und die geprüfte Person verabschiedet?

BEWERTUNG UND REFLEXION

- Erfolgt die Bewertung der Prüfungsleistungen aufgabenbezogen und objektiv?
- Bei mehreren Prüfungskandidat:innen: Vergleiche ich meine Bewertungen und lege ich einen einheitlichen Massstab an?
- Bespreche ich die Bewertungen mit den Beisitzenden?
- Wo ergaben sich für mich während der Prüfung Probleme? Wie können diese das nächste Mal vermieden werden?
- Was hat sich bewährt und behalte ich in künftigen Prüfungen bei? Was möchte ich das nächste Mal anders machen?

Anhang 2: Vorlage Prüfungsprotokoll

Für jede Prüfung ist eine Prüfungsdisposition zu entwickeln, in der die Prüfungsfragen festgehalten werden. Dabei wird zu jedem Thema in groben Stichworten festgehalten, welche Inhalte geprüft werden sollen. Auch die einzelnen Aufgaben oder Fragen werden nur stichwortartig festgehalten, um je nach Gesprächsverlauf genügend flexibel zu sein. Während der Durchführung des Prüfungsgesprächs wird die Prüfungsdisposition zum Protokollieren verwendet. Das hat folgende Vorteile: Es erleichtert die schriftliche Vorbereitung, dient als wesentliche Grundlage für eine möglichst eindeutige, fehlerfreie und für alle zu prüfenden Studierenden gerechte Bewertung, ist ein wichtiges Dokument im Falle eines Rekurses und kann als Vorlage für spätere Prüfungstermine dienen. Das vorliegende Beispiel eines Prüfungsprotokollformulars nach Metzger und Nüesch (2004, S. 108 ff.) enthält mehrere Spalten:

ERSTE SPALTE: THEMENBEREICHE UND FRAGEN PRO THEMENBEREICH

Hier geht es darum, die Inhalte der Prüfung zu planen. Ebenfalls wichtig: Ein gut vorbereitetes Protokollformular erleichtert den Beisitzenden die Protokollierung. Sind die Fragen in der ersten Spalte vermerkt, müssen die Beisitzenden nur Abweichungen notieren, wie beispielsweise Veränderungen in der Reihenfolge der Fragen und/oder Themenbereiche, oder Fragen, die sich aus einer Antwort der geprüften Person spontan im Gespräch ergeben. Da nach Abschluss der mündlichen Prüfung nicht ausschlaggebend ist, wie die Prüfung *geplant* wurde, sondern wie sie tatsächlich *durchgeführt* wurde, kann das Protokollformular nach der Prüfung «aufgeräumt werden». Beispielsweise können nicht gestellte Fragen gelöscht werden.

ZWEITE SPALTE: BEURTEILUNGSKRITERIEN

Die Spalte dient dazu, die Erwartungen an die Antworten festzuhalten, beispielsweise als kurze Beschreibung oder stichwortartige Auflistung. Einerseits werden die Kriterien für die Beurteilung der Prüfungsleistung herangezogen, andererseits helfen sie den Prüfenden in der Gesprächsführung und den Beisitzenden in der Protokollierung.

DRITTE SPALTE: ZEIT

Hier wird festgehalten, wie lange sich das Prüfungsgespräch in einzelnen Themenbereichen aufhält. Die Beisitzenden können durch die Überwachung der Zeit den Prüfenden bei der ausgewogenen Gesprächsführung helfen. Eine Unausgewogenheit muss gegebenenfalls bei der Bewertung berücksichtigt werden.

VIERTE SPALTE: ANTWORTEN DER ZU PRÜFENDEN PERSON SOWIE WEITERE BEMERKUNGEN

In der Praxis ist, je nach mündlicher Ausdrucksfähigkeit der geprüften Studierenden und der Protokollierungsgeschwindigkeit der Beisitzenden, die Erstellung eines Vollprotokolls mit der genauen Wortwahl der Beteiligten nicht möglich. Je nach Inhalt der Prüfung bzw. der erwarteten Antworten ist dies auch nicht nötig. Die Beisitzenden können z. B. mit einem Häkchen notieren, welche der erwarteten Antworten (zweite Spalte) gegeben wurden, und nur den Wortlaut zusätzlicher Antworten notieren. Es können auch entweder stichwortartig die wesentlichen Inhalte der Antworten protokolliert werden, oder es wird so viel wie möglich notiert und direkt im Anschluss an die Prüfung mit den Prüfenden zusammengefasst, z. B. «Alle Elemente des Modells wurden korrekt genannt und mit angemessenen Beispielen erläutert». In dieser Spalte können auch durch die Prüfenden gewährte Hilfestellungen oder Denkanstöße notiert werden.

**FÜNFTE UND SECHSTE SPALTE:
HIER ERFOLGT DIE BEWERTUNG**

Diese muss nicht während der Prüfung erfolgen. Um Beurteilungsfehler (siehe Abschnitt 3.3) zu vermeiden, kann damit gewartet werden, bis die Prüfenden und die Beisitzenden sich ausgetauscht haben, das Protokoll weitestgehend erstellt wurde und verschiedene Prüfungskandidat:innen geprüft wurden.

An die Summe der erreichten und der maximalen Punktzahl wird für alle geprüften Studierenden eine einheitliche Notenskala für die Ermittlung der Prüfungsnote angelegt. Ideal ist es, wenn dabei die maximal erreichbare Punktzahl bei allen geprüften Studierenden in etwa gleich ist. Dies bedeutet aber auch, dass die Prüfenden situativ in den Prüfungsverlauf eingreifen müssen. Wird etwa eine lange, detailreiche Antwort gegeben, müssen die Prüfenden z. B. mit einem «Danke, gehen wir zur nächsten Frage» den Redefluss unterbrechen. Es besteht sonst die Gefahr, dass in der vorgegebenen Prüfungszeit nicht genügend Fragen für eine faire Beurteilung gestellt werden können.

PRÜFUNGSDISPOSITION / PRÜFUNGSPROTOKOLL

Thema (Inhalte, Prozesse, Situation, Hilfsmittel), Aufgaben / Fragen	Beurteilungskriterien	Zeit (t)	Verlauf / Bemerkungen	Max. Punktzahl	Erreichte Punktzahl

Anhang 3: Beispiel Prüfungsprotokoll

Schwerpunkt Fachkompetenz

Das nachfolgende Beispiel (siehe nächste Seite) einer mündlichen Prüfung bezieht sich auf das Modul «Einführung BWL» im ersten Semester auf Stufe Bachelor (BSc). Es erfüllt die Anforderungen an ein Constructive Alignment. In diesem Modul werden den Studierenden ein vertieftes Verständnis zentraler wirtschaftlicher Gesamtzusammenhänge und die Fähigkeit zum ganzheitlichen, vernetzten Denken vermittelt. Anhand des St. Galler-Management-Modells werden die vielfältigen Problemstellungen erläutert, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt. Ein Schwerpunkt des Moduls liegt in der Vermittlung und Anwendung der wichtigsten Instrumente, Modelle und Konzepte der strategischen, finanziellen, markt-, prozess- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. Das Modul wird abgerundet durch Inhalte in den Themenbereichen Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility. Die Lernziele des Moduls sind wie folgt definiert:

DIE STUDIERENDEN

- können zentrale betriebswirtschaftliche Fragestellungen in den Bereichen Finanzen, Personal, Prozesse, Strategie und Marketing bearbeiten;
- erläutern die Funktionsweise von Unternehmen und deren Kernprozesse;
- entwerfen mögliche Lösungsansätze zu Interaktionsthemen zwischen Unternehmen und deren Umweltsphären;
- entwickeln die Bereitschaft, sich weiter mit betriebswirtschaftlichen Problemstellungen auseinanderzusetzen;
- erkennen ökologische und soziale Problemstellungen und berücksichtigen diese angemessen in einem betriebswirtschaftlichen Kontext.

Diese Lernziele werden durch eine konstruktive Lernumgebung gefördert. Durch den Flipped-Classroom-Ansatz erfolgt die Wissensaneignung und -festlegung selbstständig in einer asynchronen Lernumgebung anhand von Lernvideos, Texten und Lernkontrollfragen. Wissenstransfer und -vertiefung erfolgen synchron in Kleinklassen. Hier erfolgen die Klärung von Fragen, die formative Lernkontrolle, das gemeinsame Lösen und Besprechen von Fallstudien und die Durchführung eines Unternehmensplanspiels. Mit der nachfolgenden mündlichen Prüfung wird anhand eines Fallbeispiels der Kompetenzerwerb der geprüften Studierenden anwendungsorientiert überprüft.

Beispiel Prüfungsprotokoll: Cafè Badilatti in Zuoz/GR

Die Firma Badilatti ist die höchstgelegene Kaffeerösterei Europas und das führende Kaffeeunternehmen im Kanton Graubünden. Das 1912 gegründete Unternehmen beschäftigt ca. 12 Mitarbeitende und wird seit 2019 von der vierten Generation geführt. Der Familienbetrieb röstet und verarbeitet auf 1716 m ü. M. nach traditionellen Methoden auserlesene Kaffeebohnen zu qualitativ hochstehendem Kaffee. Dank langjähriger Erfahrung, globaler Geschäftsbeziehungen und einer grossen Leidenschaft für Kaffee kennen die Spezialist:innen von Badilatti die ganze Wertschöpfungskette des Kaffees: von den im Kaffeeanbau Beschäftigten und ihren Bedingungen im Ursprungsland über den internationalen Handel bis hin zur Röstung bei Badilatti in Zuoz. Mit ihren Fachkenntnissen und intensiven Qualitätskontrollen sorgt der Familienbetrieb für charaktervolle Kaffeemischungen und qualitativ hochstehenden Kaffeegenuss. Der Vertrieb der Badilatti-Produkte erfolgt über den klassischen Detailhandel und zu einem Teil auch über eigene Kanäle (Direktbelieferung von Hotels, Restaurants und Bars im Kanton Graubünden, Fabrikladen, Online-shop etc.). Wer wie Badilatti im Kaffeemarkt, der durch die starke Präsenz von global agierenden Grosskonzernen geprägt ist, überleben will, muss innovativ sein und Nischenbereiche besetzen. So war Cafè Badilatti die erste Firma, die mit der Nutzung der Markenrechte für St. Moritz die Bekanntheit eines Ortes für die Erschliessung neuer Märkte mit seinem Produkt «St. Moritz Café» eingesetzt hat.

Jubiläumskaffee von La Bastilla: Der Jubiläumskaffee «Rist-Retro» besteht zu 100 Prozent aus den hochwertigen Kaffeebohnen der renommierten Kaffeeplantagen von La Bastilla in Nicaragua. Die Kaffeefarm ist rund 20 Kilometer von der Stadt Jinotega entfernt und grenzt an das Naturreservat «Datanli el Diablo». 160 Hektar des 311 Hektar grossen Gebiets nutzt La Bastilla aktuell für die Kaffeeproduktion. Die Höhe, die natürlichen Gegebenheiten, die gute Führung der Plantage sowie der ökologische Anbau ermöglichen es La Bastilla, seinen geschmacklich einzigartig ausbalancierten Kaffee zu produzieren.

Unterstützungsprojekt: La Bastilla ist mehr als nur eine Kaffeefarm. Sie unterstützt die lokalen im Kaffeeanbau Beschäftigten in jeder Hinsicht: faire Arbeitsbedingungen, kostenloser Wohnraum für die ganze Familie und die Ausbildung von Jugendlichen, die mithilfe eines Unterstützungsprojekts über den Mehrpreis pro Kilo finanziert wird. Überwacht werden das Projekt, die Fairness gegenüber im Kaffeeanbau Beschäftigten und Angestellten sowie die Kaffeequalität vom Schweizer Kaffee-Experten Markus Fischer in Costa Rica.

Mithelfen und spenden: Mit dem Kauf eines Päckchens «Rist-Retro»-Kaffee unterstützen die Badilatti-Kund:innen Jugendliche des La-Bastilla-Hilfsprojekts. Zudem unterstützt Badilatti Schüler:innen seit 2016 auch direkt!

Quelle: >>> <https://buendner-kaffee.ch/badilatti-kaffeeeroesterei/team>

PRÜFUNGSDISPOSITION / PRÜFUNGSprotokoll

Thema (Inhalte, Prozesse, Situation, Hilfsmittel), Aufgaben / Fragen	Beurteilungskriterien	t	Verlauf / Bemerkungen	Max. Punktzahl	Erreichte Punktzahl
St. Galler Management-Modell [Studierende die Ausgangslage bzw. den Fallstudienkurztext lesen lassen oder zuschicken (online)]					
Nennen Sie für die sieben möglichen Anspruchsgruppen-kategorien aus dem SGMM von Badilatti je ein Beispiel.	ASG / Interesse / Hebel (je 0,25 Punkte) – Mitarbeitende / sicherer Arbeitsplatz / Streik – Behörde / Gesetze einhalten / Lebensmittelinspektion – Kund:innen / Qualität / Konsumverzicht – Kapitalgeber / Sicherheit der Darlehen / Kündigung – Mitbewerber / fairer Wettbewerb / Code of Conduct – Lieferanten / Vertragseinhaltung / Lieferstopp – Öffentlichkeit / CSR / Shitstorm auf SoMe	5		[7 x 0,75] 5,25	
Welches Interesse können diese verfolgen (je eines pro ASG)? Welche Möglichkeit haben sie, diese auch durchzusetzen (je eine pro ASG)?	Kriterium: 6 ASG selbst nennen und Interesse und Hebel klar unterscheiden.				
Das Modell von Minzberg [siehe Dokument Ausgangslage] unterscheidet bei strategischen Anspruchsgruppen zwischen geringem und grossem Willen zur Machtausübung. Was macht den Unterschied aus?	Kriterium: Zufriedenheit mit dem Unternehmen, dessen Produkte und DL sowie dessen Exponent:innen muss sinngemäss als Schlüssel identifiziert werden.			1,25	
Was ist ein Beispiel für eine normative / strategische / operative Management-Aktivität bei Badilatti?	<i>Normativ:</i> Entscheid f. Projekt La Bastilla / Nicaragua <i>Strategisch:</i> Entscheid f. Entwicklung Onlineshop <i>Operativ:</i> Qualitätskontrolle beim Kaffeerösten Kriterium: Die drei Stufen richtig abgrenzen <i>Normativ:</i> Fokus: Legitimität <i>Strategisch:</i> Fokus: Effektivität <i>Operativ:</i> Fokus Effizienz			1,5	

PRÜFUNGSDISPOSITION / PRÜFUNGSPROTOKOLL

Thema (Inhalte, Prozesse, Situation, Hilfsmittel), Aufgaben / Fragen	Beurteilungskriterien	t	Verlauf / Bemerkungen	Max. Punktzahl	Erreichte Punktzahl
<p>Struktur / Aufbauorganisation</p> <p>Welche Organisationsstruktur eignet sich am besten für Badilatti?</p> <p>– Beschreiben und erklären Sie. – Je 2 Vor- und 2 Nachteile?</p>	<p><i>Nennung und Beschreibung (1 Punkt):</i> Funktionale / Linienorganisation (evtl. Stablinien-Organisation), klassische KMU-Organisation, Badilatti hat 12 MA. Eine vorgesetzte Stelle, mehrere untergeordnete Funktionen.</p> <p><i>Vorteile (2 Punkte):</i> Aufgabenspezialisierung, verbunden mit entsprechend grossen Kenntnissen auf einem bestimmten Gebiet. Keine Doppelspurigkeit. Kostenvorteile durch den Einsatz spezialisierter Maschinen, Menschen und Arbeitsmethoden. Gezielte und effiziente Problemlösung. Berücksichtigung spezifischer Neigungen und Fähigkeiten. Rasche Entscheide.</p> <p><i>Nachteile (2 Punkte):</i> Eingeschränkte Sichtweise. Gärtchen-Denken. Grosse Führungsspannbreite. Kamineffekt. Überlastung der Spitze.</p>	5		5	
<p>Prozesse / Ablauforganisation</p> <p>Ist Badilatti ein Komplettanbieter, ein Spezialanbieter oder ein Lösungsanbieter. Begründen Sie die Antwort kurz.</p>	<p><i>Nennung (1 Punkt):</i> Spezialanbieter</p> <p><i>Begründung (1 Punkt):</i> F+E, Produktion selbst. Rohstoffanbau, Transport, Qualitätssicherung, Vertrieb ganz oder mehrheitlich extern.</p>			2	
<p>Wertschöpfung:</p> <p>Geben Sie je ein Beispiel für eine:</p> <p>– Horizontale Rückwärtsintegration – Horizontale Vorwärtsintegration – Vertikale Integration / Diversifikation. – Laterale Integration / Diversifikation.</p>	<p>– Kaffeebohnen selbst anbauen – Café / Tearoom in St. Moritz selber eröffnen – Gleichgelagerten Mitbewerber übernehmen – Reisen nach Nicaragua professionell anbieten</p>			[4 x 0,5] 2	
<p>Marketing</p> <p>Wie unterscheidet sich B2B-Marketing vom B2C-Marketing?</p>	<p><i>Andere Zielgruppen</i> (Endkunde vs. Geschäftskunde)</p> <p><i>Andere Kundenansprache</i> (Emotionalität / Genuss etc. vs. Preis-sicherheit, Qualität, Termintreue, Zuverlässigkeit)</p> <p><i>Andere Preismodelle</i> (B2C kleine Menge, teurer, Direktzähler; B2B grosse Menge, Rabatte, Staffellungen, Monatsrechnung)</p>	4		2	

PRÜFUNGSDISPOSITION / PRÜFUNGSprotokoll

Thema (Inhalte, Prozesse, Situation, Hilfsmittel), Aufgaben / Fragen	Beurteilungskriterien	t	Verlauf / Bemerkungen	Max. Punktzahl	Erreichte Punktzahl
Wie könnten die 4P im Endkundengeschäft von Badilatti im Heimatkanton, in der Region von Zuoz und im Oberengadin aussehen?	<p><i>Product (1 Punkt):</i> Qualitativ hochwertiger Kaffee, verschiedene Mischungen, edle Verpackung, umfassende Produktdeklaration, Zertifizierungen</p> <p><i>Place (1 Punkt):</i> Direktvertrieb an Hotels und Restaurants, Vertrieb über lokalen Handel, Vertrieb über Grossverteiler (z. B. Coop), eigener Onlineshop, Fabrikläden etc.</p> <p><i>Price (1 Punkt):</i> Premiumpositionierung mit kurzer Begründung</p> <p><i>Promotion (1 Punkt):</i> Werbung am Point of Sale (Rotaire, Flyer), Zeitungs- / Zeitschriftenwerbung, Sponsoring von regionalen Sportanlässen, Aussenwerbung (Plakate, Fahrzeuge); SoMe etc.</p>			4	
Strategie Erklären Sie das 5-Forces-Modell von Michael E. Porter in eigenen Worten.	Modell zur Beurteilung der Attraktivität eines Marktes (0,5 Punkte). Geprägt von den fünf Kräften (pro richtige Nennung 0,5 Punkte): 1. Rivalität unter bestehenden Anbietern; 2. potenzielle neue Wettbewerber; 3. Verhandlungsstärke der Abnehmer; 4. Bedrohung durch Substitutionsprodukte; 5. Verhandlungsmacht der Zulieferer	4		3	
Wenden Sie Porters 5-Forces-Modell auf Badilatti an und ziehen Sie ein Fazit aus dieser Analyse.	<p><i>Pro richtige Nennung 0,5 Punkte:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kaffee ist Wachstumsmarkt; hat aber bereits sehr viele Anbieter (v. a. global) – Gefahr durch Neueintritte relativ gross, da Eintrittsbarrieren eher klein – Markttransparenz ist gross, Kundenbindung eher klein – Viele Substitutionsprodukte: Kaffee-Kapselprodukte, Tee, Energy Drinks, weitere – Abhängigkeit von der Natur, Gefahr von Ernteausfällen, durch langjährige Partnerschaften sind Zulieferer durchaus in einer guten Verhandlungsposition 			3	
	<p><i>Fazit (0,5 Punkte):</i> Markt ist eher schwierig, Badilatti als Nischenanbieter muss auf Qualität / Kundenbindung setzen</p>				

PRÜFUNGSDISPOSITION / PRÜFUNGS PROTOKOLL

Thema (Inhalte, Prozesse, Situation, Hilfsmittel), Aufgaben / Fragen	Beurteilungskriterien	t	Verlauf / Bemerkungen	Max. Punktzahl	Erreichte Punktzahl
CSR Badilatti zahlt im Kaffeeanbau Beschäftigten mehr als marktübliche Preise. Welchem Ansatz der Unternehmensethik (korrektiv / funktionalistisch / integrativ) entspricht dies?	<i>0,5 Punkte:</i> Funktionalistisch, da das Thema auch in der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit prominent platziert wird.	2		3	
Welchem ethischen Ansatz im Modell der Sustainable Corporate Responsibility entspricht dies? (utilitaristische Ethik / deontologische Ethik oder Tugendethik)	Utilitaristische Ethik, da ein Kosten-Nutzen-Kalkül aufgestellt wird.				
Wir sprachen in der Vorlesung über die «Orte» der Moral im Wirtschaftsleben (gem. Ulrich). Die faire Behandlung der Landwirt:innen wird von Badilatti als Frage der «Unternehmensethik» gesehen. Welche weiteren «Orte» wären auch gefragt und wie?	Weitere Orte: <i>2 x 0,5 Punkte:</i> Teil 1: Staat Nicaragua (= Ordnungsethik) Teil 2: Gesetzgebung und -durchsetzung (z. B. Mindestlöhne, Sozialsysteme) <i>2 x 0,5 Punkte:</i> Teil 1: Reflektierter Konsument (= Bürgerethik) Teil 2: Die Kaffeetrinker:innen können mit ihrem Verhalten hier auch ein starkes Zeichen setzen (z. B. Boykott, Social-Media-Aktivität etc.)				
Gesamt		20 Min.		32 Punkte	Punkte

Anhang 4: Beispiel Prüfungsprotokoll

Schwerpunkt Methoden- und Sozialkompetenz

Das nachfolgende Beispiel einer mündlichen Prüfung ist ein fiktives Beispiel, das an das Modul «BWL-Skills» im ersten Studienjahr auf Stufe Bachelor (BSc) angelehnt ist. Inhaltliche Schwerpunktthemen des Moduls sind «Wissenschaftliches Arbeiten» und «Projektmanagement». Neben Fachkompetenzen werden auch Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen gefördert. Erworbenes Wissen wird u. a. zur Erstellung einer Disposition für ein Forschungsvorhaben und die Erarbeitung eines Projektplans im Geschäftsweltkontext, jeweils als Gruppenarbeit, angewendet. Die Lernziele des Moduls sind wie folgt definiert:

Durch wöchentliche Selbstlernaufträge, die sich auf die in einer asynchronen Lernumgebung bereitgestellten Materialien beziehen, erarbeiten sich die Studierenden selbstständig Wissen, das sie dann in der Gruppenarbeit anwenden. Allen Gruppen werden verschiedene individuelle Coachingtermine angeboten. Mit der nachfolgenden mündlichen Prüfung wird anhand einer Präsentation der Kompetenzerwerb der geprüften Gruppe anwendungsorientiert überprüft.

Die Studierenden

- können mit anderen konstruktiv und zielorientiert zusammenarbeiten;
- können unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Gütekriterien eigene Fragestellungen erarbeiten und diese anhand der Etappen eines Forschungskreislaufs beantworten;
- können eine Projektidee entwickeln, begründen und präsentieren;
- können ihr Handeln und ihre Lernprozesse planen, organisieren und reflektieren;
- können erarbeitete Inhalte in schriftlicher und mündlicher Form klar, präzise und überzeugend formulieren;
- können ein Projekt sinnvoll planen.

PRÜFUNGSDISPOSITION / PRÜFUNGSPROTOKOLL

Gruppenname bzw. Gruppennummer (Gruppenleistung):

Name Student:in (Einzelleistung):

Thema (Inhalte, Prozesse, Situation, Hilfsmittel), Aufgaben / Fragen	Beurteilungskriterien	t	Verlauf / Bemerkungen	Max. Punktzahl	Erreichte Punktzahl
<p>Ausgangslage: Die zu prüfenden Studierenden erarbeiten während des Semesters in 4er-Gruppen einen Projektplan für ein selbst gewähltes Vorhaben. Bevor der Projektplan schriftlich eingereicht wird, präsentiert jede Gruppe ihren Projektplan. Die Prüfenden nehmen dabei die Rolle eines Mitglieds der Geschäftsleitung des (realen oder fiktiven) Unternehmens ein, in dem die Gruppe das jeweilige Projektvorhaben situiert hat. Die Studierenden müssen mit ihrem Projektplan einerseits inhaltlich und methodisch überzeugen, andererseits müssen sie vermitteln, dass sie fähig wären, ihr Projekt zu realisieren.</p> <p>Zum Abschluss stellen die Prüfenden jedem Gruppenmitglied eine Frage zum Projektplan. Dauer: min. 8 bis max. 10 Minuten</p>	Projektplan – Gruppenbewertung		Bewertung gemäss Bewertungsraster	45	
	Präsentation – Gruppenbewertung		Bewertung gemäss Bewertungsraster	36	
			Gruppenleistung	81	
	Mündliche Kommunikation – Einzelbewertung		Bewertung gemäss Bewertungsraster	21	
	Frage – Einzelbewertung		Bewertung gemäss Bewertungsraster	18	
			Einzelleistung	39	
			Gesamtbewertung	120	

PROJEKTPLAN – GRUPPENLEISTUNG

		0	1	2	3
Ausgangslage	Hintergründe und Rahmenbedingungen des Projektvorhabens sind nachvollziehbar dargestellt.				
	Projektziele und -nutzen sind klar formuliert.				
Inhalt und Umfang	Wichtigste Stakeholder sind angemessen identifiziert.				
	Der Projektstrukturplan ist in Bezug auf den Hauptliefergegenstand vollständig ausgearbeitet.				
	Der Projektstrukturplan ist technisch korrekt dargestellt.				
	Das Vorhaben ist mit Out-of-scope-Elementen sinnvoll abgegrenzt.				
Terminplan	Der Terminplan ist als Gantt Chart über den Zeitrahmen des Projekts übersichtlich dargestellt.				
	Der Terminplan enthält realistische Arbeitspakete, Abhängigkeiten und Meilensteine.				
	Sequenzielle und parallele Ausführung von Arbeitspaketen wird an je einem Beispiel nachvollziehbar erläutert.				
Projektorganisation	Die Projektorganisation ist dem Vorhaben und den Rahmenbedingungen angemessen.				
Kostenplan	Der Kostenplan ist in Bezug auf den Hauptliefergegenstand vollständig ausgearbeitet.				
	Risiko- und Managementreserven werden nachvollziehbar ausgewiesen.				
	Schätzmethoden und Annahmen sind nachvollziehbar ausgewiesen.				
Risiken	Risiken werden sinnvoll identifiziert.				
	Es werden angemessene Risikobewältigungsstrategien vorgeschlagen.				
Summe					
Gesamtpunktzahl Projektplan (Gruppenbewertung)					

PRÄSENTATION – GRUPPENLEISTUNG

		0	1	2	3
Struktur	Die Präsentation ist logisch strukturiert. Ein roter Faden ist erkennbar.				
	Die zielgruppengerechte Einleitung gewinnt die Aufmerksamkeit der Zuhörenden.				
	Der Abschluss fasst die zentralen Aussagen zusammen.				
Visualisierung	Folien sind ansprechend und übersichtlich gestaltet.				
	Bilder, grafische Darstellungen und /oder Tabellen unterstützen das Verständnis der Zuhörenden.				
	Weitere Hilfsmittel (Flipchart, Whiteboard usw.) werden passend eingesetzt.				
	Der Umgang mit der Technik und den Hilfsmitteln ist routiniert.				
Gruppe	Das Zusammenwirken der Referierenden ist koordiniert.				
	Übergänge sind fließend.				
	Die Referierenden treten als motiviertes Team auf.				
Formalia	Das Zeitmanagement ist erfolgreich umgesetzt.				
	Die Redezeit der Referierenden ist ausgewogen.				
Summe					
Gesamtpunktzahl Präsentation (Gruppenbewertung)					

Notizen zum Verlauf:

Redezeit in Minuten	Student:in A	
	Student:in B	
	Student:in C	
	Student:in D	
	Gesamtzeit	

MÜNDLICHE KOMMUNIKATION – EINZELLEISTUNG

		0	1	2	3
Verbaler Ausdruck	Wortwahl und Satzbau sind angemessen.				
	Sprechtempo ist angepasst.				
	Vortrag ist mehrheitlich frei und souverän.				
Nonverbaler Ausdruck	Gestik und Mimik werden unterstützend eingesetzt.				
	Blickkontakt zu den Zuhörenden wird angemessen gehalten.				
	Die Körperhaltung ist offen und freundlich.				
	Die Kleidung ist der definierten Situation (u. a. Art des realen oder fiktiven Unternehmens) angemessen.				
Summe					
Gesamtpunktzahl mündliche Kommunikation (Einzelbewertung)					

FRAGE – EINZELLEISTUNG

	Max. Punktzahl	Erreichte Punktzahl
<p>Frage Student:in: Frage hier notieren.</p> <p>(Fragenpool – Nur für Prüfende: z. B. – Was ist ein Stakeholder? Wie ist Stakeholder X von Ihrem Projektvorhaben betroffen und welche Reaktionen erwarten Sie? – Was wird unter «kritischer Pfad» verstanden? Welche Vorgänge befinden sich auf dem kritischen Pfad? – Was ist der Unterschied zwischen Bottom-up- und Top-down-Kostenplanung? Wie gehen Sie in Ihrem Projekt vor?)</p>		
Die Frage wird souverän beantwortet.	3	
Die Antwort entspricht der Frage.	3	
Die Definition bzw. Erläuterung ist korrekt.	6	
Die Antwort ist korrekt mit Bezug auf das Projekt.	6	
Summe	18	
Gesamtpunktzahl Frage (Einzelbewertung)		

Impressum



Herausgeber

ZHAW School of Management and Law

Redaktion

Andreas Butz, Reinhild Fengler, Patrik Scherler

Gestaltung

ZHAW School of Management and Law

Bilder

Beat Märki, www.bilderhaus.ch

Kontakt

ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur

>>> www.zhaw.ch/sml

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



swissuniversities

