



Fachhochschule  
für öffentliche Verwaltung  
NRW

„Professionell lehren an der FHöV NRW“

Online-Sammelband mit Abschlussbeiträgen des Hochschuldidaktischen Zertifikatsprogramms der FHöV NRW - fortlaufende Reihe

Herausgegeben von Reinhard Mokros, Präsident der FHöV NRW

2016

**Das praxisbezogene Projekt im Rahmen des Bachelorstudiengangs  
Bachelor of Laws an der FHöV NRW (Allgemeine Verwaltung/Ren-  
tenversicherung) – kritische Reflexion, Identifikation von Optimie-  
rungspotenzialen, Handlungsansätze zur Professionalisierung**

**Birgit Beckermann**

E-Mail: [birgit.beckermann@fhoev.nrw.de](mailto:birgit.beckermann@fhoev.nrw.de)

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung .....	3
1.1 Kontext des Lehr-/Lernprojektes .....	3
1.2 Begründung der Projektidee .....	6
1.3 Analyse und Bewertung der gegenwärtigen Praxis.....	7
1.4 Innovative Ansatzpunkte.....	22
2. Erläuterung des didaktischen Konzepts .....	26
2.1 Angestrebte Lernergebnisse bzw. Kompetenzen der Studierenden .....	26
2.2 Lernvoraussetzungen, Lernbedürfnisse und Lernprobleme der Studierenden.....	28
2.3 Zusammenhang zwischen Zielen, Methoden und Prüfungen .....	30
2.4 Relevante Rahmenbedingungen .....	31
3. Reflexion .....	35
3.1 Auswertung der Durchführung .....	35
3.2 Auswertung der Rückmeldungen von Studierenden.....	43
3.3 Persönliche Lernerfahrungen.....	49
3.4 Sicherung der Nachhaltigkeit der Innovation.....	50
Literatur .....	53

# 1. Einführung

## 1.1 Kontext des Lehr-/Lernprojektes

Das **Transfermodul** des Zertifikates „Professionell lehren an der FHöV NRW“ **dient der weiteren Professionalisierung und dem Kompetenzerwerb der Lehrenden.** Es bietet den Lehrenden die Möglichkeit, ihrer Lehrkompetenz ein individuelles Profil zu geben. Das in diesem Modul zu entwickelnde Lehr-/Lernprojekt fördert so den Transfer des Gelernten aus den vorhergehenden Modulen in die Praxis und gibt den Lehrenden damit die Gelegenheit zu einer noch stärker von eigenen Interessen und Aktivitäten gesteuerten Qualifizierung.

**Ziel ist die nachhaltige Verankerung und Anwendung der (Er-)Kenntnisse und Erfahrungen** aus den vorangegangenen Modulen. Darüber hinaus sollen die Teilnehmer/-innen dieses Moduls ihre eigene Lehrpraxis gezielt und reflektiert weiterentwickeln. Das Transfermodul bietet den Teilnehmer/-innen am Zertifikatsprogramm die Möglichkeit, ein selbst gewähltes hochschuldidaktisches Thema intensiv praktisch zu bearbeiten. Dazu werden die beiden folgenden **Alternativen** offeriert:

### **a) Planung, Durchführung, Auswertung und Dokumentation einer innovativen Lehrveranstaltung**

Die Lehrenden entwickeln und planen eine neue, innovative Lehrveranstaltung und setzen ihre Planung um. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Sie fügen E-Learning-Elemente in ihre bisherigen Konzepte ein, implementieren neue Methoden der Beteiligung, nehmen neue Feedbackformen in ihr Repertoire auf oder vieles andere mehr. Die Planungsarbeit soll sich auf eine größere „Lehreinheit“ beziehen – etwa einen gesamten Abschnitt im Studienjahr oder auf eine gesamte Veranstaltungsreihe. Es soll nach der Planung in der Praxis umgesetzt und reflektiert werden. Entwicklung und Erprobung sind später in einem 15- bis 20-seitigen Bericht zu dokumentieren.

## **b) Entwicklung und Dokumentation eines persönlichen Lehrkonzepts**

Hierbei geht es darum, sich „theoretischer“ mit der eigenen Lehre auseinanderzusetzen. In einem ersten Schritt entwickeln und reflektieren die Lehrenden ihre Vorstellungen hinsichtlich ihrer Rolle als Lehrende, ihrer Ansprüche an Lehre, der didaktischen Prinzipien, denen sie folgen, ihres Umgangs mit Studierenden, der Frage nach den notwendigen Kompetenzen usw. In einem zweiten Schritt planen die Lehrenden auf der Grundlage dieser Vorstellungen eine „fiktive“ Veranstaltung, in der ihre Ideen und Ziele sichtbar werden. Auch bei dieser Variante steht eine 15- bis 20-seitige Dokumentation am Ende (vgl. Didaktisches Zentrum der FHöV NRW (2016): Handreichung zum Transfermodul. 24.02.2016. Seite 3-4).

Das mit dieser Ausarbeitung dokumentierte Lehr-/Lernprojekt „Das praxisbezogene Projekt im Rahmen des Bachelorstudiengangs Bachelor of Laws an der FHöV NRW (Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung) – kritische Reflexion, Identifikation von Optimierungspotenzialen, Handlungsansätze zur Professionalisierung“ bezieht sich auf das Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt mit den Teilmodulen 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium und 8.3.2 Praxisbezogenes Projekt. Es wurde im Zeitraum vom 22.01. bis zum 22.06.2016 geplant, durchgeführt und mit dieser Dokumentation erfasst. Dabei wurde die Möglichkeit, im Transfermodul ein selbst gewähltes hochschuldidaktisches Thema intensiv praktisch zu bearbeiten, in der Form genutzt, als dass die beiden o. a. Alternativen a) und b) aus der Perspektive der verantwortlichen Projektleitung und als Praxis-/Projektbeauftragte am Studienort Münster miteinander kombiniert wurden.

Zum einen wurde das im Zeitraum vom 06.04. bis 14.06.2016 durchzuführende Projektstudium 2016 genutzt, um das konkrete praxisbezogene Projekt „Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Rhede“ mit neun Studierenden des Studienortes Münster in der Funktion als verantwortliche Projektleiterin innovativ zu planen, durchzuführen, auszuwerten und zu dokumentieren. Hier wurden neue Methoden des Projektmanagements implementiert (u. a. Online-Sitzungen per adobe connect als ergänzende Möglichkeit zur Projektorganisation) und neue Feedbackformen aufgenommen (u. a. Selbst- und Fremdeinschätzung der eigenen Projektmitarbeit und -leistung durch die Studierenden).

Zum anderen wurde das im Zeitraum vom 06.04. bis 14.06.2016 durchzuführende Projektstudium 2016 genutzt, um in der Funktion als Praxis-/Projektbeauftragte am Studienort Münster<sup>1</sup> ein (persönliches) zukunftsgerichtetes Lehr-/Lernkonzept zu entwickeln und zu dokumentieren. Auf diese Weise fand eine Auseinandersetzung mit dem Projektstudium unter Einbeziehung eines theoretischen Bezugsrahmens (vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014) sowie einschlägige Fachliteratur, siehe Literaturverzeichnis) und unter Berücksichtigung eines praktischen Zusammenhangs, und zwar des bislang am Studienort Münster umgesetzten Projektstudiums und damit mit der eigenen Lehre vor Ort, statt.

In diesem Kontext wurden in einem ersten Schritt eigene Vorstellungen hinsichtlich der Funktionen der Projektbeteiligten, insbesondere der Projektleitung, der Projektbetreuer/-innen und der Projektmitglieder, entwickelt und reflektiert. Dabei wurden die Ziele des praxisbezogenen Projektes laut Modulbeschreibung einbezogen; es wurden Anforderungen und Ansprüche an die Lehre in den Blick genommen und in diesem Zusammenhang wurden auch dabei zur Anwendung gelangende didaktische Prinzipien auf den Prüfstand gestellt. Außerdem wurde der Umgang mit den Studierenden als Projektmitgliedern reflektiert, insbesondere im Hinblick auf die im praxisbezogenen Projekt zu vermittelnden Kompetenzen und Lerninhalte (vgl. FHöV NRW Modulbeschreibungen).

In einem zweiten Schritt wurden dann auf dieser Grundlage der kritischen Reflexion und der Identifikation von Optimierungspotenzialen Handlungsansätze zur Professionalisierung des Projektstudiums entwickelt. Die entwickelten konkreten Handlungsansätze in Form lehrunterstützender Materialien sollen einen nachhaltigen Beitrag dazu leisten, zukünftig (zunächst am Studienort Münster, ggf. später auch ausgeweitet auf andere Studienorte) stattfindende Projekte effektiver und effizienter planen, durchführen und evaluieren zu können.

Der **Schwerpunkt dieses Lehr-/Lernprojektes** „Das praxisbezogene Projekt im Rahmen des Bachelorstudiengangs Bachelor of Laws an der FHöV NRW (Allgemeine Ver-

---

<sup>1</sup> Gemeinsam mit Prof. Dr. Matthias Peistrup, der sich als Kollege bereit erklärt hat, sich gemeinsam mit mir für diese Aufgabe zu engagieren, kümmere ich mich seit Frühjahr 2014 um die Organisation des Projektstudiums am Studienort Münster.

waltung/Renten-versicherung) – kritische Reflexion, Identifikation von Optimierungspotenzialen, Handlungsansätze zur Professionalisierung“ liegt bei der Alternative b). Es wird hierbei unmittelbar Bezug genommen auf die Kompetenzziele des Moduls 8.3 Praxisbezogenes Projekt mit den Teilmodulen 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium und 8.3.2 Praxisbezogenes Projekt: „Die Studierenden sind in der Lage, im Team in selbstständiger, eigenverantwortlicher und empirischer Arbeit auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Regel interdisziplinäre Problemstellungen zu analysieren, Lösungswege zu entwickeln, diese abzuwägen und einen Entscheidungsvorschlag zu erarbeiten; ihre Arbeit in einem Projektbericht darzustellen, zu präsentieren und ihre Position in einem Kolloquium zu verteidigen.“ (Vgl. FHöV NRW Modulbeschreibungen)

## 1.2 Begründung der Projektidee

Die zuletzt im Jahr 2014 durchgeführte studienortübergreifende Evaluation zum praxisbezogenen Projekt (vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)) hat aufgezeigt, dass die befragten Studierenden mit der Vorbereitung und Durchführung des Projektstudiums an den verschiedenen Studienorten der FHöV NRW nur teilweise zufrieden, eingeschränkt zufrieden bzw. unzufrieden sind. Es sind **klare Optimierungspotenziale**, u. a. bezogen auf die Informationen zu Projektinhalten, zur Themenwahl des individuellen Projektes, zur Projektvergabe, zur Projektbetreuung, zur Bewertung der im Projekt gezeigten Leistung, zum Lernzuwachs, zur Ausstattung und zum Arbeitsaufwand im Projekt, artikuliert worden.

Das **Ziel dieses Lehr-/Lernprojektes im Rahmen des Transfermoduls** ist deshalb, eine eigene kritische Reflexion des Projektstudiums im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung mit besonderem Bezug zu eigenen Lehr-/Lernerfahrungen am Studienort Münster durchzuführen, zunächst standortspezifische (später ggf. auch standortübergreifende) Optimierungspotenziale zu identifizieren und zu bündeln sowie konkrete Handlungsansätze in Form lehrunterstützender Materialien zum praxisbezogenen Projekt zur Professionalisierung des Projektstudiums zu entwickeln (zunächst für den Studienort Münster, ggf. später auch für andere Studienorte). Dieses Lehr-/Lernprojekt trägt damit insoweit zur

Veränderung sowie zur Verbesserung der Lehre und des studentischen Lernens bei, als dass den Lehrenden als Projektleitungen mit den lehrunterstützenden Materialien zum Projektstudium im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung eine praxisorientierte Hilfestellung angeboten wird, die es ihnen erleichtern soll, das Projektstudium zielgerichtet vorbereiten und erfolgsorientiert durchführen zu können. Innovativ ist daran, dass es bislang keine studienortbezogenen oder/und studienortübergreifenden lehrunterstützenden Materialien für das Projektstudium im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt gibt.

### **1.3 Analyse und Bewertung der gegenwärtigen Praxis**

Die gegenwärtige Praxis zeigt, dass das Projektstudium an den einzelnen Studienorten der FHöV NRW sehr unterschiedlich geplant, vorbereitet und durchgeführt wird. Sowohl Studierende (vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)) als auch Lehrende (u. a. Rückmeldungen in Dozentenbesprechungen am Studienort Münster und beim Arbeitstreffen mit haupt- und nebenamtlich Lehrenden zum Projektstudium am Studienort Münster, das ich in Kooperation mit der Landesmodulkoordinatorin für das Modul 8.3, Bärbel Werdes, und Prof. Dr. Bernhard Frevel am 26.02.2015 durchgeführt hat) haben deutliche Optimierungsbedarfe aufgezeigt.

**Erkenntnisse aus der o. a. studiengangsbezogenen Evaluation des Dezernates 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung der FHöV NRW, u. a. zum berufsbezogenen Projekt (Stand: 05.11.2014):**

Evaluiert wurden der Auswahlprozess des Projektthemas und das Teilmodul Praxisbezogenes Projekt anhand der Aspekte Informationen zu Projektinhalten, Themenwahl des individuellen Projektes, Projektvergabe, Projektbetreuung, Bewertung der im Projekt gezeigten Leistung, Lernzuwachs, Ausstattung und Arbeitsaufwand im Projekt, Verbesserungsvorschläge. Im Einzelnen ließen sich aus der Befragung der Studierenden des Einstellungsjahrgangs 2011 folgende Erkenntnisse erzielen:

- **Informationen zu Projektinhalten**

Informationen über die Projektinhalte sind für die Studierenden eine wichtige Grundlage für die Auswahl des Projektthemas. Für 22,6 % der Studierenden waren laut den Ergebnissen der Evaluation die Informationen über die Projektinhalte ohne Einschränkungen aussagekräftig, für 36,6 % mit leichten Einschränkungen (Antwort „eher ja“). 20,2 % bewerten die Informationen nur z. T. als aussagekräftig, 21 % sehen die Aussagekraft der Inhaltsbeschreibungen kritisch bis sehr kritisch (n = 257; vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.1, S. 32–34 sowie 5.1.11.4 der Evaluation – offene Frage, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

- **Themenwahl des individuellen Projektes**

82,9 % der Studierenden haben laut den Ergebnissen der Evaluation das Projekt zu einem Thema ihrer Wahl machen können. Bei 17,1 % der Studierenden war dies nicht der Fall (n = 263; vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.1, S. 32–34 sowie Kapitel 5.1.11.4 der Evaluation – offene Frage).

- **Projektvergabe**

Mit dem Verfahren der Projektvergabe sind die Studierenden laut den Ergebnissen der Evaluation durchschnittlich zufrieden (Mittelwert 2,5). Studierende, die ein Projektthema ihrer Wahl erhalten haben, sind signifikant zufriedener mit dem Verfahren der Projektzuordnung als Studierende, bei denen das nicht der Fall war.

Für die Themenzuordnung gab es unterschiedliche Verfahren. 30 % der Studierenden konnten das Thema frei wählen. 65 % der Studierenden haben das Projektthema über eine Prioritätenliste erhalten: 56,8 % der Studierenden haben über diese Prioritätenliste ein Thema ihrer Wahl zugewiesen bekommen, 8,2 % der Studierenden erhielten trotz Prioritätenliste kein Thema ihrer Wahl. 5,1 % der Studierenden wurde das Thema zugewiesen (n = 257; vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.1, S. 33–34 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).



Betrachtet man unterschiedliche Aspekte der Projektvergabe differenzierter, so fällt auf, dass die Studierenden vor allem die Transparenz des Verfahrens kritisch betrachten. Bei einem Mittelwert von 3,1 äußern sich zu diesem Punkt 35,9% der Studierenden kritisch bis sehr kritisch. Der Zeitpunkt der Informationen zur Projektvergabe sowie der Umfang der Informationen werden vergleichbar – mit Mittelwerten von 2,4 im durchschnittlichen Bereich – bewertet. Alle Fragen zum Verfahren der Projektvergabe werden von Studierenden der Studienorte signifikant unterschiedlich bewertet (n = 257; vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.1, S. 35–36 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)). Es bestehen zum einen große Bewertungsunterschiede zwischen den Studienorten, zum anderen bei spezifischen Aspekten des Verfahrens. Vor allem bei der Transparenz des Verfahrens und der Organisation sehen die Studierenden deutlichen Verbesserungsbedarf.

#### **Die Empfehlung zur Projektvergabe lautet:**

Bei der Projektvergabe sollte zukünftig verstärkt darauf geachtet werden, dass die Studierenden im Vorfeld des Vergabeverfahrens zunächst aussagekräftige Informationen über das Projekt als Entscheidungsgrundlage erhalten. Die Projektbetreuer/-innen und/oder Projektauftraggeber sollten gezielt angehalten werden, diese Informationen vor dem Vergabeverfahren verbindlich zur Verfügung zu stellen und auch die Voraussetzungen zur Durchführung der Projekte verlässlich abzuklären. Im Hinblick auf das Auswahlverfahren selbst sollte vor allem auf die Transparenz des Verfahrens geachtet werden. Im Rahmen einer Diskussion der Verfahrensweisen der Studienorte, z. B. im Rahmen der Abteilungsleitungs- und/oder Verwaltungsleitungsbesprechung, könnten Vor- und Nachteile erörtert werden. Das Verfahren der Auslosung über die Kurssprecher/-innen scheint sich eher nicht zu bewähren (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.1, S. 36 sowie Kapitel 5.1.11.5 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

- **Projektbetreuung**

Die praxisbezogenen Projekte werden kooperativ von einer/m haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW und einer/m Praxisbetreuer/-in der Projektauftraggeber

begleitet. Die Studierenden wurden um eine Bewertung der Betreuung durch diese Personen gebeten. 70,7 % der Studierenden bewerten laut den Ergebnissen der Evaluation die Betreuung durch die haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW positiv (Antworten „ja“ bzw. „eher ja“), 58,2 % die Betreuung durch den/die Praxisbetreuer/in. Kritische Bewertungen (Antworten „nein“ bzw. „eher nein“) geben 14,3 % der Studierenden den haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW und 22,6 % der Studierenden den Praxisbetreuern/-innen. Auch die Mittelwerte zeigen, dass die Betreuung durch die haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW (Mittelwert 2,1) als gut und insgesamt besser bewertet wird als die Betreuung durch die Praxisbetreuer (Mittelwert 2,4; vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.2, S. 37–39 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

- **Bewertung der im Projekt gezeigten Leistung**

70,8 % der Studierenden waren laut den Ergebnissen der Evaluation die Bewertungskriterien des Projektes bekannt bzw. weitgehend bekannt, für 69,4 % war die Bewertung des Projektes gerecht bzw. eher gerecht. 14 % der Studierenden kannten die Bewertungskriterien jedoch nicht bzw. eher nicht und insgesamt 19,4 % erleben die Bewertung als nicht gerecht bzw. eher nicht gerecht (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.2, S. 37 sowie Kapitel 5.1.11.4 – offene Frage der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

Drei Aspekte der Projektbetreuung und -bewertung werden von den Studierenden der Studienorte signifikant unterschiedlich bewertet. Dies waren die Items Betreuung durch die haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW ( $p=0,010$ ), Transparenz der Bewertungskriterien ( $p=0,001$ ) und die Gerechtigkeit der abschließenden Bewertung ( $p=0,000$ ). Auch bei diesen Items bestehen signifikante Unterschiede zwischen den besonders guten und den schlechteren Bewertungen (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.2, S. 37–39 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

## **Die Empfehlung zur Projektbetreuung und zur Bewertung der Projektleistung lautet:**

In der nächsten Evaluation der Studienabschnitte sollte die Betreuung durch die haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW sowie der Praxisbetreuer/-innen nochmals geprüft werden (Anmerkung: Diese nächste Evaluation ist laut Auskunft von Dr. Dirk Weimar, Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung der FHöV NRW, am 08.06.2016 für 2016/2017 geplant). Eine Detailanalyse sollte erfragen, wie aus Sicht der Studierenden vor allem die Betreuung durch den/die Praxisbetreuer/-in verbessert werden kann. Die Modulkoordinatorin sollte darauf hinwirken, dass unabhängig davon die Projektleitungen zukünftig zu Beginn der Projektarbeit die Projektbetreuung und die Kriterien der Bewertung der Projektleistung mit den Studierenden besprechen und diese transparent erläutern (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.2, S. 39 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

- **Lernzuwachs**

Der Lernzuwachs durch das Projekt wird laut den Ergebnissen der Evaluation heterogen bewertet. Während 51,8 % der Studierenden angeben, sie hätten durch das Projekt viel bzw. eher viel gelernt, sehen 26,5 % der Studierenden dies nicht bzw. eher nicht erfüllt. Weitere 21,8 % bewerten den Aspekt ambivalent. Mit einem Mittelwert von 2,63 wird dieser Aspekt zwar noch durchschnittlich, nach der Bewertung der Organisation der Projektvergabe insgesamt jedoch am schlechtesten bewertet.

Eine Detailanalyse zeigt, dass es bei der Bewertung, ob durch das Projekt viel gelernt wurde, signifikante Unterschiede gibt. Studierende geben an, mehr gelernt zu haben, wenn sie ihr Wunschthema erhalten haben ( $p=0,000$ ), die Betreuung durch die haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW gut bewertet wird ( $p=0,000$ ), die Betreuung durch den/die Praxisbetreuer/-in gut bewertet wird ( $p=0,000$ ), die Kriterien zur Bewertung bekannt waren ( $p=0,000$ ), die abschließende Bewertung als gerecht bewertet wird ( $p=0,000$ ). Möglicherweise tragen die o. g. Aspekte zur höheren Motivation der Studierenden bei, sodass ein indirekter Lernzuwachs erzielt wird (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.3, S. 39–40 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

- **Ausstattung und Arbeitsaufwand im Projekt**

Abschließend wurde in diesem Themenkomplex erfragt, ob im Rahmen des Projektes eine besondere Ausstattung wie z. B. Projektbüro, Technik oder finanzielle Unterstützung zur Verfügung stand. Dies war bei knapp über der Hälfte (58,1 %) der Fall. Die Ausstattung war unabhängig von der Behördengröße.

In der Modulbeschreibung des praxisbezogenen Projektes sind 390 Stunden Arbeitsaufwand ausgewiesen. Diese Stunden verteilen sich auf das Teilmodul 8.3.1 – angewandte Methodik im Projektstudium – mit 16 LVS bzw. zwölf Präsenzstunden sowie zehn Stunden Selbststudium und auf das Teilmodul 8.3.2 - praxisbezogenes Projekt - mit 368 Stunden Selbststudium. Das Teilmodul 8.3.2 dauert zehn Wochen. Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher zeitlicher Aufwand von 36,8 Stunden in der Woche.

Die Studierenden wurden nach ihrem durchschnittlichen Arbeitsaufwand für das Teilmodul 8.3.2 gefragt. Angesichts der unterschiedlichen Thematiken der Projekte liegt es nahe, dass auch der Arbeitsaufwand variiert. Die meisten Studierenden liegen mit dem geschätzten Arbeitsaufwand unter der errechneten durchschnittlichen zeitlichen Belastung von 36,8 Stunden. Lediglich 7,7 % der Studierenden geben an, zwischen 36 und 40 Stunden in der Woche für das Projekt aufgewendet zu haben. Weitere 2,8 % haben zwischen 41 und 45 Stunden investiert und 2 % mehr als 46 Stunden. 13 % der Studierenden wenden zwischen 31 und 35 Stunden und damit knapp weniger als die durchschnittlich errechnete Zeit auf. Die Mehrheit (41,7 %) der Studierenden investiert durchschnittlich zwischen 16 und 30 Stunden pro Woche für das Projekt.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass der zeitliche Aufwand für das Projekt in nur wenigen Fällen den vorgesehenen Rahmen überschreitet. Dennoch scheint der Aufwand der Studierenden sehr heterogen zu sein. Ursächlich dafür könnte sein, dass die Studierenden unterschiedliche Aufgaben (Steuerungsaufgaben, Schreiben bzw. Redigieren der Texte, Recherche etc.) im Projekt übernehmen, die unter Umständen innerhalb eines Projektes zu unterschiedlichen zeitlichen Investitionen führen. Aber auch die Fragestellungen der Projekte oder die gewählte Methodik könnten ursächlich für diese weite Spanne sein. Ebenfalls könnten unterschiedliche Erwartungen der Projektleitungen zu verschieden hohen zeitlichen Einsätzen führen (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.4, S. 40–42 sowie offene Frage der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

### **Die Empfehlung zur Ausstattung und zum Arbeitsaufwand im Projekt lautet:**

Die Modulkoordinatorin sollte darauf hinwirken, dass bei der Formulierung der Projektthemen gezielt darauf geachtet wird, dass bedingt durch die Fragestellung und Methodik der Projekte die inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen an die Studierenden nicht zu stark differieren und ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit – soweit diese einzuschätzen ist – besteht. Eine wichtige Aufgabe der Projektleitung ist darüber hinaus, darauf zu achten, dass innerhalb eines Projektes die Zusammenarbeit so gut gestaltet ist, dass keine übermäßigen Differenzen hinsichtlich der genannten Punkte entstehen.

Die Modulkoordinatorin sollte darüber hinaus prüfen, ob ein lokaler oder übergeordneter Austausch und ggf. die Entwicklung gemeinsamer Standards aufgrund der genannten Ergebnisse hilfreich sein könnten (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.4, S. 41 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

- **Verbesserungsvorschläge für das Projekt**

Abschließend wurden die Studierenden in einer offenen Frage gebeten, Verbesserungsvorschläge für das praxisbezogene Projekt zu nennen. Neben einer Gruppe von Studierenden, die sich als zufrieden mit dem Projekt äußerte oder explizit keine Verbesserungsmöglichkeiten sah, und einer weiteren Gruppe, die ein Auslandssemester und somit kein Projekt absolviert hat, wurden unterschiedliche Teilaspekte thematisiert.

Im Vordergrund der thematischen Vorschläge stehen die **Vorinformationen zu den Projekten** sowie das Verfahren der **Projektvergabe**. Die Studierenden kritisieren, dass bei einigen Projekten lediglich der Name der Betreuer/-in, aber keine inhaltlichen Erläuterungen angegeben wurden. Sie wünschen sich aussagekräftige Beschreibungen der Projekte einschließlich der Projektziele. Diese Inhalte sollen frühzeitig bekannt gemacht werden, ggf. in einer gut organisierten Informationsveranstaltung. An dieser Stelle wird nochmals Kritik an der Vergabeprozedur geäußert, z. B. „Die Vergabe erfolgte teilweise zu spät.“ Das Losverfahren über die Kurssprecher/-innen führte „zum Teil zu großem Trubel“. Einzelne Themen wurden von Gruppen blockiert, sodass die Wahlmöglichkeit eingeschränkt war. Die Studierenden wünschen sich eine frühzeitige

Vergabe der Projektthemen außerhalb der Klausurphase und ein strukturiertes, transparentes, kursübergreifendes Vergabeverfahren.

Die **Benotung der Projektleistung** und die Betreuung waren ebenfalls wichtige Themen. Die Kommentare zur Benotung beschäftigen sich vor allem mit deren empfundener Gerechtigkeit. So werden Unterschiede bei der Bewertung zwischen den Projekten kritisch hinterfragt. Dies bezieht sich zum einen auf unterschiedliche Bewertungsformen – Einzel- oder Gruppenbewertung sowie in einem Fall ein Peerrating – sowie zum anderen auf Unterschiede in der Güte der Noten (eine Anmerkung einer/s Studierenden: „Mehr Gleichheit in der Notengebung – ab und an war bereits bekannt, dass die Endnote nicht schlechter als 2,3 Punkte wird.“).

Die Bewertungsformen Einzel- bzw. Gruppenbewertung werden ambivalent bewertet. Einzelbewertungen werden tendenziell eher als ungerecht empfunden, da „im Projekt [...] für die Prüfer nicht ersichtlich [war], welcher Student wie viel gearbeitet hat und welcher das Ganze nicht ernst genommen hat.“ Die Studierenden wünschen sich eine transparente, der Leistung angemessene Benotung. Die Benotung könnte aus ihrer Sicht z. B. in Form einer Stellungnahme der Projektleitung erfolgen. „Durch ein Feedback des Dozenten hätte man die Projektarbeit besser als Übung für die Bachelorarbeit nutzen können.“ Auch die schriftliche Korrektur der Projektarbeit wird als hilfreich betrachtet.

Bezogen auf die **Betreuung durch die Praxisbetreuer/-innen** werden sehr unterschiedliche Punkte angesprochen. Einige Studierende fordern allgemein mehr, bessere oder zuverlässigere Betreuung oder eine bessere Auswahl der Betreuer/-innen. Inhaltliche Wünsche werden an bessere Erreichbarkeit (Telefon, E-Mail) und an feste, regelmäßige Treffen formuliert. Einige Studierende fordern mehr Eigenständigkeit der Arbeit: „Die zu bearbeitende Projektarbeit sollte nur von den Studierenden gelöst werden. Man sollte nicht schon das Ergebnis der Arbeit durch die Betreuenden vorgegeben [bekommen].“

Ebenfalls häufiger thematisiert wird die **Zusammenarbeit zwischen der FHÖV NRW und den Ausbildungsbehörden**. Aus Sicht der Studierenden sollte diese Zusammenarbeit im Projekt verbessert werden, indem die Behörden mehr praxisrelevante Projektthemen anbieten, die Projektziele und Erwartungen eindeutig und realistisch

formuliert werden, die Projekte in den Behörden gut vorbereitet werden, die Zusammenarbeit zwischen haupt- und nebenamtlichen Lehrenden der FHöV NRW und den Praxisbetreuern verbessert wird.

Die **Zielvorgaben und Voraussetzungen der Projekte** werden in einigen Anmerkungen gesondert angesprochen. In mehreren Kommentaren wird die Kritik geäußert, dass die Projekte sich im Verlauf als nicht durchführbar erwiesen hätten, da z. B. wichtige Daten nicht zugänglich waren oder das Projekt nicht finanzierbar war. Auch fehlende oder unklare Zielvorgaben des Projektes werden genannt.

Der **Arbeitsaufwand im Projekt** wird in den freien Kommentaren von den Studierenden ebenfalls aufgegriffen. Fast einheitlicher Tenor der Kommentare: „Der Umfang der Arbeit variierte je nach Dozent und Projekt erheblich.“ Die Studierenden wünschen sich mehr Vergleichbarkeit. „Der Zeitrahmen für das Projekt ist angemessen, sofern das Projekt sowohl von den Praxisbetreuern, den Dozenten als auch von den Studierenden in dem erforderlichen Maße ernst genommen wird. [...] Es sollten (natürlich unter Berücksichtigung der Freiheit der Lehre) einheitliche Maßstäbe festgelegt werden, z. B. Mindestanforderungen an die Projektarbeit, an die sich verbindlich gehalten werden muss.“ (vgl. hierzu Kapitel 5.1.11.4, S. 42–44 der Evaluation, vgl. FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014)).

In weiteren einzelnen Kommentaren formulieren die Studierenden die folgenden Aspekte:

- **Themenangebot:** Die Studierenden wünschen sich eine größere Themenvielfalt und eine frühzeitige Information, wie eigene Themen eingereicht werden können.
- **Projektlaufzeit:** Diese wird unterschiedlich bewertet. Einige Studierende plädieren für eine Verkürzung, andere wiederum bewerten die Laufzeit als angemessen, wenn umfangreiche Recherchen oder Befragungen erforderlich sind (Anmerkung: Diese Bewertung muss sicherlich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Zeitaufwände im Projekt betrachtet werden).
- **Präsentation der Projektergebnisse:** Die Studierenden wünschen sich die Präsentation innerhalb der Projektarbeitszeit oder einheitliche Regelungen für die Freistellung zur Präsentation außerhalb dieser Zeit (Anmerkung: In Einzelfällen wurden

Studierende von den Ausbildungsbehörden für die Präsentation nicht freigestellt und mussten Urlaub nehmen). Auch sollte die Möglichkeit eröffnet werden, bei Interesse an anderen Präsentationen teilnehmen zu können.

- **Teilmodul 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium:** Dieses Teilmodul sollte vor der inhaltlichen Projektarbeit angeboten werden.

**Erkenntnisse aus eigenen Lehr-/Lernerfahrungen in den als Projektleitung begleiteten praxisbezogenen Projekten im Zeitraum 2013 bis 2016 und als Praxis-/Projektbeauftragte am Studienort Münster seit Frühjahr 2014 (Stand: 22.06.2016):**

Die im Folgenden aufgeführten Erkenntnisse basieren auf eigenen Lehr-/ Lernerfahrungen aus als Projektleitung begleiteten praxisbezogenen Projekten im Zeitraum 2013 bis 2016 und als Praxis-/Projektbeauftragte am Studienort Münster seit 2014. Um im weiteren Verlauf dieses Lehr-/Lernprojektes unmittelbar Bezüge zu den o. a. Erkenntnissen aus der o. a. studiengangsbezogenen Evaluation des Dezernates 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung der FHöV NRW, u. a. zum berufsbezogenen Projekt herstellen zu können, werden auch hier die Aspekte Informationen zu Projektinhalten, Themenwahl des individuellen Projektes, Projektvergabe, Projektbetreuung, Bewertung der im Projekt gezeigten Leistung, Lernzuwachs, Ausstattung und Arbeitsaufwand im Projekt zugrunde gelegt.

Im Einzelnen sind folgende **Erkenntnisse aus eigenen Lehr-/Lernerfahrungen** in den als Projektleitung begleiteten praxisbezogenen Projekten im Zeitraum 2013 bis 2016 und als Praxis-/Projektbeauftragte am Studienort Münster seit 2014 erzielt worden:

- **Informationen zu Projektinhalten**

Informationen über die Projektinhalte sind sowohl für die Lehrenden als auch für die Studierenden eine wichtige Grundlage für die Auswahl des Projektthemas. Aus der Perspektive der Projektleitung und aus der Perspektive der Praxis-/Projektbeauftrag-



ten am Studienort Münster lässt sich feststellen, dass die Informationen über die Projekthalte nicht in allen von den Projektauftraggebern, in der Regel den Ausbildungsbehörden (gelegentlich melden auch Lehrende oder Studierende Projektthemen), abgegebenen Projektmeldebögen aussagekräftig sind. Einige Ausbildungsbehörden als potenzielle Projektauftraggeber melden Themen zum Projektstudium an, indem sie diese mit wenigen Schlagwörtern umschreiben, ohne dass sich daraus erschließen ließe, was denn in dem angedachten Projekt tatsächlich er- und bearbeitet werden soll. Einige Ausbildungsbehörden als potenzielle Projektauftraggeber melden auch Themen zum Projektstudium an, die für ein zehnwöchiges Projekt nicht geeignet sind. Die gemeldeten Themen sind z. B. überdimensioniert und weder fachlich-inhaltlich noch zeitlich von den Studierenden in zehn Wochen zu bewältigen. Zum Teil bestehen übersteigerte Erwartungen in der Form, dass die Projektarbeit der Studierenden eine externe Beratung durch professionelle Beratungsunternehmen wie Kienbaum, Mummert & Partner, PricewaterhouseCoopers o. a. ersetzen und zur eigenen Arbeitersparnis und zur Haushaltskonsolidierung beitragen soll. Andere gemeldete Themen sind wiederum viel zu wenig anspruchsvoll und auskömmlich, um daran eine zehnköpfige Gruppe von Studierenden zehn Wochen arbeiten lassen zu können. Wieder andere Themen sind eher für eine Praxisprüfung am Ende eines fachpraktischen Abschnitts oder für eine Seminar-, Haus- oder Bachelorarbeit geeignet, nicht aber für ein zehnwöchiges Projektstudium. Außerdem werden gelegentlich Nachfragen zu potenziellen Projekten an die Praxis-/Projektbeauftragten am Studienort Münster gerichtet, die erkennen lassen, dass Fehleinschätzungen vorliegen, was ein Projekt ist, was geeignete Themen sein können und was im Rahmen eines zehnwöchigen Projektstudiums von Bachelorstudierenden erwartet werden kann. Einigen potenziellen Projektauftraggebern ist des Weiteren nicht bewusst, dass es nicht damit getan ist, ein Projektthema anzumelden und dann die Projektgruppe sich selbst zu überlassen. Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Projektbetreuung durch die das Projekt in Auftrag gebende Verwaltung wird nicht selten übersehen bzw. falsch eingeschätzt und unterschätzt.

- **Themenwahl des individuellen Projektes**

Sowohl aus der Perspektive der Projektleitung als auch aus der Perspektive der Praxis-/Projektbeauftragten am Studienort Münster lässt sich feststellen, dass es von nicht

unerheblicher Bedeutung ist, ob Studierende ein Projekt zu einem Thema ihrer Wahl machen können oder einem Projekt zugeordnet oder zugelost werden. Die Motivation, sich in einem Projekt zu engagieren und einzubringen, hängt unbestritten auch von der Möglichkeit der Wahl des individuellen Projektes ab. Allerdings darf dieser Aspekt auch nicht überschätzt betrachtet und überhöht eingeordnet werden, denn nach den gesammelten Erfahrungen gibt es auch Studierende, die in einem Projekt, in dem sie eigentlich nicht (so gerne) tätig werden wollten, Freude an dem Thema, der Zusammenarbeit in der Projektgruppe etc. entwickeln und sich im Projekt bestens integrieren und voll engagieren. Außerdem gibt es mitunter Konstellationen, die es nicht ermöglichen, jeder/m Studierenden ihren/seinen persönlichen Wunsch zum Projektstudium zu erfüllen. Dafür gibt es vielerlei Gründe, u. a. dass manche Projekte thematisch „angesagter“ sind als andere oder dass manche Projektorte weniger zentral gelegen sind als andere. Es gibt – auch nach den Aussagen der Studierenden selbst – ganz unterschiedliche Aspekte, nach denen Studierende entscheiden, für welches Projektthema bzw. für welche Projektthemen sie sich melden. Manche Studierende melden sich quasi kurs- und (klein-)gruppenweise zu einzelnen Projekten an, um dort möglichst in gewohnter Zusammensetzung miteinander arbeiten zu können. Andere Studierende schauen darauf, welches Thema sie spannend finden. Wieder andere Studierende orientieren sich daran, an welchem Ort das Projekt stattfindet. Sie wollen möglichst wohnortnah in einem Projekt mitarbeiten. Weitere Studierende schauen gezielt darauf, welche/r haupt- oder nebenamtliche/r Lehrende/r das Projekt leitet und wie diese/r in den letzten Jahren Projektleistungen bewertet hat. Außerdem gibt es Studierende, die von ihrer Einstellungsbehörde explizit aufgefordert werden, ein bestimmtes Projekt, z. B. das im eigenen Haus, zu wählen.

- **Projektvergabe**

Die Projektvergabe erfolgt an den Studienorten der FHöV NRW unterschiedlich. Zum Teil können Studierende ihre Projektwünsche angeben, andernorts werden die Projektthemen zugeordnet oder zugelost. Am Studienort Münster können die Studierenden aus dem Angebot an Projekten die von ihnen favorisierten Themen wählen, weshalb es von besonderer Bedeutung ist, dass die jeweilige Projektbeschreibung das Thema aufschlussreich, verständlich und ansprechend darstellt. Von den Studierenden ist am Studienort Münster jeweils ein Erst-, Zweit- und Drittwunsch anzugeben,

damit bei der Zuordnung der Studierenden zu den Projektthemen durch die Verwaltung ein gewisser Handlungs- und Gestaltungsspielraum besteht. In den letzten Jahren ist es am Studienort Münster bis auf wenige Ausnahmen gelungen, den Erst-, Zweit- und Drittwunsch der Studierenden zu erfüllen. Die Mitteilung, an welchen Projekten die Studierenden der jeweiligen Verwaltung teilnehmen werden, wird diesen und den Einstellungsbehörden nach der Wahl der von den Studierenden favorisierten Themen und der entsprechenden Zuteilung durch die Verwaltung der FHöV NRW Münster spätestens im ersten Quartal des jeweiligen Jahres zugesandt. Angestrebt wird am Studienort Münster, eine frühzeitige Wahl der von den Studierenden favorisierten Themen bereits während des S 3 durchzuführen (also bis Mitte Dezember des jeweiligen Jahres). Das hat im Studienjahr 2015/2016 wegen personeller Engpässe in der Verwaltung am Studienort nicht geklappt, weshalb es anschließend einige kritische Nachfragen und teilweise negative Rückmeldungen der Einstellungsbehörden und der Studierenden gab.

- **Projektbetreuung**

Die praxisbezogenen Projekte werden (idealtypisch) kooperativ von einem haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW und einer/m Praxisbetreuer/-in des Projektauftraggebers begleitet. In der Planung und Durchführung der Projekte zeigt sich, dass die Begleitung der praxisbezogenen Projekte, wie auch an anderen Studienorten der FHöV NRW, auch am Studienort Münster nach Äußerungen von Studierenden und Lehrenden sehr unterschiedlich erfolgt. Nun ist Heterogenität nicht zwangsläufig negativ zu bewerten. Wenn jedoch ein so breites „Begleitungsspektrum“ festzustellen ist, angefangen bei intensiv(st)er Begleitung (bis hin zu erwarteten oder sogar vorgegebenen Ergebnissen) über moderate Begleitung bis hin zu „Machen Sie mal, wie Sie meinen“ im Sinne eines „Sich-selbst-Überlassenseins“ (keine Begleitung), dann darf und muss dies bezogen auf die Projektleitung und die Projektbetreuung (selbst-)kritisch hinterfragt werden.

- **Bewertung der im Projekt gezeigten Leistung**

Die Kriterien der Bewertung der im Projekt gezeigten Leistung soll(t)en den Studierenden vor dem Start des Projektes transparent dargelegt werden. Das erfolgt an den

verschiedenen Studienorten der FHöV NRW und am Studienort Münster nicht durchgängig. Zwar heißt es in den Hinweisen zum Projekt unter Ziffer 3. Leistungsnachweis, Verantwortlichkeit und Bewertung:

„Die Bewertung erfolgt durch die Projektleitung. Die Bewertung ergibt sich gemäß Teil A § 12 Abs. 1 Buchst. g) StudO BA aus der Prozessleistung im Rahmen der Projektgruppe während des Projektzeitraums, der schriftlichen Ausarbeitung, der Präsentation und dem Kolloquium. Für die Bewertung gelten die Noten und die Vorgaben der Studienordnung Bachelor (vgl. Teil A § 11 StudO BA) sowie die allgemeinen Bewertungsgrundsätze. *Die Bewertungskriterien der zu erbringenden Leistungen sowie deren Anteile an der Gesamtnote sind spätestens zu Beginn der Durchführung des Projekts festzulegen.*“ (Vgl. [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14\\_11\\_24\\_Hinweise\\_Projekt.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14_11_24_Hinweise_Projekt.pdf). Letzter Zugriff am 22.06.2016.)

Entgegen dieser Verlautbarung teilen aber, das zeigen die vorliegenden Rückmeldungen sowohl von Lehrenden als auch von Studierenden am Studienort Münster, nicht alle Projektleitungen ihren Studierenden vor dem Projekt bzw. spätestens zu Beginn der Durchführung des Projekts mit, was die zugrunde gelegten Kriterien der Bewertung der schriftlichen Ausarbeitung, der Präsentation und des Kolloquiums sind und welchen Anteil an der Gesamtbewertung der Projektleistung diese jeweils haben. Dafür könn(t)en unterschiedliche Gründe relevant sein:

- Fehlende Kriterien der Bewertung der schriftlichen Ausarbeitung, der Präsentation und des Kolloquiums,
- Unkenntnis über geeignete nutzbare Kriterien der Bewertung der schriftlichen Ausarbeitung, der Präsentation und des Kolloquiums,
- Unsicherheit bezogen auf geeignete nutzbare Kriterien der Bewertung der schriftlichen Ausarbeitung, der Präsentation und des Kolloquiums,
- bewusstes Verschweigen der Kriterien der Bewertung, um sich nicht angreifbar zu machen,
- fehlendes Bewusstsein, dass die Kriterien der Bewertung der schriftlichen Ausarbeitung, der Präsentation und des Kolloquiums den Studierenden vor dem Projekt transparent und verständlich dargelegt werden sollten etc.

- **Lernzuwachs**

Der Lernzuwachs durch die einzelnen Projekte wird, wie an anderen Standorten der FHöV NRW, auch nach den vorliegenden Rückmeldungen sowohl von Lehrenden als auch von Studierenden am Studienort Münster sehr unterschiedlich bewertet.

Es gibt Studierende, die mitteilen, dass sie in ihrem Projekt viel gelernt hätten, andere wiederum bewerten ihr Projekt als mittelmäßig erhellend oder als langweilig, „chillig“ und wenig erkenntnisreich. Teilweise wird auch angemerkt, dass die Betreuung durch die haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW dazu beigetragen habe, dass Neues erlernt wurde. Aus den vorliegenden Erfahrungen ist abzuleiten, dass es einen Zusammenhang zwischen der Motivation der Studierenden und dem von ihnen angegebenen Lernerfolg bzw. dem Lernzuwachs gibt.

- **Ausstattung und Arbeitsaufwand im Projekt**

Im Hinblick auf Ausstattung und Arbeitsaufwand im Projekt zeigen sich sehr unterschiedliche Erkenntnisse und Erfahrungen. Einige der Projekte in Auftrag gebenden Einstellungsbehörden sind sich ihrer (Mit-)Verantwortung der Gestaltung des jeweiligen Projektes bewusst und nehmen diese Verantwortung sehr umsichtig wahr, indem sie z. B. zeitweise ein Projektbüro sowie entsprechende technische und/oder finanzielle Unterstützung (z. B. für den Druck des Projektberichtes) zur Verfügung stellen. Andere Projektauftraggeber gehen ähnlich wie bei den Projektinhalten recht unbedarft an die Projekte heran. Einigen ist dabei nicht bewusst, dass es nicht damit getan ist, ein Projektthema anzumelden und dann die Projektgruppe ohne weitere Betreuung sich selbst zu überlassen. Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Projektbetreuung durch die das Projekt in Auftrag gebende Verwaltung wird nicht selten übersehen bzw. falsch eingeschätzt. Zur Projektbetreuung gehört neben einer inhaltlichen Betreuung, z. B. durch die Zurverfügungstellung von Zahlen, Daten und Fakten, auch ggf. die Möglichkeit, z. B. bei Befragungen in der Verwaltung zeitweise ein Büro nutzen zu können.

Der Arbeitsaufwand in den einzelnen Projekten wird sowohl von Studierenden als auch von Lehrenden am Studienort Münster unterschiedlich wahrgenommen. In Abhängigkeit von der Thematik, vom Umfang des Einsatzes empirischer Methoden, von der

Betreuungsintensität etc. schätzen Studierende wie auch Lehrende den Arbeitsaufwand unterschiedlich hoch ein. Es gibt Studierende, die mitteilen, dass sie in ihrem Projekt einen hohen Arbeitsaufwand gehabt hätten, andere wiederum bewerten ihr Projekt als wenig aufwändig und als eher unterfordernd bzw. nicht auslastend, mitunter deshalb auch als langweilig. Teilweise wird auch angemerkt, dass die Betreuung durch die haupt- oder nebenamtlich Lehrenden der FHöV NRW und deren Erwartungshaltungen beeinflusst haben, wie hoch der Arbeitsaufwand im jeweiligen Projekt gewesen sei. Aus den vorliegenden Erfahrungen lässt sich ableiten, dass es einen Zusammenhang zwischen der Thematik des Projektes, der gewählten Methodik im Projekt, der Betreuung der Studierenden während der Projektphase und dem von ihnen angegebenen Arbeitsaufwand gibt.

#### **1.4 Innovative Ansatzpunkte**

Zur Optimierung der Planung, Durchführung und Evaluation des Projektstudiums im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt hat die Verfasserin als Praxis-/Projektbeauftragte am Studienort Münster im Frühjahr 2015 ein Arbeitstreffen angeregt, das in Kooperation mit der Landesmodulkoordinatorin für das Modul 8.3, Bärbel Werdes, und Prof. Dr. Bernhard Frevel am 26.02.2015 durchgeführt wurde.

Bei diesem Treffen wurden mit haupt- und nebenamtlich Lehrenden Kritikpunkte an der Planung, Durchführung und Evaluation des Projektstudiums erörtert. Die ersten hieraus von mir in Rückkopplung mit der Landesmodulkoordinatorin abgeleiteten Optimierungspotenziale sollen in dieses Lehr-/Lernprojekt im Rahmen des Transfermoduls einfließen und dort aufgegriffen werden. Im Folgenden werden innovative Ansatzpunkte zur Optimierung der Planung, Durchführung und Evaluation des Projektstudiums präsentiert, die – wie avisiert – genutzt werden sollen, um darauf aufsetzend konkrete Handlungsansätze in Form lehrunterstützender Materialien zur Unterstützung der Lehrenden zu erarbeiten.

## Vorschläge zur Optimierung des Projektstudiums

Folgende Optimierungspotenziale für das praxisbezogene Projekt beurteilt die Verfasserin dieser Dokumentation als besonders relevant und schlägt deshalb vor, diese möglichst zeitnah anzugehen:

- **Frühzeitige und umfassende Vorinformationen zu den Projekten** vor dem Projektstudium, u. a. mit transparenter Erläuterung des Verfahrens der Akquise der Projektthemen, der Wahl der Projektthemen, der Zuteilung zu den Projekten, den Anforderungen und den Bewertungskriterien des Projektes, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten, im Juni des Jahres vor dem Projektstudium
- **Frühzeitige Akquise der Projektthemen** durch Schreiben an die Einstellungsbehörden des jeweiligen Bachelorjahrgangs, an die hauptamtlich und nebenamtlich Lehrenden sowie an die Studierenden, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten, im Juni des Jahres vor dem Projektstudium
- **Qualitätsprüfung und -sicherung der Projektthemen** im Hinblick auf Relevanz, Durchführbarkeit und Vielfalt, durch Rückkopplung mit den Einstellungsbehörden des jeweiligen Bachelorjahrgangs, ggf. mit hauptamtlich und nebenamtlich Lehrenden, sowie Rückmeldung an die Studierenden, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten, Zeitraum Juli bis September des Jahres vor dem Projektstudium
- **Frühzeitige Bekanntgabe der Projektthemen an die Einstellungsbehörden**, damit diese sich auf die ggf. in ihrem Hause durchzuführenden Projekte einstellen können, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten in Kooperation mit der Verwaltung des Studienortes, nach der Dozentenkonferenz Ende September/Anfang Oktober des Jahres vor dem Projektstudium
- **Frühzeitige Durchführung der Wahlen der Projektthemen** durch die Studierenden, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten in Kooperation mit der Verwaltung des Studienortes während des S 3, also spätestens bis Mitte Dezember des Jahres vor dem Projektstudium

- **Frühzeitige Zuordnung der Projektthemen auf die Studierenden** in einem strukturierten, transparenten, kursübergreifenden Vergabeverfahren durch die Verwaltung des Studienortes zu Beginn des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet
- **Frühzeitige Bekanntgabe der Projektthemen an die Studierenden und die Einstellungsbehörden** durch die Verwaltung des Studienortes, in den ersten beiden Monaten des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet, spätestens bis Ende Februar
- **Rechtzeitige Kontakt- und Vorbereitungsgespräche zum Projekt** mit dem Projekt-auftraggeber und dessen/deren Projektbetreuer/n, in denen die Rahmenbedingungen des Projektes, die Erwartungen an das Projekt, die Ziele, Anforderungen und Notwendigkeiten des Projektes erläutert und ggf. bestehende Unterstützungsbedarfe durch die Projektauftraggeber (u. a. Benennung einer/s Projektbetreuers/-in und einer Stellvertretung, Projektbüro, Zurverfügungstellung von Informationen, technische Unterstützung, finanzielle Unterstützung, z. B. für den Druck des Projektberichtes) miteinander abgestimmt werden, angestoßen und geplant durch die Projektleitung, spätestens im Januar/Februar des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet
- **Ein bis zwei Vorbereitungstreffen zum Projekt mit den Studierenden**, angestoßen und geplant durch die Projektleitung, spätestens im Februar/März des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet
- **Verständliche und transparente Erläuterung der Kriterien zur Bewertung der Projektleistung**, bezogen auf die drei Bestandteile schriftliche Ausarbeitung, Projektleistung und Kolloquium, durch die Projektleitung, vor Beginn des Projektes
- **Auftaktveranstaltung vor Ort beim Projektauftraggeber**, um eine Beziehung zum Projektauftraggeber und zum Projektthema aufzubauen, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, am ersten oder zweiten Tag des Projektstudiums, also am 06.04. oder am 07.04.



- **Planung, Vorbereitung und Durchführung des Teilmoduls 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium in den ersten beiden Wochen während der Projektphase**, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten in Kooperation mit der Verwaltung des Studienortes, Planung spätestens im Februar/März des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet
- **Regelmäßige Up-date-Treffen während der Projektphase**, um eine kontinuierliche Information, Kommunikation und Qualitätssicherung im Projekt sicherzustellen, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, während des Projektstudiums, also im Zeitraum 06.04. bis 14.06.
- **Definition von Mindeststandards an die Projektarbeit**, um eine vergleichbare Leistung in den verschiedenen Projekten abzurufen, und damit insbesondere Studierende wissen und einschätzen können, was von ihnen erwartet wird (Verlässlichkeit)
- **Durchführung der Präsentation der Projektergebnisse während der Projektphase bis 14.06.**, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, während des Projektstudiums, also im Zeitraum 06.04. bis 14.06., Präsentation in der letzten Woche des Projektstudiums, siehe die Hinweise zum Projekt unter Ziffer 2. Organisation von Projekten: *„Die Projektleitung setzt den konkreten Zeitpunkt der Präsentation und des Kolloquiums fest. Diese haben spätestens in der letzten Woche des für das Projekt im Modulverteilungsplan vorgesehenen Zeitraumes stattzufinden.“* (Vgl. [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14\\_11\\_24\\_Hinweise\\_Projekt.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14_11_24_Hinweise_Projekt.pdf). Letzter Zugriff am 22.06.2016.)

Falls die Präsentation der Projektergebnisse während der Projektphase bis 14.06.2016 nicht erfolgen kann, ist eine einheitliche Regelung für die Freistellung zur Präsentation außerhalb dieser Zeit anzustreben, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, während des Projektstudiums, also im Zeitraum 06.04. bis 14.06.

## **2. Erläuterung des didaktischen Konzepts**

### **2.1 Angestrebte Lernergebnisse bzw. Kompetenzen der Studierenden**

Die angestrebten Lernergebnisse bzw. Kompetenzen der Studierenden im Kontext dieses Lehr-/Lernprojektes im Rahmen des Transfermoduls ergeben sich aus den Modulbeschreibungen zum Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt mit den Teilmodulen 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium und 8.3.2 Praxisbezogenes Projekt (vgl. FHöV NRW, Modulbeschreibungen).

#### **Angestrebte Lernergebnisse bzw. Kompetenzen zum Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt**

Die Studierenden sind in der Lage, im Team in selbstständiger, eigenverantwortlicher und empirischer Arbeit auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Regel interdisziplinäre Problemstellungen zu analysieren, Lösungswege zu entwickeln, diese abzuwägen und einen Entscheidungsvorschlag zu erarbeiten; ihre Arbeit in einem Projektbericht darzustellen, zu präsentieren und ihre Position in einem Kolloquium zu verteidigen.

#### **Angestrebte Lernergebnisse bzw. Kompetenzen zum Teilmodul 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium**

Die Studierenden

- können im Rahmen des Projektstudiums die Methoden der empirischen Sozialforschung und des Projektmanagements zielgerichtet und sachgerecht anwenden,
- können die für das Projektstudium notwendigen Informationen und/oder Daten beschaffen, aufbereiten, interpretieren, Empfehlungen generieren und sie schriftlich im Projektbericht niederlegen,
- können das Lernforschungsprojekt kooperativ im studentischen Team gestalten und einen ständigen Informations- und Kommunikationsfluss sichern.

### **Lehr-/Lerninhalte im Teilmodul 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium**

Nach Wahl der Studierenden und nach Anwendungsbedarf im Projektstudium umfassen die Lehr-/Lerninhalte alternativ:

1. Informations-/Datengewinnung, -aufbereitung, -interpretation in Anwendungsfeldern,
  - 1.1 Standardisierte Befragung/Fragebogen,
  - 1.2 Interview,
  - 1.3 Beobachtung und Experiment,
  - 1.4 Statistik/Aggregatdatenanalyse/Sekundärdatenanalyse,
  - 1.5 Inhaltsanalyse, oder
2. Projektmanagement,
  - 2.1 Prozess,
  - 2.2 Vorbereitungsphase,
  - 2.3 Entwurfsphase,
  - 2.4 Umsetzungsphase,
  - 2.5 Nachlaufphase.

### **Angestrebte Lernergebnisse bzw. Kompetenzen zum Teilmodul 8.3.2 Praxisbezogenes Projekt**

Die Studierenden

1. können zielgerichtet Informationen sammeln und Lösungswege für aus der Fachpraxis stammende Problemstellungen auf der Grundlage wissenschaftlicher Methoden erarbeiten,
2. verfügen je nach Projektorientierung über sozialwissenschaftliches, betriebswirtschaftliches oder juristisches Methodenwissen und können dieses auf komplexe, interdisziplinäre Fragestellungen anwenden,
3. kennen die Grundlagen der Projektarbeit, führen eigenständig die Projektorganisation und die Arbeit in der Projektgruppe durch und

4. sind in der Lage, einen Abschlussbericht zu erstellen und gemeinsam als Projektgruppe die Ergebnisse zu präsentieren und sie in einem Kolloquium zu vertreten.

### Lehr-/Lerninhalte im Teilmodul 8.3.2 Praxisbezogenes Projekt

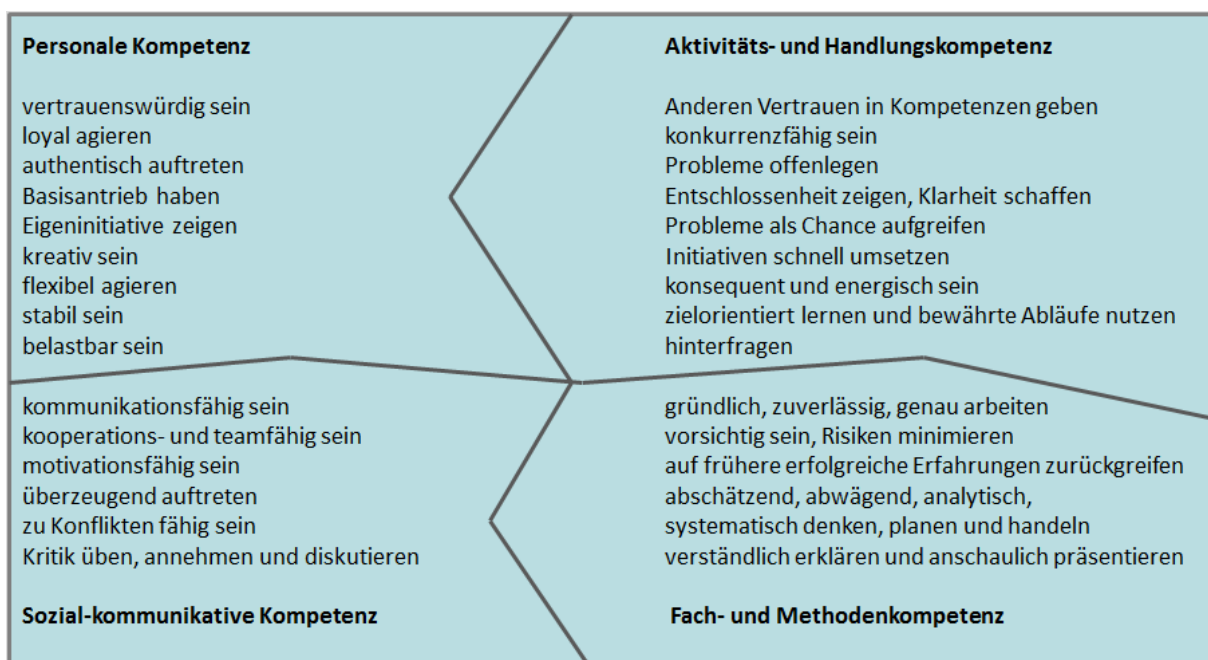
1. Informationssammlung in der jeweiligen Behörde, in Bibliotheken und im Internet,
2. Entwicklung eines Forschungsdesigns,
3. Planung, Durchführung und Auswertung einer Studie,
4. Erstellen eines Projektberichts, Präsentation mit anschließendem Kolloquium.

## 2.2 Lernvoraussetzungen, Lernbedürfnisse und Lernprobleme der Studierenden

### Lernvoraussetzungen der Studierenden

Um die o. a. angestrebten Lernergebnisse bzw. Kompetenzziele zum Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt erreichen zu können, ist es unabdingbar, die Lernvoraussetzungen der Studierenden zu berücksichtigen.

Abbildung 1: Lernvoraussetzungen der Studierenden



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heyse, Volker & Erpenbeck, John (2007)

Festzustellen ist, dass die mitgebrachten Lernvoraussetzungen der Studierenden je nach Zusammensetzung der jeweiligen Projektgruppe mehr oder weniger stark unterschiedlich ausgeprägt sind im Hinblick auf personale, aktivitäts- und handlungsbezogene, sozial-kommunikative sowie fach- und methodenbezogene Kompetenzen.

### **Lernbedürfnisse der Studierenden**

Damit die o. a. angestrebten Lernergebnisse bzw. Kompetenzziele zum Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt erreicht werden können, ist es sinnvoll, die Lernbedürfnisse der Studierenden in den Blick zu nehmen.

Im Hinblick auf die Lernbedürfnisse der Studierenden ist festzustellen, dass diese ebenso wie die Lernvoraussetzungen unterschiedlich ausgestaltet sind. Es gibt Studierende, die ein großes Interesse daran zeigen, das Projektthema bestmöglich zu bearbeiten, gemeinsam mit den Projektkolleginnen und -kollegen aussagekräftige Projektergebnisse zu erarbeiten und hierauf bezogen als Einzelperson und auch in der Projektgruppe möglichst viel in verschiedenen Kompetenzbereichen hinzuzulernen. Andere Studierende verfolgen eher individuelle Ziele, machen „ihr Ding“, wollen sich selbst möglichst positiv präsentieren und konzentrieren sich hinsichtlich ihrer Lernbedürfnisse stärker auf sich selbst als auf die Gruppe. Wieder andere haben ein weniger ausgeprägtes Lernbedürfnis und artikulieren dies auch, indem sie wahrnehmbar erkennen lassen, dass ihre Leistungs- und Einsatzbereitschaft im Projekt begrenzt ist. Einige wollen sich bewusst nicht auf Unbekanntes einlassen oder Neues ausprobieren, z. B. neue Software zur Auswertung von Fragebögen etc.

### **Lernprobleme der Studierenden**

Die o. a. angestrebten Lernergebnisse bzw. Kompetenzziele zum Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt können nur dann erreicht werden, wenn potenziell bestehende Lernprobleme der Studierenden erkannt und entsprechend aufgegriffen werden.

Bezogen auf potenziell bestehende Lernprobleme der Studierenden zeigt sich, dass auch hier sehr verschiedenartige Aspekte eine Rolle spielen. Häufiger ist festzustellen,

dass es Studierenden in Projekten schwerfällt, in Teams zu arbeiten. Es wird z. T. sehr unumwunden mitgeteilt, dass man lieber alleine arbeiten würde als gemeinsam mit anderen. Das sei so anstrengend und „nervig“, da man sich stets abstimmen müsse und so unterschiedliche Arbeitsweisen und -tempi vorhanden seien. Probleme bereitet es auch nicht wenigen Studierenden, eigenverantwortlich und selbstständig Problemstellungen zu analysieren, Lösungswege zu entwickeln, diese abzuwägen und einen Entscheidungsvorschlag, ggf. mit verschiedenen Alternativen, zu erarbeiten.

Auch die eigenverantwortliche Auseinandersetzung mit Methoden der empirischen Sozialforschung und des Projektmanagements sowie deren zielgerichtete und sachgerechte Anwendung auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden fallen nicht wenigen Studierenden durchaus schwer. Manche sind nur wenig darin geübt, die für das Projektstudium notwendigen Informationen und/oder Daten zielgerichtet zu beschaffen, strukturiert aufzubereiten, transparent und nachvollziehbar zu interpretieren, Empfehlungen zu generieren und ihre Arbeit in einem Projektbericht zu dokumentieren, die Projektergebnisse sinnvoll strukturiert, ansprechend und verständlich visualisiert zu präsentieren und ihre Position in einem Kolloquium substantiiert zu verteidigen. Auch die eigenständige Projektorganisation sowie die kooperative Gestaltung des Lernforschungsprojektes im studentischen Team und die Sicherung eines kontinuierlichen Informations- und Kommunikationsflusses stellen für viele Studierende eine echte Herausforderung dar, die mitunter zu Problemen führt.

### **2.3 Zusammenhang zwischen Zielen, Methoden und Prüfungen**

Der **Zusammenhang zwischen den Zielen, den Methoden und den Prüfungen** im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt lässt sich folgendermaßen berücksichtigen: Damit die Studierenden die angestrebten Lernergebnisse bzw. die Kompetenzziele im Projektstudium erreichen können, also in der Lage sind, im Team in selbstständiger, eigenverantwortlicher und empirischer Arbeit auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Regel interdisziplinäre Problemstellungen zu analysieren, Lösungswege zu entwickeln, diese abzuwägen und einen Entscheidungsvorschlag zu erarbeiten, ihre Arbeit in einem Projektbericht darzustellen, zu präsentieren und ihre Position in einem Kolloquium zu verteidigen, ist es notwendig und hilfreich, die hierzu

benötigten Methoden vermittelt zu bekommen. Im Rahmen des Projektstudiums bedarf es deshalb u. a. einer **Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung und des Projektmanagements**, damit diese zielgerichtet und sachgerecht angewendet werden können. Gegebenenfalls ist den Studierenden zu vermitteln, wie die für das Projektstudium notwendigen Informationen und/oder Daten beschafft, aufbereitet, interpretiert werden können, wie Empfehlungen generiert und wie die geleistete Arbeit schriftlich im Projektbericht dokumentiert werden kann. Des Weiteren ist es sinnvoll, den Studierenden **Strategien und Instrumente zur Kommunikation und Kooperation** näherzubringen (ggf. ergänzend zu den im Training sozialer Kompetenzen vermittelten Kompetenzen), damit sie befähigt werden, das Praxisprojekt kooperativ im Team zu gestalten und einen ständigen Informations- und Kommunikationsfluss sicherzustellen. Die Verantwortung dafür, dass die Methodik zum Projektstudium vermittelt wird, liegt u. a. in den Händen der Projektleitung, die die Gesamtverantwortung für das Projekt trägt. Allerdings ist die Projektleitung nicht verantwortlich für die Projektsteuerung und für den Erfolg des Projektes an sich. Hierfür tragen die Studierenden selbst die Verantwortung.

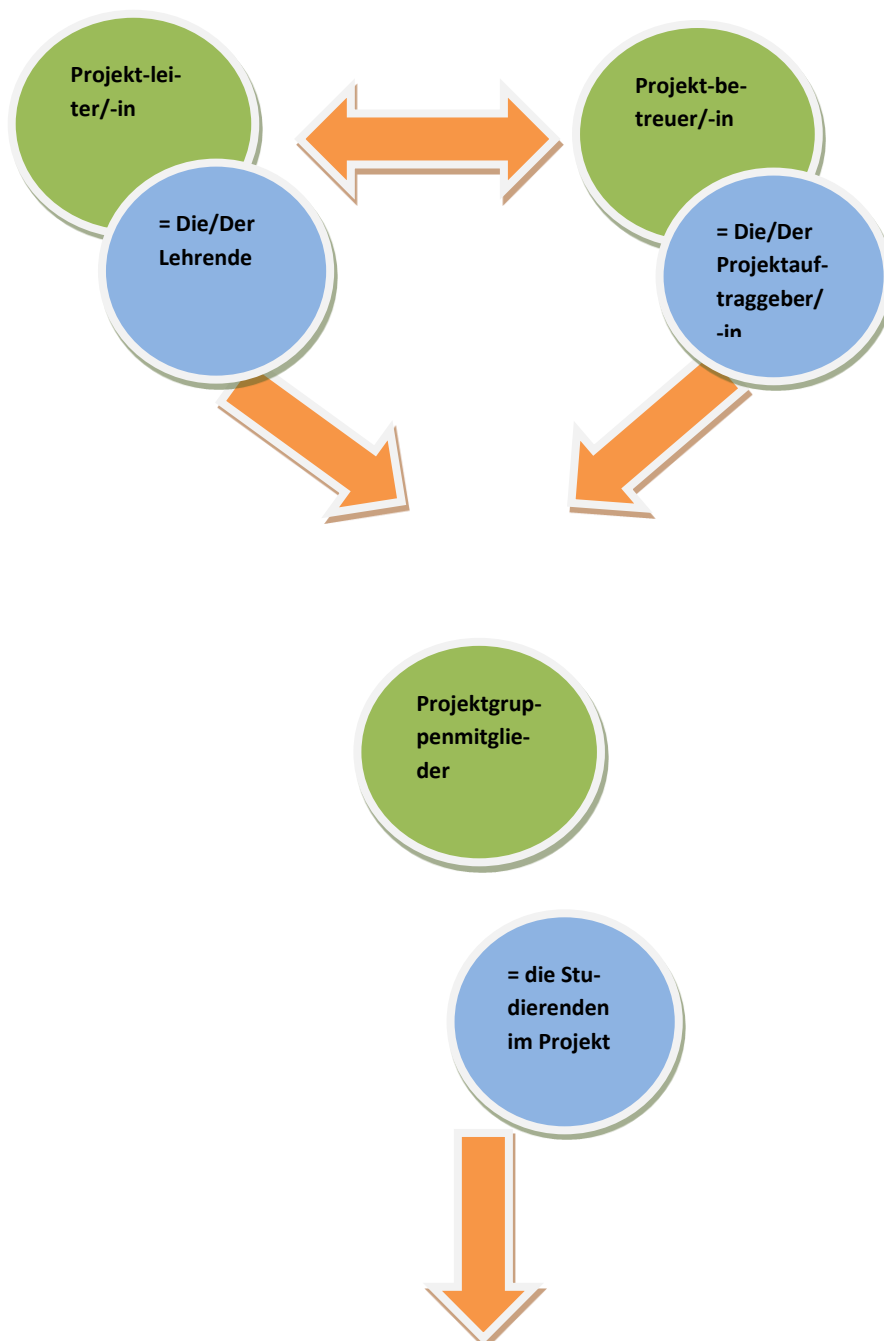
Der Zusammenhang zwischen den Zielen, den Methoden und den Prüfungen im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt wird besonders daran deutlich, dass sich die **Bewertung der erbrachten Leistung aus drei Prüfungselementen** zusammensetzt, die den Bezug zu den angestrebten Zielen und Kompetenzen deutlich erkennen lassen (vgl. Teil A § 12 Abs. 1 Buchst. g) StudO BA sowie Ziffer 3. Leistungsnachweis, Verantwortlichkeit und Bewertung in den Hinweisen zum Projekt, Link: [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14\\_11\\_24\\_Hinweise\\_Projekt.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14_11_24_Hinweise_Projekt.pdf). Letzter Zugriff am 22.06.2016): 1. Prozessleistung im Rahmen der Projektgruppe während des Projektzeitraums, 2. schriftliche Ausarbeitung und 3. Präsentation und Kolloquium.

## **2.4 Relevante Rahmenbedingungen**

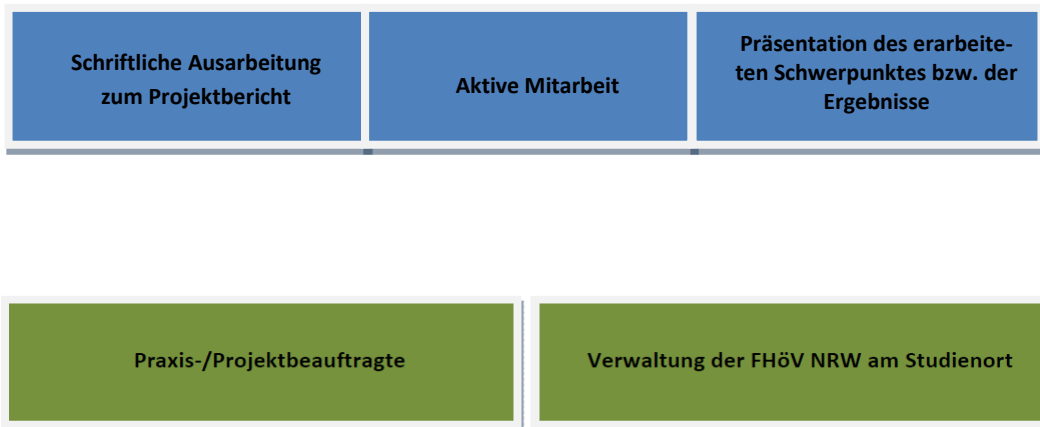
Um das Ziel dieses Lehr-/Lernprojektes im Rahmen des Transfermoduls erreichen zu können, eine eigene kritische Reflexion des Projektstudiums im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung mit besonderem Bezug zu eigenen Lehr-/Lernerfahrungen am Studienort Münster durch-

zuführen, zunächst standortspezifische (später ggf. auch standortübergreifende) Optimierungspotenziale zu identifizieren und zu bündeln sowie konkrete Handlungsansätze in Form lehrunterstützender Materialien zum praxisbezogenen Projekt zur Professionalisierung des Projektstudiums zu entwickeln (zunächst für den Studienort Münster, ggf. später auch für andere Studienorte), ist es sinnvoll und notwendig, die Akteure im Projektstudium zu bestimmen und deren Verantwortlichkeiten zu (er-)klären. Die **verantwortlichen Akteure im Projektstudium** sind die folgenden:

Abbildung 2: Verantwortliche Akteure im Projektstudium



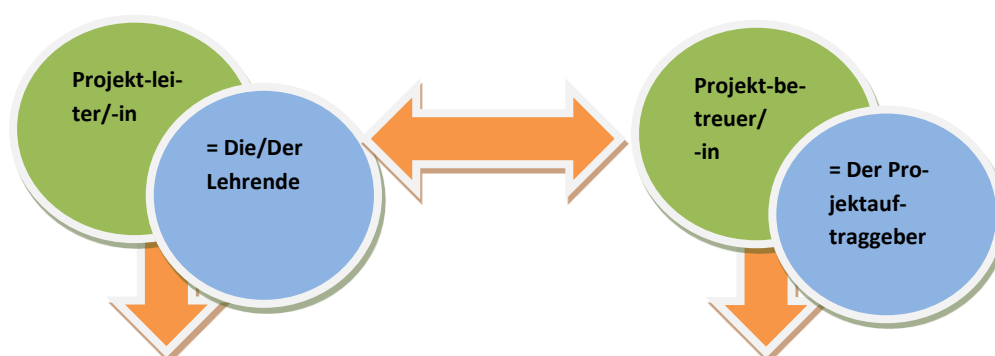


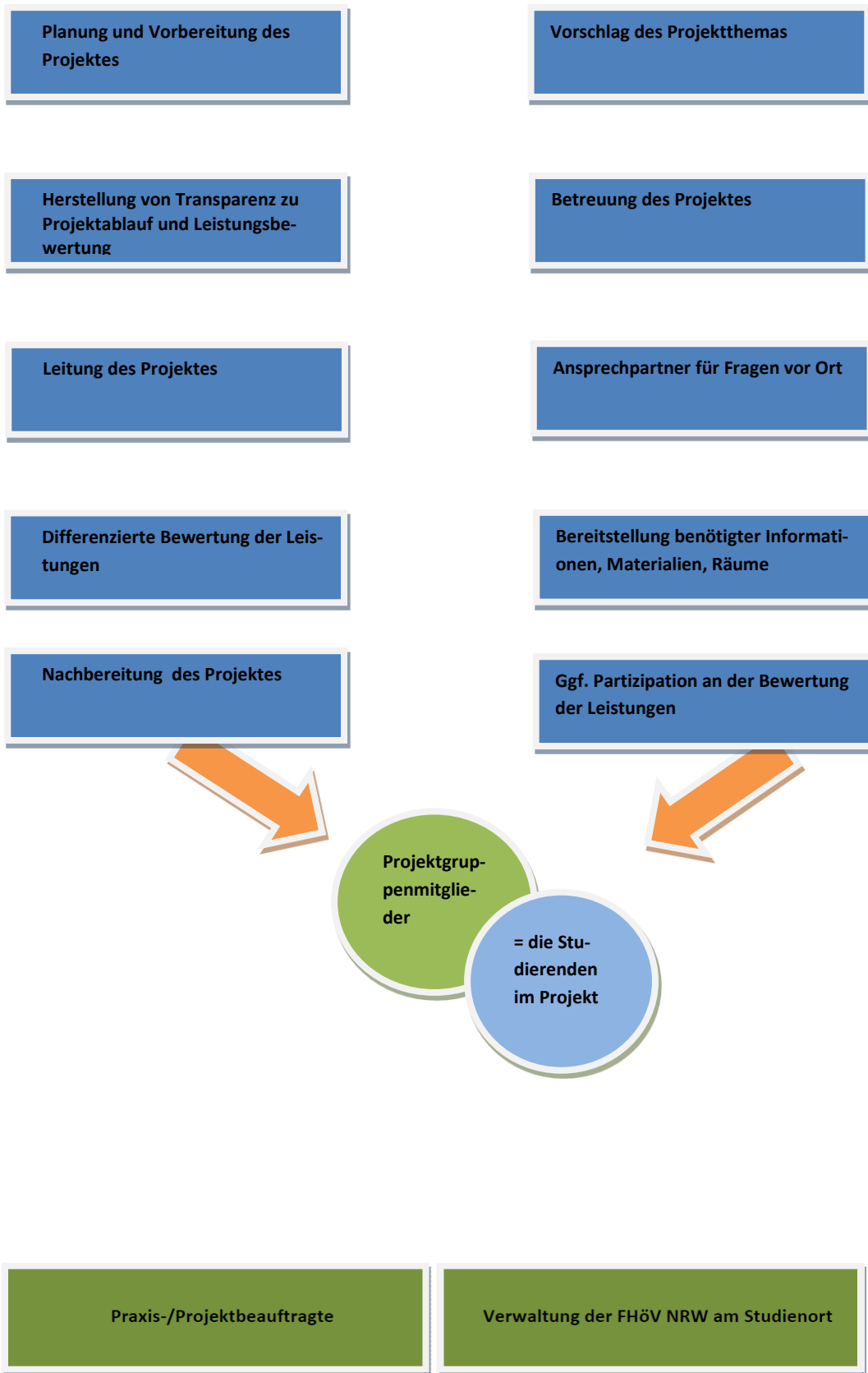


Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2 zeigt, dass es im Projektstudium fünf verantwortliche Akteure gibt, die sich aufeinander einstellen und miteinander kooperieren müssen: Die grundlegenden Planungen und Vorbereitungen haben die Praxis-/Projektbeauftragten in Kooperation mit der Verwaltung der FHöV NRW am Studienort zu treffen. Die/Der Projektleiter/-in, die/der Projektbetreuer/-in und die Projektmitglieder führen das jeweilige Projekt in enger Kooperation durch. Grundlage der Leistungsbewertung der Studierenden im Projekt sind drei Elemente: die aktive Mitarbeit im Projekt (Prozessleistung), die schriftliche Ausarbeitung im Projektbericht und die Präsentation des erarbeiteten Schwerpunktes bzw. der Projektergebnisse.

Abbildung 3: Verantwortlichkeiten im Projektstudium





Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3 verdeutlicht, welche Verantwortlichkeiten der/dem Projektleiter/-in und der/dem Projektbetreuer/-in zuzuordnen sind, damit die von diesen zu beeinflussenden relevanten Rahmenbedingungen des Projektes geschaffen werden und im einzelnen Projekt sichergestellt sind. Neben den bereits angesprochenen organisatorischen und personellen Ressourcen sind letztlich auch finanzielle Ressourcen für die Planung, Vorbereitung und Durchführung des praxisbezogenen Projektes von Bedeutung (z. B. um Kopien von Fragebögen für schriftliche Befragungen fertigen zu können oder um den Projektbericht drucken lassen zu können).

### **3. Reflexion**

#### **3.1 Auswertung der Durchführung**

Zu den unter Ziffer 1.4 Innovative Ansatzpunkte vorgestellten Vorschlägen zur Optimierung des Projektstudiums sind im Rahmen dieses Lehr-/Lernprojektes lehr-/lernunterstützende Materialien entwickelt und erstellt worden. Diese lehr-/lernunterstützenden Materialien sollen zukünftig dazu beitragen, eine wahrnehmbare Professionalisierung der Planung, Durchführung und Evaluation des Projektstudiums zu unterstützen und zu realisieren.

#### **Lehr-/lernunterstützende Materialien als Beitrag zur Professionalisierung der Planung, Durchführung und Evaluation des Projektstudiums**

Folgende lehrunterstützenden Materialien wurden erarbeitet und können zukünftig genutzt werden:

- **Frühzeitige und umfassende Vorinformationen zu den Projekten** vor dem Projektstudium, u. a. mit transparenter Erläuterung des Verfahrens der Akquise

der Projektthemen, der Wahl der Projektthemen, der Zuteilung zu den Projekten, den Anforderungen und den Bewertungskriterien des Projektes, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten, im Juni des Jahres vor dem Projektstudium.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Anschreiben an die Verwaltungen des jeweiligen Einstellungsjahrgangs, in dem das Projektstudium im kommenden Studienjahr stattfinden wird,
- Anschreiben an die Lehrenden, die ein praxisbezogenes Projekt anbieten bzw. leiten wollen,
- Anschreiben an die Studierenden, die dem Einstellungsjahrgang angehören, in dem das Projektstudium im kommenden Studienjahr stattfinden wird,
- Übersicht zu den Bewertungskriterien für die Projektarbeit,
- Projektmeldebögen mit allen benötigten Informationen,
- Information zu häufig gestellten Fragen zum Projektstudium, FAQ,
- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Frühzeitige Akquise der Projektthemen** durch Schreiben an die Einstellungsbehörden der jeweiligen Bachelorjahrgangs, an die hauptamtlich und nebenamtlich Lehrenden sowie an die Studierenden, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten, im Juni des Jahres vor dem Projektstudium.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Anschreiben an die Verwaltungen des jeweiligen Einstellungsjahrgangs, in dem das Projektstudium im kommenden Studienjahr stattfinden wird,
- Anschreiben an die Lehrenden, die ein praxisbezogenes Projekt anbieten bzw. leiten wollen,
- Anschreiben an die Studierenden, die dem Einstellungsjahrgang angehören, in dem das Projektstudium im kommenden Studienjahr stattfinden wird,

- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Qualitätsprüfung und -sicherung der Projektthemen** im Hinblick auf Relevanz, Durchführbarkeit und Vielfalt, durch Rückkopplung mit den Einstellungsbehörden des jeweiligen Bachelorjahrgangs, ggf. mit hauptamtlich und nebenamtlich Lehrenden sowie Rückmeldung an die Studierenden, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten, Zeitraum im Juli bis September des Jahres vor dem Projektstudium.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Prüfung der eingegangenen Projektmeldebögen, ggf. Rückkopplung mit den Einstellungsbehörden des jeweiligen Bachelorjahrgangs, ggf. mit hauptamtlich und nebenamtlich Lehrenden, sowie Rückmeldung an die Studierenden,
- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Frühzeitige Bekanntgabe der Projektthemen an die Einstellungsbehörden**, damit diese sich auf die ggf. in ihrem Hause durchzuführenden Projekte einstellen können, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten in Kooperation mit der Verwaltung des Studienortes, nach der Dozentenkonferenz Ende September/Anfang Oktober des Jahres vor dem Projektstudium.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Anschreiben an die Verwaltungen des jeweiligen Einstellungsjahrgangs, in dem das Projektstudium im kommenden Studienjahr stattfinden wird,
- Anschreiben an die Lehrenden, die ein praxisbezogenes Projekt anbieten bzw. leiten wollen,
- Anschreiben an die Studierenden, die dem Einstellungsjahrgang angehören, in dem das Projektstudium im kommenden Studienjahr stattfinden wird,

- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Frühzeitige Durchführung der Wahlen der Projektthemen** durch die Studierenden, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten in Kooperation mit der Verwaltung des Studienortes während des S 3, also spätestens bis Mitte Dezember des Jahres vor dem Projektstudium.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Frühzeitige Zuordnung der Projektthemen auf die Studierenden** in einem strukturierten, transparenten, kursübergreifenden Vergabeverfahren durch die Verwaltung des Studienortes zu Beginn des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Frühzeitige Bekanntgabe der Projektthemen an die Studierenden und die Einstellungsbehörden** durch die Verwaltung des Studienortes, in den ersten beiden Monaten des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet, spätestens bis Ende Februar.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Rechtzeitige Kontakt- und Vorbereitungsgespräche zum Projekt** mit dem Projekt-auftraggeber und dessen/deren Projektbetreuer/n, in denen die Rahmenbedingungen des Projektes, die Erwartungen an das Projekt, die Ziele, Anforderungen und Notwendigkeiten des Projektes erläutert und ggf. bestehende Unterstützungsbedarfe durch die Projektauftraggeber (u. a. Benennung einer/s Projektbetreuers/-in und einer Stellvertretung, Projektbüro, Zurverfügungstellung von Informationen, technische Unterstützung, finanzielle Unterstützung, z. B. für den Druck des Projektberichtes) miteinander abgestimmt werden, angedrückt und geplant durch die Projektleitung, spätestens im Januar/Februar des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Praxisbeispiel Projektstudium 2016: Praxisbezogenes Projekt „Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Rhede“ mit neun Studierenden der FHöV NRW des Studienortes Münster.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Ein bis zwei Vorbereitungstreffen zum Projekt mit den Studierenden**, angedrückt und geplant durch die Projektleitung, spätestens im Februar/März des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Praxisbeispiel Projektstudium 2016: Praxisbezogenes Projekt „Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Rhede“ mit neun Studierenden der FHöV NRW des Studienortes Münster.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Verständliche und transparente Erläuterung der Kriterien zur Bewertung der Projektleistung**, bezogen auf die drei Bestandteile schriftliche Ausarbeitung, Projektleistung und Kolloquium, durch die Projektleitung, vor Beginn des Projektes.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Übersicht zu den Bewertungskriterien für die Projektarbeit,
- Bewertungsbogen zur Einschätzung der eigenen Prozessleistung,
- Bewertungsbogen zur internen Präsentation und zum Kolloquium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Auftaktveranstaltung vor Ort beim Projektauftraggeber**, um eine Beziehung zum Projektauftraggeber und zum Projektthema aufzubauen, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, am ersten oder zweiten Tag des Projektstudiums, also am 06.04. oder am 07.04.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Praxisbeispiel Projektstudium 2016: Praxisbezogenes Projekt „Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Rhede“ mit neun Studierenden der FHöV NRW des Studienortes Münster.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Planung, Vorbereitung und Durchführung des Teilmoduls 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium in den ersten beiden Wochen während der Projektphase**, in Verantwortung der Praxis-/Projektbeauftragten in Kooperation mit der Verwaltung des Studienortes, Planung spätestens im Februar/März des Jahres, in dem das Projektstudium stattfindet.

**Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**



- Praxisbeispiel Projektstudium 2016: Power-Point-Präsentation zu den Lehrveranstaltungen am 11.04., 12.04., 13.04. und 19.04.2016,
- Rückmeldungen der Studierenden zur Schulung Projektmanagement (vgl. Ziffer 3.2 Auswertung der Rückmeldungen der Studierenden).

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden zum größeren Teil sehr positiv, z. T. aber auch kritisch aufgenommen, weshalb hier Optimierungspotenzial besteht (vgl. Ziffer 3.2 Auswertung der Rückmeldungen der Studierenden).

- **Regelmäßige Up-date-Treffen während der Projektphase**, um eine kontinuierliche Information, Kommunikation und Qualitätssicherung im Projekt sicherzustellen, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, während des Projektstudiums, also im Zeitraum 06.04. bis 14.06.

#### **Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Praxisbeispiel Projektstudium 2016: Praxisbezogenes Projekt „Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Rhede“ mit neun Studierenden der FHöV NRW des Studienortes Münster.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Definition von Mindeststandards an die Projektarbeit**, um eine vergleichbare Leistung in den verschiedenen Projekten abzurufen, und damit insbesondere Studierende wissen und einschätzen können, was von ihnen erwartet wird (Verlässlichkeit).

#### **Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Praxisbeispiel Projektstudium 2016: Praxisbezogenes Projekt „Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Rhede“ mit neun Studierenden der FHöV NRW des Studienortes Münster,

- Übersicht zu den Bewertungskriterien für die Projektarbeit,
- Bewertungsbogen zur Einschätzung der eigenen Prozessleistung,
- Bewertungsbogen zur internen Präsentation und zum Kolloquium,
- Zeit- und Aktivitätenplanung im Projektstudium.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

- **Durchführung der Präsentation der Projektergebnisse während der Projektphase bis 14.06.**, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, während des Projektstudiums, also im Zeitraum 06.04. bis 14.06., Präsentation in der letzten Woche des Projektstudiums, siehe die Hinweise zum Projekt unter Ziffer 2. Organisation von Projekten:

„Die Projektleitung setzt den konkreten Zeitpunkt der Präsentation und des Kolloquiums fest. Diese haben spätestens in der letzten Woche des für das Projekt im Modulverteilungsplan vorgesehenen Zeitraumes stattzufinden. Die schriftliche Ausarbeitung ist vor der gemeinsamen Präsentation der Ergebnisse und dem Kolloquium abzugeben. Der konkrete Abgabetermin wird durch die Projektleitung bestimmt.“ (Vgl. [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14\\_11\\_24\\_Hinweise\\_Projekt.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/14_11_24_Hinweise_Projekt.pdf). Letzter Zugriff am 22.06.2016.)

- Falls die Präsentation der Projektergebnisse während der Projektphase bis 14.06.2016 nicht erfolgen kann, ist eine einheitliche Regelung für die Freistellung zur Präsentation außerhalb dieser Zeit anzustreben, angestoßen durch die Projektleitung, geplant, vorbereitet und durchgeführt durch die Studierenden des Projektes, während des Projektstudiums, also im Zeitraum 06.04. bis 14.06.

#### **Lehr-/Lernunterstützende Materialien:**

- Praxisbeispiel Projektstudium 2016: Praxisbezogenes Projekt „Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Rhede“ mit neun Studierenden der FHöV NRW des Studienortes Münster.

**Bewertung:** Die o. a. Materialien wurden bzw. werden ausgesprochen positiv aufgenommen, weshalb sie weiter genutzt werden soll(t)en.

### 3.2 Auswertung der Rückmeldungen von Studierenden

Im Kontext der Durchführung der Schulung „Projektmanagement“ als einem Element des Teilmoduls 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium wurde im April 2016 ein Feedback von den Studierenden eingeholt (n = 24). Mit der Auswertung der **Rückmeldungen der Studierenden zur Schulung Projektmanagement** soll ein Beitrag dazu geleistet werden, das Erreichen der angestrebten Lernergebnisse bzw. der Kompetenzziele zum Teilmodul 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium besser einschätzen zu können (siehe Ziffer 2.1 Angestrebte Lernergebnisse bzw. Kompetenzen der Studierenden).

Zur Aussage **„Die Schulung Projektmanagement hat mir im Hinblick auf meine Funktion als Moderator/-in bzw. Koordinator/-in ein gute und hilfreiche Unterstützung geboten.“** antworteten 16 Studierende mit „Stimmt“ und fünf Studierende mit „Stimmt nicht“. Drei Studierende zeigten sich unentschlossen und setzten ihr Kreuz zwischen beide Antwortmöglichkeiten „Stimmt“ und „Stimmt nicht“.

Den Satzanfang **„Besonders hilfreich war für mich in dieser Schulung Folgendes ...“** vervollständigten die Studierenden mit folgenden Anmerkungen:

- Vorstellung der Zeit- und Aktivitätenpläne, da wir in unserer Gruppe über so etwas noch nicht nachgedacht hatten und es auch von unserer Projektleitung nicht gefordert wurde!
- Erläuterungen und Beispiele für einen Zeit- und Aktivitätenplan
- Bestimmung des eigenen „Projekt-Typs“
- Verschiedene Organisationstechniken kennengelernt, neue Ansätze erfahren, andere Sichtweisen kennengelernt, Zeit- und Aufgabenpläne kennengelernt, Vorgehensweisen aus anderen Projekten erfahren.
- Dass Dinge, auf die frühzeitig zu achten ist, aufgezeigt wurden.

- Viele Fragen mitgeschrieben, die innerhalb des Projektes geklärt werden müssen.
- Aufgabe des Projektmanagers geklärt.
- Viele gute/schlechte Beispiele aus vergangenen Projekten
- Muster für einen Zeitplan, was zu beachten ist (Formalia)
- Grundlagen und Rahmenbedingungen zu Projekten
- Zeitplantechnik
- Vorlagen für Tagesordnung etc.
- Allgemeine Informationen zum Projektablauf
- Erstellung eines Zeit- und Aktivitätenplanes
- Austausch mit anderen Koordinatoren/Studenten
- Durchführung von Organisationstechniken
- Aufgaben der Projektkoordinatoren
- Allgemeine Informationen zum Projekt
- Bewertungskriterien
- Zeit- und Aktivitätenplan
- Protokoll und Tagesordnung fertigen
- Welche Aufgaben die Projektleiter/-betreuer haben
- Zeitplan
- Formalia
- Bewertungskriterien
- Zeitplanerstellung/verschiedene Beispiele/Tagesordnung und Sitzungsprotokolle
- Frühzeitige Festlegung Formalia
- Die Zeitplanung und die Methoden zur Ideenfindung werden mir bestimmt weiterhelfen.
- Es wurden mehrere Techniken angesprochen, die besonders hilfreich sind – teilweise unbekannt – waren.
- Wichtige Punkte wurden angesprochen, die eventuell unbeachtet geblieben wären (Zeit- und Aktivitätenplan).
- Zeit- und Aktivitätenplan
- Informationen zu Tagesordnungen, Protokollen, Zeitplänen, Methoden
- Auffrischen von allgemeinen Inhalten aus dem Bereich VMO

- Besprechung von allgemeinen Informationen bezüglich des Projektes wie z. B. Druckkosten, Zeitplan etc.
- Das Entwickeln von Checklisten
- (Muster) Zeit- und Aktivitätenplan
- Allgemeine Informationen zum Projekt
- Allgemeine Informationen (z. B. Bewertung)
- Sich noch einmal abzustimmen, worauf man achten sollte bei der Planung (Formatierung, Zeitplan etc.)
- Projektplan
- Formalia
- Austausch mit anderen Projekten, wie stehe ich im Vergleich zu anderen Projekten?
- Rollen im Projekt
- Alles Organisatorisches
- Verteilung der Aufgaben von Projektleiter und Projektbetreuer
- Dinge, an die man frühzeitig denken muss
- Aufgaben der Projektkoordinatoren, Projektleiter und Projektbetreuer zu besprechen
- Methoden besprechen
- Zeit- und Aktivitätenplan
- Genauen Zeitplan strukturieren
- Termin- und Aktivitätenplan/Tagesordnungen schreiben

**Zusammenfassung der Bewertung:** Die Studierenden heben hervor, dass ihnen unterstützende grundsätzliche Informationen zum Projektstudium, zur Zeit- und Aktivitätenplanung, zur Organisation des Projektes, zur Gestaltung von Sitzungen, Tagesordnungen, Formalia, zu Techniken im Projekt, zur Bewertung der Projektleistung etc. besonders hilfreich gewesen seien.

Den Satzanfang „**Gefehlt hat mir in dieser Schulung Folgendes ...**“ vervollständigten die Studierenden mit folgenden Kommentaren:

- Nichts! Eigene Vorstellungen/Ideen konnten eingebracht werden, wenn gewünscht.
- Mehr auf Zitierweise, Formalia eingehen.
- Ablauf der Projektarbeit, wie entwickle ich eine Projektfrage?
- Roter Faden
- Wie verteilt man die Aufgaben gerecht?
- Wie koordiniert man die Projektgruppe besser? (mehr Input)
- TOP aufbauen
- Ich hätte gerne gelernt, wie man eine Tagesordnung aufbaut, formal korrekt einlädt und richtig moderiert, da wir das im TSK bislang nicht gemacht haben.
- Die Rolle des Projektkoordinators wurde eigentlich nicht weiter besprochen, Konfliktsituationen/Verhalten als Projektkoordinator gegenüber der Gruppe wäre schön gewesen.
- Konkrete Hilfestellungen, die noch nicht bekannt waren. Leider wurde das meiste aus dem TSK wiederholt, es war eher ein Absitzen der Zeit als dass es mir tatsächlich etwas genutzt hat, technischer Input (Citavi) wäre wünschenswert gewesen.
- Konkretere Situationen besprechen. Wie motiviere ich meine Projektgruppenmitglieder konkret?
- Einen Projektplan konkret durchsprechen. Wie viel Puffer muss man wo einplanen?
- Genauere Tipps für den Projektmanager, war alles zu allgemein und Infos für den Projektablauf, die evtl. jeder Projektteilnehmer hätte wissen müssen.

**Zusammenfassung der Bewertung:** Die Studierenden betonen, dass ihnen z. T. bereits bekannte Informationen vermittelt worden seien und bestimmte Aspekte vertiefter hätten behandelt werden können, z. B. Rolle des Projektkoordinators.

Zum Satzanfang „**Zu zukünftigen Schulungen zum Projektmanagement habe ich folgende Idee/n und/oder Wünsche ...**“ wurde Folgendes angegeben:

- Zusammenfassung zu einem oder zwei Terminen direkt zu Beginn des Projektes

- Schulung beibehalten, damit alle Manager auf dem gleichen Wissensstand sind.
- Die Schulung könnte statt über mehrere Tage mehr gebündelt werden.
- Die Schulung müsste vor Beginn des Projektes stattfinden.
- Sollten noch einmal Schulungen angeboten werden, so wäre es, sofern machbar, sinnvoll, diese vor Beginn des Projektes abzuhalten (falls dies mit den Einstellungsbehörden abgestimmt werden kann), alternativ samstags stattfinden lassen.
- Kürzer, an weniger Tagen, zu weiter Weg für viele.
- Nicht vier Termine, die für je drei Stunden angesetzt sind und dann macht man immer nur 1,5 Stunden. Besser weniger Termine und Zeit voll ausnutzen.
- Eher mit den Schulungen zu starten, da wir schon „mitten“ im Projekt sind.
- Verlegung der Schulungstage auf eine ganztägige Schulung.
- Die Schulung sollte eventuell einen ganzen Tag zu Beginn des Projektes stattfinden.
- Dass die Schulungen noch vor der Projektzeit sind bzw. beginnen. Ich finde das sinnvoller.
- Vor dem eigentlichen Projekt anbieten.
- Den Fragebogen „niedrigschwelliger“ gestalten.
- Die Schulungen früher durchzuführen wäre sehr hilfreich.
- Die Studierenden noch ein kleines bisschen mehr einzubinden wäre besser.
- Möglicherweise die Schulung früher durchführen.
- Veranstaltung auf ein bis zwei Tage (Vollzeit) verkürzen. Das spart gerade von auswärts angereisten Teilnehmern viel Fahrzeit.
- Ggf. Zusammenführung des Schulungsblocks (zeitlich), keine Verteilung auf zwei Wochen.
- Dass sie so inhaltlich gestaltet werden, jedoch vor dem Projektstart und besser an zwei Tagen ganz als an drei bis vier Terminen und so, dass andere Schulungen auch besucht werden können.
- Schulungen sollten eher stattfinden.
- Verkürzte Veranstaltung (ein bis zwei Treffen)
- Schulung direkt in der ersten Woche
- Weniger TSK-/VMO-Inhalte

- Weniger TSK-Inhalte
- Schulung vor Projektstart
- Eigentlich hatten wir alles schon im TSK besprochen, kein neuer Input (leider)
- Entweder im TSK weniger machen (obwohl der Zeitpunkt gut war) oder keine Projektmanagement-Schulung mehr anbieten.
- Es wurden teilweise Informationen zum Projekt verbreitet, die alle etwas angegangen hätten. Infos sollten mit allen Studierenden geteilt werden.
- Früherer Zeitraum
- Keine vier Tage, sondern einen längeren Tag. Kosten- und Zeitersparnis.
- Viermal kurze Treffen, lieber zweimal länger, da manche einen relativ weiten Anfahrtsweg haben.
- Treffen sollten eher stattfinden.
- Die Schulungen früher durchführen, da es Infos zur Planung gab, die Projektgruppen aber bereits vorher angefangen haben zu planen, da sie nicht auf die Schulungen warten konnten und wollten. Evtl. nur ein längeres Treffen als vier kurze Treffen.
- Ein Termin weniger hätte gereicht.
- Termine für die Schulungen nicht so spät in den Nachmittag und eher ankündigen.
- Mehr auf die Rolle der Projektmanager an sich eingehen und vertiefen.

**Zusammenfassung der Bewertung:** Die Studierenden wünschen sich eine kompaktere Schulung zum Projektmanagement, die anstatt an vier halben Tagen möglichst an zwei ganzen Tagen und dann möglichst vor Beginn des Projektstudiums stattfinden sollte.

Hierzu ist anzumerken, dass die Schulung zum Projektmanagement nach der Reakkreditierung des Bachelors, ab dem Einstellungsjahrgang 2016, nicht mehr im Studienverlaufsplan vorgesehen ist und wegfallen wird. Stattdessen sollen die Projektleitungen selbst dafür Sorge tragen, dass die von ihnen begleiteten Projektmitglieder die benötigten Informationen, das erforderliche Wissen und das notwendige Handwerkszeug zum Projektmanagement von ihnen vermittelt erhalten. Es bleibt abzuwarten, ob das gelingen wird.



### 3.3 Persönliche Lernerfahrungen

Die persönlichen Lernerfahrungen im Verlauf des Transfermoduls sind eng verknüpft mit den in den zurückliegenden Jahren 2013 bis heute gesammelten Erfahrungen in verschiedenen praxisbezogenen Projekten und mit den Erfahrungen aus der im Frühjahr 2014 übernommenen Aufgabe der Projektkoordination als Praxis-/Projektbeauftragte am Studienort Münster. Zur Organisation des Projektstudiums im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt gehören folgende Aufgaben, die regelmäßig jedes Jahr aufs Neue zu erfüllen sind:

- Die Akquise von Projektvorschlägen bei den Einstellungsbehörden, den haupt- und nebenamtlichen Lehrenden sowie den Studierenden (Juni bis August),
- die Sichtung der Projektvorschläge, ggf. die Überarbeitung der Projektmeldebögen in Abstimmung mit den potenziellen Auftraggebern (August/September),
- die Kooperation mit der Verwaltung der FHöV NRW am Studienort Münster, wie viele Projekte für wie viele Studierende des Jahrgangs benötigt werden (August/September),
- die strukturierte Zusammenstellung und Aufbereitung der Projektvorschläge (September/Oktober),
- die Diskussion der Projektvorschläge im Kollegenkreis und die Klärung der Frage, wer welche/s Projekt/e übernehmen kann/will (September/Oktober),
- anschließend die zuvor abgestimmte Zuordnung der Projekte zu den Projektleitungen und die entsprechende Kommunikation und Koordination mit der Verwaltung der FHöV NRW am Studienort Münster und den Einstellungsbehörden (Oktober/November).

In der Vorbereitungsphase (Juni bis März), aber auch während der Durchführung (April bis Juni) und der Nachbereitung des Projektstudiums (Juni bis September) steht die Praxis-/Projektbeauftragte fortlaufend als Ansprechperson für grundsätzliche Fragen und Probleme zur Verfügung. Das Angebot, als Ansprechperson kontinuierlich ansprechbar zu sein, wird rege genutzt. So ist es seit 2014 gelungen, erste neue Akzente in der Organisation des Projektstudiums am Studienort Münster zu setzen. Dieses

Transfermodul kann sicherlich ebenfalls dazu beitragen, weitere neue Impulse einzubringen.

Nach mehr als 25-jähriger Tätigkeit in verschiedenen Aufgabenfeldern und Funktionsbereichen der kommunalen Verwaltungspraxis erfolgte der Wechsel als hauptamtliche Dozentin zur FHöV NRW. Aus der langjährigen Arbeit in der Verwaltungspraxis bestehen vielfältige Kontakte in verschiedene Verwaltungen hinein, die sich bei der Betreuung des Projektstudiums als sehr wertvoll erweisen. So ist die Akquise von Projekten, die zumeist über die Ausbildungsleitungen der Einstellungsbehörden angestoßen werden, durch die guten Kontakte leichter und unkomplizierter zu gestalten. In zum Teil vor Ort geführten persönlichen Gesprächen stellt sich bei den potenziellen Projektauftraggebern immer wieder ein deutlicher Beratungsbedarf hinsichtlich der Projekte heraus, dem verstärkt durch eine gezielte Beratung und Begleitung begegnet werden kann und soll. Auch vor diesem Hintergrund werden die zweimal jährlich stattfindenden Ausbildungsleiterkonferenzen am Studienort Münster genutzt, um dort einen „heißen Draht“ zu den Einstellungsbehörden zu pflegen. Die in den letzten beiden Studienjahren recht frühzeitige Bekanntgabe der stattfindenden Projekte (bereits im Oktober des Vorjahres) wurde von den Projektauftraggebern anerkennend zur Kenntnis genommen und begrüßt. Die frühzeitige Planung der Projekte wird auch für das kommende Studienjahr 2016/2017 angestrebt.

Eine bedeutende Lernerfahrung in diesem Transfermodul ist die, dass es sich auch bei einem recht hohen zeitlichen Aufwand und intensivem persönlichen Engagement lohnt, sich für die Optimierung des Projektstudiums einzusetzen. Sowohl seitens der Studierenden im diesjährigen Projektstudium 2016 als auch seitens lehrender Kolleginnen und Kollegen sowie von den Einstellungsbehörden und der Verwaltung der FHöV NRW am Studienort Münster kam und kommen positive Rückmeldungen zu den entwickelten Ideen, den aufgezeigten Handlungsansätzen und den bereits vorgestellten lehr-/lernunterstützenden Materialien.

### **3.4 Sicherung der Nachhaltigkeit der Innovation**

Als **Ziel dieses Lehr-/Lernprojektes im Rahmen des Transfermoduls** wird bzw. wurde angestrebt,

- eine eigene kritische Reflexion des Projektstudiums im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung mit besonderem Bezug zu eigenen Lehr-/Lernerfahrungen am Studienort Münster durchzuführen,
- zunächst standortspezifische (später ggf. auch standortübergreifende) Optimierungspotenziale zu identifizieren und zu bündeln sowie
- konkrete Handlungsansätze in Form lehrunterstützender Materialien zum praxisbezogenen Projekt zur Professionalisierung des Projektstudiums zu entwickeln (zunächst für den Studienort Münster, ggf. später auch für andere Studienorte).

Die drei Komponenten „kritische Reflexion des Projektstudiums“, „Identifizierung und Bündelung von Optimierungspotenzialen“ sowie „Entwicklung konkreter Handlungsansätze in Form lehrunterstützender Materialien“ des Zieles dieses Lehr-/Lernprojektes im Rahmen des Transfermoduls wurden umfassend er- und bearbeitet. Die Ergebnisse dazu sind in dieser Dokumentation nachvollziehbar erfasst und ausführlich erläutert.

Dieses Lehr-/Lernprojekt im Rahmen des Transfermoduls kann auf dieser Grundlage zukünftig insoweit zur Veränderung sowie zur Verbesserung der Lehre und des studentischen Lernens beitragen, als dass den Lehrenden als Projektleitungen mit den lehrunterstützenden Materialien zum Projektstudium im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung eine praxisorientierte Hilfestellung angeboten wird, die es ihnen erleichtern kann, das Projektstudium vorausschauend planen, zielgerichtet vorbereiten und effektiv sowie effizient durchführen zu können. Innovativ ist daran, dass es bislang in der jetzt vorliegenden Ausgestaltung keine (studienortbezogenen) lehrunterstützenden Materialien für das Projektstudium im Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt gegeben hat.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit dieser Innovation ist es sinnvoll und notwendig, die Erkenntnisse und Ergebnisse aus diesem Lehr-/Lernprojekt im Rahmen des Transfermoduls im Kreis der hauptamtlich Lehrenden, z. B. in der nächsten Dozentenkonferenz im September 2016, einzubringen, dort zu diskutieren und für eine Verankerung

in der Praxis am Studienort Münster (ggf. später auch an anderen Studienorten) zu werben bzw. zu motivieren.

Die entwickelten lehrunterstützenden Materialien für das Projektstudium müssen in der Praxis (weiter) erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt werden, bevor sie perspektivisch auch hochschulweit eine Unterstützung der haupt- und nebenamtlich Lehrenden zur professionellen Planung, Vorbereitung und Durchführung des Projektstudiums sicherstellen helfen und damit nachhaltig wirken könn(t)en.

### **Ein kurzes persönliches Fazit zum Schluss:**

Von Goethe stammt das geflügelte Wort, das ich schätze: „Wer die Menschen behandelt wie sie sind, macht sie schlechter. Wer sie behandelt wie sie sein könnten, macht sie besser.“

Im Kreis der Studierenden (sicherlich auch im Kreis aller anderen, an den praxisbezogenen Projekten Beteiligten) sind Potenziale vorhanden, die zukünftig (noch) besser genutzt werden könnten und sollten. In diesem Sinne soll/en die in dieser Dokumentation zum Lehr-/Lernprojekt enthaltene kritische Reflexion des Projektstudiums, die identifizierten und gebündelten Optimierungspotenziale sowie die entwickelten Handlungsansätze in Form lehrunterstützender Materialien zur Förderung der Potenziale beitragen.

## Literatur

Barthel, Erich/Hanft, Anke & Hasebrook, Joachim (Hrsg.) (2011): Integriertes Kompetenzmanagement. Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung. Münster New York München Berlin. Waxmann Verlag.

Berthel, Jürgen & Becker, Fred G. (2013): Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel Verlag.

Bruch, Eva-Maria & Sauter, Werner (2008): Kompetenzentwicklung mit Blended Learning. New Blended Learning mit Social Software (Web 2.0). 19. In: Speck, Peter (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. S. 247–262.

Didaktisches Zentrum der FHöV NRW (2016): Handreichung zum Transfermodul. 24.02.2016.

DIN 69901-2: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen, Ausgabedatum: 2009-01.

Drees, Joachim/Lang, Conny & Schöps, Marita (2010): Praxisleitfaden Projektmanagement. Tipps, Tools und Tricks aus der Praxis für die Praxis. München. Carl Hauser Verlag. S. 87–90.

Erpenbeck, John & von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel Verlag.

FHöV NRW/Dezernat 11, Zentrum für Forschung, Evaluation und Studiengangsentwicklung, Drees, Petra (2014): Bericht zur studiengangsbezogenen Evaluation der Studienabschnitte P1 bis P4 und berufsbezogenes Projekt. Bachelorstudiengang Allgemeine Verwaltung - Staatlicher Verwaltungsdienst - Kommunalen Verwaltungsdienst – Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre. Einstellungsjahrgang 2011. 05.11. 2014.

FHöV NRW: Modulbeschreibungen für den Bachelorstudiengang Kommunalen Verwaltungsdienst – Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre (B. A.), ab dem Einstellungsjahrgang 2014. Fassung des Beschlusses des Senats der FHöV NRW vom 09.06.2015. Modulbeschreibungen zum Modul 8.3 Praxisbezogenes Projekt mit den

Teilmodulen 8.3.1 Angewandte Methodik im Projektstudium und 8.3.2 Praxisbezogenes Projekt.

Freitag, Matthias (2011): Projektmanagement und Projektkommunikation – zum Forschungsstand. Bezug nehmend auf Diethelm, Gerd. In: Freitag, Matthias/Müller, Christiane/Rusch, Gebhard & Spreitzer, Thomas (Hrsg.): Projektkommunikation. Strategien für temporäre soziale Systeme. Wiesbaden. S. 11–15.

Gnahn, Dieter (2010): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld. wbv Verlag.

Heinrich, Lutz J. & Stelzer, Dirk (2011): Informationsmanagement. Grundlagen, Aufgaben, Methoden. 10. Auflage. München. Oldenbourg Verlag.

Herrmann, Thomas (2006): Studienmaterial „Kommunikation und Dokumentation“. Modul Projektmanagement. Institut für Arbeitswissenschaften. Ruhr-Universität Bochum.

Herrmann, Thomas & Kienle, Andrea (2004): „Kontextberücksichtigung als Kernaufgabe der Wissenskommunikation“. In: Reinhardt, Rüdiger & Eppler, Martin J. (Hrsg.): „Wissenskommunikation in Organisationen“. Berlin, Heidelberg. Springer Verlag. S. 25–70.

Heyse, Volker (2009): Strategische Kompetenzerfassung und –entwicklung. In: von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika & Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel Verlag. S. 438–452.

Heyse, Volker/Erpenbeck, John & Ortmann, Stefan (Hrsg.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster New York München Berlin. Waxmann Verlag.

Heyse, Volker & Erpenbeck, John (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. 2. Auflage. Münster New York München Berlin. Waxmann Verlag.

Heyse, Volker/Erpenbeck, John & Max, Horst (Hrsg.) (2007): KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster New York München Berlin. Waxmann Verlag.

Heyse, Volker/Erpenbeck, John & Max, Horst (Hrsg.) (2004): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster New York München Berlin. Waxmann Verlag.

Holtbrügge, Dirk (2013): Personalmanagement. 5. Auflage. Berlin Heidelberg. Springer Gabler Verlag.

Hopp, Helmut & Göbel, Astrid (2013): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. 4. Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel Verlag.

Kaufhold, Marisa (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Wiesbaden. VS Verlag für Verwaltungswissenschaften.

Klaffke, Martin (2014a): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden. Springer Gabler Verlag. S. 3–26.

Klaffke, Martin (2014b): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden. Springer Gabler Verlag. S. 57–82.

Köhler, Jens & Oswald, Alfred (2010): Kommunikation in Projekten. In: Köhler, Jens & Oswald, Alfred (Hrsg.): Die Collective Mind Methode. Projekterfolg durch Softskills. Berlin Heidelberg. Springer Verlag. S. 101–118.

Kunau, Gabriele/Menold, Natalja/Herrmann, Thomas Herrmann & Loser, Kai-Uwe (2005): „Kommunikationsprozesse und Dokumente des Software Projektmanagements aus sozio-technischer Perspektive“. In: Frick, Andreas/Kerber, Gerrit & Marre, Roland (Hrsg.): Entrepreneurship im Projektmanagement. Beiträge zur Konferenz „interPM“ 2005. Heidelberg. dPunkt Verlag. S. 257–276.

Kuster, Jürg/Huber, Eugen/Lippmann, Robert/Schmid, Alphons/Schneider, Emil/Witschi, Urs & Wüst, Roger (2011): Handbuch Projektmanagement. 3. erweiterte Auflage. Berlin. Heidelberg. Springer Verlag.

Müller-Stewens, Günter & Lechner, Christoph (2011): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4., überarbeitete Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel Verlag.

North, Klaus/Reinhardt, Kai & Sieber-Suter, Barbara (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. Springer Fachmedien.

Oertel, Jutta (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden. Springer Gabler Verlag. S. 27–56.

Pawlowsky, Peter/Menzel, Daniela & Wilkens, Uta (2005): Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) Berlin (Hrsg.): Kompetenzmessung in Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Band 18. Münster New York München Berlin. Waxmann Verlag. S. 341–451.

Pfeiffer, Astrid (2005): „Kommunikation“. In: Schelle, Heinz/Ottmann, Roland & Pfeiffer, Astrid (Hrsg.): Projektmanager. Nürnberg. Ottmann & Partner. S. 399–415.

Probst, Gilbert/Raub, Steffen & Romhardt, Kai (2013): Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. Springer Fachmedien.

Richter, Alexander & Koch, Michael (2007): Social Software – Status quo und Zukunft, Technischer Bericht Nr. 2007-01, Fakultät für Informatik, Universität der Bundeswehr München, Februar 2007. Link: [http://www.unibw.de/wow5\\_3/forschung/social\\_software/](http://www.unibw.de/wow5_3/forschung/social_software/). Letzter Zugriff am 22.06.2016.

Rusch, Gebhard (2011): (IT-)Projekt-Kommunikation – Kommunikation in Prozessen sozialer Strukturierung, soziotechnischen und multiplexen Systemen. In: Freitag, Matthias/Müller, Christiane/Rusch, Gebhard & Spreitzer, Thomas (Hrsg.): Projektkommunikation. Strategien für temporäre soziale Systeme. Wiesbaden. Springer Fachmedien. S. 49–85.

Scholz, Christian (2014): Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. München. Verlag Franz Vahlen.



Schwabe, Gerhard (2001): Mediensynchronizität – Theorie und Anwendung bei Gruppenarbeit und Lernen. In: Hesse, Friedrich W. & Friedrich, Helmut F. (Hrsg.): Partizipation und Interaktion im virtuellen Seminar. Münster New York. München Berlin. Waxmann Verlag. S. 111–134.

Scrum Kompakt (2014): Grundlagen des Projektmanagements. Link: [http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.scrum-kompakt.de%2Ffiles%2F2010%2F03%2FUrsachen-des-Scheiterns-01.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.scrum-kompakt.de%2Fgrundlagen-des-projektmanagements%2Fumgang-mit-anforderungen%2F&h=529&w=1000&tbnid=5WLSuT\\_h0i7bFM%3A&zoom=1&docid=wbR0SsCiIT-dVaM&ei=YJFwU8WGHMnaOJWGgLG&tbnid=isch&client=firefox-a&iact=rc&uact=3&dur=239&page=6&start=213&ndsp=40&ved=0CJABEK0DMC44yAE](http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.scrum-kompakt.de%2Ffiles%2F2010%2F03%2FUrsachen-des-Scheiterns-01.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.scrum-kompakt.de%2Fgrundlagen-des-projektmanagements%2Fumgang-mit-anforderungen%2F&h=529&w=1000&tbnid=5WLSuT_h0i7bFM%3A&zoom=1&docid=wbR0SsCiIT-dVaM&ei=YJFwU8WGHMnaOJWGgLG&tbnid=isch&client=firefox-a&iact=rc&uact=3&dur=239&page=6&start=213&ndsp=40&ved=0CJABEK0DMC44yAE). Letzter Zugriff am 22.06.2016.

Simon, Walter (2009): Management-Konzepte von A – Z. Managementtheorien. Führungsstrategien. Führungstools. 2., überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Offenbach. Gabal-Verlag.

Sonntag, Karlheinz (Hrsg.) (2006): Personalentwicklung in Organisationen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen Bern Wien et al. Hogrefe Verlag.

Stock-Homburg, Ruth (2013): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 3. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag. Springer Fachmedien.

Streich, Richard & Brennholt, Jens (2012): Kommunikation in Projekten. In: Braumandl, Isabell/Wastian, Monika & von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): Angewandte Psychologie im Projektmanagement. Berlin. Heidelberg. Springer Verlag. S. 62–82.

Sturm, Alexandra/Opterbeck, Ilga & Gurt, Jochen (2011): Organisationspsychologie. Wiesbaden. Gabler Verlag. Springer Fachmedien.

Trost, Armin & Jenewein, Thomas (Hrsg.) (2011): Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation. Personalwirtschaft. Köln. Luchterhand Verlag.

Von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika & Domsch, Michel E. (Hrsg.) (2009): Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel Verlag.

Von Rosenstiel, Lutz/Pieler, Dirk & Glas, Peter (Hrsg.) (2004): Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis. Wiesbaden. Gabler Verlag.

Wehrlin, Ulrich (2012): Strategisches Personalmanagement. Personalressourcen und Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft sichern – Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen. München. Akademische Verlagsgemeinschaft AVM.

Wilkens, Uta (2009): Wissen, Lernen, Kompetenz, ... (34 Stichworte zur Themengruppe Wissensmanagement). In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Großes Personallexikon. München. Verlag Franz Vahlen.

Wilkens, Uta & Gröschke, Daniela (2007): Kompetenzbeziehungen und Kompetenznutzung im Wissenschaftssystem – Theoretische Überlegungen und empirische Einblicke. In: Barthel, Erich/Erpenbeck, John/Hasebrook, Joachim & Zawacki-Richter, Olaf (Hrsg.): Kompetenzkapital heute. Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement. Frankfurt am Main. Frankfurt School Verlag. S. 269–292.

Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 9., neu bearbeitete Auflage. Köln. Luchterhand Verlag.

Geben Sie bei der Zitation dieses Beitrags bitte folgende Quelle an:

Beckermann, Birgit (2016): Das praxisbezogene Projekt im Rahmen des Bachelor-Studiengangs Bachelor of Laws an der FHöV NRW (Allgemeine Verwaltung/Rentenversicherung) – kritische Reflexion, Identifikation von Optimierungspotenzialen, Handlungsansätze zur Professionalisierung. In: Mokros, Reinhard (Hrsg.): „Professionell lehren an der FHöV NRW“. Online-Sammelband mit Abschlussbeiträgen des Hochschuldidaktischen Zertifikatsprogramms der FHöV NRW - fortlaufende Reihe

URL: <https://www.fhoev.nrw.de/services/veroeffentlichungen/online-sammelband/>



Inhalt steht unter einer Creative Commons Namensnennung-Nicht-Kommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Unported-Lizenz. URL: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>