



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Abschlussbericht des Projektes „Diversität. Impuls für lebenslanges Lernen“

(FKZ: 16OH21019)

**der Hochschule für angewandte Wissenschaften
Landshut**

Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen

2. Wettbewerbsrunde



HOCHSCHULE LANDSHUT
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

Inhaltsverzeichnis

Diversität.Impuls für lebenslanges Lernen	7
1. Projektüberblick	7
2. Untergliederung in Teilprojekte.....	8
3. Organisatorische Aufstellung des Projektes	8
Teilprojekt I: Verbesserung der Bildungschancen junger benachteiligter Menschen.....	10
1. Kurzbeschreibung.....	10
2. Projektphase I: Wissenschaftliche Studie.....	11
2.1. Metaanalyse	11
2.1.1. Aufbau und Vorgehen	11
2.1.2. Hauptergebnisse	12
2.1.3. Schlussfolgerungen.....	13
2.2. Empirische Erhebungen	14
2.2.1. Quantitative Erhebung: Schüler*innenbefragung	14
2.2.2. Qualitative Erhebung: Expert*innen- und Studierendeninterviews	18
2.3. Weitere Arbeitspakete	20
2.3.1. Vernetzungsarbeit.....	20
2.3.2. Bestandsaufnahme Angebote	20
2.3.3. Qualifizierungskonzept.....	20
2.4. Bilanz Projektphase I: Wissenschaftliche Studie.....	21
3. Projektphase II: Maßnahmenkonzeption	22
3.1. Konzeption Vernetzung und Kommunikation Intern	22
3.1.1. GAP-Analyse.....	23
3.1.2. Angebotsübersicht	23
3.1.3. Vernetzung Hochschulmitarbeiter*innen	24
3.1.4. Studienmentor*innen.....	24
3.2. Konzeption Ansprache und Beratung Extern	25
3.2.1. Vernetzung mit zielgruppenspezifischen Kommunikationsmultiplikatoren	25
3.2.2. Studienbotschafter*innen	26
3.2.3. Planspiele mit diverser Schüler*innenschaft	27
3.3. Konzeption Schulungen	27
3.3.1. Schulung Studienmentor*innen.....	27
3.3.2. Schulung Studienbotschafter*innen	28

3.3.3.	Schulung der dozierenden Mitarbeiter*innen	29
3.4.	Erste Konzeption didaktischer Instrumente und Brückenkurse	29
3.4.1.	Studium kennenlernen für junge Interessensgruppen	29
3.4.2.	Probestudium/Modulstudium.....	30
3.4.3.	Wissenschaftliches Arbeiten (in Deutsch als Fremdsprache).....	30
4.	Projektphase III: Erprobung Ansprache und Beratung	30
4.1.	Erprobung Angebotsübersicht.....	30
4.2.	Erprobung Vernetzungsarbeit Intern	31
4.3.	Schulung der dozierenden Mitarbeiter*innen	31
4.4.	Schulung Studienmentor*innen und -botschafter*innen.....	32
4.5.	Erprobung Vernetzung extern	32
4.6.	Studieninformationstag.....	34
4.7.	Erprobung Planspiele mit diverser Schüler*innenschaft	34
Teilprojekt II: Studienausstieg – Prävention und berufliche Alternativen		35
1.	Kurzdarstellung.....	35
1.1.	Aufgabenstellung.....	35
1.1.1.	Begriffsdefinitionen.....	35
1.1.2.	Forschungsvorhaben und Zielsetzung	35
1.1.3.	Forschungsfragen	36
1.2.	Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde.....	36
1.3.	Planung und Ablauf des Vorhabens.....	37
1.3.1.	Situationsanalyse	37
1.3.2.	Zielgruppenanalyse.....	38
1.3.3.	Projektverlauf	39
1.4.	Wissenschaftlicher Stand und Literaturbericht	40
1.5.	Zusammenarbeit mit anderen Stellen	41
2.	Eingehende Darstellung	42
2.1.	Externe Studien im Projektverlauf	42
2.2.	Ergebnisse im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen	44
2.2.1.	Begleitende Maßnahmen	44
2.2.2.	Vernetzungsaktivitäten und Kooperationen	50
2.2.3.	Wesentliche Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen	50
Teilprojekt III: Konzeption von Aufbaustudiengängen mit zielgruppengerechtem Studienumfeld.....		53
1.	Kurzdarstellung.....	53

1.	Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaft (BBBW).....	53
1.1.	Konzeptionsphase und Entwicklung.....	53
1.1.1.	Hochschulinterne Orientierungsphase.....	54
1.1.2.	Kooperationspartner.....	54
1.2.	Bedarfs- und Zielgruppenanalyse.....	54
1.3.	Implementierungsphase.....	55
1.3.1.	Studiengangkonzept.....	55
1.3.2.	Anrechnungskonzept.....	58
1.3.3.	Zielgruppe.....	59
1.3.4.	Kooperation Fakultät Betriebswirtschaft.....	59
1.3.5.	Gremienarbeit und Genehmigungsphase.....	60
1.4.	Erprobungsphase.....	61
1.5.	Verstetigung.....	61
2.	Berufsbegleitender Bachelor „Technik“.....	62
2.1.	Erste Konzeptionsphase.....	62
2.2.	Folgeschritte.....	63
2.3.	Weitere Maßnahmen und Verstetigung.....	64
Teilprojektes IV: „Werteorientiertes Produktionsmanagement“		65
1.	Kurzbeschreibung.....	65
2.	Eingehende Darstellung.....	66
2.1.	Erzielte Ergebnisse.....	66
2.2.	Wissenschaftliches Vorprojekt.....	67
2.3.	Inhaltliche und organisatorische Konzeption.....	67
2.4.	Diversität.....	69
2.5.	Didaktisches Konzept / Blended Learning.....	71
3.	Planung und Ablauf des Vorhabens.....	72
4.	Evaluierung forschungs- bzw. entwicklungsbezogene Fragestellungen.....	72
4.1.	Zusammenfassung der Evaluierungsergebnisse.....	75
Teilprojekt V: Entwicklung von Planspielen als didaktisches Instrument im Umfeld einer Lernfabrik		77
1.	Kurzbeschreibung.....	77
2.	Detailbeschreibung, Ziele und Projektverlauf.....	77
2.1.	Projektziele.....	78
2.2.	Entwicklung und Erprobung von Planspielen als didaktisches Instrument, Konzeption von Weiterbildungsangeboten für die Zielgruppen.....	79

2.2.1.	Planspielkonzept 1 „Lean Vorfertigung“	79
2.2.3.	Entscheidungsprozess zur Auswahl von zwei Themen für die Planspielkonzepte 2 und 3	81
2.2.4.	Planspielkonzept 2 „Lean Leadership“	82
2.2.5.	Planspielkonzept 3 „Lean Logistics“	84
2.3.	Evaluierung des Planspielkonzepts	88
2.3.1.	Evaluierung eines vorhandenen Planspiels der Hochschule Landshut	88
2.3.2.	Evaluierung Planspielkonzept 1 „Lean Vorfertigung“	88
2.4.	Implementierung und Test von Learning Cells in der Lernfabrik der HAW Landshut in Dingolfing	89
2.4.1.	Potentialermittlung	89
2.4.2.	Entwicklung der Learning Cells	90
2.4.3.	Integration der Learning Cells im TZ PULS	90
3.	Beantwortung der wissenschaftlichen Fragen	94
3.1.	Wie können Planspiele in einer Lernfabrik in Weiterbildungsmaßnahmen und berufsbegleitende Studiengänge integriert werden?	94
Teilprojekt VI: E-Learning für eine moderne akademische Weiterbildung		99
1.	Kurzbeschreibung	99
2.	Ausgangslage dieses Teilprojekts	99
3.	Forschungs- und Entwicklungsziele im Teilprojekt VI	100
4.	Wesentliche Aktivitäten	100
4.1	Schaffung der notwendigen Grundlagen - Überblick über die Tätigkeiten des ersten Jahres	100
4.2	Konzept für Blended Learning Veranstaltungen in Studiengängen	100
4.2.1	Methodenauswahl im Studiengang Wertorientiertes Produktionsmanagement (WPM)	101
4.2.2	Klassifizierung von Dozierenden nach Vorkenntnissen und BL-Affinität	102
4.2.3	Wahl der Angebote	102
4.3	Konzept für Blended Learning Veranstaltungen im Studiengang Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaftslehre	104
4.4	Erstellung von Infoseiten für die im Rahmen des Projekts entwickelten Studiengänge (WPM u. BBBW)	104
4.5	Konzeption von qualifizierenden Vorkursen in der beruflichen Weiterbildung	105
4.6	Leitfaden zum Einsatz zum E-Learning zur Unterstützung der Dozierenden	105
4.7	Entwicklung eines Ausbildungskonzepts für E-Tutoren	106
4.7.1	Aufnahme des aktuellen Status	106
4.7.3	Kompetenzfelder für die E-Tutoren	108

4.7.4 Ressourcenaufwand.....	109
5. Zusammenfassung.....	109
Verzeichnisse.....	111
Abkürzungsverzeichnis.....	111
Abbildungsverzeichnis.....	112
Tabellenverzeichnis.....	112
Literaturverzeichnis.....	113
Danksagung.....	124

Diversität. Impuls für lebenslanges Lernen

1. Projektüberblick

Das Forschungsprojekt „Diversität. Impuls für lebenslanges Lernen“, das im Rahmen des Programms „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit 1,7 Mio. Euro gefördert wurde, konzentrierte sich auf drei Diversitätsfelder im Lebenslangen Lernen (Abbildung 1), die in der strategischen Ausrichtung der Hochschule hohe Priorität haben: die Verbesserung der Bildungschancen junger benachteiligter Menschen, die Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung und die Sicherung des Produktionsstandortes Niederbayern durch Beteiligung der regionalen Industrie an der Entwicklung akademischer Weiterbildungsangebote.

Mit der Entwicklung verschiedener Studienangebote zur beruflichen Weiterbildung und der Konzipierung verschiedener didaktischer Modelle über einen Zeitraum von 42 Monaten hinweg sollten dabei die Übergänge in den Bildungswegen verbessert, formelles und informelles Lernen gefördert und Menschen aus bildungsfernen Schichten, insbesondere Personen mit Migrationshintergrund, für akademische Weiterbildung sensibilisiert werden. Das Projekt wurde unter wissenschaftlicher Gesamtleitung durch den Präsidenten Herrn Prof. Dr. Karl Stoffel umgesetzt. Die Hochschule Landshut war dabei eine von 47 Hochschulen, die es in die bundesweite, zweite Förderrunde des BMBF geschafft haben.

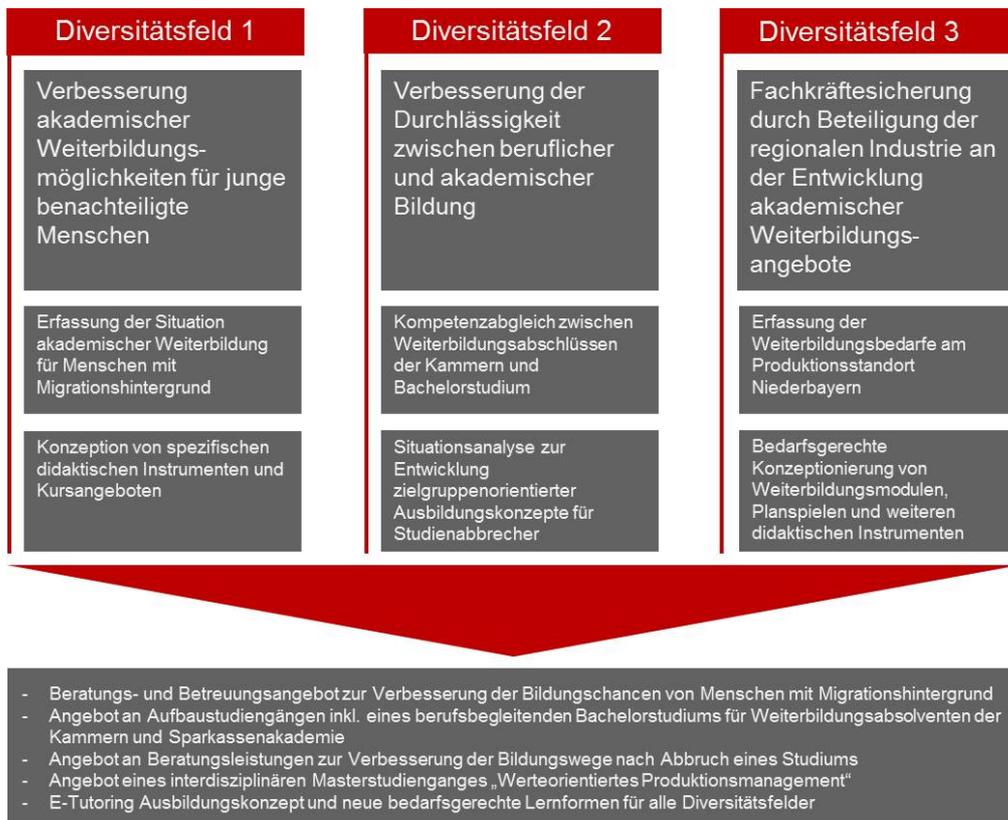


Abbildung 1: Projektconcept und Darstellung der Diversitätsfelder

2. Untergliederung in Teilprojekte

Zur weiteren Differenzierung und zielorientierten Bearbeitung der Einzelthemen wurde das Projekt in 6 Teilprojekte gegliedert (Abbildung 2). Die Teilprojekte waren weiterhin an den Zielrichtungen der zugehörigen Diversitätsfelder orientiert. Eine Schärfung der Art der Angebotsentwicklung und der Zielgruppendefinition konnte so erreicht werden. Statt der gemeinsamen Zugehörigkeit zu einem Diversitätsfeld, wurde eine selbstständige ressourcenautarke Erarbeitung von Teilprojektergebnissen in den Vordergrund gerückt. Dabei arbeiteten die Teilprojekte in enger Verzahnung und nutzten erzielte Erkenntnisse gemeinsam. So wurden Synergien genutzt, ohne den Restriktionen und Organisationsaufwänden gemeinsamer Zielformulierungen zu unterliegen. Schnittstellen wurden auf das gewünschte Maß reduziert. Eine Abstimmung erfolgte informell, mindestens aber im monatlichen Turnus in einem gemeinsamen Projekttreffen.

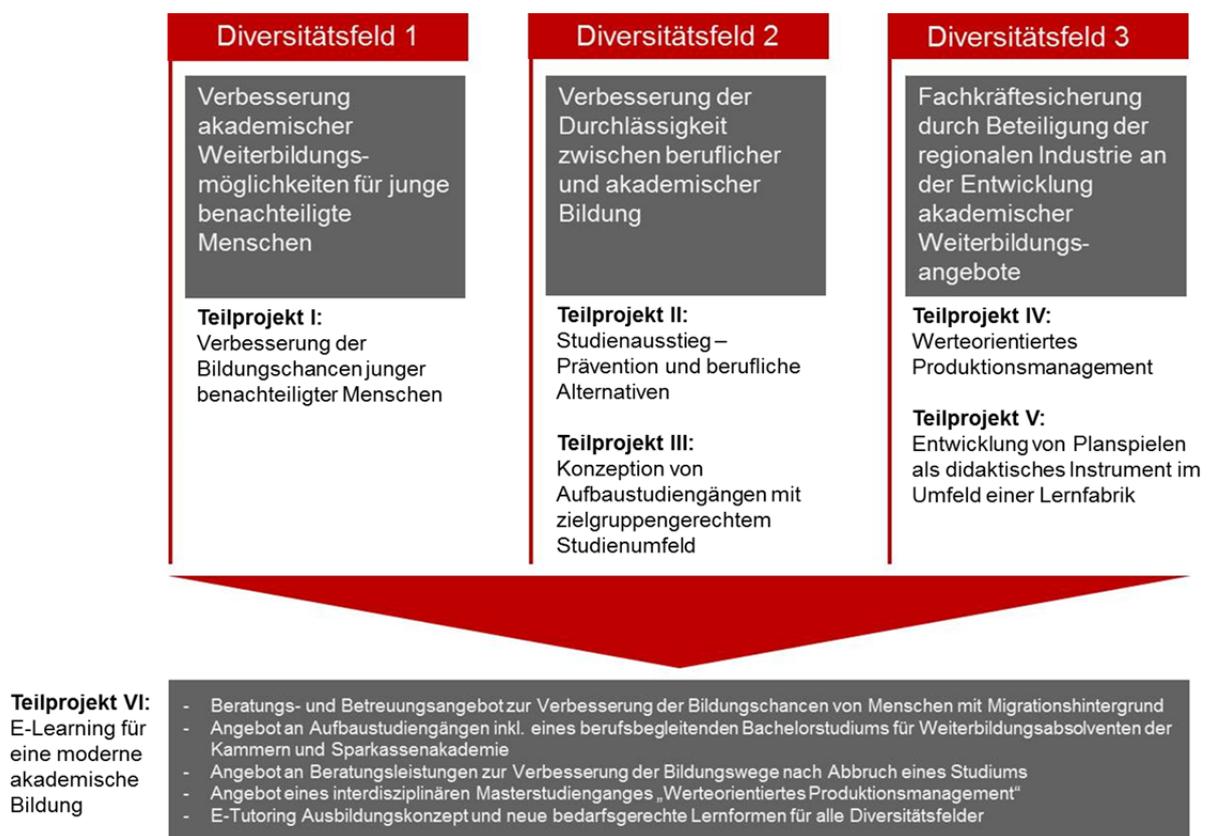


Abbildung 2: Überblick über die Teilprojekte

3. Organisatorische Aufstellung des Projektes

Neben der Schärfung der Zielrichtung und der Steigerung der Bearbeitungseffizienz wurde über die organisatorische Ausgestaltung des Projektteams ein Instrument der Qualitätssicherung der Projektbearbeitung und der Ergebniskontrolle geschaffen. Jedem Teilprojekt waren ein oder mehrere Professoren*innen als Teilprojektleiter*innen zugeordnet. Aufgabe dieser internen wissenschaftlichen Begleitung war die Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität der Arbeiten sowie der Zielerreichung.

Die Bearbeitung der Teilprojekte erfolgte durch 1 bis 2 Projektmitarbeiter*innen. Ergänzt wurde das Projektteam durch die Stabsfunktion der kaufmännischen Leitung, die der Gesamtprojektleitung direkt zugeordnet war. Zudem wurde das Projektteam in der Projektab-

wicklung von Mitarbeiter*innen der Organisationseinheiten der Hochschule Landshut unterstützt. Dem nachfolgenden Organigramm ist die Aufstellung zu entnehmen (Abbildung 3).



Abbildung 3: Organigramm Diversität.Impuls

Teilprojekt I: Verbesserung der Bildungschancen junger benachteiligter Menschen

„Akademische Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund“

Verfasser*innen: Coretta Mc Grath (ehem. Medow, wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Lisa Mielich (ehem. Praßer, wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Clemens Dannenbeck (wissenschaftlicher Teilprojektleiter)
Prof. Dr. Mihri Özdoğan (wissenschaftlicher Teilprojektleiter)

1. Kurzbeschreibung

Teilprojekt 1 widmete sich dem Themenfeld Akademische Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund und wurde getragen durch zwei wissenschaftliche Mitarbeiterinnen unter der wissenschaftlichen Teilprojektleitung von zwei Professoren der Fakultät Soziale Arbeit.

Der Hintergrund bzw. die Voraussetzungen, unter denen die Arbeit dieses Teilprojektes durchgeführt wurde, ist der aus vielen Untersuchungen bekannte Umstand, dass in Deutschland das Herkunftsmilieu des Elternhauses weiterhin eine große Rolle dabei spielt, welche Bildungschancen und -wege Kindern und Jugendlichen offen stehen. Gerade junge Menschen mit Migrationshintergrund sind in diesem Zusammenhang verstärkt unterschiedlichen Benachteiligungen ausgesetzt und sehen sich schlechteren Bildungschancen gegenüber.

Das Ziel und die Aufgabenstellung von Teilprojekt 1 waren es, mit dem Fokus auf Studieninteressierte und Studierende mit Migrationshintergrund und damit häufig einhergehenden Schwierigkeiten identifizierte Barrieren und Hemmnisse an der Hochschule Landshut abzubauen, die Menschen daran hindern, sich für ein (weiterbildendes) Studium zu entscheiden. In diesem Zusammenhang sollten Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangebote entwickelt werden, die ein (berufsbegleitendes) Studium entsprechend fördern. Um ergebnisoffen bzgl. etwaiger intersektionaler¹ Verknüpfungen zu forschen und einer Stigmatisierung der Menschen mit dem „Merkmal“ Migrationshintergrund entgegenzuwirken, wurde – gerade für die Studienphase – zunächst der allgemeinere Umstandsfaktor „Bildungsbenachteiligung“ anvisiert.

Die Umsetzung bzw. Verwirklichung des formulierten Ziels erfolgte dabei über drei Schritte: Zunächst wurde eine Erhebung zu Strukturen und Bedarfen durchgeführt. Auf den Ergebnissen dieser ersten Phase baute eine Konzeptionierungsphase entsprechender Angebot auf. Schließlich wurde in einer dritten Phase mit der probeweisen Durchführung einiger der entwickelten Angebote begonnen.

¹ Intersektionalität meint die Überschneidung von verschiedenen Diskriminierungsformen in einer Person.

Dabei konnte intern an förderliche Rahmenbedingungen (Voraussetzungen) angeknüpft werden. Schon seit mehreren Jahren wird von Seiten der Hochschule zur Förderung einer vielfältigen Studierendenschaft und auch um dieser Rechnung zu tragen ein Schwerpunkt auf das Diversity-Management gelegt. So gibt es z.B. bereits spezielle Sprachprogramme für türkisch- und russischstämmige Studierende, einen Lol (Letter of Intent = Absichtserklärung) mit der Deutsch-Türkischen Wirtschaftsgemeinschaft Niederbayern (DT-WiN) und seit 2012 war eine Professur für Soziale Arbeit und Migration berufen worden.

In Anlehnung daran konnte intern aber auch extern an (bereits bestehende) Kontakte mit aktiven Stellen im Themenbereich oder entsprechenden Schnittstellen dazu angeknüpft werden. Beispiele hierfür sind die Zentrale Studienberatung der Hochschule, die Sozialberatung des Studentenwerkes Niederbayern / Oberpfalz, diverse Schulen im Einzugsgebiet oder die DT-WiN. Über den Projektverlauf hinweg konnte das Netzwerk deutlich weiter ausgebaut und vertieft werden, sodass schlussendlich auf eine große Bandbreite von offiziellen und faktischen Kooperationsabsichten zurückgegriffen werden konnte.

2. Projektphase I: Wissenschaftliche Studie

Auf Grundlage der allgemeinen Zielsetzung des Projektes – der bedarfsbezogenen Schaffung von Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangeboten im (weiterbildenden) Studium – wurde sich bezüglich der Studienphase von vorgesehenen 1,5 Jahren für folgendes, zweischrittiges Vorgehen entschieden: zunächst wurde eine „Metaanalyse“ bzw. Sekundäranalyse allgemeiner Studien vorgenommen, gefolgt von zwei eigenen, spezifizierenden Erhebungen (qualitative Interviews mit bereits Studierenden der Zielgruppe und Bildungsexpert*innen im Hochschulkontext sowie einer quantitativen Schüler*innenbefragung an Schulen, die auf alternativem Weg zur Hochschulzugangsberechtigung führen).

Aufgrund administrativer Verzögerungen in Zusammenhang mit dem Zuwendungsbescheid startete das Teilprojekt sechs Monate später als vorgesehen. Um die Verzögerung allmählich wieder einzuholen wurde die Studienphase um drei Monate verkürzt. Es wurden dennoch alle Zielvorgaben (mehr als) erfüllt.

2.1. Metaanalyse

2.1.1. Aufbau und Vorgehen

Die zunächst vorgenommene Metaanalyse stellte als Aufbereitung des wissenschaftlichen Standes (Anknüpfungspunktes) im Fachbereich den Arbeitsschwerpunkt der ersten drei Monate des Teilprojektes dar. Im Rahmen der Metaanalyse wurden explorativ zahlreiche allgemeine Studienberichte (meist auf Bundesebene bezogen), (Struktur-)Daten (schwerpunktmäßig Landes- und Regionalebene) und Veröffentlichungen sowie Internetauftritte zu ähnlichen Projektbeispielen an anderen Hochschulen analysiert und ausgewertet. Als primäre Daten- und Berichtquellen für die Metaanalyse wurden Veröffentlichungen und eingeschränkt zugängliche Daten herangezogen wie z.B. die Bildungs- und Migrationsberichte des Bundes, die Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes, die Datensammlungen des Bayerischen Landesamtes für Statistik oder die lokale Datenbank bayerischer Hochschulen CEUS (weitere siehe Literaturliste).

2.1.2. Hauptergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse der Metaanalyse haben u.a. gezeigt, dass es nur wenige umfangreiche und differenzierte Studien gibt. So erfassen viele Erhebungen wie der Mikrozensus nur verhältnismäßig wenige und grobe Interessenskategorien² und relativ zahlreiche der aktuellen Untersuchungen und Berichte im Bereich Hochschulbildung beziehen sich im Endeffekt auf die (20.) Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes, durchgeführt durch das HIS – Institut für Hochschulforschung. Außerdem hat sich gezeigt, dass die Bedarfe von Region zu Region und von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich sind und entsprechend eine individuelle Gestaltung erforderlich ist³.

Diese Erkenntnisse stellten neben den Festlegungen im Projektantrag die Legitimationsbasis für eigene, spezifisch hochschulbezogene Erhebungen dar, die sich an den Ergebnissen allgemeiner Studien orientieren sollten.

Des Weiteren hatte sich im Rahmen der (Struktur-)Datenanalyse herausgestellt, dass über das Merkmal „Migrationshintergrund“ nur sehr wenige Daten vorliegen und damit nur schlecht diesbezüglich genaue oder valide Aussagen auf Basis allgemeiner Erhebungen getroffen werden können. Das Merkmal „Migrationshintergrund“ wird – im Gegensatz zur ausländischen Staatsbürgerschaft – nämlich, häufig auch aufgrund des Datenschutzes, kaum in allgemeinen Datenerhebungen⁴ erfasst und wenn, dann zudem nach unterschiedlichen Definitionen⁵.

So hatte darüber hinaus die Metaanalyse in einem ihrer Kernelemente auch ergeben, dass Migrationshintergrund von jungen Menschen nur einer von verschiedenen, ähnlich dominanten Benachteiligungsaspekten im tertiären Bildungsbereich ist und in diesem Zusammenhang auch nicht als isolierter Faktor betrachtet werden kann. Als ähnlich einflussreiche und

² vgl. Destatis des Statistischen Bundesamtes (2015a): Der Mikrozensus stellt sich vor.

³ vgl. z.B. Nexus (Projekt) der HRK / Hochschulrektorenkonferenz (k.A.b): Chancen erkennen – Vielfalt gestalten. Konzepte und gute Praxis für Diversität und Durchlässigkeit. Durchlässigkeit, S. 2 und 3; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft & CHE Consult / De Ridder, Daniela &, Jorzik, Bettina (2012): Vielfalt gestalten. Kernelemente eines Diversity-Audits für Hochschulen. Essen: Edition Stifterverband, S. 5 und 43

⁴ wie z.B. in denen des Bayerischen Landesamtes für Statistik, im „Bildungsbericht Bayern“, dem 10. Lagebericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration oder den Datenerhebungen innerhalb von CEUS

⁵ vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2014): 10. Bericht der Beauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin; Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München (ISB) / Lankes, EvaMaria et al. im Auftrag des Bayerisches Staatsministeriums für Unterricht und Kultus (2012): Bildungsbericht Bayern 2012. Wolnzach: Kastner AG – das Medienhaus; Deutsches Studentenwerk (DSW), gefördert vom BMBF und durchgeführt vom HIS-HF (2013): 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2012. Durchgeführt durch das HIS – Institut für Hochschulforschung. Berlin, Bonn; Destatis des Statistischen Bundesamtes (2015a): Der Mikrozensus stellt sich vor. Online unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Mikrozensus.html> [letzter Zugriff: 24.04.2015]

oft intersektional auftretende Benachteiligungsfaktoren haben sich z.B. auch der Bildungshintergrund und die finanzielle Situation⁶ der Eltern herausgestellt⁷. Die intersektionalen Zusammenhänge zeigten sich zum Beispiel in dem Umstand, dass laut 20. Sozialerhebung unter den Studierenden mit Migrationshintergrund mehr als viermal so viele wie unter denen ohne Migrationshintergrund eine Bildungsherkunft „niedrig“ aufweisen (21% vs. 5%)⁸.

Interessant und für die Konzeptionierung der eigenen Erhebung(en) relevant war außerdem der Umstand, dass über die Hälfte der Studienberechtigten aus bildungsfernen Familien ihre Studienberechtigung an einer berufsbildenden Institution, sprich die Fachhochschulreife, erworben hat⁹.

2.1.3. Schlussfolgerungen

Entsprechend der beiden Ergebnispunkte der Metaanalyse – unzureichender Aussagen im Rahmen von regionalen Strukturdaten und der Vorgabe bedarfsbezogener Schaffung von Angeboten – wurde unter zusätzlicher Berücksichtigung des Prinzips der Vermeidung kategorialer Stigmatisierung auch für den weiteren Verlauf der Studienphase folgende Ausrichtung festgelegt: Im Rahmen der Projektarbeit der ersten Phase sollte mit einem zunächst „offeneren“ Ansatz die allgemeine Zielgruppe „bildungsbenachteiligter“ junger Menschen erst im Verlauf der Erhebungen genauer spezifiziert werden und nicht von vorne herein nur ausschließlich auf das Merkmal „Migrationshintergrund“ beschränkt sein. Mit einem gesamtheitlichen Ansatz und spezifischen Bezugskontext auf die Hochschule Landshut sollte auch gewährleistet werden, dass entsprechend intersektionale Zusammenhänge aufgedeckt und fehlerhaft fokussierte Angebote vermieden werden konnten.

Die (Ergebnisse der) Metaanalyse stellte(n) die sinnvolle und notwendige Basis für das weitere Vorgehen bzw. die weitere inhaltliche Ausrichtung der Studienphase dar. An sie konnten die eigenen Erhebungen anknüpfen, angemessen fokussiert und ausschließlich in entsprechend notwendige, spezifizierte Einzelfragen heruntergebrochen werden.

⁶ vgl. z.B. Deutsches Studentenwerk (DSW), gefördert vom BMBF und durchgeführt vom HIS-HF (2013): 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2012. Durchgeführt durch das HIS – Institut für Hochschulforschung. Berlin, Bonn, S. 10ff. und S. 20ff.

⁷ vgl. z.B. Vodafone Stiftung Deutschland / Schindler, Steffen (2012): Aufstiegsangst? Eine Studie zur sozialen Ungleichheit beim Hochschulzugang im historischen Zeitverlauf. Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland, S. 3; Deutsches Studentenwerk (DSW), gefördert vom BMBF und durchgeführt vom HIS-HF (2013): 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2012. Durchgeführt durch das HIS – Institut für Hochschulforschung. Berlin, Bonn, S. 12 und 520

⁸ vgl. Deutsches Studentenwerk (DSW), gefördert vom BMBF und durchgeführt vom HIS-HF (2013): 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2012. Durchgeführt durch das HIS – Institut für Hochschulforschung. Berlin, Bonn, S. 520

⁹ vgl. Vodafone Stiftung Deutschland / Schindler, Steffen (2012): Aufstiegsangst? Eine Studie zur sozialen Ungleichheit beim Hochschulzugang im historischen Zeitverlauf. Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland, S. 3

Die übergreifende Fragestellung für die eigenen Erhebungen lautete also: Was ist zu tun, um den Zugang zur Hochschule Landshut unter den Aspekten von Bildungsgerechtigkeit und Diversität spezifisch für Studieninteressierte und Studierende mit Migrationshintergrund barriere-reduzierter zu gestalten? Welche Informations-, Beratungs- und Vorbereitungsangebote sind im hiesigen Kontext zur Erreichung dieses Ziels sinnvoll?

Die dahingehend forschungsleitenden Fragen des Projektantrags ließen sich untergliedern in Fragen zur Definition der Zielgruppe, zu Anspruchsmöglichkeiten der selbigen und zur Notwendigkeit von Angeboten in den Bereichen „Information und Beratung“, „Fachwissen und Kompetenzen“ sowie evtl. „didaktische Methoden“.

Es war zu klären, wie sich die Zielgruppe bildungsbenachteiligter Studieninteressierter und Studierender für den Kontext bzw. das Einzugsgebiet der Hochschule Landshut genauer definieren lässt, welche Rolle dabei der spezifische Aspekt des Migrationshintergrundes spielt, welche Anspruchsmöglichkeiten (z.B. über Schulen, Vereine und Firmen) sich als sinnvoll definieren lassen, wo Bedarfe und Nachfragen bezüglich Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangeboten bestehen, welcher Informationsstand vorliegt, was die Informationsquellen der Zielgruppe sind, wo Bedarfe oder Nachfragen bezüglich Fachwissen und Kompetenzen liegen und welche Rolle besondere didaktische Methoden wie Praxis-Orientierung oder Blended-Learning spielen sollten.

2.2. Empirische Erhebungen

Unter Berücksichtigung dieser Ausgangslage und Fragestellung fiel auf Basis (der Ergebnisse) der Metaanalyse (und in Anbetracht des im genehmigten Projektantrag nicht näher bestimmten methodischen Forschungsdesigns) die Entscheidung für folgendes Vorgehen bezüglich der eigenen Erhebungen:

a) eine quantitative Befragung von Schüler*innen im Einzugsgebiet der Hochschule Landshut an Schultypen, die auf alternativem Wege zur Hochschulzugangsberechtigung führen können (z.B. Schulen des zweiten und dritten Bildungsweges, berufsbildende Schulen mit entsprechenden Abschlussmöglichkeiten)

b) qualitative, problemzentrierte Leitfadeninterviews mit bereits Studierenden der Zielgruppe (mit Benachteiligungserfahrungen im eigenen bisherigen Bildungsweg) und Bildungsexpert*innen im Kontext der Hochschule Landshut.

2.2.1. Quantitative Erhebung: Schüler*innenbefragung

Forschungsansatz

Die Durchführungsorte der quantitativen Befragung (BOS, FOS, Fachschulen, Fachakademien, (Tele-) Kolleg, Abendgymnasium, Berufsschulen) wurden v.a. aufgrund des Auswertungsergebnisses der Metaanalyse gewählt: so befinden sich (im Vergleich zum Gymnasium) an Schultypen, die auf alternativem Wege zur HZB (=Hochschulzugangsberechtigung) führen können, verstärkt bildungsbenachteiligte Jugendliche bzw. junge Menschen aus bildungsbenachteiligten Kontexten (niedriger Bildungshintergrund, eingeschränkte Finanzlage der Eltern, Migrationshintergrund) haben ihre HZB verstärkt auf alternativen Bildungswegen erworben. Außerdem sind Schüler*innen solcher Schultypen bereits durch ihre erschwerte Schullaufbahn gewisser Bildungsbenachteiligung ausgesetzt (gewesen). Der quantitative Aspekt dieses Projektbausteines sollte im Kontext der Vorannahmen bzw. Rahmenannah-

men (vgl. Quellen der Metaanalyse, Kapitel 2.1.) durch die Mengenerhebung entsprechend quantitative Tendenzen bezüglich der Verteilungen offenlegen.

Die Erhebung und Forschungsergebnisse sollten sich natürlich spezifisch auf die Hochschule Landshut bzw. ihr Einzugsgebiet beziehen. Das Einzugsgebiet bzw. die Befragungsorte wurden nach den Herkunftsorten der HZB der Studierenden an der Hochschule Landshut ausgerichtet¹⁰.

Der Interessenshintergrund der quantitativen Befragung von Schüler*innen lag darin, vor dem Hintergrund soziodemographischer (Herkunfts-) Merkmale, herauszufinden:

- Wie die weiteren Bildungsabsichten aussehen und was jeweils die Gründe für diese sind,
- Welche Informationsquellen es in Sachen Studium gibt bzw. welche bekannt sind und auch genutzt werden,
- Wie die eigene Wissens- und Kompetenzlage mit Blick auf eine Studienaufnahme eingeschätzt wird,
- Wie es um die Unterstützungsverhältnisse aus dem sozialen Umfeld bestellt ist,
- Was gegebenenfalls noch die Bildungsabsichten in Richtung (Weiterbildungs-) Studium positiv beeinflussen könnte,
- Welche die präferierten Lern- sowie Studienformate sind.

Auch die genauere Gestaltung und Ausarbeitung des Fragebogens (vgl. Anhang Teilprojekt 1) orientierten sich natürlich an den Ergebnissen der Metaanalyse von v.a. allgemeinen Studien und ähnlichen Projekten. Bei Fragen wurde außerdem auf die Unterstützung eines Experten der quantitativen Sozialforschung, Prof. Dominique Moisl (Hochschule Landshut), zurückgegriffen.

Der Fragebogen umfasste neuneinhalb Seiten, je nach Filterverlauf 36 bis 40 Fragen, von denen mehr als ein Drittel auf soziodemographische Aspekte entfielen, einige dichotome¹¹ Fragen darstellten, viele aber auch nochmals untergliederte Item-Batterien vorwiesen, die nach dem Likert-Modell die Zustimmungsquote der/des Befragten abfragten.

Die Befragung wurde mit den Jahrgangsstufen durchgeführt, mit deren erfolgreicher Beendigung, entsprechend des jeweiligen Schultyps, die (erste Form der) HZB erworben wird. Bei BOS und FOS z.B. also die 12. Klassen, bei Fachschulen die Abschlussklassen. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte über ein postalisches Anfrageschreiben an die Schulleiter*innen und gegebenenfalls schon bestehende Kontaktpersonen oder bekannte Fachbereichsleiter*innen.

Vorgehen

Nach der Entwicklung des Fragebogens wurde der notwendige umfangreiche Antrag für Erhebungen an öffentlichen Schulen unter Vorlage des Fragebogen(-entwurfs) Anfang Juli

¹⁰ vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung/ BayLfStaD (2014): Statistische Berichte. Studierende an den Hochschulen in Bayern. Wintersemester 2013/14. Endgültige Ergebnisse, S. 120ff.

¹¹ Fragen, die mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können.

2015 beim Bayerischen Ministerium für Bildung und Kultus gestellt. Im Oktober ging die endgültige Genehmigung ein.

Da bereits eine erste positive Genehmigungsprognose (auf Beurteilungsbasis der allgemeinen Projektausgangslage) vorlag, begann mit Blick auf die Zeitplanung bereits die Planung des weiteren Vorgehens. Z.B. wurde die Suche nach studentischen Hilfskräften für die Durchführung der Befragungen an den Schulen inklusive der Führung entsprechender Auswahlgespräche aufgenommen. Außerdem wurden in einer umfangreichen Tabelle bereits die konkreten Kontaktdaten der Schulen erfasst.

Um eine höhere Rücklaufquote beantworteter Fragebögen zu gewährleisten, fiel die Entscheidung dafür, die Befragung mit Papierfragebögen (nicht online) und zu vereinbarten Terminen mit Unterstützung durch Projektmitarbeiter*innen vor Ort im Klassenverbund an den Schulen durchzuführen. Um die Vorgaben des Genehmigungsverfahrens für Befragungen an öffentlichen Schulen des Ministeriums einzuhalten und den Aufwand für die teilnehmenden Schulen möglichst gering zu halten, sollte zudem die Möglichkeit bestehen, dass die Schulen die Befragung selbstständig durchführen konnten. Auf Basis allgemein bekannter Bereitschaftsquoten von Schulen zur Teilnahme an Befragungen und zum Zwecke möglichst hoher Validität wurden zunächst alle dem Ansatz nach relevanten Schulen (mit der Möglichkeit des Erwerbs einer alternativen HZB und im Einzugsgebiet der Hochschule Landshut) für eine Teilnahme angefragt.

Nach der Genehmigung des Ministeriums gingen die Anfrageschreiben den Schulen zu. In unterschiedlichem Tempo und auf unterschiedliche Weise erfolgte dann das Rückmeldeverfahren und bei gegebenem Fall die Abstimmung zum Befragungsverfahren. Die Erhebungen selbst fanden im Zeitraum von Ende November 2015 bis Ende Januar 2016 statt.

An der Befragung nahmen insgesamt ca. 2.850 Schüler*innen von 38 Schulen teil.

Auswertung

Die Erfassung und Überführung der Angaben auf den Papierfragebögen in digitale Zahlenreihen wurde von einem externen Dienstleister übernommen. Die Auswertung wurde mit „IBM SPSS-Statistics“ vorgenommen. Diese wie auch die vorgeschaltete Erstellung einer entsprechenden Datei-Matrix mit den angelegten Variablen erfolgte durch die wissenschaftliche Mitarbeiterin mit bedarfsbezogener Unterstützung durch den bereits genannten Experten.

Hauptergebnisse

Die Studienergebnisse ließen sich in (drei) verschiedene Bereiche einteilen: „Ergebnisse zu projektvorgegebenen Forschungsfragen“, „darüber hinausgehende, für die Hochschule Landshut relevante Ergebnisse“ und „weiterführende Ergebnisse“. Aus den ersten zwei Bereichen ließen sich folgende Punkte als wichtigste Ergebnisse festhalten:

Die Unterschiede zwischen den Schüler*innen mit und ohne Migrationshintergrund waren eher gering, wobei hier insgesamt eine gewisse Varianz vorlag, d.h. die Unterschiede waren bezüglich mancher Aspekte minimal bis zu vernachlässigen und bezüglich anderer etwas größer. So waren die Differenzen z.B. bezüglich der Studienabsicht recht groß (78% bzw. 67% Studienabsicht von Schüler*innen mit respektive ohne Migrationshintergrund), bezüglich bevorzugter Lernformen eher klein (meist weniger als 2,5%-Punkte Unterschied). Der Anteil der Befragten mit Migrationshintergrund, nach dem Merkmal, dass mindestens ein

Elternteil nicht in Deutschland geboren wurde, lag den Angaben nach bei knapp 21%. Neben dem „Migrationshintergrund“ spielten andere soziodemographische Merkmale bzw. Zuschreibungsfaktoren wie z.B. Bildungshintergrund der Eltern, Bildungslaufbahn der Befragten, Geschlecht oder finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten eine mindestens genauso große, wenn nicht teilweise größere Rolle bezüglich Bildungsbenachteiligungen wie der fokussierte Aspekt des Migrationshintergrundes.

Die Informationsquellen mit der größten Bedeutung unter den Befragten waren „Schule“, „Freunde“ und „Internet/Suchmaschine“ mit gerundet 85 bis 79% „Rückgriffsquote“. Die „Familie“ diente knapp 50% der Befragten als Informationsquelle. Diesbezüglich waren auch die mitunter größten Unterschiede zwischen Schüler*innen mit und ohne Migrationshintergrund auszumachen; unter letzterer Gruppe spielte diese eine um etwa 6%-Punkte geringere Rolle. Dahingegen haben Schüler*innen mit Migrationshintergrund verstärkt auf das „Internet/Suchmaschine“, „Ämter“ und „Beratungsstellen der Hochschule“ zurückgegriffen. Außerdem waren z.B. viele Formen der Zugangsberechtigungen für ein Hochschulstudium unter den befragten (bildungsbenachteiligten) Schüler*innen noch weitestgehend unbekannt. Dabei ließ sich sagen, je „alternativer“ bzw. neuer die rechtliche Form des Hochschulzugangs ist, desto unbekannter. Was die gefühlte Vorbereitung auf ein Studium bzw. entsprechendes Wissen und Fertigkeiten betrifft, so wurden die inhaltlichen Kompetenzen in den meisten Fällen besser eingeschätzt als informative Aspekte rund um ein (berufsbegleitendes) Studium. Hier haben sich im Durchschnitt auch nur leichte Differenzen zwischen Studierenden mit und ohne Migrationshintergrund ergeben. Schüler*innen mit Migrationshintergrund haben ihre (mündlichen wie schriftlichen) Deutschkenntnisse insgesamt um einige Prozentpunkte qualitativ schlechter eingeschätzt als solche ohne Migrationshintergrund. Als Gründe gegen eine Studienabsicht lag mit ca. 50% die Angabe, man sei schlicht „unschlüssig, ob [man] sich überhaupt noch weiterbilden möchte“ weit vorne, gefolgt von mangelnden finanziellen Ressourcen. Aber auch Gründe, die sich mit höheren Erfolgsaussichten bzw. direkter von Seiten der Hochschule noch beeinflussen lassen könnten, wie Informationsmangel sowie Mangel an zeitlicher und räumlicher Flexibilität spielten eine Rolle. Unter denjenigen, die nicht vorhatten, zu studieren, ist mehr „Informationen/Aufklärung“ der größte mögliche Umstimmungsgrund, gefolgt von „zeitlicher Flexibilität“ im Studium.

Bezüglich der favorisierten Studienformate und didaktischen Mittel ließ sich zusammenfassend sagen, dass die traditionelle Form des Vollzeitstudiums mit 50% „theoretischer Wahlquote“ auch unter den befragten Schüler*innen die beliebteste Studienform war, andere Studienformate wie duales, berufsbegleitendes oder Teilzeitstudium kamen auf Interessensquoten von ca. 20%, respektive jeweils 10% Interessensquote. Außerdem ließ sich bezüglich der Didaktik die Devise ziehen „je praktischer, desto beliebter“, wengleich das Angabenspektrum recht divers war und zunächst keine eindeutigen Tendenzen erkennbar waren.

Mit spezifischem Blick auf die Hochschule Landshut ließ sich noch sagen, dass die standortbezogene Vorstellbarkeit eines Studiums an selbiger in Anlehnung an die Entfernung und Verbindungsqualität des Straßen- und Schienennetz der Befragten zu- und abnahm. Auffallend war außerdem der bemerkenswert gute Ruf der Hochschule (gut 80% positiv), dass allerdings nur etwa 60% der Befragten das Studienangebot und Angebot „drumrum“ gut fanden und sich vor allem rund 25% der Befragten gar kein Urteil bezüglich dieser Aspekte zugebraut bzw. „weiß nicht“ angegeben haben.

2.2.2. Qualitative Erhebung: Expert*innen- und Studierendeninterviews

Forschungsansatz

Die qualitative Erhebung sah problemzentrierte Leitfadeninterviews mit Studierenden der allgemeinen Zielgruppe, Bildungsexpert*innen und ursprünglich auch Eltern im Kontext der Hochschule Landshut vor.

Ziel dieses Projektbausteins war es, aus den Erfahrungen der Interviewpartner*innen, die allesamt Stakeholder der Thematik darstellten, zu lernen und noch unbekannte Aspekte sowie qualitative Nuancen aufzuspüren.

Leider konnten trotz eingehender Bemühungen über die Studierenden-Interviewpartner*innen und Schüler*innen der quantitativen Schüler*innenbefragung und auch über Kontakte des schon damaligen Kooperationspartners Deutsch-Türkische Wirtschaftsgemeinschaft in Niederbayern e.V. (DT-WiN) keine Eltern als Interviewpartner*innen gewonnen werden. Dies konnte in gewisser Weise den Rückschluss über die anvisierte Gruppe „Eltern bildungsbenachteiligter Jugendlicher“ zulassen, dass diese nicht sonderlich in die Angelegenheiten ihrer Kinder involviert, mutmaßlich auch überlastet waren.

Bezüglich der Inhalte der problemzentrierten Leitfäden für die Interviews spielten auch wieder die Ergebnisse der ersten Metaanalyse als Ausgangsbasis für die weiteren Interessensfragen eine Rolle. Zunächst wurden die Leitfäden der Interviews nach wissenschaftlichen Standards, in Anlehnung an Flick 2012, entwickelt: Nach einer einführenden Interessenssammlung und -formulierung gemäß der Forschungsfragen und in Anlehnung an die Ergebnisse der Metaanalyse in Schlagworten, erfolgte die entsprechende Entwicklung und Ordnung selbiger in übergreifende Interessenskategorien, die für alle Gruppen von Interviewpartner*innen – Bildungsexpert*innen und Studierende – zum Zweck der Vergleichbarkeit einheitlich sein sollten. Diese stellten somit die deduktiv hergeleiteten Basis- oder auch Oberkategorien für die spätere Auswertung dar und wurden entsprechend der verschiedenen Interviewpartner*innen-Gruppen angeglichen. Schließlich wurden die Fragen ausformuliert. In Anlehnung an die Ergebnisse der Metaanalyse wurden auch die Interviewpartner*innen gemäß ihrer Merkmalszuschreibungen kontaktiert und angefragt. Darüber hinaus wurde mit Blick auf die Interviewpartner*innen (Weiterbildungs-) Studierende auch ein relativ offen formulierter Aufruf über die Facebook-Seite der Hochschule geschaltet, um auch hier wieder offen gegenüber neuen Aspekten, z.B. unerwarteter, spezifisch auftretender Zielgruppen bzw. Zielgruppenverteilung zu sein. Über die Bereitschaftserklärung der entsprechenden Personen zum Interview als Reaktion auf den Aufruf definierten sich diese quasi selbst als „bildungsbenachteiligt“. Die insgesamt elf Interviews wurden von der wissenschaftlichen Mitarbeiterin mit der/dem jeweiligen Interviewpartner*in durchgeführt und dauerten jeweils zwischen 45 und 75 Minuten.

Vorgehen

Die erste Grundkonzeption der Leitfäden erfolgte im Mai 2015, alternierend mit den Arbeitspaketen der quantitativen Befragung. Die Ausgestaltung und Überarbeitung folgte dementsprechend. Die Organisation und Durchführung der Interviews fand schwerpunktmäßig von Mitte Juli 2015 bis Mitte September 2015 statt. Die Transkriptionsarbeit wurde danach, gestaffelt in mehrere Interviewpakete, von einem externen Anbieter gemäß dem Modus „leicht geglättet“ nach einheitlichen Standards durchgeführt.

Auswertung

Die Auswertung erfolgte mit Hilfe des Programms MAXQDA nach der Methodik von Udo Kuckartz¹². Aufbauend auf den deduktiven Vorab-Kategorien bzw. Oberkategorien der Leitfäden¹³ wurde deren differenzierende Spezifizierung induktiv vom empirischen Material der Interviews abgeleitet.

Hauptergebnisse

Die Ergebnisse wurden den Zielvorgaben und dem genehmigten Projektantrag entsprechend zur Veranschaulichung und Definition weiterer Maßnahmen in sogenannten „Weiterbildungsprofilen“ festgehalten (vgl. Anhang).

Aus den Interviews bzw. Bildungsbiographien ließen sich zusammenfassend einige übergreifende Erkenntnisse ableiten: Die Erlebnisse und Erfahrungen der Interviewpartner*innen legten keine Unterteilung nach den Kategorien „mit“ und „ohne“ Migrationshintergrund nahe. So waren sich die von Studierenden mit ausländischen Wurzeln und die von Studierenden, deren Vorfahren auch schon aus Deutschland kommen, „gruppenintern“ nicht mehr oder weniger ähnlich als im „gruppenübergreifenden“ Vergleich. Große Rollen spielten demnach z.B. v.a. auch der Bildungshintergrund und die finanziellen Möglichkeiten der Eltern oder die religiöse Ausprägung. So hatte sich als ein früher weichenstellender Faktor das Vorhandensein eines aktiven Handlungsspielraums der Eltern in Bezug auf das Schulsystem erwiesen. Bestanden hier aus (häufig finanziell bedingten) zeitlichen, sprachlichen oder inhaltlichen Gründen nicht die Möglichkeiten sich aktiv mit den Schulangelegenheiten der Kinder auseinanderzusetzen, fielen deren Bildungschancen für den weiteren Schulverlauf ungleich schlechter aus. Allgemein schienen häufig – durch die Interviewpartner*innen so herausgestellte – „glückliche Zufälle“, vielfach in Form von beiläufigen Hinweisen mit Informationsgehalt, die Lebens- und Bildungswege der Personen entscheidend positiv beeinflusst zu haben. Darüber hinaus hat sich als ein für den weiteren Projektansatz sehr wichtiger Aspekt gezeigt, dass viele der (bildungs-)benachteiligten Studierenden über den zweiten oder dritten, meist berufsbildenden Bildungsweg an die Hochschule kamen.

Beim Übergang an die Hochschule hatte sich v.a. die „richtige“ Studiengangsfindung und für sog. „Erststudierende“ (Studierende, die als erste in ihrer Familie ein Studium aufgenommen haben) die Überblicksverschaffung bei der Studienorganisation als schwierig erwiesen. Hier mangelte es häufig an Informationen. Systematische inhaltliche Schwierigkeiten schienen jedoch in den wenigsten Fällen den Studienerfolg getrübt zu haben. Die Benachteiligung der entsprechenden Studierenden ergab sich meist auch aus einer gleichzeitigen Mehrfachbelastung: Studium, Jobben zur finanziellen Grundsicherung und teilweise auch starke familiäre Inanspruchnahme oder Belastung, z.B. durch eigene Kinder oder finanzielle wie gesundheitliche Schwierigkeiten in der Familie. Dadurch ergab sich teilweise der Bedarf verlängerter Studienzeiten. Geradezu übergreifend standen die Eltern grundsätzlich hinter den biographischen Bildungsentscheidungen ihrer Kinder. Auf inhaltliche oder finanzielle Unterstützung von Seiten der Familie konnten die Interviewpartner*innen der Zielgruppe allerdings nur in

¹² vgl. Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Juventa Verlag

¹³ vgl. Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Juventa Verlag, S. 60ff.

geringem Maße zählen. Gute Deutschkenntnisse wurden durchgehend als wichtig angegeben. Der Umgang von Dozierenden und Hochschulangestellten mit individuellen Diversitäten unter der Studierendenschaft war den Angaben zufolge insgesamt positiv und unterstützend, variierte jedoch teils sehr stark von Fachbereich zu Fachbereich und Kontaktperson zu Kontaktperson.

2.3. Weitere Arbeitspakete

Weitere Bestandteile der Projektarbeit von Teilprojekt 1 waren in der ersten Phase neben den Hauptbausteinen „Metaanalyse“, „quantitative Erhebung“ sowie „qualitative Erhebung“ und der damit zusammenhängenden Erstellung der Weiterbildungsprofile außerdem die Bestandsaufnahme von und Vernetzungsarbeit mit relevanten Stellen und Angeboten im Kontext der Hochschule sowie mit Abschluss der Studienphase ein grobes Qualifizierungskonzept für die Zielgruppe:

2.3.1. Vernetzungsarbeit

Es wurden Austauschtreffen mit den entsprechenden Servicestellen an der Hochschule durchgeführt (u.a. andere Teilprojekte von Diversität.Impuls, Zentrale Studienberatung, Sozialberatung, Sprachenzentrum, International Office, Institut für Weiterbildung, Studium Generale, Fakultäten, u.v.m.) und Kontakte zu Vereinen und Institutionen im weiteren Projekt- und Hochschulkontext aufgebaut (VHS, DT-WiN, TatBayern, Selam). Die ersten Kontaktaufnahmen erfolgten im Anschluss an die Metaanalyse im April 2015 und wurden dann über die Folgemonate fortgeführt und vertieft.

Eine Vernetzung mit Teilprojekt 4 erfolgte über die Verwendung der Studienergebnisse für ein Diversitätskonzept. Mit Teilprojekt 5 wurden gemeinsam mehrere Durchgänge eines Planspiels angedacht und eruiert.

Auch das Arbeitspaket der Vernetzungsarbeit wurde im späteren Verlauf des Projektes zur vertieften Vernetzung und Kooperation mit Kommunikationsmultiplikator*innen bezüglich der Projektvorhaben und -angebote weiter verwertet.

2.3.2. Bestandsaufnahme Angebote

Mit der internen Vernetzungsarbeit einhergehend bzw. parallel dazu wurde eine erste Bestandsaufnahme der bereits vorhandenen Angebote im Hochschul- und Interessenskontext des Teilprojekts vorgenommen und deren Existenz, Gestaltung, Ausprägung, Anknüpfungspunkte und Ansprechpartner*innen tabellarisch festgehalten.

Diese erste Bestandsaufnahme sollte in der folgenden Phase der Projektarbeit, gemeinsam mit den Ergebnissen der wissenschaftlichen Studie, die Basis für eine ausführliche GAP-Analyse sein, welche die erforschten Bedarfe mit den bereits bestehenden Angeboten an der Hochschule abglichen (vgl. Kapitel 3.1.1.).

2.3.3. Qualifizierungskonzept

Mit Abschluss der Studienphase wurde vor dem Hintergrund der Projektvorgaben auf Basis der Studienergebnisse ein sog. „Qualifizierungskonzept“ erstellt. Dieses stellte hinsichtlich der Zielgruppe den „groben Wegweiser“ des weiter zu entwickelnden Maßnahmenpakets für die zukünftige Projektlaufzeit dar (vgl. Abbildung 1: Übersicht Qualifizierungskonzept).

Als wichtiges Kernelement wurde darin in Anlehnung an die Studienergebnisse, die „Migrationshintergrund“ als nur einen und gleichzeitig intersektional verwobenen Benachteiligungsfaktor erwiesen haben, zunächst die zentrale Zielgruppe der „(potenziellen) Studierenden mit Migrationshintergrund“ unter intersektionaler Perspektive festgehalten.

Mit Blick auf die Verbesserung der Chancengleichheit beim Hochschulzugang bzw. den möglichen Abbau entsprechender Barrieren sollte als periphere bzw. sekundäre Zielgruppe die mit der Fokusgruppe (themenspezifisch) näher in Kontakt stehenden Institutionen und Personengruppen wie Schulen, Vereine, Arbeitgeber*innen bzw. Lehrer*innen, Vereinsmitglieder und Arbeitgeber*innen wie Arbeitskolleg*innen verstanden werden.

Als Aktionsfelder wurden im internen wie externen Bereich folgende definiert: Ansprache und Beratung Extern, Vernetzung und Kommunikation Intern, Schulungen der nach außen tretenden Berater*innen sowie Sensibilisierung des internen Personals und schließlich im Bereich Lehrangebote / Didaktik die Schaffung von Brückenkursen und Qualitätssicherung bestehender Angebote.

Extern	Intern
Kommunikation und Abstimmung	
(I) Ansprache und Beratung Extern	(II) Vernetzung und Kommunikation Intern
(III) Schulungen	
Schulung der Berater*innen	Sensibilisierung des Personals
(IV) Lehrangebote/Didaktik	
Brückenkurse	Qualitätssicherung

Abbildung 4: Übersicht Qualifizierungskonzept

Für die jeweiligen Aktionsfelder wurden erste Maßnahmen angedacht, deren Praktikabilität im Rahmen einer GAP-Analyse differenzierend geprüft werden sollte.

Das Qualifizierungskonzept stellte als ersten Abriss der zukünftigen Maßnahmen die notwendige und angemessene Basis für die folgende Projektarbeit bzw. genauere Ausarbeitung der Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangebote für die Zielgruppe bildungsbenachteiligter Studieninteressierter und Studierender (mit Migrationshintergrund) dar.

2.4. Bilanz Projektphase I: Wissenschaftliche Studie

Gemäß der Projektantragsvorgaben und mit Blick auf eine bedarfsorientierte und zielgerichtete Konzeptionierung von Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangeboten für Studieninteressierte und (berufsbegleitende) Studierende der Zielgruppe (bildungsbenachteiligter Menschen mit Migrationshintergrund) war die eigene wissenschaftliche Studie notwendig und dem vorgenommenem Design angemessen, um im weiteren Projektverlauf möglichst bedarfsorientiert und zielgerichtet handeln zu können. Sie hatte also einen großen voraussichtlichen Nutzen und ihre Ergebnisse eine hohe Verwertbarkeit für den weiteren Verlauf des Projektes.

Bei Gegenüberstellung des Outcomes – Metaanalyse, quantitative Erhebung mit hoher Teilnehmendenzahl (ca. 2.850 Schüler*innen der Zielgruppe) und qualitativer Erhebung mit hohen Erkenntniswerten, ebenso hohe Verwertbarkeit der Ergebnisse für die folgende Projektarbeit – und des Inputs – damals eine wissenschaftliche Mitarbeiterin und zur Durchführung der Befragungen an den Schulen zeitweise drei studentische Hilfskräfte – ist somit eine sehr gute Bilanz zu ziehen.

Alle vorgegebenen Forschungsfragen konnten beantwortet werden (vgl. Projektantrag der ersten Förderphase und hiesiger Abschlussbericht Kapitel 2.2.1. und 2.2.2.).

Alle Arbeitspakete der ersten Projektphase wurden entsprechend des Erstantrages und folgender Änderungsanträge erfolgreich abgeschlossen.

Forschungsprojekt

- a. Qualifizierungskonzeptes für Studierende mit Migrationshintergrund mit Situations-, Bedarfs- und Akteursanalysen [→ Ergebnis der wissenschaftliche Studie, vgl. Anhang]
- b. Erstellung individueller Weiterbildungsprofile zur Definition geeigneter Brückenkurse [→ Ergebnis der wissenschaftliche Studie, vgl. Anhang]
- c. Entwicklung eines Schulungskonzepts sowie Schulung der Dozenten und Studienberater [→ verschoben auf spätere Projektphase, vgl. Änderungsantrag Sommer 2015]
- d. Sicherstellung der betreffenden Kommunikationsprozesse und Abstimmung zwischen den Akteuren [→ erfüllt, vgl. Kap. 2.3.1]
- e. Qualitätssicherung der Weiterbildungsangebote der Hochschule Landshut unter dem Blickwinkel der Diversität [→ begonnen, Fortführung in folgenden Projektphasen]

3. Projektphase II: Maßnahmenkonzeption

In der zweiten Projektphase (Konzeption von Angeboten) wurde der auf den Studienergebnissen basierende Maßnahmenkatalog des Qualifizierungskonzepts ausgearbeitet und im weiteren Projektverlauf (teilweise) erprobt. Dabei lag der Arbeitsschwerpunkt wie dem Projektplan nach vorgesehen (von April 2016 bis Januar 2018) auf der Konzeption von Ansprache und Beratung der Zielgruppe, gefolgt von einer angehenden Erprobung selbiger (von Juli 2017 bis Januar 2018). Im letzten Projekthalbjahr wurde zudem mit der konzeptionellen Ausarbeitung der vorgesehenen didaktischen Instrumente und Brückenkurse begonnen (Juli 2017 bis Januar 2018).

Personalorganisatorisch kam aufgrund des erhöhten Arbeitsbedarfs im Bereich externer Ansprache und Beratung potenzieller (Weiterbildungs-) Studierender sowie reduzierter Arbeitskraft aufgrund von Elternzeit der ersten wissenschaftlichen Mitarbeiterin ab November 2016 eine zusätzliche wissenschaftliche Mitarbeiterin ins Team.

3.1. Konzeption Vernetzung und Kommunikation Intern

Ein erster Abgleich der durch die Studie offengelegten Bedarfe und Präferenzen mit dem bestehendem Angebot legte hochschulintern v.a. eine stärkere Vernetzung sowie Optimierung in der Kommunikation der bereits zahlreichen und breit gefächerten Informations- und Beratungsangebote nahe. Eine dahingehend präzisierende GAP-Analyse und die in den folgenden Abschnitten beschriebenen Maßnahmen(-planungen) stellten die konkretisierenden Schritte zur Erreichung dieser Ziele dar.

3.1.1. GAP-Analyse

Basis aller weiteren Ausarbeitung von Maßnahmen war eine sog. GAP-Analyse, die die Bedarfe und Präferenzen der (Weiterbildungs-) Studieninteressierten und Studierenden der Hochschule Landshut, welche sich in den Erhebungen der wissenschaftlichen Studie herausgestellt haben, präzise den entsprechend bereits vorhandenen Angeboten an der Hochschule gegenüberstellt und analoge Maßnahmenansätze und Handlungsempfehlungen ausspricht.

Grob zusammengefasst hat sich hierbei bezüglich der Informations- und Beratungsangebote v.a. ein Optimierungsbedarf bei der entsprechenden Angebotskommunikation an die Zielgruppe (und damit auch unter den Mitarbeiter*innen) herausgestellt, da bereits eine reiche Variation an entsprechenden Anlaufstellen und Maßnahmen vorhanden ist, die auch viele der notwendigen Detailaspekte integriert. Lediglich den Aspekten der Niedrigschwelligkeit und Authentizität eines Studieneindrucks empfahl sich in diesem Zusammenhang noch verstärkt Rechnung zu tragen.

Hinsichtlich der Studienvorbereitungs- und Begleitangebote für die Zielgruppe haben sich in erster Linie der Bedarf einer Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten unter Berücksichtigung möglicher (Fremd-) Sprachenaspekte sowie eine authentische und damit verlässliche Gewinnung von Eindrücken und Vorbereitung für die Aufnahme und Wahl eines bestimmten (Weiterbildungs-) Studiengangs ergeben.

Übergreifend empfahl sich darüber hinaus eine breite Sensibilisierung in Lehre (Didaktik) und Verwaltung bezüglich der unterschiedlichen Diversitätsaspekte der Studierendenschaft und eine Förderung der daran anschließenden Wertschätzung von Vielfalt.

Die genauen Ergebnisse der Analyse sowie entsprechenden Maßnahmenempfehlungen sind der GAP-Analyse im Anhang zu entnehmen.

3.1.2. Angebotsübersicht

Ein Bestandteil der konzeptionellen Ausarbeitung hinsichtlich Ansprache und Beratung bzw. Vernetzung und Kommunikation intern (Qualifizierungskonzept: Aktionsfeld II) war die Planung einer zu veröffentlichenden Angebotsübersicht, die als Basiselement der Kommunikationsoptimierung dienen sollte. In der entsprechenden Phase wurde somit an der Vorbereitung einer entsprechenden Ausarbeitung gearbeitet.

Diese sollte dem Plan nach alle Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangebote der Hochschule gesammelt und thematisch geordnet aufführen. Dabei sollten die jeweilige Nennung des Angebotstitels, eine entsprechenden Beschreibung, Verweise zu weiteren Informationsmöglichkeiten, zuständige Anlaufstelle bzw. Person(en) und ggf. sonstige Anmerkungen aufgeführt werden. Dem Konzept nach sollten die Angebote nach Studienphasen gegliedert werden (Info und Kennenlernen, Studienvorbereitung, Unterstützung während des (Weiterbildungs-) Studiums, etc.), um eine Stigmatisierung der Zielgruppe zu vermeiden.

Außerdem war hier eine Kooperation mit Teilprojekt 2 vorgesehen, welche die Integration der präventiven Angebote für dessen Zielgruppe der Studienabbrecher*innen integrieren und sie analog dazu auch in der Kommunikation ansprechen sollte.

Geplant wurde die Publikation der Übersicht in Form einer Broschüre und eines Flyers als Kurzübersicht (beides im Corporate Design der Hochschule). Darüber hinaus sollte sie den

unterschiedlichen Hochschulstellen wie der Zentralen Studienberatung oder dem Studierenden-Service-Zentrum als digitale Version zur Hinterlegung auf ihren Internet-Unterseiten weitergegeben werden. Das Konzept beinhaltete außerdem eine Verzahnung mit den Arbeitspaketen der Studienbotschafter*innen und Studienmentor*innen (vgl. 3.1.4. und 3.2.3.), welche die Angebotsübersicht in ihrer Arbeit als Kommunikationsmultiplikator*innen ebenso weiterverwenden sollten.

In der vorbereitenden Planung wurde auf Basis der vorfindbaren Angebotsbeschreibungen über die Hochschuleseite hinweg ein Basisentwurf der beschriebenen Angebotsübersicht erarbeitet.

Dieser Basisentwurf umfasste ca. 30 Seiten und wurde an alle darin erwähnten Anlaufstellen und Personen mit der Bitte um Korrektur- und Ergänzungsvorschläge versandt. Die Resonanz war sehr positiv und brachte auch konstruktive Überarbeitungsvorschläge hervor.

3.1.3. Vernetzung Hochschulmitarbeiter*innen

Die Vernetzung der Hochschulmitarbeiter*innen im Bereich der internen Kommunikation (Qualifizierungskonzept: Aktionsfeld II) sah unterschiedliche Ansätze vor. Ziel war und ist die Verbesserung der Angebotskommunikation – sowohl unter den Mitarbeiter*innen selbst, als auch in ihrem Kontakt zur Zielgruppe.

Als ein Bestandteil der internen Vernetzungsarbeit sollten alle betreffenden Hochschulmitarbeiter*innen in die Erstellung der Angebotsübersicht mit eingebunden werden. Zum einen sollte so ein besseres Endergebnis erzielt werden und zum anderen würden die Mitarbeiter*innen damit bereits einen konkreteren Eindruck von der Bandbreite der vorhandenen Angebote der „anderen“ Stellen erhalten.

Darüber hinaus sah das Konzept der internen Vernetzung unter den Mitarbeiter*innen vor, dass die Angebotsübersicht nach Fertigstellung offensiv allen Abteilungen weitergegeben würde.

Schließlich sollte auch der Bedarf an einem (jährlichen) Vernetzungstreffen ermittelt werden, welches in Anlehnung und im Anschluss an die Publikation der Angebotsübersicht stattfinden sollte.

3.1.4. Studienmentor*innen

Als ein weiterer wichtiger Arbeitsschwerpunkt der Konzeptionierungsphase im Bereich Ansprache und Beratung bzw. Vernetzung und Kommunikation intern (Aktionsfeld II) lässt sich hier die Planung des Einsatzes von sog. „Studienmentor*innen“ als Angebot für die bereits Studierenden der Zielgruppe nennen. Auf diese Weise sollte v.a. den analysierten Bedarfen der Kommunikationsoptimierung und Niedrigschwelligkeit (vgl. GAP-Analyse) Rechnung getragen werden.

Der Idee bzw. dem Konzept nach (vgl. Anhang) sollten und sollen bereits Studierende der Zielgruppe (bildungsbenachteiligter junger Menschen, v.a. mit Migrationshintergrund) als Studienmentor*innen ihren (niedrigersemestrigen) Kommiliton*innen als informierende, unterstützende und vertrauliche Ansprechpartner*innen in Studienangelegenheiten zur Verfügung stehen. Sie sollen zu Themenbereichen des (Weiterbildungs-) Studiums (z.B. Inhalte, Fristen Gestaltungsmöglichkeiten), Unterstützungsangeboten (z.B. spezifische Beratungsprogramme, finanzielle Förderprogramme und Beauftragte) sowie den entsprechenden An-

sprechpartner*innen (z.B. Studiengangsleitungen, Fachstudienberater*innen, Sozialberatung, Beauftragte, etc.) informieren, entsprechend der Bedarfe und Präferenzen beraten und – wo notwendig – weiterverweisen oder vermitteln. Durch die besonderen Aspekte der Niedrigschwelligkeit (Peer-Beratung auf gleicher Hierarchieebene) und Vertraulichkeit sollen auch (Weiterbildungs-) Studierende mit ernsthaften Schwierigkeiten im Studienverlauf eine leicht zugängliche Anlaufstelle erhalten und sog. „Studienabbrechern“ (vgl. Teilprojekt 2) vorgebeugt werden.

Das Konzept sieht Studienmentor*innen aus allen Fachbereichen bzw. Fakultäten für alle Fachbereiche bzw. Fakultäten vor, um eine gute und authentische Beratung zu ermöglichen.

Die Beratung soll Online, per Telefon und/oder zu einer regelmäßigen Sprechstunde in direktem Kontakt möglich sein. Die endgültigen Formate (z.B. ob E-Mail, Forum, WhatsApp) sollen im Rahmen der Probephase entsprechend der Bedarfe und Machbarkeit festgelegt werden.

Als Hilfe-Tool soll den Studienmentor*innen u.a. die entwickelte Angebotsübersicht zu Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangeboten dienen, welche unter 3.1.2 näher beschrieben ist.

Die konzipierte Kommunikation des Angebots soll u.a. über Flyer, die (Facebook-) Hochschuleseite sowie die Vorstellung des Angebots durch Mentor*innenteams in Vorlesungen ablaufen.

Dem Einsatz der Studienmentor*innen soll dem Konzept nach eine Schulung vorgelagert sein, welche sie auf die unterschiedlichen Aspekte ihrer Aufgaben vorbereitet. Genauereres hierzu ist zu finden unter 3.3.1.

Aufgrund eines ähnlichen Vorhabens der Zentralen Studienberatung (ZSB) wurde hier eine entsprechende Kooperation zwischen dem Projekt Diversität.Impuls und der ZSB vorgenommen. Dies ermöglicht zusätzliche Synergieeffekte und garantiert die Nachhaltigkeit des Angebots (auch nach Ablauf des Projektes). So soll die Schulung gemeinsam gestaltet werden und die organisatorische Verantwortung für die Mentor*innen geteilt werden. Außerdem sollen die gegenseitigen Kontakte zur Angebotskommunikation genutzt und regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch eingerichtet werden.

3.2. Konzeption Ansprache und Beratung Extern

3.2.1. Vernetzung mit zielgruppenspezifischen Kommunikationsmultiplikatoren

Unter dem Schlagwort „externe Vernetzung“ war die Vernetzung der entsprechenden Projektmitarbeiter*innen mit zielgruppenspezifischen Kommunikationsmultiplikator*innen wie Schulen, Vereinen, Verbänden, Organisationen, Einrichtungen (der Erwachsenenbildung) und größeren Arbeitgeber*innen in der Region vorgesehen (vgl. Anhang). Mit Blick auf die Vereine und Verbände sollte der Fokus auf solchen liegen, die v.a. den Migrationsaspekt oder/und Niedrigschwelligkeit (bezüglich Alter und Bildungsherkunft) aufgreifen. Zum Zwecke letzterer wurden auch Einrichtungen der Erwachsenenbildung in der Region wie die VHS oder HWK ermittelt, zu denen Kontakte entsprechend aufgebaut bzw. vertieft werden sollten. Bezüglich der Arbeitgeber*innen als Kommunikationsmultiplikator*innen sollte auf die bereits bestehenden Verbindungen und Kooperationen der Hochschule mit regionsansässigen Firmen, Stellen und Institutionen aufgebaut werden.

Auf Grundlage der bestehenden Liste zu externen Kontakten sollten weitere interessante zielgruppennahe Kontakt- und Kooperationspartner*innen im Einzugsgebiet der Hochschule Landshut identifiziert werden. Die Kontaktdaten, Ansprechpartner*innen und Links zu den jeweiligen Internetseiten sollten in einer umfassenden tabellarischen Liste gesammelt und jeweils der aktuelle Kontaktstatus erfasst werden. Die Kontaktaufnahme sollte vorrangig per E-Mail und Telefon erfolgen und idealerweise bei nahezu jedem Kontakt ein persönliches Treffen mit Gespräch und Projektvorstellung folgen.

Zielsetzung ist es, Einrichtungen/Organisationen/Vereine als Kooperationspartner*innen zu gewinnen, mit denen auch feste Absichtserklärungen (so genannte „Letter of Intent“) für eine engere und weiterführende Zusammenarbeit und ggf. zur Entwicklung gemeinsamer Angebote geschlossen werden können.

3.2.2. Studienbotschafter*innen

Ein weiterer wichtiger Arbeitsschwerpunkt der Konzeptionierungsphase im Bereich Ansprache und Beratung extern (Aktionsfeld I) war u.a. die Planung des Einsatzes von sog. „Studienbotschafter*innen“ für Schüler*innen und Jugendliche der Zielgruppe außerhalb der Hochschule. Auf diese Weise sollte v.a. den analysierten Bedarfen der Kommunikationsoptimierung und Niedrigschwelligkeit (vgl. GAP-Analyse) Rechnung getragen werden.

Der Idee bzw. dem Konzept nach (vgl. Anhang) sollten und sollen (Weiterbildungs-) Studierende der Zielgruppe (bildungsbenachteiligter junger Menschen, v.a. mit Migrationshintergrund) als Studienbotschafter*innen Schüler*innen und Jugendlichen allgemein als informierende, unterstützende und leicht zugängliche Ansprechpartner*innen (sozusagen auf Augenhöhe) in Angelegenheiten rund um ein Studium zur Verfügung stehen. Sie sollen, wo der Bedarf besteht, den potenziellen Studierenden der Zielgruppe zunächst einmal die Option eines (weiterbildenden) Studiums überhaupt bewusst machen, zu Themenbereichen des Hochschulzugangs, des Studiums selbst (z.B. Inhalte, Fristen, Gestaltungsmöglichkeiten, Anrechnung), der verschiedenen Fachbereiche, Unterstützungsangeboten (z.B. spezifische Beratungsprogramme, finanzielle Förderprogramme und Beauftragte) sowie den entsprechenden Ansprechpartner*innen (z.B. Studiengangsleitungen, Fachstudienberater*innen, Sozialberatung, Beauftragte, etc.) informieren, entsprechend der Bedarfe und Präferenzen beraten und – wo notwendig – weiterverweisen oder vermitteln. Auch Berichte über eigene Erfahrungen im Bildungsweg sind denkbar, um Schüler*innen so als ermutigendes Beispiel zu dienen.

Das Konzept sieht Studienbotschafter*innen aus allen Fachbereichen bzw. Fakultäten für alle Schularten (primär solche, die auf alternativem Wege zur Hochschulzugangsberechtigung führen) und auch für Einrichtungen/Vereine im Einzugsgebiet der Hochschule vor, um eine zielgruppenadäquate, niedrigschwellige, fachspezifische und authentische Beratung zu ermöglichen.

Der Kontakt soll über vorher von den Schulen/Einrichtungen angefragte und terminierte Besuche in den Schulen/Einrichtungen erfolgen, bei denen die Studienbotschafter*innen sich und die Angebote der Hochschule vorstellen und für Fragen zur Verfügung stehen. Das endgültige Format der Schul-/Einrichtungsbesuche (z.B. in kleinen Gruppen vor Klassen, im Rahmen von Aktionstagen oder Informationsabenden) soll im Rahmen der Probephase entsprechend der Bedarfe und Machbarkeit, auch in Abstimmung mit den Schulen/Einrichtungen nach deren jeweiligen Präferenzen, festgelegt werden.

Als Hilfe-Tool soll den Studienbotschafter*innen u.a. die entwickelte Angebotsübersicht zu Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangeboten dienen, welche unter 3.1.2 näher beschrieben ist.

Die konzipierte Kommunikation des Angebots soll u.a. über Flyer, die (Facebook-) Hochschuleseite sowie Informationsweitergabe über die Kommunikationsmultiplikator*innen (vgl. 3.2.1.) ablaufen.

Dem Einsatz der Studienbotschafter*innen soll dem Konzept nach eine Schulung vorgelagert sein, welche sie auf die unterschiedlichen Aspekte ihrer Aufgaben vorbereitet. Genauereres hierzu ist zu finden unter 3.3.2.

Aufgrund eines ähnlichen Vorhabens der Zentralen Studienberatung (ZSB) wurde auch bezüglich des Vorhabens der Studienbotschafter*innen eine entsprechende Kooperation zwischen dem Projekt Diversität.Impuls und der ZSB vorgenommen. Auch hier werden so zusätzliche Synergieeffekte ermöglicht und die Nachhaltigkeit des Angebots (auch nach Ablauf des Projektes) garantiert. So soll die Schulung gemeinsam gestaltet werden und die organisatorische Verantwortung für die Botschafter*innen geteilt werden. Außerdem sollen die gegenseitigen Kontakte zur Angebotskommunikation genutzt und regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch eingerichtet werden.

3.2.3. Planspiele mit diverser Schüler*innenschaft

Planspiele als niedrigschwelliges Mittel zu Zielgruppenerreichung, Interessensanregung und praktischem in-Berührung-Kommen mit ersten Studieninhalten sind hinreichend bekannt. Vor diesem Hintergrund und dem steten Projektziel der Verzahnung der Teilprojekte wurde die probeweise Durchführung von Planspielen (Teilprojekt 5) mit einer diversen Schüler*innenschaft als potenzielle Studierende der Zielgruppe (Teilprojekt 1) beschlossen.

Das Konzept sah demnach eine projektinterne Kooperation vor, bei der die Mitarbeiter*innen von Teilprojekt 5 die Auswahl, Durchführung und Bereitstellung der entsprechenden Fachräume für ein geeignetes Planspiel vornehmen sollten und die Mitarbeiter*innen von Teilprojekt 1 den Kontakt zu den Studienteilnehmer*innen (erste Teilprojektphase) herstellen, die organisatorischen Aspekte (Planung von Zeit und Ort, Infoflyer, etc.) und die Basis für die Begleitevaluation des Vorhabens entwickeln sollten.

3.3. Konzeption Schulungen

Im Rahmen des Aktionsfeldes „Schulungen“ (Aktionsfeld III) wurde bezüglich des Arbeitspaketes der Berater (vgl. Aktionsfeld IIIa: Schulung Berater) für den externen Bereich eine Schulung der „Studienbotschafter*innen“ und bezüglich des internen Bereichs eine Schulung der „Studienmentor*innen“ konzipiert. Außerdem wurden Schulungsmaßnahmen der Hochschulmitarbeiter*innen mit dem Ziel einer Diversitätssensibilisierung verfolgt (vgl. Aktionsfeld IIIb: Sensibilisierung des Personals).

3.3.1. Schulung Studienmentor*innen

Für die Ausbildung der Studienmentor*innen wurde zunächst eine zweistufige Schulung in Form von Hochschulseminaren im Bereich Studium Generale der Fakultät Interdisziplinäre Studien in Kooperation mit der Zentralen Studienberatung angesetzt, welche die Aspekte Kommunikation, Diversität sowie Informationen zu Rahmendbedingungen eines (Weiterbil-

dungs-) Studiums beinhalten und mit Übungseinheiten im kleinen Kreis an die Praxis heranzuführen sollte.

In einem längeren Abstimmungsprozess mit der Studienberatung zu den Rahmengengebenheiten und Inhalten der Schulung wurden entsprechende Curricula entworfen. Das Schulungskonzept war deshalb sowohl allgemein ausgelegt als auch auf die (Bedarfe der) Zielgruppe des Projektes fokussiert. Demnach wurden als Hauptbestandteile der Basisschulung Kommunikationsaspekte, Sensibilisierung und Umgang mit Diversität sowie Rahmenbedingungen eines (Weiterbildungs-) Studiums festgelegt (vgl. auch Curriculum im Anhang). Die erstgenannten inhaltlichen Teilbereiche sollten durch das Projekt, letzterer durch die ZSB abgedeckt werden. Vorgesehen war eine Gestaltung in Blockeinheiten. Das Curriculum wurde unter Vorbehalt einiger Änderungen vom Fakultätsrat der Fakultät Interdisziplinäre Studien angenommen.

Außerdem war eine wissenschaftliche Begleitevaluation vorgesehen. So sollten zu Beginn des Seminars die Erwartungen festgelegt werden, Zwischenevaluationen zu den einzelnen Teilbereichen abgefragt und eine ausführliche Gesamtevaluation zum Seminarende durchgeführt werden.

In der Aufbauschulung soll(ten) die angehenden Studienmentor*innen angeleitete praktische Übungsmöglichkeiten in der Beratung erhalten, Erfahrungen reflektieren und Schlussfolgerungen für die Zukunft dokumentieren. Eine semesternahe „Bewerbung“ des ersten Seminars erfolgte über die Studierendenvertretung (StuV), Professor*innen, interne wie externe Kontakte sowie Vorstellungen in Vorlesungen.

Zum Wintersemester 2017/18 sollte mit einem ersten Probedurchlauf gestartet werden. Leider konnte das Seminar aufgrund knapp zu geringer Teilnehmeranmeldungen nicht wie geplant durchgeführt werden. Ihre erstmalige Erprobung ist jetzt für das Sommersemester 2018 vorgesehen.

So wurde zeitnah ein alternativer Weg der Ausbildung entwickelt, welcher das theoretische und praktische Training von Studienmentor*innen als Einarbeitungskonzept direkt über Arbeitsverhältnisse als Studentische Hilfskräfte vorsah (statt zunächst über praktische Übungen im Rahmen eines mit ECTS „vergüteten“ Seminars). Die ausgearbeiteten Seminarinhalte sowie das Konzept wissenschaftlicher Begleitung konnten dafür übernommen werden. Genaueres zur probeweisen Durchführung ist nachzulesen in Kapitel 4.3.

3.3.2. Schulung Studienbotschafter*innen

Auch für die Ausbildung der Studienbotschafter*innen wurde zunächst eine zweistufige Schulung in Form von Hochschulseminaren im Bereich Studium Generale der Fakultät Interdisziplinäre Studien in Kooperation mit der Zentralen Studienberatung angesetzt, welches die Aspekte Kommunikation, Diversität sowie Information zu und Rahmendenbedingungen hinsichtlich eines (Weiterbildungs-) Studiums beinhalten und mit Übungseinheiten im kleinen Kreis an die Praxis heranzuführen sollte. Der Abstimmprozess lief ähnlich wie der für die Schulung der Studienmentor*innen. Außerdem war ebenso eine wissenschaftliche Begleitevaluation vorgesehen. So sollten zu Beginn des Seminars die Erwartungen festgelegt werden, Zwischenevaluationen zu den einzelnen Teilbereichen abgefragt und eine ausführliche Gesamtevaluation zum Seminarende durchgeführt werden.

In der Aufbauschulung soll(t)en die angehenden Studienbotschafter*innen angeleitete praktische Übungsmöglichkeiten im Kontext kleiner Kontaktgruppen (z.B. einzelne Schulklassen oder Jugendgruppen) erhalten, Erfahrungen reflektieren und Schlussfolgerungen für die Zukunft dokumentieren.

Eine semesternahe „Bewerbung“ des Seminars erfolgte wie bei den Studienmentor*innen. Leider konnte auch dieses Seminar im Wintersemester 2018/19 aufgrund zu geringer Teilnehmeranmeldungen nicht wie geplant durchgeführt werden und ist jetzt für die Durchführung und Erprobung im Sommersemester 2018 fest geplant.

So wurde zeitnah ein alternativer Weg der Ausbildung entwickelt, welcher das theoretische und praktische Training von Studienbotschafter*innen als Einarbeitungskonzept direkt über Arbeitsverhältnisse als Studentische Hilfskräfte vorsah (statt zunächst über praktische Übungen im Rahmen eines mit ECTS „vergüteten“ Seminars). Die ausgearbeiteten Seminarinhalte sowie das Konzept wissenschaftlicher Begleitung konnten dafür übernommen werden. Genaueres zur probeweisen Durchführung ist nachzulesen in Kapitel 4.3.

3.3.3. Schulung der dozierenden Mitarbeiter*innen

In Eruiierung möglicher Schulungsformate der Mitarbeiter*innen wurde u.a. auf den Teilbereich der Rechercheergebnisse zu ähnlichen Vorhaben im Kontext der Metaanalyse zurückgegriffen. Dabei stellten sich verschiedene Möglichkeiten zur Wahl (z.B. Vortrag und Workshop), deren Eignung differenziert eruiert wurde.

Zu Beginn des Jahres 2016 entschied die Hochschulleitung, am Diversity Audit „Vielfalt gestalten des Stifterverbandes der deutschen Wissenschaft e.V.“ als Rahmen für die Realisierung dieser verschiedenen Ziele im Kontext der Diversität teilzunehmen.

Die Mitarbeiter*innen des Teilprojektes sollten dabei an der Entwicklung des Schulungsaspektes arbeiten. Dabei waren die in 2015 in der Hochschule verabschiedeten Leitsätze für gutes Lehren und Lernen, die eine diversitätssensible Lehre postulieren, ein wesentlicher Grund für die Einbindung der Projektmitarbeiterinnen.

3.4. Erste Konzeption didaktischer Instrumente und Brückenkurse

Nachdem den Studienergebnissen bzw. der GAP-Analyse zufolge der Bedarf fachinhaltlicher Angebote (im Vergleich zu Informationsangeboten) eher gering ist und sie zudem eine bereits weitgehende Abdeckung entsprechender Bedarfe an der Hochschule ausweist, wurde in der letzten Projektphase an folgenden Arbeitspaketen bzw. Konzeptionierung von Angeboten in diesem Bereich gearbeitet (vgl. auch Anhang).

3.4.1. Studium kennenlernen für junge Interessensgruppen

Weil die Studienergebnisse der quantitativen Schüler*innenbefragung u.a. gezeigt haben, dass viele junge Menschen der Zielgruppe gerne genauere Vorstellungen dazu hätten, was Studieren im Allgemeinen bzw. auch eines bestimmten Faches bedeutet und die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit bereits Studierenden der Zielgruppe nahegelegt haben, dass hier ein möglichst früher und authentischer Ansatz bzw. ein authentisches Erleben von Studium empfehlenswert ist, wurde u.a. versucht diese Aspekte miteinander verbindend zu verwirklichen.

So werden durch eine Sammlung von wählbaren Angebotsmöglichkeiten die Wege bereitet, „Studieren frühzeitig zu erleben“ und auch eine inhaltliche Vorbereitung auf das Studium vorzunehmen (Aktionsfelder I & VI). Aus dieser Sammlung kann die Zielgruppe bzw. ihre Vertreter*innen je nach Bedarf das passendste Angebot wählen können.

Dabei ist (in einer weiteren Förderlaufzeit) u.a. das Format eines Schülercampus und eines Planspiels (Verzahnung mit Teilprojekt 5) vorgesehen. Die genauere konzeptionelle Ausarbeitung ist für die anschließende Projektlaufzeit vorgesehen.

3.4.2. Probestudium/Modulstudium

Unter dem Modulstudium wird die freie, aber bei erfolgreichem Abschluss zertifizierte und später gegebenenfalls anrechenbare Teilnahme an Seminaren verstanden. So sollen die Studieninteressierten der Zielgruppe die Möglichkeit zu einem realen Eindruck hinsichtlich Inhalten, Anforderungen und Abläufen des jeweiligen Studienbereichs bekommen, um damit qualifizierte Einschätzungen zu Studienwahl und notwendiger Vorbereitung treffen zu können. Fehleinschätzungen auf Seiten der Studierenden bezüglich der Vorstellungen über ein (Weiterbildungs-) Studium und bestimmtes Studienfach sollen so vermieden und Studienabbruchern sowie -wechslern vorgebeugt werden.

Zur ersten Erprobung des Konzeptes (in einer weiteren Förderlaufzeit) soll dieses am Beispiel der von Teilprojekt 3 konzeptionierten berufs begleitenden Studiengänge entwickelt und testweise umgesetzt werden. Die genauere konzeptionelle Ausarbeitung ist für die anschließende Projektlaufzeit vorgesehen.

3.4.3. Wissenschaftliches Arbeiten (in Deutsch als Fremdsprache)

Wie die wissenschaftliche Studie des Projektes herausgestellt und die GAP-Analyse gegenüberstellend dargelegt hat, stellt sich ein Bedarfsaspekt hinsichtlich der Einrichtung eines Seminars zu Wissenschaftlichem Arbeiten unter besonderer Berücksichtigung von (Deutsch-) Sprachaspekten dar. Gerade für die Zielgruppe der ursprünglich aus dem berufsbildenden Zweig stammenden Studierenden, ist die Auseinandersetzung mit dem Kompetenzfeld wissenschaftlichen Arbeitens eine Neuheit und damit auch eine Herausforderung.

Für die anschließende Förderphase soll den beiden Aspekten gleichzeitig Rechnung getragen werden. Auf Basis der aktuellsten Entwicklungen (Einstellung eines fachübergreifenden Seminars zu Wissenschaftlichem Arbeiten aufgrund der disziplinären Unterschiede in der Herangehensweise und Methodik und Verlagerung selbiger auf die jeweiligen Fakultäten), soll sowohl die Option eines gesamtheitlichen wissenschaftlichen Seminars unter Berücksichtigung des Sprachaspektes als auch die Option der Integration des Seminars in die jeweiligen wissenschaftlichen Seminare der Fakultäten mit dem fachspezifischem Personal eruiert werden.

Die genauere konzeptionelle Ausarbeitung ist für die anschließende Projektlaufzeit vorgesehen.

4. Projektphase III: Erprobung Ansprache und Beratung

4.1. Erprobung Angebotsübersicht

In Anknüpfung an die Konzipierung der Übersicht von Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangeboten, beschrieben in Kapitel 3.1.2., wurde die entworfene Sammlung

entsprechend der Rückmeldungen der unterschiedlichen Hochschulstellen überarbeitet und teilweise noch ergänzt.

Zum Zwecke der Publikation wurde sie anschließend mit Hilfe des Grafik-Programms InDesign in das Corporate Design der Hochschule überführt. Dabei entstand ein Dokument von knapp 60 Seiten.

Aufgrund einer Reihe von Praktikabilitätsgründen – Umfang der Übersicht, Zielgruppenaffinität zum digitalen Medium, Aktualisierbarkeit, Vorhaben eines Infoflyers – wurde nach eingehender Abwägung beschlossen, die Übersicht in ihrer umfangreichen Version ausschließlich digital zu veröffentlichen.

Die Veröffentlichung erfolgte primär bzw. als Dreh- und Angelpunkt über die Internetseite des Projekts Diversität.Impuls, für deren Zweck ein Kurzlink (www.haw-landshut.de/begleitangebote) eingerichtet wurde, über den die Broschüre direkt abrufbar ist.

Abgesehen davon wurde die Angebotsübersicht hochschulweit an alle möglichen Anlaufstellen weitergegeben, um (neben dem Vernetzungszweck, vgl. 4.2.) auch auf deren Seiten zur Verfügung gestellt werden zu können und eine weitere Kommunikation zu ermöglichen.

Außerdem stellt sie über die Studienbotschafter*innen und -mentor*innen ein Kommunikations- und Arbeitstool dar.

Parallel dazu wurde – in Zusammenarbeit mit Teilprojekt 2 – ein Flyer erstellt, dessen primäres Ziel die Hinweisfunktion auf die Übersicht und ihren Hinterlegungsort (Kurzlink) ist. Er fasst außerdem kurz und beispielhaft wichtige Inhalte der Broschüre zusammen und gibt einen Überblick über verantwortliche Stellen. Dieser Flyer liegt an hochfrequentierten Orten der Hochschule aus bzw. wird von den entsprechenden Stellen weitergegeben.

4.2. Erprobung Vernetzungsarbeit Intern

Im Aufbau der Planung der internen Vernetzungsarbeit (vgl. Kap. 3.1.3) wurde der erste (30-seitige) Entwurf der Übersicht von Informations-, Beratungs-, Vorbereitungs- und Begleitangeboten an die darin erwähnten Hochschulstellen und Ansprechpartner zur Durchsicht und Verbesserung weitergegeben.

Die Rückmeldungen der Hochschulkolleg*innen beinhalteten sehr positives Feedback zur Aktion selbst (v.a. Sinnhaftigkeit aufgrund bisheriger Maßnahmenlücke und Sichtbarmachung der Angebotsbandbreite für die wichtige Zielgruppe) als auch einige Korrekturvorschläge, meist von technischen Aspekten, sowie Ergänzungshinweise bezüglich weiterer Angebote. Somit konnte das Ziel der Vernetzung in dieser Hinsicht schon erfüllt werden.

Die Rückmeldungen zu einem ergänzenden Vernetzungstreffen waren generell positiv, jedoch mit der Einschränkung bzw. dem Hinweis dies nicht zu den terminlich vollen Zeiten vor Weihnachten/Jahresende oder zum Ende des Sommersemesters anzusetzen. So wurde die Umsetzung für das Frühjahr 2018 anvisiert.

4.3. Schulung der dozierenden Mitarbeiter*innen

Wie in Kapitel 3.3.3 beschrieben, soll die Schulung der dozierenden Mitarbeiter*innen in Verbindung mit den Aktivitäten des Diversity-Audits „Vielfalt gestalten“ erfolgen.

Die Projektmitarbeiterinnen sind Mitglieder im Lenkungskreis, der wissenschaftliche Teilprojektleiter Prof. Clemens Dannenbeck ist Projektleiter des Diversity-Audits. Vor dem Hintergrund des allgemeinen Auditierungsziels der Entwicklung einer Diversitätskultur mit möglichst hoher Beteiligung aller Hochschulangehörigen trieben die Mitarbeiter*innen des Projektes in diesem „erleichternden“ Rahmen die Schulungsaspekte der Dozierenden in Berücksichtigung der Zielgruppenbedarfe voran. So sind sie u.a. Mitglieder in den Arbeitskreisen „Lehre“ und „Kommunikation“.

In den Audit-Workshop-Veranstaltungen mit Vertreter*innen der unterschiedlichen Hochschulbereiche wurde über Aspekte der Diversität innerhalb der Studierendenschaft aufgeklärt und auf die praxisbezogenen Fragestellungen der Lehrenden eingegangen.

Außerdem wurde in den Arbeitskreisen eine hochschulweite Schulungsform beschlossen und mit der Planung ihrer inhaltlichen und formatbezogenen Ausgestaltung begonnen. Ihre Implementierung in einem thematisch entsprechend ausgelegten Tag der Lehre ist für das Sommersemester 2018 vorgesehen.

4.4. Schulung Studienmentor*innen und -botschafter*innen

Wie in Kapitel 3.3.1 und 3.3.2. bereits angedeutet, mussten die ursprünglich geplanten Schulungskonzepte für Studienmentor*innen und -mentor*innen im Rahmen zweier Seminare des Studium Generale aufgrund knapp zu geringer Teilnehmerzahlen in das Sommersemester 2018 verschoben werden.

Um das Vorhaben jedoch trotzdem zu realisieren und im vorgesehenen Zeitraum mit der probeweisen Umsetzung der Schulung zu beginnen, wurde das beschriebene Konzept von den Inhalten her (vgl. 3.3.1. und 3.3.2.) beibehalten und schlicht die Rahmenumgebung abgeändert: So wurden die Seminarblöcke (zu Kommunikation, Diversität und Rahmenbedingungen eines (Weiterbildungs-) Studiums) im Kontext einer Einarbeitung der Botschafter*innen und Mentor*innen als Studentische Hilfskräfte umgesetzt.

Auf diese Weise wurden nach Bewerbungsauswahlgesprächen acht Studierende der Zielgruppe zu Studienmentor*innen und -botschafter*innen „ausgebildet“.

Wie die Begleitevaluation (Erwartungsabfrage und entsprechender Endabgleich, Zwischenevaluationen zu den einzelnen Seminarteilen und Gesamtevaluation zu Seminarabschluss mittels standardisiertem Fragebogen) gezeigt hat, waren die Studierenden sehr zufrieden mit den gewählten Inhalten und didaktischen Methoden. Zwar hatten sie – in Abhängigkeit der disziplinären Herkunft – teilweise einen anderen Ansatz erwartet, die Umsetzung aber bzw. gerade deswegen sehr positiv befunden. Als noch begrüßenswert, aber sowieso geplant, wurde hinsichtlich der Botschafter*innen das Vorhaben betrachtet, die theoretischen Inhalte und Anwendungsübungen noch in einer „erweiterten Übungseinheit“ bzw. in echtem Kontext, aber zunächst vor kleiner Gruppe zu praktizieren. Diese Ergebnisse können zur Verbesserung der Maßnahmen in der anschließenden Förderphase verwendet werden.

4.5. Erprobung Vernetzung extern

Als Ergebnis der ersten Kontaktaufnahmen zu externen Kommunikationsmultiplikator*innen (vgl. 3.2.1.) fanden persönliche Treffen der wissenschaftlichen Mitarbeiterin statt unter anderem mit den Integrationsbeauftragten von Stadt und Landkreis Landshut, dem Bildungs Koordinator des Landkreises Landshut, Vertreter*innen der Handwerkskammer Niederbayern-

Oberpfalz, der Industrie- und Handelskammer Niederbayern, des Migrationsbeirats der Stadt Landshut, der Initiative LeMi Generation Integration, der kommunalen Jugendarbeit des Landkreises Landshut, des Vereins TatBayern e.V., des Haus International e.V., des Landshuter Netzwerks, des Alevitischen Kulturverein Landshut e.V., des Jugendmigrationsdienst Landshut, der Staatlichen Schulberatungsstelle Niederbayern, der Deutsch-Türkischen Wirtschaftsgemeinschaft Niederbayern (DT-WiN), des Nachbarschaftstreff DOM, des Netzwerks Integration, der VHS Landshut, der BMW Group, der Initiative ArbeiterKind.de und der Stadtteilarbeit Porschestraße.

Bei den Treffen/Besprechungen wurde jeweils die Projektarbeit vorgestellt, Informationen zum (Weiterbildungs-) Studium an der Hochschule Landshut und allgemein zum Hochschulzugang weitergegeben (u.a. mittels der in 3.1.2. beschriebenen Angebotsübersicht) und ggf. Kontakte zu Dritten vermittelt. Auch die Gesprächspartner*innen stellten ihre Einrichtungen/Organisationen etc. vor und gemeinsam wurden Kooperationsmöglichkeiten eruiert.

Mit folgenden Kooperationspartner*innen konnten feste Absichtserklärungen („Letter of Intent“) für eine engere und weiterführende Zusammenarbeit und ggf. zur Entwicklung gemeinsamer Angebote geschlossen werden:

- DT-WiN – Deutsch-Türkische Wirtschaftsgemeinschaft in Niederbayern e.V. (bereits für Projektstart abgeschlossen)
- TatBayern e.V.
- Nachbarschaftstreff DOM e.V.
- Migrationsbeirat der Stadt Landshut
- Stadtteilarbeit Porschestraße
- ArbeiterKind.de

Im weiteren Projektverlauf konnten mit diesen Kooperationspartner*innen schon einige Kooperationsideen probeweise realisiert werden:

So stellte der Verein TatBayern sich und seine Ziele und Arbeitsweise im November 2017 in einer Infoveranstaltung an der Hochschule Landshut vor. Bei dieser Gelegenheit wurden auch das Projekt „Diversität.Impuls“ und speziell Teilprojekt 1 und seine Ziele der anwesenden Öffentlichkeit präsentiert und stießen auf großes Interesse.

Mit dem Nachbarschaftstreff DOM e.V. wurden niedrigschwellige Beratungstermine probeweise realisiert: eine Projektmitarbeiterin nahm an fünf Treffen im Rahmen von „Deutschkursen für Frauen“, „Elterntreff“ und „Elterntalk“ teil und informierte dort, teils mit Unterstützung durch Übersetzerinnen, die Teilnehmenden niedrigschwellig anhand von Flyern und Plakaten (teils in der jeweiligen Muttersprache der Teilnehmenden, geordert bei der Bayerischen Staatsregierung) über die Möglichkeiten im bayerischen Schulsystem, die unterschiedlichen Arten des Hochschulzugangs und zu Beratungsangeboten und Ansprechpartnern. Die Treffen wurden durchwegs positiv angenommen; Zielgruppe waren vor allem Mütter und Großmütter, bei einem der Treffen ergab sich auch zufällig ein direktes Infogespräch mit vier Jugendlichen der Zielgruppe.

Mit Vertreter*innen des Migrationsbeirates der Stadt Landshut fanden mehrere Austausch- und Informationstreffen statt. Aktuell ist in Planung, dass die Hochschule Landshut als beratendes Mitglied in den Migrationsbeirat berufen wird.

Mit Vertreterinnen der Stadtteilarbeit Porschestraße fanden zwei ausführliche Vernetzungstreffen statt. Gemeinsame Veranstaltungen sind in Planung.

Nach einigen telefonischen Vorabkontakten geschah die intensivere Vernetzung mit der Initiative ArbeiterKind.de bei einer internationalen Tagung in Gießen. Außerdem gab es ein Treffen mit einem ehrenamtlichen Vertreter der Landshuter ArbeiterKind.de-Gruppe und mit der Verantwortlichen für die Durchführung von Stipendien-Informationsveranstaltungen von ArbeiterKind.de jeweils in Landshut.

Mit der Schulberatungsstelle Niederbayern konnten neun Projektvorstellungstreffen in allen niederbayerischen Landkreisen realisiert werden, bei denen eine wissenschaftliche Mitarbeiterin jeweils das Projekt und die Vorhaben und Angebote den anwesenden Beratungslehrkräften und Schulpsycholog*innen aller im Landkreis vorhandenen Schultypen vorstellte.

4.6. Studieninformationstag

Da die Informationslage rund um das Studium und dazu, was sich unter einem (Weiterbildungs-) Studium bzw. bestimmten Studiengang vorzustellen ist, unter vielen Angehörigen der Zielgruppe den Angaben nach mittelmäßig bis schlecht ist, sollte diese Zielgruppe beim jährlichen Studieninformationstag der Hochschule eine direkte und spezifische Anlaufadresse für ihre Fragen erhalten.

Beim Studieninformationstag 2017 wurde das Teilprojekt von den Mitarbeiterinnen vorgestellt und sie standen als Ansprechpersonen für die Zielgruppe vor Ort zur Verfügung.

Des Weiteren wurde in diesem Rahmen eine kleine Umfrage zu gewünschten Angeboten beim Hochschulzugang unter den Teilnehmer*innen durchgeführt und die Ergebnisse im Anschluss an die geeigneten Stellen weitergegeben.

Bei zukünftigen Studieninformationstagen ist eine Ansprache der Zielgruppe über die genannten Studienbotschafter*innen/-mentor*innen möglich. Die genauere Ausgestaltung dieses Angebotes soll in der anschließenden Projektlaufzeit eruiert werden.

4.7. Erprobung Planspiele mit diverser Schüler*innenschaft

Entsprechend des unter 3.2.3. beschriebenen Konzeptes eines Planspiels mit diverser Schüler*innenschaft wurden gemeinsam mit Teilprojekt 5 insgesamt sieben Planspieldurchläufe probeweise durchgeführt und evaluiert. Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen von Teilprojekt 1 übernahmen hierzu die organisatorische Vorbereitung der Planspiel-Termine in Zusammenhang mit den Schulkontakten, waren als Ansprechpartnerinnen auch bei der Durchführung unterstützend anwesend und übernahmen Teile der Evaluationsvor- und -nachbereitung.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden zu dem Planspiel als Eindruck für den späteren Studien- und Berufsinhalt waren durchwegs positiv und so soll die Methode Planspiel in Abstimmung mit TP 5 auch als Mittel weiterverfolgt werden.

Teilprojekt II: Studienaustieg – Prävention und berufliche Alternativen

Durchlässigkeit zwischen akademischer und beruflicher Bildung

Verfasserin: Ilona Pawlitschko (Projektmitarbeiterin)

1. Kurzdarstellung

1.1. Aufgabenstellung

1.1.1. Begriffsdefinitionen

„Studienabbrecher sind ehemalige Studierende, die zwar durch Immatrikulation ein Erststudium an einer deutschen Hochschule aufgenommen haben, dann aber das Hochschulsystem endgültig ohne (erstes) Abschlussexamen verlassen. Alle diejenigen, die sich ohne Abschluss aus einem Zweitstudium, auch in Form von Aufbau-, Zusatz- oder Ergänzungsstudien, exmatrikulieren, verfügen schon über einen ersten Hochschulabschluss und sind keine Studienabbrecher. Auch Studiengangs-, Fach- und Hochschulwechsler sind, dieser Bestimmung zufolge, nicht als Studienabbrecher zu verstehen.“¹⁴ In der Literatur wird außerdem zwischen „Frühabbrechern“ (1. – 3. Semester) und „Spätabbrechern“ (ab 4. Semester) unterschieden.¹⁵ In der Auseinandersetzung mit der Thematik Studienabbruch ist außerdem von Relevanz, ob es sich um einen aktiven Studienaustieg, das heißt eine persönliche Entscheidung des/der Studierenden zur Exmatrikulation oder um einen passiven Studienaustieg, beispielsweise eine Exmatrikulation von Amts wegen nach einer endgültig nicht bestandenen Prüfung handelt. Die Begriffe „Studienabbrecher*in“ und „Studienaussteiger*in“ werden synonym verwendet. Immatrikulierte, die sich mit dem Gedanken tragen, ihr Studium zu beenden oder einen Studienwechsel zu vollziehen, werden als „Studienzweifler*innen“ bezeichnet. Ein „Studienwechsler*in“ ist ein/e Studierende/r, der entweder den Studiengang, die Hochschule oder beides wechselt, sich nach der Exmatrikulation jedoch wieder neu immatrikuliert. Bei der Verwendung des Begriffs „Exmatrikulierte“ ist zu beachten, dass es sich hier um Studienabbrecher*innen handeln kann, jedoch auch um Wechsler*innen, die im Hochschulsystem verbleiben und nicht auf der Suche nach beruflichen Alternativen sind.

1.1.2. Forschungsvorhaben und Zielsetzung

Durch die Gestaltung von Übergangsprozessen von der Hochschule in berufliche Alternativen, sollte die Durchlässigkeit zwischen akademischer und beruflicher Bildung verbessert werden. Die übergeordnete Zielsetzung des Forschungsprojektes war die dauerhafte Siche-

¹⁴ Heublein, Ulrich/Schmelzer, Robert/Sommer, Dieter: Die Entwicklung der Studienabbruchquote an den deutschen Hochschulen. Ergebnisse einer Berechnung des Studienabbruchs auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2006. Hannover 2008, S. 1 f.

¹⁵ Vgl. Sode, Madlen/Tolciu, Andrea: Mehr Studienanfänger – mehr Studienabbrecher?, HWWI Policy Paper 61, Hamburg 2011, S. 18.

rung des Fachkräfteangebots in der Region sowie die Erschließung von Studienaussteiger*innen als neue Zielgruppe der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie der akademischen Weiterbildung im berufsbegleitenden Studium und im lebenslangen Lernen.

Im Detail wurden mit der Teilprojektarbeit nachfolgende Ziele verfolgt:

- Vernetzung mit Agentur für Arbeit, Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, Wirtschaftsförderungen bzw. Regionalmanagements und anderen Hochschulen in der Region Ostbayern
- Entwicklung von Beratungskompetenz zur Identifizierung, Information und Motivation von Studienaussteiger*innen
- Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung durch differenzierte Beratungsangebote und Anerkennung von Kompetenzen
- Gestaltung von qualitativ hochwertigen Übergängen in die berufliche Aus- und Weiterbildung für Studienaussteiger*innen
- Gewinnen von Unternehmen mit Interesse an der Zielgruppe
- Gewinnung von Studienaussteiger*innen als potentielle Zielgruppe für berufsbegleitende Studiengänge

1.1.3. Forschungsfragen

Dem Teilprojekt liegen folgende wissenschaftliche Fragestellungen zugrunde:

- Wie kann ein Studienabbruch zu einer Erfolgsgeschichte für junge Menschen werden?
- Über welche Kompetenzen und welches Fachwissen verfügen die Studierenden in verschiedenen Semestern?
- Über welche Beratungsangebote sind die Studierenden mit Wechselabsichten erreichbar oder müssen neue Beratungsangebote konzipiert werden?
- Was sind die Voraussetzungen für ein optimales Matching zwischen „Studienabbrecher*in“ und interessierten Unternehmen?
- Welche Zusatzqualifikationen erhöhen die Chancen auf einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss und eine anschließende Karriere in Unternehmen?
- Wie kann eine optimale Begleitung des Übergangsprozesses, z.B. durch Angebote von Lern- und Austauschplattformen erreicht werden?

1.2. Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde

In Anbetracht der Tatsache, dass zu Projektbeginn keine bundesweite theoretische Studie vorlag, die die Zielgruppe „Studienaussteiger*innen“ genauer definiert und abgrenzt sowie weder die Erreichbarkeit der Zielgruppe noch ihre Bedarfe bekannt waren, stellte das Vorhaben von Anfang an eine Herausforderung für die Entwicklung von Informations- und Beratungskonzepten dar. Zudem haben die strikten Vorgaben des Datenschutzes die Publikation von einem Teil der Befragungen sowie den Austausch von Informationen mit Zentraler Studienberatung oder Studierendenservicezentrum und damit die Erarbeitung von Maßnahmen erschwert. Die Ausrichtung des Förderantrags auf die Gestaltung des Übergangs von der Hochschule in eine berufliche Alternative, also von der Hochschullandschaft weg, in den Prozess der beruflichen Ausbildung, Berufsschulorganisation und beruflichen Weiterbildung hinein, gestaltete sich insofern komplex, da die Hochschule im nichtakademischen Bereich keine direkten Handlungsmöglichkeiten hat. Die Erfüllung der Projektziele stand somit von

Anfang an in einer Abhängigkeit von den externen Kooperationspartnern und deren Zielsetzungen, die nicht zwangsläufig mit den Projektzielen übereinstimmen. Diese ungünstigen Forschungsvoraussetzungen machten eine Reihe von Änderungsanträgen im Rahmen der praktischen Erarbeitung notwendig und haben von Projektstart an zu erheblichen Veränderungen in der zeitlichen Planung geführt.

Zusätzlich kollidierte die interne Wahrnehmung der Zielgruppe Studiaussteiger*innen mit der externen Einschätzung der Zielgruppe. Während die Beratungseinrichtungen der Hochschule in erster Linie mit Studienzweifler*innen zu tun haben, die sich meistens für die Fortsetzung des Studiums entscheiden, gehen die Kammern und Unternehmen von einer gewinnbringenden Zielgruppe für die Fachkräftesicherung in der Region aus, die von der Hochschule direkt an die zuständige Kammer oder das interessierte Unternehmen weitergeleitet wird und bereits eine Entscheidung zugunsten einer dualen Ausbildung als Alternative zum Studium getroffen hat. In der Regel ist die Berufs- und Studienorientierung bei der Zielgruppe noch nicht ausgeprägt und es bedarf zuerst einer Orientierungs- und Entscheidungsberatung bei der Agentur für Arbeit, bevor der Vermittlungsprozess in eine duale Ausbildung oder Berufstätigkeit starten kann. Das Vorhaben wurde darüber hinaus im Jahr 2015 aufgenommen, in dem die Zuwanderung von Geflüchteten auf den deutschen Arbeitsmarkt ihren Höhepunkt erreichte und die Erwartung von potentiellen Fachkräften bei den Kooperationspartnern eine Konkurrenzsituation mit den Programmen für Studiaussteiger*innen ausgelöst hat. In Anbetracht der wesentlich größeren Zielgruppe an Geflüchteten, die wie die Studiaussteiger*innen als Auszubildende gewonnen werden sollten, wurde der Schwerpunkt zuerst auf die neue Zielgruppe verlagert, was sich im Projektverlauf bis Ende 2017 wieder relativiert hat. Zeitgleich mit dem Projekt Studiausstieg an der Hochschule Landshut wurden außerdem zahlreiche weitere Projekte für Studiaussteiger*innen in der Region gestartet. Dies führte zu einer Vielzahl an Abstimmungsgesprächen mit den Kooperationspartnern, wie Agentur für Arbeit (AA), Industrie- und Handelskammer (IHK) und Handwerkskammer (HWK).

1.3. Planung und Ablauf des Vorhabens

1.3.1. Situationsanalyse

Mit Projektbeginn im Januar 2015 wurde zunächst eine Situationsanalyse an der Hochschule Landshut durchgeführt. In diesem Kontext wurden die in der Studierendenverwaltung tätigen Abteilungen, darunter die Zentrale Studienberatung, das Studierenden-Service-Zentrum, die Psychologische Beratung, die Sozialberatung sowie die Studienfachberater*innen der Fakultäten befragt. Als Ergebnis dieser qualitativen Erhebung ist zu konstatieren, dass es sich bei den Studiaussteiger*innen um eine äußerst heterogene Zielgruppe handelt, die keine Pauschallösungen zulässt und differenzierte Ansätze bei der Zielgruppenanalyse erfordert. Deshalb wurde als erster Schritt der interne und externe Netzwerkaufbau mit den Kooperationspartnern „Beratung zu beruflichen Alternativen“, „Vermittlung in berufliche Alternativen“ und „Kontaktabahnung zu Unternehmen“ in den Fokus genommen, um die Basis für eine optimale und passgenaue Versorgung der Studiaussteiger*innen sicherzustellen. Auch das direkte Herantreten an Unternehmen war zu diesem Zeitpunkt noch nicht sinnvoll, da im Austausch mit den internen und externen Netzwerkpartner*innen zunächst der Beratungs- und Vermittlungsbedarf am Standort Landshut im Vergleich zum vorhandenen Angebot zu ermitteln und ein Steuerungskonzept für Studienzweifler*innen beziehungsweise Studiaussteiger*innen zu erarbeiten und kontinuierlich zu etablieren war.

Im Rahmen der Situationsanalyse wurde erhoben, mit welchen Beratungsanliegen die Studierenden eine Beratung aufsuchen, welche Gründe für die Schwierigkeiten im Studienverlauf ursächlich sind, wie die Zusammenarbeit mit anderen Beratungseinrichtungen – intern wie extern – abläuft und welche Maßnahmen aus Sicht der Berater*innen zur Vermeidung von Schwierigkeiten im Studium oder Studienaustieg beitragen können. Die Ergebnisse der insgesamt 12 Expertengespräche lassen sich in folgender Abbildung 5 zusammenfassen.

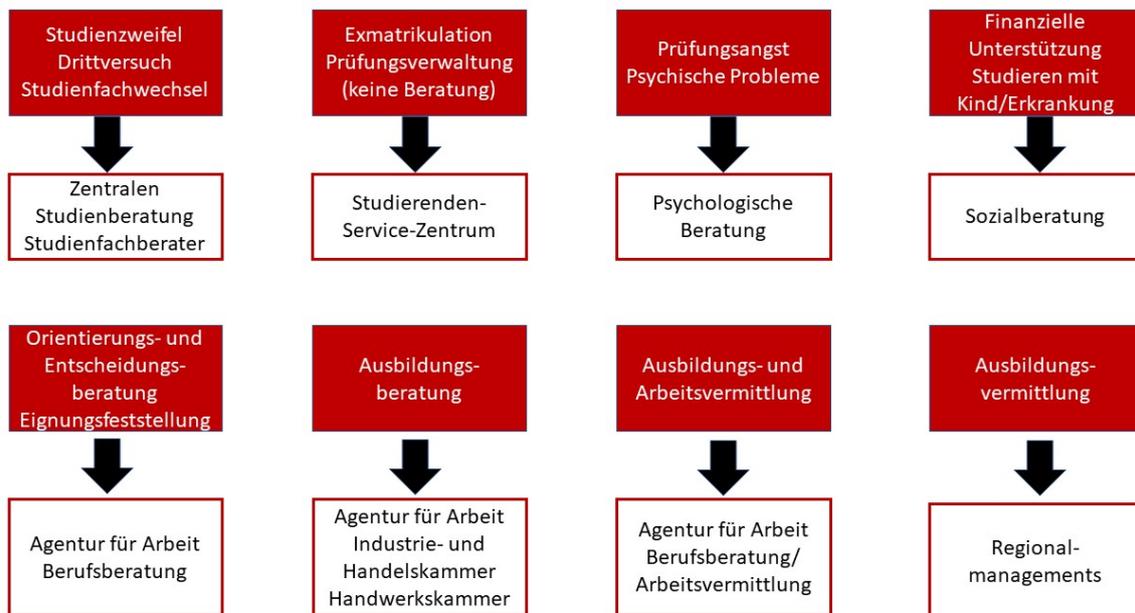


Abbildung 5: Befragung der internen Beratungseinrichtungen

1.3.2. Zielgruppenanalyse

In Anbetracht der heterogenen und individuellen Zielgruppe und der schwierigen Zielgruppenerreichung nach Exmatrikulation, was sich in der Rücklaufquote der Exmatrikuliertenbefragung vom März 2016 widerspiegelt, gestaltete sich der Zugang zur Zielgruppe an der Hochschule komplex. Ohne Vergleichsdaten ist die Exmatrikuliertenbefragung im Schätzungsbereich einzuordnen. Im Zusammenhang mit der Zielgruppenidentifizierung fällt die umfangreiche Aktivität unterschiedlicher Projektträger im Bereich Studienabbruch auf, ein „Überangebot“ für eine verhältnismäßig kleine Zielgruppe, für die es eine Herausforderung ist, den/ die Ansprechpartner*in mit der bestmöglichen Lösung für das individuelle Anliegen zu finden. Entscheidend für die weitere Bildungsbiografie der Studienaussteiger*innen sind dabei die Motivation und der Zeitpunkt des Studienausstiegs. Die Offenheit für berufliche Alternativen ist höher, wenn der Studienaustieg aktiv, das heißt selbstmotiviert erfolgt. Studienaussteiger*innen, die beispielsweise eine Prüfungsleistung endgültig nicht bestanden haben, verbleiben häufiger durch einen Studiengangwechsel im Hochschulsystem. Der Weg in eine berufliche Alternative fällt auch leichter, wenn erst wenige Studiensemester absolviert wurden. Das Studium endgültig zu beenden, wird umso schwieriger, je mehr Studiensemester absolviert wurden, vor allem wenn der/die Student*in letztendlich an einer einzigen Prüfungsleistung scheitert.

An dieser Stelle soll ein kurzer Überblick über sechs im Austausch mit internen und externen Kooperationspartnern identifizierten Studienaussteiger*innen-Zielgruppen gegeben werden, die Darstellung (Abbildung 6) erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Aktiver Studienausstieg 1./2. Semester	Aktiver Studienausstieg 3./4. Semester	Passiver Studienausstieg 3./4. Semester
Studium/Studiengang Entscheidungsfehler	Schwierigkeiten im Studienverlauf Motivation vorhanden	Leistungsproblem, z.B. endgültig nicht bestandene Prüfung(en) Motivation vorhanden
Schnelle Neuorientierung Studiengangwechsel/ Berufliche Ausbildung	Studiengangwechsel/ Berufliche Ausbildung	Studiengangwechsel
Gruppe 4	Gruppe 5	Gruppe 6
Passiver Studienausstieg 3./4. Semester	Passiver Studienausstieg 5.-7. Semester	Aktiver oder Passiver Studienausstieg 1.-7. Semester
Leistungsproblem, z.B. endgültig nicht bestandene Prüfung(en) Motivationsproblem	Endgültig nicht bestandene Prüfung(en) Emotionale Situation	Multiple Hemmnisse (Studienleistungen, Persönlich, Familiär, Finanziell, etc.)
Suche nach Alternativen schwierig	Studiengangwechsel Berufliche Ausbildung	Klärung persönlicher Probleme vor Suche nach beruflichen Alternativen/Studiengangwechsel

Abbildung 6: Klassifizierung der Zielgruppe der Studienaussteiger*innen

1.3.3. Projektverlauf

Zu Projektbeginn waren die interne und externe Vernetzung und der Aufbau von Kooperationen eine zentrale Aufgabe. Im Anschluss daran wurden mit der Studienwechsler*innenbefragung und der Unternehmensbefragung neue Erkenntnisse gewonnen. Die durchgeführte Exmatrikuliertenbefragung kann zwar aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht veröffentlicht werden, wurde aber bei der Angebots- und Maßnahmenentwicklung als Anhaltspunkt berücksichtigt. Als zentrales Projektergebnis ist das Online-Angebot für Studienaussteiger*innen zu sehen. Da die Zielgruppenerreichung auf persönlichem Wege über zahlreiche Beratungsangebote nur mäßigen Erfolg eingebracht hat, wurde mit der Infoplattform und den Videoclips ein neuer Zugang zur Zielgruppe versucht, um den potentiellen Studienaussteiger*innen die Angebote der Kooperationspartner hinsichtlich Beratung und beruflichen Alternativen aufzuzeigen.

Durch Überschneidungen bei den Kontaktpersonen der Kammern und Veranstaltungen im Rahmen des „Quereinsteiger-Programms: Studienabbrecher-Akquisiteure“ des Bayerischen Ministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration bietet sich seit Mitte 2015 auch die **Vernetzung** mit anderen Hochschulen in Niederbayern und der Oberpfalz an, um sich mit den Kooperationspartnern Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer sowie einzelnen Regionalmanagements zum Themenbereich Studienausstieg auszutauschen. Regional bedingt hat jede Hochschule eine andere Agentur für Arbeit als Ansprechpartner. Jedoch wurde die koordinierte Absprache von den Kooperationspartnern gewünscht, da in Anbetracht der vielen Projekte zum Thema Studienausstieg der identische Abstimmungsaufwand angestiegen ist.

Gemäß einer **Studienwechsler*innenbefragung** vom März 2016 nehmen noch immatrikulierte Studienzweifler*innen mit Wechselabsichten mehrheitlich die Studienfachberatung, ein

Gespräch bei einem/ einer Fachprofessor*in oder auch die Zentrale Studienberatung in Anspruch. Bei einem geplanten Studienausstieg wird vor Exmatrikulation in der Regel kein Beratungsgespräch wahrgenommen, obwohl die Angebote bekannt sind. Studierende im Drittversuch werden vom Studierenden-Service-Zentrum angeschrieben, mit der Empfehlung ein Gespräch beim/ bei der Studienfachberater*in aufzusuchen. In den Prüfungsordnungen ist der entsprechende Passus enthalten, das Gespräch ist jedoch rechtlich nicht verpflichtend und kann nicht nachgehalten werden. Studienzweifel oder Studienabbruch treten in der Regel vor oder in der Prüfungszeit beziehungsweise nach Bekanntgabe der Prüfungsergebnisse auf. Es wurden 377 interne Studiengangwechsler vom Sommersemester 2013 bis Wintersemester 2015/16 angeschrieben, von denen 108 den Online-Fragebogen ausgefüllt haben, was einer Rücklaufquote von 28 % entspricht.

Von Forschungsinteresse war außerdem, ob die regionalen Unternehmen bereits Erfahrungen mit Studienaussteiger*innen in ihrem Betrieb haben und ob die Bereitschaft vorhanden ist, jungen Menschen, die ihr Studium vorzeitig beendet haben, neue Chancen und Erfahrungen zu ermöglichen. Dazu wurde ein Datenerfassungsbogen entwickelt, mit dem Unternehmen Kontakt zum Projekt „Studienausstieg“ der Hochschule Landshut aufnehmen können und im Mai 2017 eine **Unternehmensbefragung** mit Online-Fragebogen durchgeführt. Von 327 angeschriebenen Unternehmen haben sich 57 beteiligt, was einer Rücklaufquote von 17 % entspricht. An der Befragung interessierte Unternehmen sind vor allem Klein- und Mittelständische Betriebe (KMU) aus dem Bereich Industrie und Dienstleistungsgewerbe, die selbst ausbilden. Arbeitskräftebedarf besteht bei Hochschulabsolventen, Auszubildenden und Facharbeitern. Die Unternehmen achten bei ihren Mitarbeitern/Auszubildenden in erster Linie auf Motivation, Fachkompetenz und Sozialkompetenz. Mehr als die Hälfte der beteiligten Unternehmen hat bereits Erfahrungen mit Studienaussteiger*innen gemacht. Es besteht mittleres bis großes Interesse an der Gewinnung von Studienaussteiger*innen. Als Einstiegsmöglichkeiten für Studienaussteiger*innen wurden Quer-/Direkteinstieg, Praktikum noch vor der dualen Ausbildung genannt.

Ab dem Zeitpunkt der Exmatrikulation, zum Beispiel nach endgültig nicht bestandenen Drittversuch, sind die jungen Menschen über die Angebote der Hochschule kaum noch erreichbar, selbst wenn noch keine berufliche Neuorientierung stattgefunden hat. Ansprechpartner kann in diesem Fall die Agentur für Arbeit am Wohnort sein, die ein neutrales Beratungsangebot bietet. Obwohl hinter den Vermittlungsangeboten der Regionalmanagements regionalpolitische Interessen stehen, handelt es sich hierbei dennoch um eine wohnortnahe Initiative mit der Möglichkeit einer beruflichen Alternative in der Heimat, die über die regionale Presse publik gemacht wird und auf die in der Regel die Eltern aufmerksam werden. Um auch bereits exmatrikulierte Studierende und Personen, die nicht sofort bei Studienzweifeln den Weg zu einer persönlichen Beratung finden, zu erreichen, bietet sich ein **Online-Angebot** zu den Themen Beratung, Berufliche Alternativen, rechtlichen Hinweisen im Zusammenhang mit einem Studienausstieg und auch den Wegen zurück ins Studium an. Für den Hochschulstandort Landshut wurde daher eine in die Internetseite integrierte Infoplattform realisiert, auf der die beruflichen Alternativen nicht nur in Textform vorgestellt, sondern um Videoportraits von ehemaligen Studienaussteiger*innen ergänzt werden.

1.4. Wissenschaftlicher Stand und Literaturbericht

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema Studienausstieg liefern das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), die beide bundesweite repräsentative Erhebungen durchführen. Alle ande-

ren Studien, vor allen die im Hochschulbereich durchgeführten, orientieren sich in der Regel an den Erkenntnissen des DZHW, der zentralen Forschungsinstitution zum Thema Studienausstieg. Die Homepage des DZHW ist daher die einschlägige Informationsquelle.

Eine Betriebsbefragung die schon im Titel den Umgang der Zielgruppe seitens der Unternehmen beschreibt, wurde im April 2016 veröffentlicht: „Studienabbrecher/-innen: Als Auszubildende willkommen – aber möglichst ohne Extrabehandlung.“¹⁶ Zentrale Erkenntnisse der Erhebung waren, dass die Unternehmen der Ausbildung von Studienaussteigern abgeschlossen gegenüber stehen, jedoch ohne besondere Ausbildungsregeln und Sondermodelle einführen zu wollen. Darüber hinaus sprechen sich die befragten Unternehmen mehrheitlich für einen regulären Berufsschulbesuch der Studienaussteiger aus und lehnen die Einrichtung von Sonderklassen ab. Auch sprechen sich die Hälfte der befragten Unternehmen gegen eine über die derzeitigen Möglichkeiten nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) hinausgehende Ausbildungsverkürzungen aus.

Bereits im Jahr 2010 wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) eine Studie der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung (GIB) veröffentlicht, die sich mit der beruflichen Integration von Studienabbrecher*innen vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarf in Deutschland beschäftigt. Die Studie beschäftigt sich in erster Linie mit den Zugangswegen von Studienabbrechern in Unternehmen und den Positionen oder Fachbereichen in denen die Studienaussteiger*innen eingesetzt sind und bezieht sich dabei schwerpunktmäßig auf den Bereich MINT.¹⁷

Das DZHW hat im Juni 2017 eine umfassende Studie zum Thema Studienausstieg herausgegeben. In der Veröffentlichung „Zwischen Studierenerwartungen und Studienwirklichkeit“¹⁸ Demnach brechen 27 % aller Bachelorstudierenden an Hochschulen ihr Studium ab. 43 % von ihnen haben ein halbes Jahr nach Studienabbruch eine berufliche Ausbildung aufgenommen, 31 % eine berufliche Tätigkeit. Hohe Studienanforderungen, mangelnde Motivation und der Wunsch nach einer praktischen Tätigkeit sind laut DZHW-Studie die häufigsten Gründe für den Studienausstieg. Etwa die Hälfte der Studienaussteiger*innen verlässt die Hochschule in den ersten beiden Fachsemestern, 20 % im dritten oder vierten Semester.

1.5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Unabdingbar ist die Zusammenarbeit des Projektes in einem internen Informations- und Beratungsnetzwerk, dem die Zentrale Studienberatung, die Psychologische Beratung sowie die Sozialberatung angehören. Die Zielgruppe ist auch im Bereich der Studierendenverwaltung beim Studierenden-Service-Zentrum oder an den Beratungs- und Auskunftsstellen der Fakultäten, wie Sekretariate, Fachprofessor*innen und Studienfachberater*innen anzutreffen. Wichtige externe Partner sind die Agentur für Arbeit Landshut-Pfarrkirchen, die Industrie- und Handelskammer Niederbayern sowie die Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz. Die Agentur für Arbeit bietet in der Akademischen Berufsberatung vor allem Orientierungs-

¹⁶ Ebbinghaus, Margit: BIBB-Repoert 2/2016 – Studienabbrecher/-innen: Als Auszubildende in Betrieben willkommen – aber möglichst ohne Extrabehandlung, 10. Jahrgang, Heft 2, Bonn 2016

¹⁷ Vgl. Becker, Carsten/Grebe, Tim/Bleikertz, Torben: Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland. Abschlussbericht, Berlin 2010.

¹⁸ Heublein, Ulrich/Ebert, Julia/Hutzsch, Christopher u.a.: Zwischen Studierenerwartungen und Studienwirklichkeit. Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studienabbruchquote an deutschen Hochschulen, Hannover 2017.

und Entscheidungsberatung für Studienzweifler*innen an, die der Vermittlung in eine berufliche Alternative vorangeht. Durch den Abschluss einer Kooperationsvereinbarung zwischen Hochschule Landshut und Agentur für Arbeit besteht die Zusammenarbeit sowohl mit der Berufsberatung als auch mit der Arbeitsvermittlung. Die Agentur für Arbeit übernimmt das für Studienaussteiger*innen sinnvolle Bewerbungstraining im Rahmen der „Job- und Karriereberatung“. Eine Beratung bei den Ausbildungsberater*innen der IHK oder HWK ist für diejenigen sinnvoll, die sich bereits für eine duale Ausbildung im Anschluss an den Studienausstieg entschieden haben und mit den Ansprechpartnern der Kammern konkrete fachliche Fragen die Ausbildung betreffend klären können. Außerdem kooperiert die Hochschule im Rahmen des Projektes mit den Wirtschaftsförderungen in Ostbayern, im speziellen mit dem Projekt „Beste Chancen“ der Regionalmanagements Straubing, Regen und Cham, die sich um die Vermittlung von Studienaussteiger*innen an interessierte Unternehmen in der genannten Region kümmern. Auch mit Sensorik Bayern e.V. besteht ein Austausch, was das Einstiegsprogramm „Industrietechnologie“ für Studienaussteiger*innen angeht.

Bedingt durch die gemeinsame Kooperation mit den Wirtschaftsförderungen und den Studienabbrecher-Akquisiteuren, die im Rahmen einer Initiative des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration im Jahr 2015 an den bayerischen Hochschulen gestartet wurde, um Studienaussteiger*innen durch externe Berater*innen zum Thema berufliche Ausbildung zu informieren, findet der fachliche Austausch auch mit anderen ostbayerischen Hochschulen wie den Ostbayerischen Technischen Hochschulen Amberg-Weiden und Regensburg sowie der Technischen Hochschule Deggendorf statt. Das Angebot des Studienabbrecher-Akquisiteurs wurde im Sommer 2016 aufgrund zu geringer Nachfrage am Hochschulstandort Landshut eingestellt. Darüber hinaus ist die bayernweite Initiative Hochschuljobbörse auch ein Netzwerk für das Thema Studienausstieg, da über die Jobbörse auch Alternativen für Studienabbrecher*innen zu finden sind.

2. Eingehende Darstellung

2.1. Externe Studien im Projektverlauf

Nachdem der Forschungsstand zu Projektbeginn im Jahre 2015 noch unzureichend war, vor allem was repräsentative Studien anbelangt, die einen theoretischen Zugang zur Zielgruppe Studienaussteiger*innen, ihren beruflichen Zielsetzungen sowie den Bedarfen der Unternehmen eröffnen, haben sich in der Projektlaufzeit durch die Arbeiten des DZHW und BIBB grundlegende neue Erkenntnisse ergeben. Diese Forschungsergebnisse können einen wertvollen Beitrag für zukünftige Projekte leisten, bevor Ideen und Maßnahmen in die praktische Umsetzung gehen.

Der zentrale Forschungsfortschritt während der Projektlaufzeit hat sich durch die Veröffentlichung der Studie „Studienabbruch – Umfang und Motive“¹⁹ des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) im Juni 2016 ergeben. Zum einen werden in der Studie zentrale zielgruppenanalytische Fragen in einer bundesweiten Studie beantwortet und zum anderen hat die Studie die Aufmerksamkeit für das Thema Studienausstieg wieder verstärkt. Bis zur Veröffentlichung dieser DZHW-Studie lag kein allgemeines theoretisches Konzept zum Thema Studienausstieg vor. Zahlreiche andere, zum Teil an den Hoch-

¹⁹ Vgl. Projekte: Studienabbruch – Umfang und Motive (http://www.dzhw.eu/projekte/pr_show?pr_id=240) letzter Zugriff am: 09.01.2018

schulen selbst durchgeführte regionale Studien haben sich auf empirische Erhebungen beschränkt.

„Erst durch die theoretische Abstraktion kann ein umfassendes Verständnis des Studienabbruchs als längerfristiger Prozess gelingen.“²⁰ Neben der bundesweiten quantitativen Befragung von Exmatrikulierten werden im Rahmen der Studie auch Fakultäten und Fachbereiche befragt sowie die Zentralen Studienberatungen und Career Center. Während die Exmatrikulierten im Hinblick auf die Bildungsphasen vor dem Studium, die Studienaktivitäten und Studienbedingungen, wie auch die Entwicklung der beruflichen Perspektiven nach dem Studienausstieg befragt werden, geht es bei der ebenfalls bundesweiten Expertenbefragung der Fakultäten um die fachspezifischen Maßnahmen zur Sicherung des Studienerfolgs, das Qualitätsmanagement und die Studierendenbetreuung. Bei der Befragung der Studienberatungen geht es um die Angebote und Probleme in der Beratung der Zielgruppe, inwieweit die Neuorientierung ab Hochschule unterstützt werden kann und welche Schwierigkeiten sich beim Übergang in eine berufliche Ausbildung oder Berufstätigkeit ergeben. Für die Auseinandersetzung mit dem Phänomen Studienausstieg ist

Die Publikation des DZHW untersucht neben dem Umfang des Studienabbruchs anhand von Studienabbruchquoten auch die Motive und Ursachen eines Studienausstiegs. Die Exmatrikuliertenbefragung befasst sich darüber hinaus mit dem Verbleib der Studienaussteiger*innen und ihren Zukunftsplänen. Als zentrale Gründe, warum Studierende ihr Studium vorzeitig beenden werden hohe Studienanforderungen, die Studienmotivation und der Wunsch nach praktischer Tätigkeit genannt. Allerdings wird der Studienabbruch als mehrdimensionaler Prozess verstanden, der in verschiedenen Phasen durch unterschiedliche Faktoren bedingt wird. Daher gibt es auch nicht „den“ Grund für einen Studienausstieg, sondern es handelt sich um eine Ansammlung und Verstärkung verschiedener Abbruchgründe, die am Ende eines längeren Entscheidungsprozesses stehen.²¹

Darüber hinaus wurden durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zwei einschlägige Studien veröffentlicht. Eine Studie von 2016 fokussiert die Unternehmenssicht mit Blick auf die Zielgruppe Studienaussteiger*innen, die andere Studie, die 2017 publiziert wurde, befasst sich mit der Attraktivität der beruflichen Bildung bei Studierenden. Studienaussteiger*innen gelten als leistungsstarke Zielgruppe, als geeignete Bewerber, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Die Unternehmensbefragung des BIBB hat ergeben, dass die Betriebe der Zielgruppe aufgeschlossen gegenüber stehen, allerdings etwa zwei Drittel der befragten Betriebe noch keine Ausbildungsverträge mit Studienaussteiger*innen geschlossen haben, was auch an den Nachfragebedingungen für gewisse Berufe, vor allem im Handwerk liegt. Die Studie stellt weiter fest, dass es für die Unternehmen, vor allem kleine Betriebe, einen großen Aufwand darstellt, Studienabbrecher*innen für die berufliche Ausbildung zu akquirieren, da ein Großteil der Zielgruppe keine berufliche Ausbildung als Alternative zum Studium anstrebt. Die Attraktivität der beruflichen Ausbildung durch die Anrechnung von Studienleistungen oder besondere Ausbildungsangebote zu steigern, sehe viele Betriebe als schwierig an.

²⁰ Projekte: Studienabbruch – Umfang und Motive (http://www.dzhw.eu/projekte/pr_show?pr_id=240)
letzter Zugriff am: 09.01.2018

²¹ Vgl. Heublein, Ulrich, Zwischen Studienerwartungen und Studienwirklichkeit, a.a.O.

Einer „Extrabehandlung“ für Studienaussteiger*innen stehen die befragten Betriebe mehrheitlich reserviert gegenüber.²²

Vor dem Hintergrund der Fragestellung, wie Studierende in Deutschland die berufliche Bildung als Alternative zum Studium bei Studienausstieg wahrnehmen, hat das BIBB im Jahr 2017 eine bereits im Jahr 2015 durchgeführte Erhebung publiziert. Zentrale Ergebnisse sind, dass etwa ein Drittel der Studierenden an einem erfolgreichen Abschluss ihres Studiums zweifelt. Obwohl das Image einer dualen Ausbildung unter den Studierenden als positiv gesehen wird, wird die Ausbildung vor allem im Hinblick auf Verdienstmöglichkeiten, Perspektiven nach der Ausbildung und gesellschaftlichem Ansehen eher als negativ für die eigene Bildungsbiografie wahrgenommen. Ein Großteil der potentiellen Studienaussteiger*innen würde sogar direkt eine Beschäftigung aufnehmen als sich über eine Berufsausbildung zu qualifizieren. Von Bedeutung ist auch die Erkenntnis, dass die vorhandenen Beratungsangebote zwar bekannt sind, allerdings bei der Neuorientierung kaum genutzt werden. Während Schnupperpraktika und die Anrechnung von Studienleistungen auf die berufliche Ausbildung zur Attraktivitätssteigerung der beruflichen Ausbildung beitragen, würden sich die Befragten mehrheitlich nicht wegen einer gesonderten Berufsschulbeschulung für eine duale Berufsausbildung entscheiden.²³

2.2. Ergebnisse im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen

2.2.1. Begleitende Maßnahmen

Studiengangwechsler*innen-Befragung

Im Rahmen des Teilprojektes Studienausstieg wurde im Frühjahr 2016 eine Online-Befragung der internen Studiengangwechsler*innen durchgeführt. Ziel dieser Befragung war es, Auskünfte über das Wechselverhalten von Studierenden, ihre Gründe und ihre Gefährdung für einen potentiellen Studienausstieg zu ermitteln. Die Studiengangwechsler*innen vom Sommersemester 2013 bis zum Wintersemester 2015/16 wurden über ihre studentische E-Mailadresse kontaktiert und erhielten per E-Mail den Link zu einem Online-Fragebogen. Es wurden 377 Personen angeschrieben, von denen sich 108 an der Befragung beteiligten, was einem Rücklauf von 28 % entspricht. Der Befragungszeitraum dauerte 4 Wochen vom 08.03. bis 08.04.2016, wobei in der zweiten Befragungswoche eine Erinnerungsmail an die Zielgruppe versandt wurde.

Der standardisierte Fragebogen beinhaltete Fragen zum Geschlecht, Bildungsniveau des Elternhauses, dem Weg des Erwerbs der Hochschulzugangsberechtigung, der Frage nach einer vor dem Studium absolvierten Ausbildung, dem Studium vor dem letzten Studiengang an der Hochschule Landshut, dem Studiengang vor und nach dem Studiengangwechsel, den Gründen für den Studiengangwechsel, der Nutzung von Lernunterstützungsangeboten vor dem Wechsel, der Inanspruchnahme einer Beratung und der aktuellen Lern- und Prüfungssituation.

Etwa zwei Drittel der Teilnehmer an der Befragung waren männlich, ein Drittel weiblich. Die meisten Befragten stammen aus einem nichtakademischen Elternhaus. Etwa 45 % der Be-

²² Vgl. Ebbinghaus: Studienabbrecher/-innen: Als Auszubildende in Betrieben willkommen – aber möglichst ohne Extrabehandlung, a.a.O.

²³ Bergerhoff, Jan N./Hemkes, Barbara/Seegers, Philipp K. (u.a.): Attraktivität der beruflichen Bildung bei Studierenden. Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung, Bonn 2017, S. 9-10.

fragungsteilnehmer*innen haben ihre Hochschulzugangsberechtigung an der Fachoberschule erworben. Die meisten Studiengangwechsler*innen haben vor dem Studium noch keine berufliche Ausbildung abgeschlossen. Für etwa 15 % der Befragten war es nicht der erste Studiengangwechsel, sie haben bereits vor ihrem letzten Studiengang an der Hochschule Landshut studiert, aber das Studium nicht abgeschlossen. 12 % gaben an, mehr als einmal den Studiengang gewechselt zu haben. Die häufigsten Gründe für den Studiengangwechsel war eine endgültig nicht bestandene Prüfung, andere Erwartungen an den Studiengang oder auch mehrere nicht bestandene Prüfungen. Die Mehrheit der Befragten gab als Ursache für das Nichtbestehen der Prüfungen zu hohe Prüfungsanforderungen trotz guter Vorbereitung an. Die Mehrheit der Befragten gab an, während des Studiums Lernunterstützungsangebote wie Tutorien, Übungsstunden oder Lerngruppen genutzt zu haben. Über die Hälfte der Befragungsteilnehmer hat vor dem Studiengangwechsel keine Beratung in Anspruch genommen, obwohl die Beratungsangebote Zentrale Studienberatung, Studienfachberatung, Fachprofessoren, Psychologische Beratung oder Agentur für Arbeit mehrheitlich bekannt waren. Diejenigen Wechsler*innen, die eine Beratung in Anspruch genommen haben, wandten sich in erster Linie an die Studienfachberater*innen oder die Zentrale Studienberatung. Zwei Drittel geben an, nach dem Studiengangwechsel ihren Lern- und Prüfungsaufwand ohne größere Schwierigkeiten bewältigen zu können und bessere Prüfungsleistungen zu erzielen, was den Ersteindruck nach einer Gefährdung für Studienaustieg nicht pauschal bestätigt.

Nur ein geringer Teil der Befragungsteilnehmer*innen hat bereits daran gedacht, sein Studium endgültig zu beenden. Für diejenigen, die bereits an ein vorzeitiges Studienende trotz Studiengangwechsel gedacht haben, wäre die Berufstätigkeit, eine berufliche Ausbildung oder auch eine Staatliche Laufbahnprüfung eine Alternative. Mehr als die Hälfte von ihnen könnte sich ein Studium zu einem späteren Zeitpunkt vorstellen

Unternehmensbefragung und Datenerfassungsbogen

Vom 17.05. bis 19.06.2017 wurde eine Online-Befragung von Kooperationsunternehmen der Hochschule Landshut durchgeführt. In der zweiten Erhebungswoche wurde eine Erinnerungsmail versandt. Ziel der Befragung war es, das Interesse der Unternehmen an Studienaussteiger*innen zu ermitteln und die Erfahrungen der Betriebe mit der Zielgruppe abzufragen. Insgesamt 327 Unternehmen wurden per E-Mail kontaktiert und erhielten den Link zu einem Online-Fragebogen. 57 Fragebögen wurden ausgefüllt, was einem Rücklauf von 17 % entspricht. Mit dem Link zur Befragung erhielten die Unternehmen auch einen Datenerfassungsbogen zugeschickt, um ihr Interesse an der Zielgruppe personalisiert für die Einstiegsmöglichkeiten Praktikum, Ausbildung oder Direkteinstieg unter Angabe des jeweiligen Fachbereiches oder Ausbildungsberufes zu bekunden. 22 Unternehmen, die größtenteils bereits Erfahrungen mit Studienaussteiger*innen haben, schickten den Datenerfassungsbogen mit Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Daten und Weitergabe an interessierte Bewerber an die Hochschule Landshut zurück. Die Unternehmensliste ist auf der Projekthomepage „Diversität.Impuls“ einsehbar.

Per standardisiertem Fragebogen wurden der Unternehmenssektor, die Anzahl der Beschäftigten, ob es sich um einen Ausbildungsbetrieb handelt, den fachkräfterelevanten Bereichen, den erforderlichen Kompetenzen für Mitarbeiter*innen, den Erfahrungen mit und dem Interesse für die Zielgruppe erhoben.

An der Befragung nahmen vor allem KMU aus dem Bereich Industrie und Dienstleistungsgewerbe teil, die selbst ausbilden. Arbeitskräftebedarf besteht bei Hochschulabsolventen,

Auszubildenden und Facharbeitern. Die Unternehmen achten bei ihren Mitarbeiter*innen und Auszubildenden in erster Linie auf Motivation, Fachkompetenz und Sozialkompetenz. Mehr als die Hälfte der beteiligten Unternehmen hat bereits Erfahrungen mit Studienaussteiger*innen gemacht. Es besteht mittleres bis großes Interesse an der Gewinnung von Studienaussteiger*innen. Als Einstiegsmöglichkeiten für Studienaussteiger/innen wurden Quer- oder Direkteinstieg und Praktikum noch vor der dualen Ausbildung genannt. Das Interesse der befragten und mittels der Datenerfassungsbögen aufgenommenen Unternehmen ist groß, jedoch vermelden die internen Beratungsstellen keine entsprechende Nachfrage nach einem Übergang in die berufliche Ausbildung seitens der Zielgruppe, was zu einem Konflikt zwischen Angebot und Nachfrage führt. Ähnlich verhält es sich mit den Beratungsangeboten der externen Kooperationspartner, die berufliche Aus- und Weiterbildung betreffend.

Dennoch fällt das Feedback der befragten Unternehmen für die Zielgruppe positiv aus:

- „Studienabbrecher wissen oftmals durch die bisher gemachten Erfahrungen, in welchen Bereichen ihre Stärken liegen und entscheiden sich darum bewusster für eine Ausbildung.“
- „Studienaussteiger, die vorher bereits eine praktische Ausbildung absolviert haben, sind besonders wertvolle Kandidaten, wenn der Studienabbruch nicht wegen einer Fehlorientierung, sondern eher aus monetären bzw. sozialen Gründen erfolgte.“
- „Wir haben mit Studienaussteiger/innen, die bei uns eine Ausbildung begonnen haben, bisher sehr gute Erfahrungen gemacht.“

Beratungsangebote und Informationsveranstaltungen

Durch frühzeitige und umfassende Beratungsmöglichkeiten an der Hochschule, soll Studienzweifler*innen der Weg in die berufliche Ausbildung oder einen anderen Studiengang erleichtert werden. Die Beratung über berufliche Alternativen erfolgt in enger Kooperation mit externen Partnern, wie der Agentur für Arbeit, der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer. Das Beratungs- und Vermittlungsangebot ist in einem Flyer für die Zielgruppe zusammengefasst.

Die Zentrale Studienberatung ist die erste Anlaufstelle für alle Ratsuchenden und übernimmt eine Koordinierungs- und Steuerungsfunktion der Beratungsaktivitäten. Bei Schwierigkeiten im laufenden Studium werden alternative Studienmöglichkeiten aufgezeigt, Unterstützung bei geplantem Studiengangs- und/oder Hochschulwechsel gegeben und bei Studienausstieg kompetente externe Ansprechpartner*innen empfohlen.

An den Fakultäten beraten die Studienfachberater*innen zum individuellen Studienverlauf, zu Prüfungen und zu den Anforderungen des Studiengangs. Die Beratung wird schätzungsweise häufiger von Studierenden im Drittversuch und Studiengangwechsler*innen aufgesucht.

Unterstützung in schwierigen Prüfungssituationen, bei Prüfungsangst und psychischen Problemen bietet die psychologische Beratungsstelle der Hochschule.

Die Sozialberatung des Studentenwerks informiert bei sozialen, persönlichen und finanziellen Fragen im Studium. Keine Beratungsabteilung im klassischen Sinne, jedoch Anlaufstelle für Studierende bei Schwierigkeiten im Studienverlauf, Drittversuchen und Exmatrikulation ist das Studierenden-Service-Zentrum.

In Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit werden über das Projekt Studienausstieg Berufsberatungstage an der Hochschule nach dem Studienortsprinzip organisiert. Beraten wird

zur Berufswegplanung, Erarbeitung neuer beruflicher Ziele, berufspsychologische Testverfahren und finanzielle Hilfen. Auch die Job- und Karriereberatung folgt einem im Rahmen des Projektes entwickelten Veranstaltungskonzept, das auch von beruflich qualifizierten Studienabbrecher*innen oder Absolvent*innen zum (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt wahrgenommen werden kann. Weitere Beratungsthemen sind Bewerbungsmappencheck und Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch, was vor allem für Studienabbrecher*innen hilfreich ist, die noch nie an einem Bewerbungstraining teilgenommen haben, sich aber nun um eine berufliche Alternative bewerben müssen. Handwerkskammer und Industrie- und Handelskammer sind spezielle Ansprechpartner für die berufliche Aus- und Weiterbildung bei konkreten Fragen zu Ausbildungsverkürzung, vorzeitige Zulassung zur Abschlussprüfung und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Veranstaltungen und Beratungsangebote ausschließlich für Studienabbrecher*innen haben sich an der Hochschule nicht bewährt, so dass in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer eine neue Vortragsreihe, „Karrieremöglichkeiten im Handwerk“ gestartet wurde, bei der die Optionen während einer regulären Vorlesung vorgestellt werden. Dieses Angebot ist insofern nachhaltiger, da es eine größere Zielgruppe (potentielle Studienabbrecher*innen, Bewerber*innen für ein Praxissemester, künftige Absolvent*innen und Existenzgründer*innen) anspricht. Für den Fall eines Studienabbruchs sind die Studierenden frühzeitig über Ansprechpartner*innen und Möglichkeiten informiert.

In Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen des Teilprojektes I „Verbesserung der Bildungschancen junger Menschen“ wurde eine Angebotsübersicht der hochschulinternen Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebote und ein begleitender Flyer erstellt, der sowohl den Studierenden in den unterschiedlichen Phasen des Studiums als auch den Berater*innen der Hochschule als Orientierungshilfe dienen soll. Die Broschüre beinhaltet die Themenbereiche Studienorientierung, Vorbereitung zu Studienbeginn, Studienorganisation, Softskills, Finanzielles, Internationales, Sprachprogramme, den Übergang ins Berufsleben sowie Freizeit und Engagement am Campus. Darüber hinaus leistet die Einführung von Studienbotschafter*innen und -mentor*innen einen präventiven niedrigschwelligen Beitrag zur Vermeidung von Studienabbrüchen, da die Studierenden dadurch besser informiert sind und einen direkten Ansprechpartner an der Hochschule haben, an den sie sich bei Fragen wenden können.

Online-Informationsangebot und Video-Erfahrungsberichte

In Anbetracht der Tatsache, dass der Zugang zur Zielgruppe Studiaussteiger*innen nicht primär über die persönliche Beratung erfolgt, wurde auf der Internetseite der Hochschule Landshut eine Informationsplattform geschaffen. Diese gibt als Online-Angebot für Studienzweifler*innen und potentielle Studienabbrecher*innen umfassende Informationen zu den Themen Beratung, Berufliche Alternativen, Recht und Soziales, Wege zurück ins Studium sowie Links zu Jobbörsen und damit eine Erstorientierung für Ratsuchende. Die Struktur ist Abbildung 7 zu entnehmen.

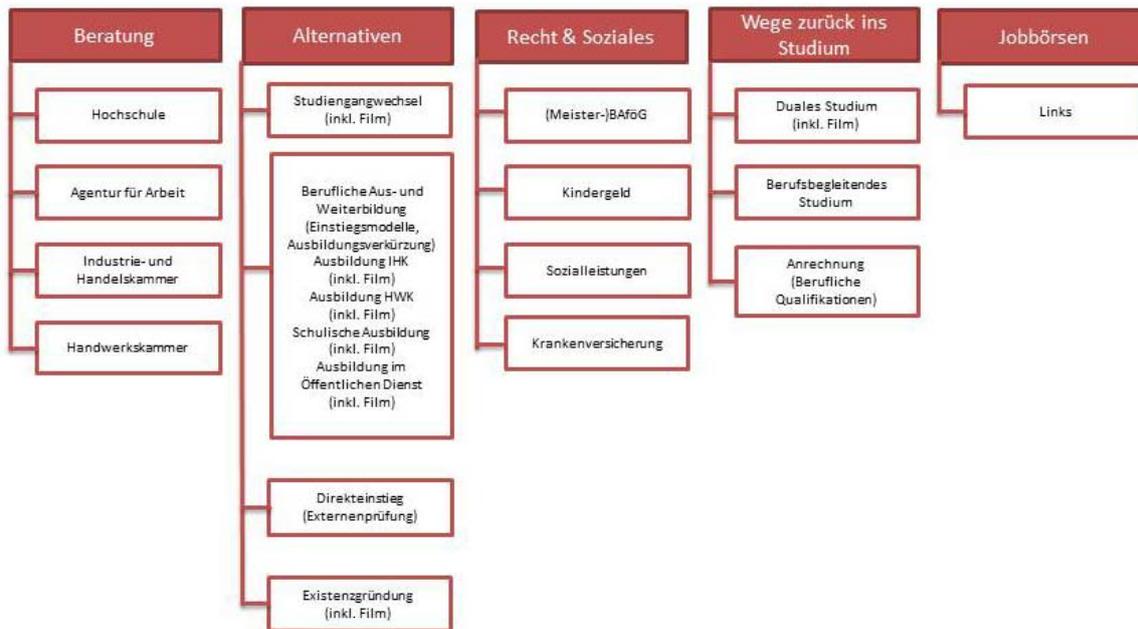


Abbildung 7: Struktur Online-Informationsangebot

Neben Themenblöcken zu Beratung, Alternativen, Recht und Soziales und Links zu Jobbörsen werden hier Hilfestellungen für den Weg zurück ins Studium aufgezeigt.

Das duale Studium zeichnet sich durch die Kombination von Theorie an der Hochschule und Praxisbezug im Unternehmen aus. Der Praxisanteil ist im dualen Studium dadurch höher als im herkömmlichen Studium. Beim dualen Studium wird in Bayern zwischen Verbundstudium (ausbildungsintegrierend) und dem Studium mit vertiefter Praxis (praxisintegrierend) unterschieden.

Beim berufsbegleitenden Studium sind die Studiengänge so aufgebaut, dass sie mit einer Berufstätigkeit vereinbar sind. Die Lehrveranstaltungen finden daher in erster Linie an den Wochenenden oder in Blockseminaren statt. Ergänzt wird das Studium in der Regel von E-Learning-Angeboten zum Selbststudium. Das berufsbegleitende Studium an staatlichen bayrischen ist gebührenpflichtig. Wesentlicher Vorteil ist, dass bisherige erfolgreiche Studienleistungen anerkannt werden können.

Die Erfahrungsberichte der ehemaligen Studiaussteiger*innen ergänzen die genannten Themen. Sie sollen den Besuchern der Internetseite Einblicke in unterschiedlichste Bildungsbiografien, die Vielzahl an beruflichen Alternativen geben und ihnen Mut für ihre berufliche Zukunftsentscheidung machen. Die interviewten Personen haben nach dem Studienausstieg den Weg in ein duales Studium im Öffentlichen Dienst, eine berufliche Ausbildung bei der Agentur für Arbeit, eine Ausbildung im Bereich Industrie- und Handel gefunden oder auch eine eigene Existenz gegründet haben. Im Bereich des Handwerks konnten nur Personen interviewt werden, die nach der abgeschlossenen Ausbildung ein Studium aufnehmen möchten. Dies ist zwar der umgekehrte Weg, allerdings zeigt es sich in vielen Fällen als hilfreich, wenn vor dem Beginn eines Hochschulstudiums eine Berufsausbildung absolviert wurde.

Anrechnung und Ausbildungsverkürzung

Die Auseinandersetzung mit der Anrechnungs- und Verkürzungsthematik in Zusammenarbeit mit den Kammern beim Übergang in die berufliche Aus- und Weiterbildung stellt einen wesentlichen Aspekt in der Auseinandersetzung mit dem Thema berufliche Alternativen und Attraktivität der beruflichen Laufbahn dar. Anrechnungen und Ausbildungsverkürzung beim Übergang in berufliche Alternativen regeln die Kammern auf Basis der rechtlichen Gegebenheiten. Eine pauschale inhaltliche Anrechnung von Studienleistungen (ECTS-Credits) auf die berufliche Ausbildung ist nach der aktuell gültigen Rechtslage nicht möglich. Nach § 7 Berufsbildungsgesetz (BBiG) bzw. § 27 a Handwerksordnung (HwO) können Studienleistungen allerdings als zurückgelegte Ausbildungszeit auf die Ausbildungszeit angerechnet werden. Eine Verkürzung der Ausbildungsdauer ist in § 8 BBiG bzw. § 27 b HwO geregelt, wenn zu erwarten ist, dass das Ausbildungsziel in gekürzter Zeit erreicht wird. Verkürzungsgründe sind gemäß § 8 Abs. 1 S. 1 BBiG bzw. § 27 b Abs. 1 S. 1 HwO):

- bis zu 6 Monate bei Fachoberschulreife oder gleichwertigem Abschluss
- bis zu 12 Monate bei Nachweis der Fachhochschulreife, allgemeiner Hochschulreife bzw. einer bereits abgeschlossenen ersten Berufsausbildung

Neben einer Verkürzung der Ausbildungsdauer besteht gemäß § 45 Abs. 1 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) bzw. § 37 Abs. 1 der Handwerksordnung (HwO), bei überdurchschnittlichen Leistungen während der Ausbildung (Berufsschule und Betrieb/Unternehmen), zudem die Möglichkeit einer vorzeitigen Zulassung zur Abschlussprüfung. Überdurchschnittliche Leistungen liegen dann vor, wenn das letzte Zeugnis der Berufsschule in den prüfungsrelevanten Fächern einen Notendurchschnitt besser als 2,49 aufweist und die praktischen Ausbildungsleistungen besser als 2,49 bewertet werden.

Die Kammer entscheidet jeweils im Rahmen einer Einzelfallprüfung über den Antrag des Auszubildenden und des Ausbildungsbetriebs. Sind mehrere Verkürzungsgründe gegeben, ist eine Mindestausbildungsdauer einzuhalten:

- 24 Monate (Regelausbildungszeit 3,5 Jahre)
- 18 Monate (Regelausbildungszeit 3 Jahre)
- 12 Monate (Regelausbildungszeit 2 Jahre)

Die Ausbildungsverkürzung hat Vor- und Nachteile. Als vorteilhaft kann gesehen werden, dass die Studienaussteiger*innen schneller ihren Ausbildungsabschluss erlangen und als qualifizierte Fachkräfte eingesetzt werden können. Darüber hinaus bietet die Ausbildungsverkürzung einen Anreiz für Studienaussteiger*innen sich für eine duale Berufsausbildung zu entscheiden. Je schneller der Abschluss erreicht werden kann, umso schneller sind auch ein höherer Verdienst und berufliche Aufstiegsmöglichkeiten gegeben. Bei einer weiteren Verkürzung der Ausbildungszeit bzw. vorzeitigen Zulassung zur Abschlussprüfung ist allerdings zu berücksichtigen, dass den Auszubildenden Praxiszeit fehlt, eventuell fehlen auch theoretische Inhalte aus der Berufsschule. Bei einer vorzeitigen Zulassung zur Abschlussprüfung sind gute Leistungen in der Berufsschule und im Betrieb erforderlich, um Probleme und ggf. ein schlechtes Abschneiden bei der Abschlussprüfung zu vermeiden.

Im Bereich der beruflichen Weiterbildung können bereits erbrachte Studienleistungen von Studienabbrecher*innen berücksichtigt werden. So bieten das Berufsbildungsgesetz (BBiG) (§ 56 Abs. 2) und die Handwerksordnung (HwO) (§ 42 c Abs. 2 HwO) die Möglichkeit, bereits erbrachte Leistungen aus dem Studium auf eine Fortbildungsprüfung anzurechnen. In die-

sem Zusammenhang kann von der Ablegung einzelner Prüfungsbestandteile der Fortbildung befreit werden, wenn eine andere vergleichbare öffentlich-rechtliche Prüfung abgelegt wurde. In besonderen Fällen besteht für Studienaussteiger*innen auch die Möglichkeit, direkt in eine Weiterbildungsmaßnahme einzusteigen. Voraussetzung hierfür sind der Erwerb von mindestens 90 ECTS-Punkten, 2 Semester einschlägiges Studium mit Branchenbezug und mindestens ein Jahr Berufspraxis. Diese Möglichkeit besteht aktuell für den IHK-Industrietechniker.

2.2.2. Vernetzungsaktivitäten und Kooperationen

Im Rahmen des Projektes wurde zum einen mit den internen Beratungseinrichtungen im Rahmen eines Informations- und Beratungsnetzwerkes zusammengearbeitet. Neben der Zentralen Studienberatung als Hauptansprechpartner für Studienzweifler*innen, gehören die Psychologische Beratung, die Sozialberatung, das Studierenden Service Zentrum und die Studienfachberater*innen der Fakultäten zu den internen Beratungseinrichtungen an der Hochschule.

Die externe Vernetzung erfolgte mit der Agentur für Arbeit, der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer sowie Regionalmanagements. Die Agentur für Arbeit übernimmt den Part des Vermittlers im Netzwerk, da die Hochschule selbst keine Vermittlertätigkeit im beruflichen Sektor wahrnehmen kann und will. Mit der Agentur für Arbeit Landshut-Pfarrkirchen wurde im Juni 2015 eine Kooperationsvereinbarung unterzeichnet, um die Zusammenarbeit im Bereich Beratung und Vermittlung auszubauen. Sowohl die Handwerkskammer als auch die Industrie- und Handelskammer bieten eine „Spezialberatung“ zur beruflichen Aus- und Weiterbildung, jedoch keine Vermittlung in berufliche Alternativen. Es ist wichtig, Betriebe mit Interesse an der Zielgruppe zu gewinnen, die das Potential der Bewerber*innen erkennen und sie frühzeitig in verantwortungsvolle Positionen einarbeiten, so dass der Übergang in eine berufliche Aus- und Weiterbildung ein Erfolg wird und nicht zum nächsten Biographie-Bruch führt. Zur Etablierung von gemeinsamen überregionalen Strukturen in Ostbayern erfolgt ein Informationsaustausch mit anderen Hochschulen, um Konkurrenz- und Doppelangebote zu vermeiden.

2.2.3. Wesentliche Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Obwohl das Thema „Studienausstieg“ hochschulpolitisch in den vergangenen Jahren an Brisanz gewonnen hat und zahlreiche Institutionen Projekte für diese Zielgruppe gestartet haben, ist als Ergebnis dieses Projektes zu konstatieren, dass die Anzahl der Personen, die an der Hochschule Landshut ihr Studium endgültig abbricht und bereits während des Studiums nach beruflichen Alternativen sucht, gering ist. Die hochschulinternen Beratungsangebote werden zwar von Studienzweifler*innen genutzt, ob die Empfehlung eine externe Beratung der Kooperationspartner (Agentur für Arbeit, IHK, HWK) wahrgenommen wurde, kann unter anderem aus Datenschutzgründen nicht evaluiert werden. Unbestritten ist das Interesse der Kammern und Unternehmen an Studienaussteiger*innen als Zielgruppe für die berufliche Aus- und Weiterbildung, was von der Hochschule aber nur begrenzt gesteuert werden kann. Die Problematik liegt nicht darin, interessierte Unternehmen zu finden, sondern über einen längerfristigen Zeitraum potentielle Bewerber*innen an die Unternehmen weiterzuleiten.

Da der Vermittlungsprozess nicht Aufgabe der Hochschule ist und auch nicht in ihren Kompetenzbereich fällt, sondern vielmehr Aufgabe der Agenturen für Arbeit ist, können die interessierten Unternehmen seitens der Hochschule nur per Unternehmensliste aufgenommen werden, die als unverbindliches Online-Angebot für potentielle Bewerber*innen bereitgestellt

wird. Positiv ist die Vernetzung und Zusammenarbeit der am Beratungsprozess beteiligten Akteure sowie der Austausch seitens der Hochschule Landshut mit Agentur für Arbeit, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer sowie anderen Hochschulen in der Region Ostbayern, die sich alle mit dem Thema Studienausstieg beschäftigen und die bestmögliche Beratung und Versorgung der Zielgruppe sicherstellen. Positiv ist auch anzumerken, dass fast schon ein „Überangebot“ an Beratungs- und Unterstützungsangeboten in der Region Ostbayern für Studienaussteiger*innen besteht. Neben den genannten Institutionen bieten auch die Wirtschaftsförderungen ein regionales Angebot, das Studienaussteiger*innen eine berufliche Alternative in der Heimat eröffnet. Der Großteil der Studierenden mit Schwierigkeiten im Studienverlauf sucht darüber hinaus in erster Linie nach Möglichkeiten, das Studium erfolgreich fortzusetzen, beispielsweise mit einem Studiengangwechsel innerhalb der Hochschule Landshut. Die Auseinandersetzung mit einer beruflichen Alternative steht beim beschriebenen Personenkreis in der Regel nach dem ersten Studiengangwechsel noch nicht im Fokus. Eine entscheidende Erfahrung ist, dass die Zielgruppe Studienaussteiger*innen an der Hochschule nur begrenzt erreichbar ist, da ab Exmatrikulation der Hochschulbezug endet. Viele Studierende verlassen die Hochschule, ohne noch eine Beratung vor Ort in Anspruch zu nehmen. Dadurch, dass viele Studierende nicht am Standort Landshut wohnen, sondern aus der Region an die Hochschule pendeln, ist der Bezug zur Hochschulstadt Landshut bereits während des Studiums weniger stark ausgeprägt. Nach vorzeitigem Studienende wird die Beratung eher am Wohnort aufgesucht, außerdem erfolgt die Beratung der Agentur für Arbeit nach dem Erstwohnsitz. Besondere Übergangs- und Einstiegsangebote für Studienaussteiger*innen, um die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung zu verbessern sowie die Anerkennung von Studienleistungen auf die berufliche Aus- und Weiterbildung findet ihre Grenzen zum einen in der überschaubaren Zielgruppe an der Hochschule und zum anderen an den gesetzlichen Rahmenbedingungen des Berufsbildungsgesetzes und der Handwerksordnung, nach denen die Voraussetzungen und Verkürzungsmöglichkeiten beim Übergang in die duale Aus- und Weiterbildung klar festgelegt sind. Die Kammern haben spezielle Einstiegsmodelle für die Zielgruppe Studienaussteiger*innen aufgelegt, in Ostbayern ist die Nachfrage nach Kombinationsmöglichkeiten von Aus- und Weiterbildung nach Aussage der Kammern allerdings begrenzt. Der Großteil der Studienaussteiger*innen, der sich für einen Übergang in die berufliche Laufbahn entschließt, beginnt in der Regel nach einem Praktikum eine klassische berufliche Ausbildung und geht danach in eine Berufstätigkeit im Betrieb über, ohne sofort nach der Ausbildung gleich eine Weiterbildung anzuschließen. Die Erfahrungen im Projektverlauf haben gezeigt, dass es seitens der Hochschule empfehlenswert ist, die Anzahl der Studienaussteiger*innen bereits mit präventiven Maßnahmen am Übergang Schule-Hochschule und im Studienverlauf zu begrenzen, beispielsweise mit einer Erstsemestereinführung zum Studienstart, der Begleitung durch Studienmentor*innen in der ersten Phase des Studiums oder auch durch Übungen und Tutorien als begleitende Lehrveranstaltungen im Studium.

Die dem Projekt zugrunde liegenden Forschungsfragen lassen sich wie folgt beantworten:

- Ein Studienausstieg kann zur Erfolgsgeschichte für junge Menschen werden, wenn sie sich selbst frühzeitig bewusst machen, dass ein Studium oder der aktuelle Studiengang zum aktuellen Zeitpunkt nicht dem passgenauen individuellen Bildungsweg entspricht. Entscheidende Phasen im Studium können zum Beispiel Drittversuche in einem oder mehreren Fächern sein oder bereits mehrere vollzogene Studienwechsel ohne positive Veränderungen im Studienverlauf. Abgesehen davon, wie die persönliche Entscheidung

des Einzelnen letztendlich ausfallen wird, ist die Information über berufliche Alternativen mit Unterstützung durch Beratungsangebote empfehlenswert.

- Die Kompetenzen und das Fachwissen der Studierenden in verschiedenen Semestern variieren im Einzelfall. Entscheidend hierbei sind das Alter der Studierenden, die bisherige Studiendauer und die erfolgreich absolvierten Fächer. Für einen Übergang in die berufliche Ausbildung sind vor allem die Soft Skills und das Interesse am Ausbildungsberuf wichtig, weniger das akademische Fachwissen.
- Studierende mit Wechselabsichten sind in erster Linie über die hochschulinternen Beratungsangebote, vor allem die Studienfachberater*innen sowie die Zentrale Studienberatung erreichbar. In Anbetracht des Studiengangwechselverhaltens innerhalb der Hochschule sind die vorhandenen Beratungsangebote ausreichend.
- Für ein optimales Matching zwischen Studienaussteiger*innen und an der Zielgruppe interessierten Unternehmen ist es Grundvoraussetzung, dass der/die potentielle Auszubildende sich umfassend über das Berufsbild und das Unternehmen informiert hat und eindeutig vom Ausbildungsberuf überzeugt ist.
- Um nach einem Studienausstieg eine berufliche Ausbildung erfolgreich abzuschließen, sind keine theoretischen Zusatzqualifikationen erforderlich. Entscheidend sind laut Kammern die praktischen Leistungen des/der Auszubildenden im Unternehmen und in der Berufsschule. Abgesehen von Kernkompetenzen in Deutsch und Mathematik sowie Sozialkompetenz kommt es vorrangig auf das Interesse am Ausbildungsberuf und die Kenntnis der Anforderungen des Berufs an.

Den Übergangsprozess zwischen Studium und Ausbildung kann die Hochschule in erster Linie durch frühzeitige Sensibilisierung, Information und Beratung ihrer Studierenden begleiten. Eine zentrale Rolle kommt in diesem Zusammenhang den betreuenden Professor*innen, den Mitarbeiter*innen in der Studierendenverwaltung und den Studienberater*innen zu. Außerdem sollten die potentiellen Studienaussteiger*innen bereits an der Hochschule unverbindlichen Zugang zu beruflichen Alternativen und interessierten Unternehmen erhalten. Eine optimale Versorgung von Studienaussteiger*innen ab Hochschule ist darüber hinaus nur in Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern gegeben, die die Berufsberatung und Vermittlung der Zielgruppe übernehmen.

Teilprojekt III: Konzeption von Aufbaustudiengängen mit zielgruppengerechtem Studenumfeld

Kompetenzabgleich zwischen Weiterbildungsabschlüssen und einem Bachelorstudium

Verfasser: André Meidenbauer (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)

1. Kurzdarstellung

Ziel des Teilprojektes 3 (Diversitätsfeld 2) war es, in Kooperation mit Partnern der beruflichen Bildung Aufstiegsstudienangebote zu entwickeln und diese langfristig an der Hochschule Landshut zu implementieren. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Entwicklung und Erprobung eines pauschalen Anrechnungssystems für avisierte Teilnehmer*innen, hier vor allem für die Gruppe der Betriebswirt*innen der am Projekt beteiligten Weiterbildungseinrichtungen. Im Speziellen wurden zwei berufsbegleitende Bachelorstudiengänge in den Themenfeldern Betriebswirtschaft und Technik zielgruppenspezifisch konzipiert.

Die Entwicklung der beiden Studiengänge erfolgte sequenziert, zum einen, um die vorherrschende Motivation und Bereitschaft der Fakultät Betriebswirtschaft sowie der außerhochschulischen Kooperationspartner zu nutzen und zeitnah das Studienangebot in das Weiterbildungsangebot der Hochschule zu implementieren, zum anderen um das Anrechnungskonzept als Präzedenzmodell für die gesamte Hochschule in Form eines standardisierten Anrechnungsprozederes zu nutzen. Zeitversetzt fand dann die erste Orientierungsphase in den Technikdisziplinen zur Konzeption eines berufsbegleitenden Weiterbildungsangebots in einer Technikdisziplin statt.

1. Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaft (BBBW)

1.1. Konzeptionsphase und Entwicklung

Die Entwicklung des berufsbegleitenden Bachelorangebots Betriebswirtschaft im Weiterbildungsportfolio der Hochschule Landshut respektive an der Fakultät Betriebswirtschaft erfolgte in Zusammenarbeit mit Stakeholdern der Fakultät Betriebswirtschaft sowie in enger Abstimmung mit den hochschulexternen Partnern Sparkassenakademie Bayern, Industrie- und Handelskammer Niederbayern sowie Handwerkskammer für Niederbayern und die Oberpfalz. Im Kern der Entwicklung stand ein Bachelorstudiengang mit dem Fokus auf eine verbesserte Durchlässigkeit zwischen der beruflichen und akademischen Bildungsebene. Dies sollte v.a. durch ein für beide Seiten adäquates Anrechnungskonzept des Kompetenzportfolios der Studieninteressierten erfolgreich implementiert werden. Nachfolgend werden die verschiedenen Teilaspekte der Studiengangsentwicklung anhand der unterschiedlichen Meilensteine erläutert und genauer beschrieben.

1.1.1. Hochschulinterne Orientierungsphase

Die Implementierung eines berufsbegleitenden Studiengangs an einer staatlichen Hochschule bedarf der Erfahrung nach einer engen Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern, allen voran natürlich der federführenden Fakultät, weiterbildungsspezifischen und -nahen Institutionen (hier das Institut für Weiterbildung) sowie diversen Instanzen der Hochschulverwaltung. Initialgebend für die Konzeptionierung des Bachelorangebots war ein Kick-off-Treffen mit der Hochschulleitung sowie der letztlich ausführenden Fakultät Betriebswirtschaft, u.a. zur Klärung eines nachhaltigen Verfahrens zur Verteilung von Zuständigkeiten und letztlich der Fixierung eines durchführbaren Zeitrahmens. Ergänzend fanden Sondierungsgespräche mit tangierenden Verwaltungsinstanzen (bspw. der Finanzabteilung) statt, um frühzeitig die Implementierungsphase vorzubereiten.

1.1.2. Kooperationspartner

Im Teilprojekt 3 wurden mit der Sparkassenakademie Bayern, der Industrie- und Handelskammer Niederbayern sowie der Handwerkskammer Niederbayern/Oberpfalz drei zentrale Kooperationspartner in die Konzeptionsphase eingebunden. Die Konzeption eines standardisierten Anrechnungskonzeptes stand im Fokus der Zusammenarbeit. Eine spezielle Rolle nahm dabei die Sparkassenakademie ein, die bspw. im Zuge der Bedarfs- und Zielgruppenanalyse eng mit der Hochschule zusammenarbeitete.

1.2. Bedarfs- und Zielgruppenanalyse

Ein wichtiger Bestandteil der ersten Phase der Entwicklung beruhte auf einer breiten Benchmark- bzw. Bedarfs- und Zielgruppenanalyse. Ziel dieser Studie war es, die avisierten Studierenden, sprich beruflich Qualifizierte aus dem kaufmännischen Bereich bzw. der Finanzdienstleistung hinsichtlich der Rahmenbedingungen eines berufsbegleitenden, akademischen Studiums zu befragen und deren Einschätzung in die Konzeption eines solchen Studiums zu integrieren. Flankierend wurde auch die Seite der potentiellen Arbeitgeber zu den o.g. Themenfeldern befragt. Die Studie wurde in enger Abstimmung mit der Sparkassenakademie Landshut verfasst, da hier die anvisierte Zielgruppe im Kurskontext gut erreichbar war und gleichzeitig die später möglichen Arbeitgeber (Bayerische Sparkassen) in einem direkten Vergleichskontext befragt werden konnten.

Methodisch wurde die Befragung in eine Kombination aus Interviewstudie und onlinebasierter Fragebogenstudie umgesetzt. Dieses Verfahren der Mixed Methods erlaubt es, die Ergebnisse der quantitativen Studie der Zielgruppe aufzunehmen und im Rahmen einer Interviewstudie qualitativ zu festigen. Das genauere Vorgehen, die methodischen Spezifika sowie eine Zusammenstellung der Ergebnisse sind dem Anhang Teilprojekt3: *Ergebnisdarstellung der Bedarfs- und Zielgruppenanalyse für den berufsbegleitenden Bachelor Betriebswirtschaft - Sparkassenakademie Bayern* – zu entnehmen.

Ergänzend erfolgten im Rahmen einer Sekundäranalyse einschlägiger Studien, u.a. aus anderen Offene-Hochschule-Projekten (bspw. Offene Hochschule Oberbayern, Hochschule München), um die in der Bedarfs- und Zielgruppenanalyse gewonnenen Daten weiter zu validieren und eine weitere Interpretationsgrundlage für die gewonnen Erkenntnisse zu erhalten. Hier wurden Gesprächspartner*innen über die Sparkassenakademie Bayern identifiziert.

1.3. Implementierungsphase

1.3.1. Studiengangskonzept

Das Konzept des berufsbegleitenden Bachelors Betriebswirtschaft basiert auf zielgruppengerechten Rahmenbedingungen und soll durch die Studiengangarchitektur den Anforderungen eines berufsbegleitenden Studiengangs gerecht werden.

Aufgrund der Anrechnung (siehe 1.3.2) können in einer Studierendenkohorte bis zu drei „Subkohorten“ entstehen, die entsprechend der Anrechnung aus dem Kompetenzportfolio einen teils divergierende Studienverlaufsplan erhalten. Zur Reduzierung der Modullast seitens der Hochschule wurde ein Konzept zur Verzahnung dieser Subkohorten mit später startenden Kohorten zu entwickelt (Abbildung 8).

1. Kohorte								
1. Sem	2. Sem	3. Sem	4. Sem	5. Sem	6. Sem	7. Sem	8. Sem	
Wirtschaftsmathematik	Statistik	Bilanz- und Kennzahlen	GL Personal	Bilanz- und Kennzahlen	Unternehmensstrategie	FS U- und P-Führung	Unternehmens-Plansp.	
VWL I	VWL II	Marketing/Vertrieb	GL Marketing	Marketing/Vertrieb	SP I (Industrieprojekt)	Produktion und Logistik	Innovationsmanagement	
Einführung BWL	IT	Int. Rele	FS AR	Int. Rele	Finanzmanagement	Controlling	SP II (Risikomanagement)	
ReWe	Steuern	Wirtschaftsinformatik	Unternehmensstrategie	Projektmanagement	BWL-Seminar	Wirtschaftsinformatik	Wirtschaftsenglisch	
WPR	K L R	GL Material-Fertigung	SP I (Industrieprojekt)	Produktion/Logistik			Moderation/Präsentation	
GL Material-Fertigung	FS AR	GL Organisation	Wirtschaftsenglisch	Controlling				
BWL-Seminar		WPR	Innovationsmagement	FS U- und P-Führung				
		FS FIWI	Steuern	Bachelorseminar				
2. Kohorte								
		1. Sem	2. Sem	3. Sem	4. Sem	5. Sem	6. Sem	7. Sem
		Wirtschaftsmathematik	Statistik	Bilanz- und Kennzahlen	GL Personal	Bilanz- und Kennzahlen	Unternehmensstrategie	FS U- und P-Führung
		VWL I	VWL II	Marketing/Vertrieb	GL Marketing	Marketing/Vertrieb	SP I (Industrieprojekt)	Produktion und Logistik
		Einführung BWL	IT	Int. Rele	FS AR	Int. Rele	Finanzmanagement	Controlling
		ReWe	Steuern	Wirtschaftsinformatik	Unternehmensstrategie	Projektmanagement	BWL-Seminar	Wirtschaftsinformatik
		WPR	K L R	GL Material-Fertigung	SP I (Industrieprojekt)	Produktion/Logistik		
		GL Material-Fertigung	FS AR	GL Organisation	Wirtschaftsenglisch	Controlling		
		BWL-Seminar		WPR	Innovationsmagement	FS U- und P-Führung		
				Fallstudie FIWI	Steuern	Bachelorseminar		
3. Kohorte								
				1. Sem	2. Sem	3. Sem	4. Sem	5. Sem
				Wirtschaftsmathematik	Statistik	Bilanz- und Kennzahlen	GL Personal	Bilanz- und Kennzahlen
				VWL I	VWL II	Marketing/Vertrieb	GL Marketing	Marketing/Vertrieb
				Einführung BWL	IT	Int. Rele	FS AR	Int. Rele
				ReWe	Steuern	Wirtschaftsinformatik	Unternehmensstrategie	Projektmanagement
				WPR	K L R	GL Material-Fertigung	SP I (Industrieprojekt)	Produktion/Logistik
				GL Material-Fertigung	FS AR	GL Organisation	Wirtschaftsenglisch	Controlling
				BWL-Seminar		WPR	Innovationsmagement	FS U- und P-Führung
						Fallstudie FIWI	Steuern	Bachelorseminar
4. Kohorte								
						1. Sem	2. Sem	3. Sem
						Wirtschaftsmathematik	Statistik	Bilanz- und Kennzahlen
						VWL I	VWL II	Marketing/Vertrieb
						Einführung BWL	IT	Int. Rele
						ReWe	Steuern	Wirtschaftsinformatik
						WPR	K L R	GL Material-Fertigung
						GL Material-Fertigung	FS AR	GL Organisation
						BWL-Seminar		WPR
								Fallstudie FIWI
7 Module	6 Module	13 Module	12 Module	18 Module	14 Module	18 Module	17 Module	13 Module

Abbildung 8: Verzahnungskonzept zwischen den Subkohorten

Dadurch konnte unter dem Maximum von vier parallel verlaufenden Gesamtkohorten mit 18 Modulen im Wintersemester und 17 Modulen im Sommersemester eine vertretbare Anzahl an Lehrveranstaltungen ermöglicht werden. Ein finanzieller Mehraufwand zur Gewährleistung seitens der Hochschule, welcher letztlich durch die Studierenden getragen werden müsste, konnte damit nahezu vermieden werden.

Die Kompetenzbildung soll in einer Kombination aus Präsenzlehrveranstaltungen, Angeboten virtueller Lehre sowie Fall- und Projektstudien erfolgen. Zu jedem Modul wird, je nach Affinität des Dozierenden, eine entsprechende Onlinekomponente auf der Lernplattform Moodle die Inhalte virtuelle spiegeln und spezifisch nach Kursaufbau und -struktur einen virtuellen Raum für die Selbststudiumsphase unterstützen. Flankierend wurde in Abstimmung mit Teilprojekt 6 (Entwicklung eines E-Tutoren Ausbildungskonzeptes) eine Informationsseite für Studierende und Dozierende geschaffen, um diesen eine einheitliche Informationsebene

anbieten zu können und die Kommunikation zwischen Studierenden, Dozierenden und der Studiengangsadministration zu kanalisieren.

Die Fakultät bestand aus Gründen der Vergleichbarkeit der Abschlüsse des berufsbegleitenden Bachelor und des grundständigen Studienangebots auf einer weitestgehenden Analogie der vermittelten Kompetenzen, was sich vor allem in der Modulstruktur widerspiegelt. Demnach werden in den ersten vier Semestern betriebswirtschaftliche und methodische Grundkompetenzen vermittelt. Im Anschluss folgt das obligatorische praktische Studiensemester, welches aufgrund der beruflichen Vorerfahrung der Studierenden in der Regel angerechnet werden kann. Die darauf folgenden Semester gliedern sich in vier Schwerpunkte: 1) Industrielle Betriebswirtschaft 2) Unternehmensführung 3) Finanzen und Controlling 4) Methoden und Sprachen. Hier werden in Kompetenzmodulen dezidiert Kernbereichen der Betriebswirtschaft betrachtet und Fach- sowie Methodenkompetenzen weiter ausgebaut. In zwei Modulen besteht zudem die Möglichkeit, sich vertieft in Themenfelder einzuarbeiten.

Die folgende Abbildung 9 zeigt die unterschiedlichen Studienverlaufspläne der drei parallel startenden „Subkohorten“: 1) Standardfall 2) Betriebswirte IHK/HWK 3) Betriebswirte Sparkasse.

Standard								
Kick-off	1. Sem	2. Sem	3. Sem	4. Sem	5. Sem	6. Sem	7. Sem	8. Sem
Betriebsw. Seminar	Wirtschaftsmathematik	Statistik	GL Material-Fertigung	GL Personal	Bilanz- und Kennzahlen	Unternehmensstrategie	FS U- und P-Führung	Unternehmens-Plansp.
	VWL Mikro	VWL Makro	GL Organisation	GL Marketing	Marketing/Vertrieb	SP I	Produktion und Logistik	Innov.-Management
	Einführung BWL	IT	WPR	Steuern	Int. ReLe	Finanzmanagement	Controlling	SP II
	Externes ReWe	K LR	FS FiWi	FS Arbeitsrecht	Projektmanagement		Wirtschaftsinformatik	Wirtschaftsenglisch
								Moderation/Präsentation
IHK/HWK								
Kick-off	1. Sem	2. Sem	3. Sem	4. Sem	5. Sem	6. Sem		
Betriebsw. Seminar	Wirtschaftsmathematik	Statistik	Bilanz- und Kennzahlen	Unternehmensstrategie	FS U- und P-Führung	Innov.-Management		
	VWL Mikro	VWL Makro	Marketing/Vertrieb	SP I	Produktion/Logistik	SP II		
	GL Material-Fertigung	IT	Int. ReLe	Finanzmanagement	Controlling	Wirtschaftsenglisch		
	FS FiWi	Steuern	GL Organisation	WPR	Wirtschaftsinformatik	Bachelorseminar		
		FS AR						
SPK								
Kick-off	1. Sem	2. Sem	3. Sem	4. Sem	5. Sem			
Betriebsw. Seminar	Wirtschaftsmathematik	Statistik	Bilanz- und Kennzahlen	Unternehmensstrategie	Produktion/Logistik			
	VWL Mikro	VWL Makro	Marketing/Vertrieb	SP I	Controlling			
	GL Material-Fertigung	IT	Int. ReLe	Innov.-Management	FS U- und P-Führung			
	WPR	Steuern	Wirtschaftsinformatik	Wirtschaftsenglisch	Bachelorseminar			
		FS AR						

Abbildung 9: Studienverlaufspläne der drei "Subkohorten"

Die nachfolgenden Abbildungen (Abbildung 10, Abbildung 11, Abbildung 12) zeigen die Curricula des Bachelors Betriebswirtschaft in seinen drei Ausprägungen (Adaption entsprechend des Kompetenzprofils der Studierenden).

Sem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21-30	
10	Bachelorarbeit											Bachelorseminar	Moderation und Präsentation									
9	Unternehmensplanspiel		Innovationsmanagement			Kompetenzvertiefung SP II (Risikomanagement)			Wirtschaftsenglisch													
8	Unternehmensführung und Wirtschaftsethik		Produktion und Logistik			Controlling			Wirtschaftsinformatik													
7	Unternehmensstrategie		Kompetenzvertiefung SP I (Industrieprojekt)			Finanzmanagement			Betriebswirtschaftliches Seminar													
6	Bilanz- und Kennzahlenanalyse		Marketing und Vertrieb			Internationale Rechnungslegung			Projekt- und Prozessmanagement													
5	Praktische Tätigkeit im Betrieb und Praxisbegleitende Lehrveranstaltung																					
4	Grundlagen des Personalmanagement		Grundlagen Marketing und Vertrieb			Arbeitsrecht			Steuern													
3	Grundlagen der Material- und Fertigungswirtschaft		Grundlagen der Organisation			Wirtschaftsprivat- und Gesellschaftsrecht			Finanz- und Investitionswirtschaft													
2	Statistik		VWL Makroökonomie			Informationstechnologie			Kosten- und Leistungsrechnung													
1	Wirtschaftsmathematik		VWL Mikroökonomie			Einführung in die BWL			Externes Rechnungswesen													

■ Theoriemodule ■ Kompetenzmodule ■ Fallstudie
■ Praxismodule ■ Kompetenzvertiefung ■ Abschlussarbeit

} Schwerpunkt

Abbildung 10: Curriculum des berufsbegleitenden Bachelors Betriebswirtschaft (ohne Berücksichtigung anrechenbarer Vorkenntnisse)

Sem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21-30		
6	Bachelorarbeit																						
5	Produktion und Logistik		Controlling			Unternehmensführung und Wirtschaftsethik			Bachelorseminar														
4	Unternehmensstrategie		Kompetenzvertiefung SP I (Industrieprojekt)			Innovationsmanagement			Wirtschaftsenglisch														
3	Bilanz- und Kennzahlenanalyse		Marketing und Vertrieb			Internationale Rechnungslegung			Wirtschaftsinformatik														
2	Statistik		VWL Makroökonomie			Informationstechnologie			Steuern				Arbeitsrecht										
1	Wirtschaftsmathematik		VWL Mikroökonomie			Wirtschaftsprivat- und Gesellschaftsrecht			Grundlagen der Material- und Fertigungswirtschaft														
	Kosten- und Leistungsrechnung		Kompetenzvertiefung SP II (Risikomanagement)			Finanzmanagement			Finanz- und Investitionswirtschaft														
	Grundlagen Marketing und Vertrieb		Grundlagen der Organisation			Unternehmensplanspiel			Projekt- und Prozessmanagement														
	Grundlagen des Personalmanagement		Moderation und Präsentation			Einführung in die BWL			Externes Rechnungswesen														
	Praktische Tätigkeit im Betrieb und Praxisbegleitende Lehrveranstaltung																						

■ Theoriemodule ■ Kompetenzmodule ■ Fallstudie Anrechnung Sparkassenbetriebswirt
■ Praxismodule ■ Kompetenzvertiefung ■ Abschlussarbeit

} Schwerpunkt

Betriebswirtschaftliches Seminar (Blockseminar – Kick-off)

Abbildung 11: Curriculum des berufsbegleitenden Bachelors Betriebswirtschaft für Absolvent*innen des Sparkassenbetriebswirts

Sem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21-30		
7	Bachelorarbeit																						
6	Innovationsmanagement		Kompetenzvertiefung SP II (Risikomanagement)			Wirtschaftsenglisch			Bachelorseminar														
5	Unternehmensführung und Wirtschaftsethik		Produktion und Logistik			Controlling			Wirtschaftsinformatik														
4	Unternehmensstrategie		Kompetenzvertiefung SP I (Industrieprojekt)			Finanzmanagement			Wirtschaftsprivat- und Gesellschaftsrecht														
3	Bilanz- und Kennzahlenanalyse		Marketing und Vertrieb			Internationale Rechnungslegung			Grundlagen der Organisation														
2	Statistik		VWL Makroökonomie			Informationstechnologie			Steuern		Arbeitsrecht												
1	Wirtschaftsmathematik		VWL Mikroökonomie			Grundlagen der Material- und Fertigungswirtschaft			Finanz- und Investitionswirtschaft														
	Grundlagen Marketing und Vertrieb		Externes Rechnungswesen			Unternehmensplanspiel			Projekt- und Prozessmanagement														
	Grundlagen des Personalmanagement		Moderation und Präsentation			Einführung in die BWL			Kosten- und Leistungsrechnung														
	Praktische Tätigkeit im Betrieb															Praxisbegleitende Lehrveranstaltung							
	Theoriemodule		Kompetenzmodule		Fallstudie		Abschlussarbeit		Schwerpunkt		Betriebswirtschaftliches Seminar (Blockseminar – Kick-off)												
	Praxismodule		Kompetenzvertiefung																				

Abbildung 12: Curriculum des berufsbegleitenden Bachelors Betriebswirtschaft für Absolvent*innen des Betriebswirts IHK/HWK

1.3.2. Anrechnungskonzept

Ein essentielles Kernelement des Bachelorstudiengangs stellt ein Anrechnungskonzept für die avisierten Studierenden hinsichtlich deren bereits im Kontext ihrer bisherigen Bildungshistorie, sprich Beruf und Weiterbildung, erworbenen Kompetenzportfolios dar. Ziel der Entwicklung war es, ein Präzedenzmodell für eine „standardisierte“ Anrechnung von außerhochschulischen Kompetenzen zu entwickeln, und dies letztlich auf bei Bedarf auf Vollzeitangebote zu transferieren. Das Anrechnungsmodell basiert auf einer Äquivalenzprüfung der im Bachelorstudium vermittelten Kompetenzen (u.a. Fach- Methoden und Transferwissen) mit denen aus Qualifizierungsangeboten der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Als Referenz hierfür dienten die Curricula, Kursbeschreibungen sowie exemplarischen Prüfungen bzw. Abschlussarbeiten der höchsten Abschlüsse der Kooperationspartner aus der beruflichen Bildungsebene. Aus diesen rekrutiert sich zum einen ein Großteil der angesprochenen Studierenden, zum anderen ergibt die weiterestgehende Gleichwertigkeit der Inhalte eine hohe Wahrscheinlichkeit einer positiven Votierung seitens der Prüfungsverantwortlichen der ausgewählten Module.

Um ein möglichst valides Ergebnis zu erhalten, wurde nach einer inhaltlichen Vorprüfung der o.g. Lehrpläne seitens der Studiengangsarbeitsgruppe eine Anrechnungsempfehlung an der Fakultät erarbeitet. Hier ist anzumerken, dass nach Vorgabe des Bayerischen Hochschulgesetzes (Art. 63 Abs. 3 BayHSchG) gleichwertige Kompetenzen aus einer erfolgreich abgeschlossenen Schul- Berufs- und Weiterbildung sowie aus berufspraktischen Tätigkeiten bis maximal der Hälfte der im Studium zu erwerbenden ECTS-Kreditpunkte angerechnet werden können. Die Anrechnung kann sowohl pauschal aufgrund einer spezifischen Qualifizierung erfolgen, als auch eine individuelle Anrechnung von Vorleistungen seitens des Studierenden

umfassen. Ergänzendes Ziel war es, aufgrund der Anrechnung auch eine zeitliche und damit einhergehende finanzielle Erleichterung in Form von kompletten Semestern für die Studierenden zu ermöglichen. Der Betriebswirt der Sparkassenakademie Bayern diente als Blaupause für die finale Äquivalenzprüfung mit ausgesuchten Modulen aus dem Gesamtportfolio des geplanten Studienangebots, welches sich im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Abschlüsse inhaltlich sehr nahe am Vollzeitmodell orientiert. Ergebnis dieser Prüfung war eine Anrechnung von Modulen in einem Umfang von insgesamt 90 ECTS-Kreditpunkten, was sich auf eine Reduzierung der Gesamtstudiendauer um vier Studiensemester summiert. Ergänzend steht es den Studierenden frei, weitere Kompetenzen, bspw. aus der beruflichen Praxis, auf Anrechnung prüfen zu lassen.

Unter Maßgabe dieser, aus Projektsicht sehr positiven Äquivalenzprüfung seitens der modulverantwortlichen Professor*innen, erfolgte in einem weiteren Schritt eine ergänzende Anrechnungsprüfung für die Lehrpläne der Betriebswirte der Industrie- und Handelskammer (IHK) Niederbayern und der Handwerkskammer (HWK) Niederbayern/Oberpfalz. Grundsätzlich gibt es aus externer Sicht weitestgehend inhaltliche Ähnlichkeit dieser beiden Weiterqualifizierungen, wenngleich auch in der genaueren Betrachtung unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erfolgen. Zur Vereinfachung der Studiengangorganisation seitens der Hochschule wurde hier ein einheitliches Ergebnis vorbereitet und der Fakultät zur Prüfung vorgelegt. Auch dieses Vorhaben konnte nach verschiedenen Prüfungs- und Gesprächsschleifen (Professor*innen, Studiengangs-AG, Kammern) realisiert werden. Demnach erhalten Absolvent*innen des geprüften Betriebswirts der IHK bzw. der HWK eine Anrechnung von insgesamt 70 ECTS-Kreditpunkten, summiert auch insgesamt 3 Studiensemester. Die Differenz zu den Sparkassenbetriebswirt*innen beruht hier größtenteils auf Modulen aus dem Bereich der Finanzwirtschaft.

Das aus Sicht der Studierenden sowie der Bildungspartner aus der beruflichen Weiterbildung sehr positive Ergebnis zieht aus organisatorischer Sicht allerdings auch eine erhöhte Komplexität nach sich. Die „standardisierte“ Anrechnung bedingt für die drei „Subkohorten“ (1) Studierende ohne standardisierte Anrechnung, (2) Geprüfte Betriebswirte der IHK/HWK und (3) Sparkassenbetriebswirte eine unterschiedlich lange Studiendauer und erfordert somit eine sinnvolle und inhaltlich geeignete Verzahnung der zuvor genannten Teilkohorten. Um ein nachhaltiges und vor allem umsetzbares Konzept vorzulegen, waren diverse Arbeitsschleifen und Gesprächsrunden mit den beteiligten Hochschulinstanzen notwendig.

1.3.3. Zielgruppe

Als Zielgruppe für den Studiengang wurden beruflich qualifizierte identifiziert, die sich beruflich wie fachlich für eine Tätigkeit auf akademischer Ebene weiterqualifizieren, oder ihre bisherige Kompetenz um wissenschaftliche Elemente ergänzen möchten. Eine Teilnehmer*innenanalyse des bereits bestehenden berufsbegleitenden Bachelors Wirtschaftsingenieurwesens hat gezeigt, dass sich gerade Fach- und Betriebswirte aus der beruflichen Weiterbildung prädestiniert für ein berufsbegleitendes akademisches Studium zeigen.

1.3.4. Kooperation Fakultät Betriebswirtschaft

Die enge und stete Zusammenarbeit mit dem designierten Studiengangsleiter aus der ausführenden Fakultät Betriebswirtschaft schaffte eine ideale Kommunikationsebene zum zeitnahen Informationsaustausch mit der später ausführenden bzw. verantwortlichen Fakultät.

Die Fakultät Betriebswirtschaft bestand bereits in der Entwicklungsphase stets auf einem allgemeinen Zuschnitt des Studiengangs für die Zielgruppe, bestehend aus beruflich Qualifizierten diverser Fachdisziplinen. So soll auch beruflichen Umsteiger*innen die Möglichkeit eröffnet werden, dieses Studium für eine berufliche und persönliche Neuorientierung zu nutzen. Ergänzend sollte die Anerkennung von Vorerfahrung aus der beruflichen Ebene den Einstieg erleichtern und die Wertschätzung gegenüber den Studieninteressierten widerspiegeln.

Im Zuge der monatlich stattfindenden Fakultätsratssitzungen der Fakultät Betriebswirtschaft wurden deren Mitglieder sowie die Professor*innenschaft über die aktuellen Entwicklungen informiert und über den neuesten Stand der Konzeption auf dem Laufenden gehalten. Es zeigte sich, dass dieses Vorgehen sich als unbedingt relevant erwies, da gerade die aktive Beteiligung an einem Weiterbildungsangebot zu Beginn des Teilprojektes in der Fakultät stellenweise kritisch reflektiert wurde. Dieses „basisdemokratische“ Verfahren zog zwar eine Verlängerung der Erstkonzeption sowie diverser Teilaspekte nach sich, war allerdings für die Verstetigung innerhalb der Fakultät unabdingbar. Besonders diskutiert wurde die Vergleichbarkeit des neuen Studiengangsmodells, zum einen inhaltlich mit dem Vollzeitmodell, zum anderen im Hinblick auf eine standardisierte Anrechnung mit den Projektpartnern (Sparkassenakademie Bayern, Industrie- und Handelskammer Niederbayern, Handwerkskammer Niederbayern & Oberpfalz). Ergebnis dieses Vorgehens war die Etablierung einer Arbeitsgruppe innerhalb der Fakultät mit interessierten Mitgliedern, welche sich vertieft mit der Fortentwicklung des Studiengangs beschäftigten. Vor Start der eigentlichen Arbeit wurde bereits ein „Sparringspartner“ aus den Reihen der Professor*innen gefunden, um die direkte Zusammenarbeit zwischen Projekt und Fakultät zu kanalisieren. Dies stellt in Kombination mit den Präsentationen im Fakultätsrat ein geeignetes Setting dar, die Beteiligten angemessen einzubeziehen und am Entscheidungsprozess teilhaben zu lassen. Da zudem ein Großteil der Lehrenden für den Studiengang aus der Professor*innenschaft rekrutiert werden soll, konnte durch die stete Informationsweitergabe auch eine verstärkte Identifikation mit dem Studienmodell ermöglicht werden.

1.3.5. Gremienarbeit und Genehmigungsphase

Neben dem Fakultätsrat wurden auch Senat und Hochschulrat turnusgemäß über die Konzeption und Implementierung des Studiengangs informiert. Auch diese Gremien brachten Rückmeldungen in die Entwicklung mit ein, welche diverse Genehmigungsschleifen nach sich zogen. Als zentrales Entwicklungselement wurde der sog. Antrag auf ministerielles Einvernehmen (s. Anhang Teilprojekt3) von Seiten der Hochschulgremien geprüft und nach deren Zustimmung an das Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst zur finalen Genehmigung weitergeleitet. Die Erteilung des Einvernehmens erfolgte im Dezember 2016 unter minimalen und zeitnah umsetzbaren Auflagen.

Neben der Vorstellung des Studiengangs wurde Ende 2016 auch die Studien- und Prüfungsordnung (s. Anhang Teilprojekt3) gemeinsam mit dem Fakultätsrat und der Prüfungskommission der Fakultät Betriebswirtschaft entwickelt und verabschiedet. Allerdings wurde etwas zeitversetzt eine Muster-Studien- und Prüfungsordnung seitens des Senats an der Hochschule implementiert und fand erstmals auch im berufsbegleitenden Bachelorbereich Anwendung. Die daraus resultierenden teils grundlegenden Änderungen, vor allem in Formalia sowie in redaktionellen Teilen, aber auch in der organisatorischen Struktur wurden auf die bisherige Fassung angewendet, was mehrere Veränderungsschleifen nach sich zog. Die Anpassung wurde seitens des Senats allerdings als Grundlage für eine erfolgreiche Verab-

scheidung vorausgesetzt. Eine eigens dafür eingesetzte Arbeitsgruppe aus Mitgliedern des Senats, des Justizariats, sowie aus Studiengangsentwicklern entwarf daraus eine Blaupause für die Anwendung für künftige berufsbegleitende Bachelorangebote. Nach Verabschiedung der Studien- und Prüfungsordnung (s. Anlage 3) für den Bachelor Betriebswirtschaft seitens des Senats wurde diese im Zuge des Genehmigungsverfahrens an das Staatsministerium weitergeleitet und genehmigt.

1.4. Erprobungsphase

Zum Wintersemester 2017/18 wurde ein Studienstart für alle drei Subkohorten des Studiengangs avisiert. Sowohl für die Subkohorte der Personen ohne anrechenbare berufliche Vorkonferenzierung sowie für Absolventen des Betriebswirtschafts der Sparkassenakademie Bayern konnten im Zuge der Teilnehmerakquise Studieninteressierte gewonnen werden, die letztlich auch eine Anmeldung zum Studiengang einreichten. Für die Zielgruppe der Absolventen der Kammerausbildung konnte lediglich ein Interessent adressiert werden. Unter der Maßgabe der Erprobung des Studiengangs wurde seitens der Hochschule entschlossen, auch mit einer Teilnehmerzahl knapp unter der erforderlichen Mindestteilnehmerzahl das Studium zu starten.

Nachdem sich allerdings nicht alle ursprünglich angemeldeten Studieninteressierten nicht rückgemeldet hatten, wurde eine Teilnehmerzahl unterschritten, mit welcher nur äußerst defizitär ein Studium über den kompletten Studienverlauf hin durchgeführten werden würde. Daher fiel die Entscheidung, den Studienstart aus zweierlei Gründen zu verschieben: Zum Einen stellt der fachliche Austausch mit Kommilitonen und anderen Studierenden, gerade in einem Weiterbildungsstudium einen wichtigen Baustein zur Studienzufriedenheit und letztlich auch zum Studienerfolg dar, welcher bei einer zu kleinen Studienkohorte nur bedingt gegeben wäre. Des Weiteren wäre unter der prognostizierten Annahme des üblichen Teilnehmerchwunds im Verlauf des Studiums nur noch eine äußerst defizitäre Durchführung möglich gewesen, welche auch hochschulintern nur schwer kommunizierbar, sowie einen erneuten Start bzw. zukünftige Angebote in Frage gestellt hätte.

Im August initiierte der Gesamtprojektleiter ein Marketingaudit für den gesamten Weiterbildungsbereich, das auch den Studiengang BBBW umfasste. Im Nachgang zu diesem Audit sind die Marketingmaßnahmen für den Studiengang zielgruppenspezifischer gestaltet worden. Zudem führte der Gesamtprojektleiter sowohl Gespräche mit dem Kooperationspartner Sparkassenakademie, die zu einer intensiveren Bewerbung des Studiengangs in der Zielgruppe Sparkassenbetriebswirte führt, und mit den neu ernannten Studiengangsleitern aus der Fakultät Betriebswirtschaft.

Bestandteil der Erprobungsphase stellt eine für die 2. FP geplante Studienverlaufsanalyse der Studienkohorte dar. Ziel ist die Prüfung des Studiums auf deren Studierbarkeit, inhaltliche Ausgestaltung sowie ggf. eine optionale Anpassung auf Grundlage der Evaluationsergebnisse. Ebenso soll das pauschale Anrechnungskonzept für Betriebswirte als Blaupause für weitere Studienangebote, berufsbegleitend wie Vollzeit adaptiert und ausgeweitet werden.

1.5. Verstetigung

Basierend auf den Arbeiten (Studienverlaufsplanung, Vorlesungsplanung, E-Learning-Konzeptionierung ect.) zur Vorbereitung des zuvor geplanten Studienstarts wird ein erneuter Studienstart im kommenden Wintersemester WS 18/19 angesetzt, wobei die bislang ange-

meldeten Studierenden möglichst für die nächste Studienkohorte gehalten und mit zusätzlichen Studierenden ergänzt werden sollten. Hierfür ist ein verstärktes Maß an Teilnehmerakquise sowie Informationsweitergabe essentiell, um eine Studierendenkohorte zu generieren, welche unter der üblichen Annahme eines gewissen Teilnehmerschwunds im Studienverlauf, unter annehmbaren Studienbedingungen bzw. einem attraktiven Studenumfeld berufsbegleitend einen akademischen erwerben kann.

Eine Verstetigung des Studiengangs im Gesamtportfolio berufsbegleitender Bachelorstudiengänge an der Hochschule Landshut ist von großer Bedeutung, um potentiellen Studieninteressierten mit der Betriebswirtschaft als klassisch-thematisches Kernelement der Hochschullehre ein weiteres nicht-technisches Themenfeld für ihre berufliche und akademische Neu- bzw. Umorientierung anbieten zu können.

2. Berufsbegleitender Bachelor „Technik“

2.1. Erste Konzeptionsphase

Die Konzeptionsphase eines Bachelorangebots im Techniksektor gründete auf einer divergierenderen Ausgangslage als sie beim berufsbegleitenden Bachelor Betriebswirtschaft vorlag.

- Mit dem berufsbegleitenden Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen existiert seit 2010 ein technisch-orientierter berufsbegleitender Bachelorstudiengang an der Hochschule Landshut.
- Mit den Fakultäten „Maschinenbau“, „Elektrotechnik & Wirtschaftsingenieurwesen“ sowie „Informatik“ standen grundsätzlich drei mögliche Schwerpunktbereiche zur Auswahl.

Zentral war zu Beginn die Schwerpunkt- bzw. Titelfindung in Rücksprache mit den o.g. Technikfakultäten. Die nachfolgend genannten Sachverhalte erschwerten dabei die ersten Anläufe und hatten eher negativen Einfluss auf eine finale Konzeptionierung eines Studienangebots:

- Die Bereitschaft der Technik-Fakultäten, sich im Bereich der Weiterbildung zu engagieren, hatte sich als durchaus divergent erwiesen.
- Ein Großteil der bereits etablierten Weiterbildungsstudiengänge im Bachelor- wie auch im Masterbereich sind an der Fakultät Elektrotechnik/Wirtschaftsingenieurwesen verortet. Ergänzend kamen jeweils ein im TP 4 (Master Werteorientiertes Produktionsmanagement) entwickeltes weiterbildendes Masterangebot sowie eine zweite Variante des berufsbegleitenden Bachelors Wirtschaftsingenieurwesen hinzu, die zeitgleich an der genannten Fakultät implementiert wurden. Dies führte zu Ressourcenproblemen der ausführenden Fakultät respektive der in der Weiterbildung grundsätzlich engagierten Professor*innen aus der zuvor genannten Fakultät.
- Der Weiterbildungsmarkt in den Technikdisziplinen ist bereits durch benachbarte staatliche und private Hochschulen breit aufgestellt und nachhaltig abgedeckt. Die Etablierung eines weiteren Angebots muss unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingung daher sowohl inhaltlich, zielgruppenspezifisch als auch organisatorisch besonders konzipiert werden, um ein nachhaltiges Angebot schaffen zu können.

2.2. Folgeschritte

Eine neu zu konstituierende Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertreter*innen der drei Technikfakultäten, dem Projektleiter sowie dem zuständigen Teilprojektmitarbeiter, eruierte nunmehr die Optionen eines berufsbegleitenden Studienangebots für die Zielgruppe beruflich Qualifizierter auf Grundlage der Verzahnung verschiedenster Teildisziplinen im Techniksegment. Gerade die Kombination aus zukunftsrelevanten Disziplinen, v.a. im Kontext der Industrie 4.0, bedingen eine Vermittlung von Grundkompetenzen in den Fachdisziplinen Elektrotechnik, Maschinenbau sowie der Informatik und eröffnen damit eine breite Angebotspalette an Schwerpunktfelder. Sowohl das Segment der *Vernetzten Systeme*, die *Mechatronik* als auch die *Medizintechnik* haben sich bislang als potentiell geeignet gezeigt, um hier interdisziplinär Studienangebote in der Interaktion der technischen Expertise der Fachbereich der Hochschule Landshut zu entwickeln und nachhaltig im Weiterbildungsangebot zu implementieren.

Entsprechend dieser Erkenntnisse wurden zwei Arbeitsgruppen mit Professor*innen der jeweiligen Fachbereiche aus den Technikfakultäten gebildet um die Themen Medizintechnik und Mechatronik weiter dezidiert zu betrachten und im Hinblick auf ein Studienangebot hin näher zu prüfen. Zudem erfolgten eine Potential- und Sekundäranalyse sowie ein Experteninterview mit einem regionalen Vertreter eines Unternehmens im Bereich der Medizintechnik/Elektrotechnik. Folgende Ergebnisse konnten für die Medizintechnik subsummiert werden:

- Die Branche der Medizintechnik ist sehr stark interdisziplinär ausgerichtet, es besteht Bedarf an Fachkräften unterschiedlichster Fachbereiche und Qualifizierungsebenen.
- Abgesehen von der räumlichen Nähe zu München als relevanter Standort von Medizintechnologieunternehmen besteht in der Region Landshut kein spezifischer Bedarf an Absolventen dieses Fachbereichs.

Für die Arbeitsgruppe Mechatronik waren vor allem folgende Punkte ausschlaggebend, das Konzept weiter zu verfolgen:

- Im Zuge der Digitalisierung der Industrie (Schlagwort Industrie 4.0) erfolgt eine zunehmende Verzahnung der Produktion mit informationstechnischen Belangen. Hierdurch besteht ein verstärkter Bedarf an Ingenieuren mit Kenntnissen im Bereich IT.
- Im Einzugsgebiet der Hochschule Landshut besteht eine hohe Dichte an hochtechnisierten Industrieunternehmen (Automobilbranche zzgl. Zulieferunternehmen etc.), welche gerade von den o.g. Entwicklungen perspektivisch betroffen sind bzw. sein werden. Daher besteht die Annahme, dass die Nachfrage nach dieser entsprechenden Expertise zukünftig regional weiter zunehmen wird.

Basierend auf den zuvor erfolgten Schritten soll (in einer weiteren Förderlaufzeit) ein berufsbegleitender Bachelorstudiengang Mechatronik als interdisziplinäres, technisches Studienangebot das Angebotsportfolio der akademischen Weiterbildung der Hochschule Landshut ergänzen. Der aktuelle Stand des Curriculums sieht eine annähernd paritätische Verteilung der Themenfelder auf die drei an der Hochschule Landshut ansässigen Technikfakultäten (Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen sowie Informatik) vor.

ECTS Sem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21-25	25-30
10	Bachelorarbeit										Bachelorseminar											
9	Signalverarbeitung		Mechatronische Systeme			Robotik			Systems Engineering													
8	Projektarbeit		Technisches Englisch			Grundlagen der Energietechnik			Industrielles IoT, Industrie 4.0													
7	Regelungs- und Steuerungstechnik		Industrielle Betriebswirtschaft			Elektrische Messtechnik			Software Engineering													
6	Technische Mechanik II		Projektmanagement			Grundlagen Elektrische Antriebe			Ingenieurwerkstoffe													
5	Praktische Tätigkeit im Betrieb																				Re-reflexion	
4	Technische Mechanik I		Kommunikationstechnik			Produktionstechnik			Netzwerkssysteme, Internettechnologie													
3	Ingenieurmathematik III		Grundlagen der Konstruktion			Elektrotechnik II			Maschinenelemente													
2	Ingenieurmathematik II		Messtechnik			Elektrotechnik I			Programmieren in C (Theorie)		(Praxis)											
1	Ingenieurmathematik I		Naturwissenschaftliche Grundlagen (Chemie/Physik)			Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre			Grundlagen der Informatik													
	Theoriemodule (allgemein)		Theoriemodule (Schwerpunkt E-Technik)			Praxismodule		Theoriemodule (Schwerpunkt Informatik)		Theoriemodule (Schwerpunkt Maschinenbau)			Abschlussarbeit									

Abbildung 13: Curriculum berufsbegleitender Bachelor Mechatronik

Hinsichtlich eines dezidierten Studiengangskonzepts, einer Benchmark-Analyse, Erläuterungen der Zielgruppe etc. wird an dieser Stelle auf die Projekthomepage verwiesen, in welcher eine Konzeptionsempfehlung eben diese Punkte detailliert aufgreift.

2.3. Weitere Maßnahmen und Verstetigung

Im Zuge der 2. Förderphase werden eine Erprobung des o.g. Studienangebots sowie die vorgelagerten Maßnahmen angestrebt. Hierzu gehören u.a. die Etablierung einer fakultätsübergreifenden Arbeitsgruppe, die Vorbereitung des hochschulinternen sowie externen Gremienwegs, die Entwicklung einer konkreten Zielgruppenanansprache, die Vorbereitung der operativen Rahmenbedingungen (Gewinnung von Dozierenden, Kohorten- und Vorlesungsplanung). Zudem soll ähnlich der Angebotsstruktur im BWL-Bereich ein Anrechnungskonzept für beruflich bzw. in der beruflichen Weiterbildung erworbener Kompetenz auf Inhalte und Module dieses Studiengangs entwickelt werden, um der Zielgruppe (Berufliche Weiterbildung zum Techniker) eine Studienzeiterkürzung unter Berücksichtigung seiner bis zur Aufnahme eines Studiums erlangten beruflich-fachlichen Wissens zu ermöglichen.

Ziel ist eine nachhaltige Implementierung des Studienangebots in das Weiterbildungsangebot, um der Zielgruppe beruflich qualifizierter Personen mit Interesse an einer berufsbegleitenden akademischen Weiterbildung neben dem bestehenden/geplanten Angebot in den Bereichen Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen auch ein „rein“ technisches Studium anbieten zu können.

Teilprojektes IV: „Werteorientiertes Produktionsmanagement“

Entwicklung eines berufsbegleitenden Masterstudienganges

Verfasser: Vinzenz Jeglinsky (Projektmitarbeiter),
Severin v. Kuepach (Projektmitarbeiter)

1. Kurzbeschreibung

Der Wandel der Gesellschaft in Deutschland wird in Zukunft neue Herausforderungen auch im Umgang mit Beschäftigten produzierender Unternehmen generieren. Der Produktionsstandort Deutschland zeigt sich als prosperierend, vor allem im Umfeld komplexer Prozesse und Prozessketten. Entsprechend personalintensiv wird aufgrund technologischer und logistischer Herausforderungen auch in Zukunft trotz oder gerade wegen hoher Automatisierung der Einsatz geschulter Facharbeiter*innen und Instandhalter*innen in Produktionsbereichen sein.

Um sowohl den steigenden Anforderungen seitens der Unternehmen als auch den veränderten Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung zu tragen, sind anders als bislang neue Wege der Mitarbeiterführung in Produktionsbereichen zu gehen. Daher ist im Rahmen des Teilprojektes IV ein neuer Masterstudiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ entwickelt worden, der die Vorbereitung von Beschäftigten auf die sich verändernden Bedingungen im Arbeitsumfeld einer Produktion unterstützt.

Der Studiengang beschäftigt sich in intensiver Form mit der Reflexion menschbezogener Zusammenhänge und Konfliktsituationen in Produktionsbereichen. Den Studierenden soll neben der bloßen Anwendung von Methoden der Mitarbeiterführung ein grundlegendes Konzeptverständnis, aufbauend auf wirtschaftlichen, technischen und sozialen Komponenten, mit an die Hand gegeben werden, um eigenständig in komplexen Situationen Lösungen zu generieren. So soll der neue Master „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ potenzielle Nachwuchsführungskräfte ansprechen, die bereits in ihrem Unternehmen verantwortungsvoll komplexe Aufgaben übernommen haben. Ganz im Sinne eines interdisziplinären Ansatzes umfasst das Studium technische und wirtschaftliche Aspekte sowie insbesondere das Erlernen und Verständnis integrativer Elemente zur Führung in Produktionsbereichen. Ein hoher Praxisbezug der Studieninhalte durch starke Vernetzung der theoretisch zu erarbeitenden Themen mit den realen Situationen in produzierenden Unternehmen prägt das Curriculum des Weiterbildungsangebotes. Das zentrale Anliegen des auf Interdisziplinarität ausgelegten Masterstudienganges ist folglich die individuelle Weiterentwicklung und Erhöhung der Berufschancen von Berufstätigen.

Der Studiengang ist am Technologiezentrum „Produktions- und Logistiksysteme“ der Hochschule Landshut in Dingolfing platziert, wo eine exzellente Ausstattung (inkl. einer 900m² großen Experimentalfabrik) in den Studiengang mit einbezogen werden kann.

2. Eingehende Darstellung

2.1. Erzielte Ergebnisse

In der folgenden Tabelle 1 sind die erzielten Teilprojektergebnisse zusammengefasst dargestellt:

vorgegebene Ziele	Verwendung der Zuwendung		Erzielte Ergebnisse
Konzeption eines interdisziplinären berufsbegleitenden Masterstudiengangs mit dualen Elementen „Werteorientiertes Produktionsmanagement“	Wissenschaftliches Vorprojekt	Befragung in der Region Niederbayern ansässiger Industrieunternehmen hinsichtlich Interessen und Anforderungen an Lehr- und Weiterbildungsangebote	abgestimmte inhaltliche Ausrichtung des Lehr- und Weiterbildungsangebots in Hinblick auf den Bedarf und die Bedürfnisse der Menschen und Unternehmen der Region
		Aufnahme und Konsolidierung von ausgewähltem betrieblichem Knowhow der Industriepartner	wichtige, zeitgemäße und relevante Inhalte für die Ausgestaltung des Masterstudienganges
	Konzeption	Inhaltliche Konzeption Masterstudiengang	Modulhandbuch mit integrierten Inhalten der Industriepartner
		Organisatorisch Konzeption Masterstudiengang	<ul style="list-style-type: none"> - mit Industrieunternehmen abgestimmter Studienablauf - Studien- und Prüfungsordnung - Studien- und Prüfungsplan - vorabgestimmte Organisation und Planung des Einsatzes von Dozierenden aus der Industrie
		Vernetzung mit Teilprojekt 1	Diversitätskonzept
		Vernetzung mit Teilprojekt 6	Didaktisches Konzept inklusive Blended Learning
	Evaluation & Verbesserung Masterstudiengang	Befragung von Studierenden Dozierende / Unternehmensvertreter*innen	Identifikation von Optimierungspotenzialen
	Gremienarbeit	Vorbereitung und Einreichung der Genehmigung sowie Abstimmungen zur Beschlussfähigkeit im Rahmen der Hochschulgremien; Dokumentation	Genehmigung des Masterstudiengangs "Werteorientiertes Produktionsmanagement" der Hochschule für angewandte Wissenschaften Fachhochschule Landshut durch das Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst
	Öffentlichkeitsarbeit	Konzeption und Erstellung eines Flyers zur Kurzbeschreibung des Studiengangs	Flyer Masterstudiengang "Werteorientiertes Produktionsmanagement"
		diverse Termine in Unternehmensgremien (Werksleitungskreis Mann+Hummel Marklkofen, Managementbesuch Dräxlmaier, GF-Kreis SAR); Teilnahme am Gesundheitskongress in Dingolfing	Verankerung des weiterbildenden Masterstudiengangs "Werteorientiertes Produktionsmanagement" in den Fort- und Weiterbildungsprogrammen der Industriepartner

Tabelle 1: Zusammenfassung erzielter Teilprojektergebnisse

2.2. Wissenschaftliches Vorprojekt

Mit der Entscheidung, das Technologiezentrum für Produktions- und Logistiksysteme (PuLS) der Hochschule Landshut in Dingolfing zu realisieren, haben wesentliche Industrieunternehmen in der Region erklärt, sich intensiv bei der Gestaltung der dort verankerten Lehr- und Weiterbildungsinhalte der Hochschule Landshut einzubringen. Zu diesem Zweck wurde ein gemeinsames Projekt ins Leben gerufen, dessen Ziel es ist, systematisch vorbereitende Inhalte zur Ausgestaltung der Lehr- und Weiterbildungsinhalte zu erarbeiten. Ein weiterer Bestandteil der Arbeit im Projekt war die Entwicklung eines Best-Practice-Sharing Konzepts mit dem Ziel, die Lehr- und Weiterbildungsangebote kontinuierlich weiterzuentwickeln und dem Bedarf der Industrie in der Region Niederbayern anzupassen. Am Projekt beteiligte Unternehmen sind BMW (Standort Dingolfing), SAR electronics, Mann+Hummel, Marklkofen, die Dräxlmaier Group sowie Kühne+Nagel, Niederaichbach. Die konsolidierten Erkenntnisse lassen sich wie folgt in 9 Punkte fassen:

Erkenntnis 1: Den befragten Unternehmen erscheint eine übergreifende Betrachtung von Themen im Bereich Produktions- und Logistiksysteme (etwa über die Säulen „Forschung“, „Lehre“, „Weiterbildung“, „Best-Practice“) sinnvoll.

Erkenntnis 2: Die befragten Unternehmen unterscheiden sehr genau zwischen Themen, die öffentlich oder netzwerköffentlich zugänglich gemacht werden können und vertraulichen Inhalten.

Erkenntnis 3: Ein klares Bekenntnis zu einem spezifischen Themenprofil des Technologiezentrums erscheint allen befragten Unternehmen als sehr wichtig.

Erkenntnis 4: Attraktive Nischenthemen werden im Bereich der Integration gesellschaftlicher und menschbezogener Themen (z.B. Gesundheitsmanagement, Werteorientierung) in Produktions- und Logistiksysteme von allen befragten Unternehmen gesehen.

Erkenntnis 5: Hinsichtlich einer Beteiligung am geplanten Masterstudiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ unterscheiden die Unternehmen sehr nach jeweils eigenen Interessen.

Erkenntnis 6: In den Bereichen „Beteiligung am Studiengang“ und „Netzwerkarbeit“ existieren teilweise deutliche Vorbehalte aufgrund Wettbewerbs- bzw. Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Erkenntnis 7: Dennoch wird der Austausch vor allem vorwettbewerblicher Themen im Netzwerk (Best-Practice-Plattform) als hochattraktiv angesehen.

Erkenntnis 8: Angebote des Technologiezentrums im Bereich Weiterbildung und Beratung werden marktseitig geregelt.

Erkenntnis 9: Starke Bedeutung wird dem Standort Dingolfing aufgrund regionaler Vorteile (kurze Wegstrecken und regionale Besonderheiten) zugeschrieben.

2.3. Inhaltliche und organisatorische Konzeption

Der Begriff „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ versinnbildlicht alle drei wesentlichen Richtungen „Wirtschaft“, „Technik“ und „Mensch“, die im Rahmen des Studiengangs aufeinandertreffen. Im Besonderen stellt der Begriff „Werteorientierung“ dabei sowohl eine

Orientierung auf die Werte der Beschäftigten in einer Produktion dar, also der persönlichen Grundwerte der in der Produktion präsenten Mitarbeiter*innen als auch auf die Werte des Unternehmens, welches in erster Linie auf eine Maximierung des Gewinns ausgerichtet ist, im Weiteren aber auch strategische und gesellschaftliche Werte beinhaltet.

Mit dem weiterbildenden Masterstudiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ wurde ein speziell auf den Markt der produzierenden Unternehmen zugeschnittener Studiengang geschaffen. Die Studierenden erwerben durch praxisorientierte Lehre eine auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden beruhende Ausbildung, die im Zusammenhang mit persönlichen Erfahrungen und sozialen Kompetenzen zu einer eigenverantwortlichen Berufstätigkeit als Führungskraft im Produktionssektor befähigt.

Die Absolvent*innen des weiterbildenden Studienganges „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ sind in den produzierenden Industrieunternehmen gefragte Fach- und Führungskräfte, da die interdisziplinären Ausbildungsschwerpunkte sowohl betriebswirtschaftliche und technische als auch soziale Kompetenzen vermitteln. Gerade die Fähigkeit der Absolvent*innen sich mit einer fachlich orientierten Generalistenausbildung schnell in die unterschiedlichen operativen Tätigkeitsfelder der Produktion und angrenzender Bereiche einarbeiten zu können, kann dabei als ein wesentlicher Vorteil im Wettbewerb um entsprechende Arbeitsplätze angesehen werden. Das vermittelte Wissen wird besonders im Rahmen strategisch-taktischer Tätigkeiten benötigt. Der in diesen Bereichen besonderer Bedarf, wurde durch die potenziellen Arbeitgeber aus dem Bereich produzierender Unternehmen genannt.

Neben den technischen und wirtschaftlichen Studienfächern fließen im gleichen Maße Fächer mit einer gesellschaftsorientierten Prägung für den Aufbau von Führungskompetenz in das Curriculum ein (Abbildung 14). Praxisorientierte Projektarbeiten sowie die Bearbeitung der Masterarbeit bilden die enge Verzahnung zwischen dem erlernten Wissen und deren unmittelbare Übertragung in die Unternehmenspraxis.



Abbildung 14: Überblick Ausprägungen und Module Masterstudiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“

Alleinstellungsmerkmale des Studiengangs:

- Praxisnähe durch Experimentalfabrik am Technologiezentrum in Dingolfing
- Vertiefende Praxis durch ein betreutes Projekt im Unternehmen
- Mentoring Programm

Der Studiengang startete im Sommersemester 2016. Es ist geplant, für den Studiengang jährlich max. 18 Studierende zuzulassen. Eine Auswirkung auf andere Studienanfängerplätze ähnlicher Lehreinheiten in konsekutiven Masterstudiengängen ist nicht gegeben, da es sich um ein berufsbegleitendes Angebot handelt. Eine Verminderung der Teilnehmerzahlen am ebenfalls in Dingolfing zu verankernden, bestehenden Studiengang „Prozessmanagement und Ressourceneffizienz“ ist ebenfalls nicht zu erwarten, da durch die Vermarktungsmöglichkeiten durch das Technologiezentrum in Dingolfing und die Partnerunternehmen eine deutliche Zunahme an Interessierten für beide, inhaltlich schlüssig voneinander abgegrenzten, Masterstudiengänge erwartet wird.

Für das Studienprogramm stehen neben der oben beschriebenen Experimentalfabrik, die in alle Veranstaltungen des Studienganges mit eingebunden werden kann, modernste Hörsäle inklusive Multi-Media-Ausstattung zur Verfügung.

Basierend auf den oben genannten Ergebnissen wurden die folgenden Unterlagen erstellt und in den entsprechenden Hochschulgremien verabschiedet:

- Modulhandbuch
- Studien- und Prüfungsordnung
- Studien- und Prüfungsplan

2.4. Diversität

Die im Rahmen des Teilprojektes I, welches die Verbesserung der Bildungschancen junger benachteiligter Menschen zum Ziel hat, durchgeführte qualitative Studie ergab für die Entwicklung eines Diversitäts-Konzeptes für den Masterstudiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ erste relevante im Folgenden angeführte Ergebnistendenzen:

Der Ursprung beziehungsweise die Idee für eine akademische Weiterbildung wird zumeist durch den weiteren Familien- oder Freizeit-/Freundeskreis initiiert, seltener durch den engeren Familienkreis, Arbeitgeber oder Hochschulen. Im Sinne eines Gesamtbildes kann hinsichtlich Hürden oder Schwierigkeiten bei der Nutzung akademischer Weiterbildung festgestellt werden, dass diese weniger inhaltlicher, denn informativer und organisatorischer Natur sind.

Bezogen auf didaktische Methoden wurde mit einer signifikanten Häufung der Wunsch nach dialektfreiem, langsamem Sprechen der Dozierenden genannt. Auch ausreichend Zeit für Mitschriften sowie die Bereitstellung von Skripten oder auch die Anwendung von Blended Learning-Elementen wurden in diesem Zusammenhang genannt.

Abgeleitet aus den beschriebenen Ergebnistendenzen des Teilprojektes I und den Vorarbeiten im Rahmen des beschriebenen Vorprojektes, verfolgt das Diversitätskonzept die folgenden zwei Zielrichtungen:

- Wissensvermittlung im Umgang mit heterogenen Personengruppen
 - Vermittlung normativer Werte
 - Methoden und Werkzeuge einer wertorientierten Mitarbeiter*innenführung
 - Inhaltliche Interdisziplinarität

- Abbau von Hemmnissen zur Erreichung einer vielfältigen Zielgruppe bei Weiterbildungsangeboten
 - Einsatz zielgruppenspezifischer didaktischer Instrumente zur Wissensvermittlung (u.a. game-based learning)
 - Blended Learning (abgestimmte Präsenzausprägung und moderne E-Learning Methoden)
 - modulares Weiterbildungsangebot
 - Vielfältigkeit in Gruppe der Dozierenden

Im Rahmen des Weiterbildungsangebotes wurde ein besonderer Fokus auf die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter (Gender Mainstreaming) gelegt. Eine dahingehende thematische Sensibilisierung der Studierenden erfolgt insbesondere in den Studienmodulen „Interkulturelles Verständnis und Ethik“ sowie „Organisatorischer Wandel/ Arbeitspsychologie/ Gesellschaftsentwicklung“. Im Rahmen dieser Lehrveranstaltungen sind unter anderem Themenböcke zur Vermittlung von Hintergründen und methodischen Ansätzen wie etwa der Abbau von Stereotypen, Konzepte und Maßnahmen zur Vereinbarung von Weiterbildung, Erwerbs- und Privatleben oder auch Diversity-Management als Bestandteil der Organisationsentwicklung vorgesehen. Des Weiteren wird beispielsweise bei der Auswahl der Dozierenden auf einen möglichst ausgeglichenen Genderanteil geachtet.

2.5. Didaktisches Konzept / Blended Learning

In Zusammenarbeit mit Teilprojekt VI wurde ein Blended-Learning-Konzept für den Studiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ entwickelt und implementiert. Als Empfehlung ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 2 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Modulnr.	Modulname	Modulgruppe	Didaktisches Konzept										Kommentar	
			Blended Learning					Lehrformen						
			P	AK	IK	IJK	O	S	Ü	P	PA			
1. Semester														
WPT100	Produktentstehungsprozesse in Schlüsselbranchen	Technik	x	x	+					x	x	x	x	
WPT110	Qualitäts- und Produktionsmanagement	Technik	x	x	+					x	x	x	x	Einbezug der Musterfabrik
WPM100	Interkulturelles Verständnis und Grundlagen der Ethik	Mensch	x	x	+					x	x	x	x	Rollenspiele
WPM110	Rechtsgrundlagen und Gesamtverantwortung in der Produktion	Mensch	x	x	+					x	x	x	x	
3. Semester														
WPB300	Ressourcenmanagement	Management	x	x	+					x	x	x	x	Einbezug der Lernfabrik
WPM300	Organisatorischer Wandel, Arbeitspsychologie, Gesellschaftsentwicklung	Mensch	x	x	+					x	x	x	x	Einbezug der Lernfabrik; Rollenspiele
WPM310	Konzepte der werte- und gesundheitsorientierten Führung	Mensch	x	x	+					x	x	x	x	Einbezug der Lernfabrik; Rollenspiele
WPP300	Unternehmensplanspiel	Praxisprojekte	x	x	+					x	x	x	x	
5. Semester														
MPA500	Masterarbeit Seminar	Masterarbeit	x	x	+					x	x	x	x	
2. Semester														
WPT200	Lean Factory Design und Lean Production	Technik	x	x	+					x	x	x	x	
WPB200	Change Management, Wertanalyse und Produktionscontrolling	Management	x	x	+					x	x	x	x	Fallstudien, Rollenspiele
WPB210	Supply Chain Management und Internationale Beschaffung	Management	x	x	+					x	x	x	x	Einbezug der Lernfabrik
WPM200	Fortgeschrittene Themen des Projektmanagements	Mensch	x	x		+				x	x	x	x	
4. Semester														
MPP400	Übergreifendes, betreutes Gruppenprojekt in der Industrie	Praxisprojekte	x	x	+					x	x	x	x	Ausarbeitungen und Präsentationen bei Industrieunternehmen
MPA400	Masterarbeit	Masterarbeit	x	x	+					x	x	x	x	
Legende: P: Präsenz A: Anreicherung I: Integration EI: Erweiterte Integration O: Online S: Seminaristischer Unterricht Ü: Übung P: Praktikum Projektarbeit x: vorgesehen + empfohlen														

Tabelle 2: Überblick Einsatz didaktischer Methoden und Werkzeuge

Weiterführende Informationen sind dem Berichtsteil „Teilprojekt VI: E-Learning für eine moderne akademische Bildung“ zu entnehmen.

3. Planung und Ablauf des Vorhabens

Die Schritte der Entwicklung dieses Masterstudiengangs, aggregiert auf Arbeitspakete-Ebene, sind in ihrem zeitlichen Verlauf in Tabelle 3. dargestellt.

Interdisziplinäre Weiterbildungsangebote „Werteorientiertes Produktionsmanagement“																
	2014		2015				2016				2017				2018	
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	
Befragung von Unternehmen zum „Werteorientierten Produktionsmanagement“																
Konzeption von Weiterbildungsangeboten und eines dualen Masterstudiengangs																
Begleitung und Evaluierung Probesemester 1 WPM																
Blended Learning, Diversität, Zielgruppenerreichung																
Probesemester 2 WPM (auf Kosten der Hochschule)																
Verwertung der Projektergebnisse ohne Förderung																
wissenschaftliche Begleitforschung																

Tabelle 3: Überblick Arbeitspakete

Das wissenschaftliche Vorprojekt und die Konzipierung des berufsbegleitenden Masterstudienganges „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ wurden abgeschlossen. Die didaktischen Konzepte inklusive des Diversitätskonzeptes und das Blended Learning wurden in Zusammenarbeit mit den anderen Teilprojekten erarbeitet und implementiert.

Ab März 2016 ging der Masterstudiengang in eine einsemestrige Erprobungs- und Evaluierungsphase mit einer Kohorte von 11 Teilnehmern. Ein Wissenstransfer der Erkenntnisse der Erprobungsphase in andere Projektteile erfolgt im Anschluss. Bis zum 31.08.2016 wurden verstärkt Arbeiten zur Zielgruppenerreichung und Öffentlichkeitsarbeit vorgenommen. Mit Abschluss der aktiven Lehrphase bis 08.07.2016 sind die Datenerhebungen der Evaluierung beendet worden. Alternierend zu den Erhebungen wurden bereits Auswertungen vorgenommen. Aus den Auswertungen geht hervor, dass keine Änderungen am Studiengangskonzept notwendig sind.

Zum 01.09.2016 wurden alle Teilprojektergebnisse veröffentlicht. Der Fortlauf der ersten Studienkohorte wurde in einem 2. Probesemester auf Kosten der Hochschule Landshut durchgeführt.

Ab März 2017 wurde die Teilnahme am Studiengang für die erste Kohorte und alle weiteren Kohorten gebührenpflichtig im Sinne einer gewinnorientierten Ergebnisverwertung. Das Angebot des Masterstudienganges „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ ging somit in den Regulärbetrieb und die organisatorische Verwaltung durch das Institut für Weiterbildung über.

4. Evaluierung forschungs- bzw. entwicklungsbezogene Fragestellungen

Im Rahmen der durchgeführten Evaluation können forschungs- bzw. entwicklungsbezogene Fragen wie folgt beantwortet werden.

- Welche Parameter sind wichtig für die Erstellung von dualen Modulstudien und einem berufsbegleitenden Masterstudiengang im interdisziplinären Themenfeld „Werteorientiertes Produktionsmanagement“, wenn ein hohes Maß an Beteiligung durch die Unternehmen gewährleistet werden soll?

- Regelmäßiger, bidirektionaler Wissenstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis
 - Größere Praxisanteile in den Lehrplänen der Hochschule
 - Ständige Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildungsprogramme für Hochschulabsolvent*innen (Stand der Wissenschaft/ Technik)
 - Engere Kooperation zwischen der Hochschule und Unternehmen
 - Flexible Präsenzmodelle (Wochentage/Samstag, Blockveranstaltungen, Blended Learning)
 - Dokumentierte Regelung der Kooperation (Student*in/Mitarbeiter*in, Unternehmen, Dozent*innen, Hochschule Landshut)
- Welche Anforderungen werden an Führungskräfte in Produktionsunternehmen heute gestellt?
 - Führungskompetenz auf Shopfloor-Ebene
 - Didaktische Kompetenz und Variabilität hinsichtlich heterogener Gruppen von Produktionsmitarbeiter*innen (Vermittlung von Wissen, Normen und Werte)
 - Problemlösungskompetenz
 - Teamfähigkeit
 - Interkulturelles Verständnis
 - Prozessverständnis
 - Interdisziplinarität
 - Lernbereitschaft und -fähigkeit (Lebenslanges Lernen)
 - Ganzheitliches Denken im Sinne eines wirtschaftlich-technisch-sozialen Optimums
- Wie hoch ist die Bereitschaft der Unternehmen, Werte wie Nachhaltigkeit etc. in die Führungskultur zu übernehmen?
 - Grundsätzlich hohe Bereitschaft durch alle befragten Unternehmen signalisiert
 - In zwei von fünf Unternehmen ist insbesondere Nachhaltigkeit innerhalb der Führungskultur bereits verankert
- Welche Schwerpunkte sehen die Unternehmen unter der Thematik „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ sowohl auf Führungskräfteebene wie auch auf anderen Unternehmensebenen?
 - Integration gesellschaftlicher und menschbezogener Themen (z.B. Gesundheitsmanagement, werteorientierte Führung, Lebenslanges Lernen, Arbeitspsychologie, Ethik, interkulturelles Verständnis) in Produktions- und Logistiksystemen
- Wie ist eine Beteiligung von Unternehmen an der Konzeption von Studiengängen optimal zu realisieren?
 - Regelmäßiger inhaltlicher Austausch im fest installierten Arbeitskreis

- Fachbeirat zur Diskussion der Profilierung der Weiterbildungsangebote
- Best-Practice-Austausch (Plattform: Technologiezentrum der Hochschule Landshut in Dingolfing)

Die Datengrundlage wurde mittels qualitativen Experten*inneninterviews ermittelt. Die anschließende Textanalyse lieferte die vorliegenden Ergebnisse.

In der folgenden Tabelle 4 ist der Verlauf der wissenschaftlichen Erhebung dokumentiert:

Titel	Aktivität	Unternehmen / Institution	Stichproben	Zeitraum
Vorbereitung der Datenerhebung	Erstellung Steckbriefsystematik	-	-	01.09. bis 30.09.2014
Erhebung potentieller möglicher Alleinstellungsmerkmale des Studiengangs	Interview der Expert*innenrunde	BMW Dingolfing, Kühne + Nagel Dräxlmaier, Mann + HummelSAR, Vertreter der Hochschule	n = 5	01.10. bis 31.10.2014
Erforschung eines Selbstverständnisses und Erwartungen an Studienangebot, sowie wichtige potenzielle Studieninhalte	Datenerhebung Expert*inneninterview und Steckbrieferstellung	BMW Dingolfing, Kühne + Nagel Dräxlmaier, Mann + HummelSAR	n =47	1.11. bis 31.01.2014
Ermittlung möglicher Organisationsformen des Studiengangs mit Hinblick auf die optimalen Verbindungsmöglichkeiten zwischen Beruf und Studium	Interview der Expert*innenrunde	BMW Dingolfing, Kühne + Nagel Dräxlmaier, Mann + Hummel SAR	n = 5	01.01.bis 28.02.2015
Evaluierung der Studierenden Zielgruppe sowie die Zugänglichkeit der Anmelde- und Immatrikulationsprozesse	Evaluationsbogen	Erste Kohorte der Studierenden	n = 11	08.04.2016
Evaluierung der Qualität von Lehre, Organisation und Dozentenauswahl des Studiengangs sowie die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Belangen mit dem Studium	Evaluationsbogen	Erste und Zweite Kohorte der Studierenden	n = 16	30.06.2017

Tabelle 4: Überblick Datenerhebung

Zur Etablierung eines Netzwerkmanagements für die inhaltliche Vorbereitung von Fachveranstaltungen sowie zur Erarbeitung und Einbindung von Anwendungsbeispielen in das zu

konzipierende Studienangebot ist ein regelmäßig stattfindender (ein bis zweimal im Quartal) Arbeitskreis „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ installiert.

4.1. Zusammenfassung der Evaluierungsergebnisse

Alle Studierenden der ersten und zweiten Kohorte haben an der Evaluierung teilgenommen. Die allgemeine Zufriedenheit mit dem Masterstudiengang ist im Mittel bei 4,1 von 5 erreichbaren Punkten als sehr hoch zu bewerten. Ebenso werden die Auswahl und der Hintergrund der Lehrdozenten sehr positiv beschrieben. Die Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Belangen in Verbindung mit dem Studiengang wird ebenfalls positiv von den Studenten gesehen. Die Qualität der Vermittlung der Studiengangs-Inhalte sind anhand neun Fragen evaluiert worden. Das Ergebnis kann der folgenden Grafik (Abbildung 15) entnommen werden.

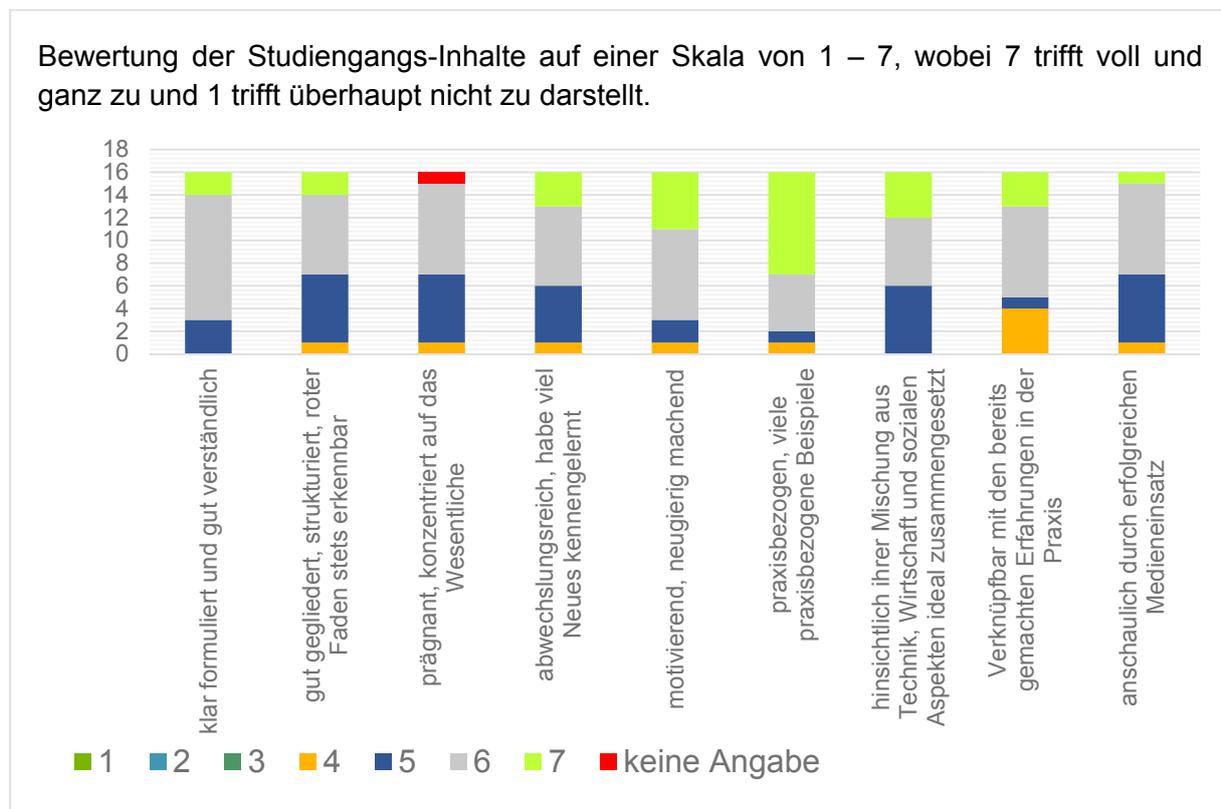


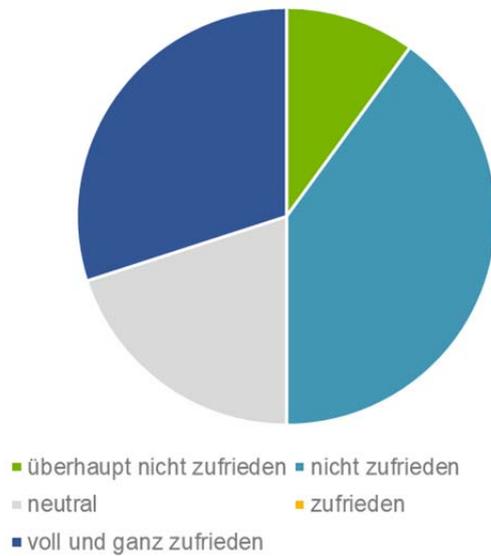
Abbildung 15 Evaluierung der Studiengangs-Inhalte

Die Evaluierung der Studiengangs-Inhalte bestätigte die Planungen und die aktuelle Durchführung des Studiengangs. Tiefgreifende Veränderungen waren daher nicht notwendig.

Für die Organisation und Durchführung der grundständigen Gruppenarbeit leiteten sich aus der Evaluierung einige Handlungsfelder ab, wie folgende Grafiken (Abbildung 16) anschaulich zeigen.

n = 10

Zufriedenheit allgemein



Verbesserungspotenziale durch:

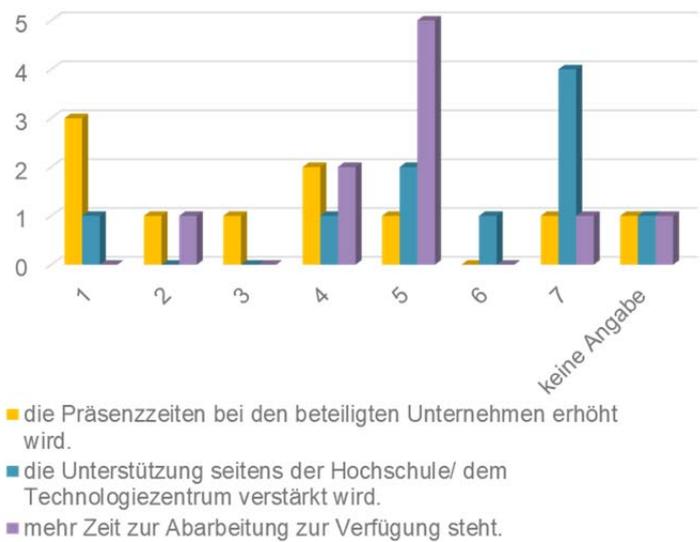


Abbildung 16 Evaluierung der Gruppenarbeit

Teilprojekt V: Entwicklung von Planspielen als didaktisches Instrument im Umfeld einer Lernfabrik

Virtuelle Learning Cells in einer Lernfabrik

Verfasser*innen: Stefan Blöchl (Projektmitarbeiter)
Katharina Spanner (Projektmitarbeiterin)

1. Kurzbeschreibung

Der Standort Niederbayern ist wirtschaftlich geprägt von einer Vielzahl an mittelständischen und einigen großen Produktionsunternehmen. Aufgrund der niedrigen Arbeitslosigkeit einhergehend mit dem demographischen Wandel ist es gerade in Niederbayern für Unternehmen sehr wichtig, zukunftsfähige Konzepte zur Gewinnung der Fach- und Führungskräfte von morgen zu entwickeln. Zunehmend stellen diese Unternehmen fest, dass die Ermöglichung einer akademischen Weiterbildung ein immer wichtigerer Wettbewerbsfaktor wird. Aus vielen Gesprächen mit Industrieunternehmen der Region ist der Bedarf nach einer stärkeren Beteiligung an der Entwicklung akademischer Weiterbildungsangebote deutlich geworden. Dabei werden vor allem duale Angebote im Vordergrund stehen, die eine enge Verzahnung zwischen akademischer Bildung und anwendungsorientierter Umsetzung in den Unternehmen voraussetzen. Als didaktische Hilfsmittel sollen ergänzend mit dem Ausbau der vorhandenen Lernfabrik **Planspielkonzepte** entwickelt und erprobt werden. Darüber hinaus sollen **virtuelle Learning Cells** in die Lernfabrik integriert werden.

2. Detailbeschreibung, Ziele und Projektverlauf

Es gilt, der Vielfalt an existierenden Methoden zur Optimierung von Produktionsunternehmen im Hinblick auf die Faktoren Mensch, Prozesse, Ressourceneffizienz und Rendite eine Systematik hinsichtlich ihrer Evaluierung zu geben. In enger Kooperation mit den Unternehmen der Region will die Hochschule Landshut akademische Weiterbildungsangebote erarbeiten, die Berufstätigen mit und ohne Hochschulabschluss Kenntnisse und Fähigkeiten zur individuellen Weiterentwicklung und Erhöhung der Berufschancen vermitteln. Wesentlicher Charakterzug aller angestrebten Qualifizierungs- und Ausbildungsinhalte soll der hohe Praxisbezug und eine starke Vernetzung der theoretisch zu erarbeitenden Themen mit den realen Situationen in produzierenden Unternehmen sein.

Aus diesem Grund arbeitet die Hochschule Landshut in der Lehre bereits heute mit **Planspielen und einer Lernfabrik für Lean Production**. Nahezu jeder/jede hat sicherlich im beruflichen und/oder privaten Umfeld bereits die Erfahrung gemacht, dass bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge erst durch selbständiges Durchführen beziehungsweise aktives Mitwirken vollständig zu erfassen sind („learning by doing“). Gerade bei der Schulung von Prinzipien, Methoden und Werkzeugen der Produktionsoptimierung erscheinen die Lernarten „Erfahrungslernen“ und „praktisches Üben“ besonders geeignet. Sie unterstützen den Kompetenzaufbau und bereiten damit die Teilnehmer*innen auf das breite Spektrum an Anforderungen im Berufsalltag als Fach- und Führungskraft vor. Es ergibt sich eine höhere Effizienz und Lerngeschwindigkeit, da die Lerninhalte in Handlungen eingebunden sind und

als reale Erfahrungen im Gehirn gespeichert werden. Um diese Annahme zu verifizieren, sollen in diesem Projekt mehrere Planspielkonzepte in einer realitätsnahen Fabrikumgebung entwickelt, evaluiert, bewertet und weiterentwickelt werden. Derzeitige Angebote in der Lernfabrik konzentrieren sich lediglich auf den Bereich der Montageoptimierung. Zukünftig muss jedoch der Vielfältigkeit der Problemstellung in produzierenden Unternehmen und immer mehr an Bedeutung gewinnenden Herausforderungen wie der Optimierung der Ressourceneffizienz oder altersgerechten Arbeitsplätzen Rechnung getragen werden. Dies kann nur gelingen, wenn der Faktor Mensch auf allen Ebenen mit einbezogen und geschult wird. Es muss Bewusstsein für zukünftige Herausforderungen geschaffen und der Mensch als Ideengeber verstanden werden.

Für die unterschiedlichen Zielgruppen im Projekt, insbesondere Studienabbrecher*innen und Menschen mit Migrationshintergrund, sollte durch Aufbau und Betrieb der Lernfabrik didaktisch untersucht werden, welche Lernform am besten geeignet ist. Auch in der fachlichen Tiefe der einzelnen Elemente sollte ein Stufen-Konzept erarbeitet werden, wie man die grundlegende Theorie im Rahmen von Planspielen und weiteren Lernformen verschiedenen Bildungsgruppen (Studenten*innen, Meister*innen, Fachpersonal) zugänglich macht. Insbesondere im Bereich der Produktion müssen sämtliche Ebenen vom/ von der Werker*in über den/ die Meister*in bis hin zu Disponenten*innen, Planungsingenieuren*innen und Produktions- oder Werkleiter*innen gemeinsames Verständnis entwickeln. In diesem Zusammenhang ist auch die Durchlässigkeit und Zusammenarbeit zwischen Hochschule und den Kammern im Diversitätskonzept des Projektes als äußerst wichtig anzusehen. Deshalb müssen für alle Ebenen Weiterbildungsangebote z.B. in Form von Hochschulzertifikaten oder gemeinsamen Kursen mit den Kammern entwickelt werden. Es gilt das Angebot sowohl in der fachlichen Tiefe als auch in der zeitlichen und didaktischen Ausgestaltung an die jeweilige Zielgruppe anzupassen.

2.1. Projektziele

Da davon auszugehen ist, dass der Lernerfolg umso größer ist, je realitätsnäher die Planspielkonzepte aufgebaut sind, sollten im Laufe dieses Vorhabens vielfältige Angebote im Rahmen der 900 m² großen Lernfabrik des Technologiezentrums Produktions- und Logistiksysteme (TZ PULS) der Hochschule Landshut am Standort Dingolfing erarbeitet werden. Diese Lernfabrik sollte den gesamten Leistungserstellungsprozess eines mittelständischen Unternehmens abbilden und modular aufgebaut sein. Dabei war angedacht, virtuelle Learning Cells zu integrieren, indem an den einzelnen Stationen passende Lehrinhalte auf mobilen Endgeräten abgerufen werden können. So können Lehrinhalte im Selbststudium an den einzelnen Stationen in einer realen Fabrikumgebung nachvollzogen werden.

Folgende Forschungsfragen sind in diesem Teilprojekt zu beantworten:

- Wie können Planspiele in einer Lernfabrik in Weiterbildungsmaßnahmen und berufsbegleitende Studiengänge integriert werden?
- Wie lassen sich Planspiele in einer Lernfabrik möglichst gut skalieren, um nicht nur Kleingruppen, sondern möglichst vielen Teilnehmer*innen eine Teilnahme zu ermöglichen?
- Wie können virtuelle learning cells in eine Lernfabrik integriert werden?

Die Erkenntnisse bezüglich der gestellten Forschungsfragen werden im Kapitel 3 eingehend erläutert.

2.2. Entwicklung und Erprobung von Planspielen als didaktisches Instrument, Konzeption von Weiterbildungsangeboten für die Zielgruppen

2.2.1. Planspielkonzept 1 „Lean Vorfertigung“

Als erstes von drei Planspielkonzepten in diesem Teilprojekt wird das Planspielkonzept „Lean Vorfertigung“ beschrieben. Zunächst sind die Anforderungen des Konzepts sowie dessen Lerninhalte dargestellt.

Anforderungen:

Dieses Planspielkonzept ist auf eine Spieldauer von ca. drei bis vier Stunden ausgelegt. Dabei enthalten sind die Phasen für das aktive Spielen, für begleitende Theorie sowie für die Auswertung der Spielrunden.

Das Szenario des Planspielkonzepts ist in einem fiktiven Fertigungsbetrieb mit mehreren gleichzeitig zu bedienenden Maschinen angesiedelt. Man befindet sich in einem dreistufigen Prozess, der von der Fertigung über eine Lagerstufe bis hin zur Montage reicht. Die Montage ist dabei lediglich über die Kundenaufträge im Planspiel vertreten.

Zwischen den drei Planspielrunden werden die Arbeitsplätze an, sowie die Rüstvorgänge der Maschinen schrittweise optimiert. Die begleitende Theorie liefert den Teilnehmern*innen dafür Anhaltspunkte zur Optimierung.

Lerninhalte:

Ein erster Inhaltsblock vermittelt Kenntnisse über grundlegende Begriffe aus dem Lean Management. Dabei ist den Teilnehmern*innen zum einen die Unterscheidung zwischen „Wertschöpfung“ und „(momentan noch notwendiger) Verschwendung“ zu erläutern. Zum anderen detaillieren die sieben Arten der Verschwendung dieses Wissen. Es wird dabei betont, dass Bestände die schlimmste Art der Verschwendung darstellen.

Nach der ersten Planspielrunde wird als weitere Theorie der Nutzen und das Anwenden der sogenannten „5S-Methode“ thematisiert. Diese wird dafür eingesetzt, die bestehenden Arbeitsplätze an den Maschinen zu verbessern.

In Hinblick auf die Optimierung der Rüstvorgänge an den Maschinen wird den Teilnehmern*innen die sogenannte „SMED-Methode“ erläutert. Dabei werden im ersten Schritt Aktivitäten des internen und des externen Rüstens getrennt und ein Rüstwagen eingeführt. In den Schritten zwei und drei werden dann das interne Rüsten sowie das externe Rüsten verkürzt.

Im letzten Theoriebaustein dieses Planspielkonzepts wird den Teilnehmern*innen die Bedeutung kurzer Rüstzeiten erläutert. Dazu ergänzend wird erwähnt, welche Effekte und Problematiken große Losgrößen bzw. welche Vorteile kleine Losgrößen mit sich bringen.

Ablauf des Planspielkonzepts „Lean Vorfertigung“:

Abbildung 17 zeigt den geplanten Planspielverlauf. Grundsätzlich wird dieses Planspielkonzept in drei Spielrunden gespielt. Dabei wird jede Planspielrunde von einem intensiven Debriefing abgeschlossen. In diesen Debriefings werden anhand einer MS Excel-Liste die quantitativen Ergebnisse der Planspielrunden erfasst und miteinander verglichen. Somit wird den Teilnehmern*innen der Erfolg der erzielten Optimierungsmaßnahmen vor Augen geführt.

Zu Beginn und während den Planspielrunden wird den Teilnehmern*innen begleitende Theorie aus dem Themenbereich Lean Management vermittelt. Dies dient den Teilnehmern*innen zum Verständnis sowie als Input für eigene Maßnahmen im Planspiel.

Einleitende Theorie: <ul style="list-style-type: none"> • Was ist Lean Management? • Wertschöpfung vs. Verschwendung • Verschwendungsarten 	Theorie: <ul style="list-style-type: none"> • 5S • SMED: Internes vs. externes Rüsten • Chirurg-Krankenschwester-Prinzip 	Theorie: <ul style="list-style-type: none"> • SMED: Internes Rüsten verbessern
Planspielrunde 1: Mehrmaschinenbedienung ohne Vorrüster.	Planspielrunde 2: Mehrfachmaschinenbedienung mit Vorrüster.	Planspielrunde 3: Ablauf mit verkürzter interner Rüstzeit
Debriefing Planspielrunde 1	Debriefing Planspielrunde 2	Debriefing Planspielrunde 3
		Ausblick Theorie: <ul style="list-style-type: none"> • Weitere Verkürzung interne Rüstzeit • Nutzen der Verbesserungen

Abbildung 17: Planspielablauf "Lean Vorfertigung"

Abbildung 18 zeigt die drei Planspielrunden bzw. den geplanten Ablauf in einer detaillierteren Form. Dabei wird ersichtlich, welche Rollen die Planspielteilnehmer*innen in den jeweiligen Runden einzunehmen haben. Die Ergebnisse in dieser Abbildung sind als Beispiel zu sehen, welche quantitativen Verbesserungen durch die Optimierungsmaßnahmen erreicht werden können. Das Fazit unterstützt den/die Planspielleiter*in bei der Vermittlung der wichtigsten Inhalte in den Debriefing Phasen.

	Runde 1	Runde 2	Runde 3
Aufbau / Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 MA für 6 Maschinen (je 2 MA für 3 Maschinen) ▪ Maschinen bedienen und rüsten ▪ Rüstvorgang: Auftrag wegbringen, Auseinanderbauen, Reinigen, Auftrag holen, Material holen, Zusammenbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 MA für 6 Maschinen (je 1 MA macht 2 Maschinen) + Vorrüster ▪ Maschine bedienen und internes Rüsten (Vorrichtung wechseln) ▪ Vorrüster (Auftrag holen, Material holen, Werkzeug vorbereiten, Reinigen → alles auf Tablett als „Rüstwagen“) ▪ Vorrichtungen und Maschinen markieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gleich wie Runde 2 ▪ Kürzere interne Rüstzeiten durch andere Vorrichtungen: weniger Schraubarbeit wegen Langloch mit Fügehilfe und Anschlägen
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Output: 8 - max. 10 Aufträge fertig ▪ Anzahl vollst. Rüstvorgänge: 6 - max. 8 ▪ Anzahl MA: 4 ▪ OEE: 30-35% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Output: 12 Aufträge fertig ▪ Anzahl vollst. Rüstvorgänge: 9 ▪ Anzahl MA: 4 ▪ OEE: 40-45% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Output: 16 - 20 Aufträge ▪ Anzahl vollst. Rüstvorgänge: 14 – 18 ▪ Anzahl MA: 4 ▪ OEE: 55-60%
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lange Rüstzeiten - Wege (Spaghetti-Diagramm) - Externe Rüsttätigkeiten als interne - Auftrag suchen, Unordnung bei Werkzeugen - Aufwendiges Schrauben - Vorrichtungen passen nur in einer Position ▪ Auf Grund Rüstvorgänge und Mehrmaschinenbedienung steht auch eine weitere Maschine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internes und Externes Rüsten getrennt ▪ Maschine „bemerkt“ nur internes Rüsten → OEE verbessert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkürzung der internen Rüstzeiten bringt enormen Effekt ▪ Vorrüster kommt an seine Grenzen ▪ Fragestellung: bringt zusätzliche Maschine mehr Output? Mehr Flexibilität?

Abbildung 18: Ablauf über die drei Runden im Detail

2.2.3. Entscheidungsprozess zur Auswahl von zwei Themen für die Planspielkonzepte 2 und 3

Der Entwicklung der Planspielkonzepte 2 „Lean Leadership“ und 3 „Lean Logistics“ ging eine Analyse bzw. der Vergleich von mehreren möglichen Themeninhalten voraus. Dabei wurden folgende Themenbereiche untersucht:

- Lean Leadership
- Lean Energie Management Systeme
- Lean Disposition
- Lean Healthcare
- Intralogistik / Materialbereitstellung
- Lean im Lager

Die Wahl fiel auf die beiden Themenbereiche „Lean Leadership“ und „Lean Logistics“. Bei „Lean Logistics“ handelt es sich um eine Kombination aus den beiden Themenfeldern Lean im Lager und Intralogistik/Materialbereitstellung.

In den folgenden Abschnitten werden die Gründe erläutert, wieso die beiden Themenfelder ausgewählt wurden.

Gründe für die Auswahl des Themenfelds „Lean Leadership“

Für „Lean Leadership“ hat zum einen insbesondere gesprochen, dass das Thema Führung ein kritischer Erfolgsfaktor bei der nachhaltigen Einführung und Etablierung von Methoden des Lean Management in Unternehmen ist. Zum anderen werden im Bereich der Weiterbildung im Einzugsgebiet der HAW Landshut kaum Schulungen zu diesem Themengebiet angeboten. Des Weiteren kann das Thema Accounting for Lean ideal in diesem Themenblock mit anderen Aspekten der Führung kombiniert werden. Darüber hinaus ergänzt dieser Themenblock die bestehenden Kompetenzen am TZ PULS sehr gut und es kann auf bestehende Kompetenzen aufgesetzt werden.

Gründe für die Auswahl des Themenfeldes „Lean Logistics“

Aufgrund des integrativen Ansatzes des TZ PULS, mit der Abbildung eines kompletten Produktionsunternehmens von Wareneingang bis Warenausgang, ist es möglich Lean im Lager und Themen der Materialbereitstellung in einem einzigen Planspielkonzept zusammenzufassen.

Die geplanten Inhalte treffen ideal die Zielgruppe des Forschungsprojekts und greifen die Alleinstellungsmerkmale der Lernfabrik auf. Das TZ PULS verfügt in seiner Lern- und Musterfabrik über eine große Auswahl an Technologien im Bereich der Lager- und Kommissioniertechnik sowie an Logistiktransportmitteln. Dies bietet ideale Voraussetzungen, um ein anwendungsorientiertes Planspielkonzept in einer Lernfabrik aufzubauen. Es muss daher kaum zusätzliches Equipment für die Konzipierung des Planspielkonzepts beschafft werden. Zudem verfügt das TZ PULS über breite Erfahrung auf diesen Themengebieten und kann daher die geplanten Inhalte adäquat vermitteln.

Weitere Themenfelder für Planspiele wurden aus folgenden Gründen nicht berücksichtigt.

Gründe für die Nicht-Berücksichtigung des Themenfeldes „Lean Energie Management Systeme“

Das TZ PULS betreibt keine Fertigungsanlagen, die als Energieabnehmer und Messobjekt in Planspielkonzepten dienen könnten. Darüber hinaus können simulationsbasierte Planspiele für Energie Management auch in Seminar- oder Klassenräumen umgesetzt werden. Die Vorteile der Lernfabrik am TZ PULS würden nicht genutzt werden. Zudem existiert an der Technischen Universität München eine Lernfabrik zu diesem Themenbereich.

Gründe für die Nicht-Berücksichtigung des Themenfeldes „Lean Disposition“

Die Disposition ist ein wichtiger Faktor in einem produzierenden Unternehmen. Ein Planspiel in diesem Bereich würde aber hauptsächlich als PC-Planspiel umgesetzt werden, da Disponenten*innen hauptsächlich mit ERP-Systemen arbeiten. Solch ein Planspiel könnte ebenfalls in einem Seminar- oder Klassenzimmer umgesetzt werden. Die Vorteile der Lernfabrik des TZ PULS würden nicht genutzt werden. Darüber hinaus verfügt das TZ PULS nicht über ausreichend Kompetenz im Bereich ERP-Systeme.

Gründe für die Nicht-Berücksichtigung des Themenfeldes „Lean Healthcare“

Wie bereits beschrieben bildet das TZ PULS ein komplettes produzierendes Unternehmen ab mit dem Fokus auf Produktions- und Logistiksysteme. Die Umsetzung von „Lean Healthcare“ hätte bedeutet, dass kein durchgängiges Konzept in der Lernfabrik möglich gewesen wäre. Zudem wurde das Marktpotenzial von Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Bereich in Frage gestellt, vergleicht man die Anzahl an Mitarbeiter*innen in Krankenhäusern im Einzugsbereich der HAW Landshut mit der Anzahl an produzierenden Unternehmen.

2.2.4. Planspielkonzept 2 „Lean Leadership“

Den Kern des Planspielkonzepts bildet ein bereits bestehendes Planspiel am TZ PULS, welches für das Thema „Lean Leadership“ inhaltlich sowie vom Ablauf her abgeändert und erweitert wurde. Das Konzept dieses Planspiels wurde bereits als Konferenzbeitrag bei der 7. Konferenz der Lernfabriken 2017 in Darmstadt veröffentlicht.

Bei diesem Planspielkonzept handelt es sich um ein geschlossenes Planspielkonzept mit einer festgelegten Anzahl an Planspielrunden und vorgegebenen Rollenbeschreibungen. Es wird ein Problem Based Learning Ansatz mit darauf aufbauenden Theorieblöcken angewendet. Die Debriefing Phasen zwischen den Planspielrunden haben einen hohen zeitlichen und inhaltlichen Stellenwert. Während des Planspielkonzepts werden ein Indoor-Ortungssystem und eine Videokamera zur Auswertung der Planspielrunden verwendet.

Anforderungen:

Dieses Planspielkonzept ist auf eine Spieldauer von ca. zwei aufeinander folgenden Arbeitstagen ausgelegt. Dabei enthalten sind die Phasen für das aktive Spielen, für begleitende Theorie sowie für die Auswertung der Spielrunden.

Das Szenario dieses Planspielkonzepts ist ein fiktiver Montagebetrieb („Dolly Dingolfing GmbH“), der über die Prozessstufen Lager, Fertigung, Pufferlager sowie Montage verfügt. Dabei werden Bodenroller gefertigt und montiert.

Für das Planspielkonzept werden Kennzahlen mehrerer Hierarchiestufen verwendet: Werksleiter (WL), Produktionsleiter (PL), Fertigungsleiter (FL), Lagerleiter (LL), Lagermitarbeiter (L-MA), Mitarbeiter in der Montage (M-MA) sowie Leiter Instandhaltung (IL). Für die Kennzahlensteuerung werden Daten aus der Produktion der „Dolly Dingolfing GmbH“ verwendet. Für jede einzunehmende Rolle und jede Spielrunde steht ein Set an Daten zur Verfügung.

Die Zielgruppe des Planspielkonzepts „Lean Leadership“ besteht aus Controller*innen in produzierenden Unternehmen bzw. Logistikunternehmen, sowie Personen des mittleren bis oberen Managements mit Verantwortung für Leistungserbringungsprozesse in Produktion und Logistik. Die Gruppengröße liegt zwischen mindestens acht und maximal zwölf Personen.

Lerninhalte:

In der Praxis laufen Lean Transformationen oft unzufriedenstellend ab. Eine Folge daraus ist, den Fokus von Lean Initiativen auf die Unternehmensfunktionen des Controllings und der Kostenrechnung zu erweitern. Daher fokussiert dieses Planspielkonzept die Notwendigkeit eines durchgehenden Shopfloor Managements in Kombination mit dem neuen Feld der Kostenrechnung für Lean.

Den Teilnehmern*innen des Planspielkonzepts soll insbesondere auch eine neue bzw. andere Art der Führung nach Lean Prinzipien nähergebracht werden. Dieses „Lean Leadership“ bilden den umschließenden Rahmen für das Shopfloor Management und die Kostenrechnung für Lean.

In dem Planspielkonzept werden die Nachteile „klassischer“ Führung in Produktionsunternehmen („Management by Numbers“), sowie die Werte und Vorteile von Lean Leadership vermittelt. Es werden außerdem die Fragen nach der Bedeutung des Shopfloor Managements („Gemba Management“) und nach dem Zweck der Kostenrechnung für Lean beantwortet. Hinzukommend wird der Aufbau für Boards für das Shopfloor Management erläutert.

Ablauf des Planspielkonzepts „Lean Leadership“:

Abbildung 19 ist zu entnehmen, dass sich das Planspielseminar „Lean Leadership“ über einen Zeitraum von zwei Tagen erstreckt. Es unterteilt sich generell in Theorieelemente, Planspielrunden sowie je einer intensiven Debriefing Phase nach jeder Spielrunde.

Am ersten Tag liegt der Fokus auf den Ergebnisgrößen durch die Kostenrechnung für Lean. Einleitend wird die Frage „Was ist Lean Management?“ geklärt, anschließend werden die Themen Wertschöpfung vs. Verschwendung und die einzelnen Arten von Verschwendung behandelt. In der darauffolgenden ersten Planspielrunde wird die Produktion von Bodenrollern im System einer Werkstattfertigung nachgestellt; die Planspielrunde wird mit einem Debriefing abgeschlossen. In der zweiten Planspielrunde wird die Produktion von Bodenrollern im System des „One-Piece-Flow“ in einer U-Zelle simuliert. Auch nach der zweiten Planspielrunde folgt ein Debriefing. Ziel des ersten Tages ist es, den Konflikt zwischen der klassischen Kostenrechnung und der Kostenrechnung für Lean aufzuzeigen. Nachfolgend wird als weiterführende Theorie die Kostenrechnung für Lean behandelt. Hierauf folgt ein abschließendes Debriefing der ersten beiden Planspielrunden mit dem Fokus auf Kostenrechnung für Lean.

Der zweite Tag behandelt das Thema Lean Leadership in Verbindung mit dem Shopfloor Management. Der Fokus liegt hierbei auf den Steuerungsgrößen, die aus dem Shopfloor Management stammen sollen.

In der dritten Planspielrunde wird das Thema „Führen eines Produktionsunternehmens per „Fernbedienung“ / „Leading by numbers“ behandelt, woraufhin das dritte Debriefing stattfindet.

Anschließend kann optional ein Theoriebaustein mit einem zusätzlichen Workshop eingefügt werden. In diesem Workshop wird gezeigt, wie man für verschiedene Bereiche in einem produzierenden Unternehmen Boards für das Shopfloor Management gestaltet.

In einer vierten Planspielrunde wird aufbauend auf dem Szenario aus der dritten Planspielrunde das Konzept des Lean Leadership anhand des Prinzips „Führen vor Ort“ durchlaufen. Hierauf folgt eine letzte Debriefing Runde. Zum Schluss des zweitägigen Planspielkonzeptseminars wird noch ein Ausblick auf die Einführung von Shopfloor Management gegeben.

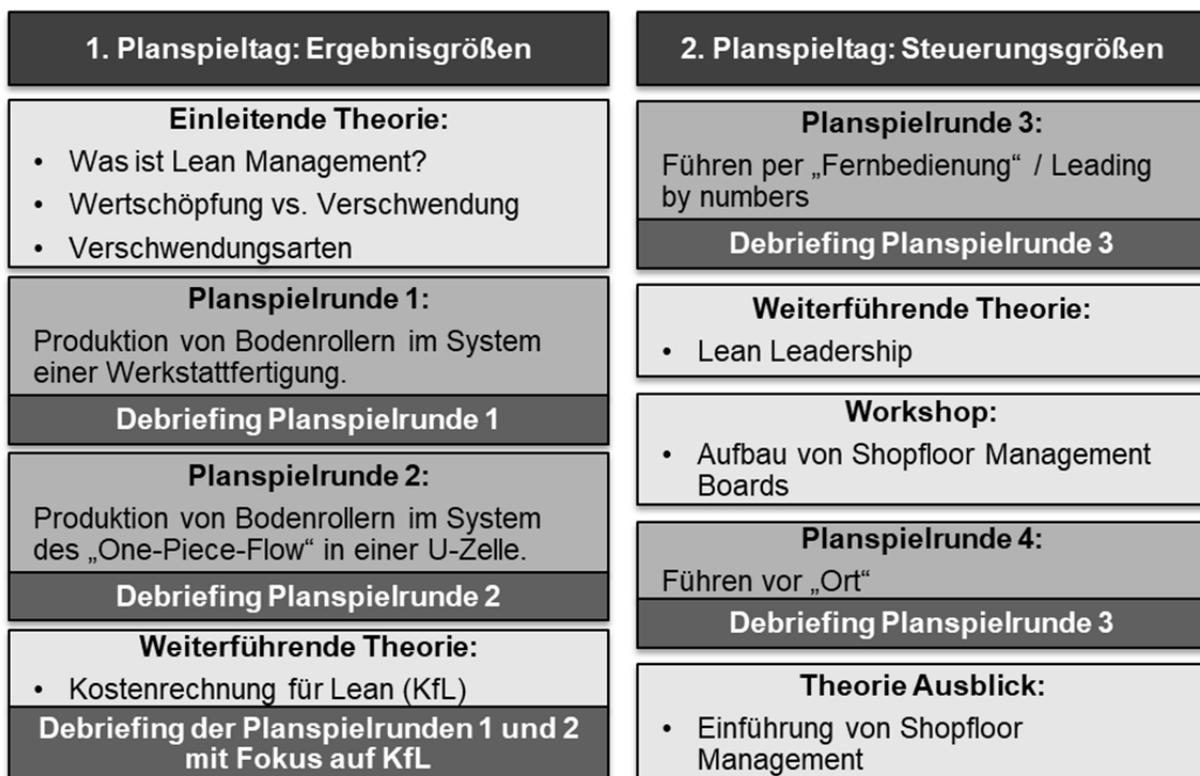


Abbildung 19: Planspielablauf "Lean Leadership"

2.2.5. Planspielkonzept 3 „Lean Logistics“

Das Planspielkonzept „Lean Logistics“ vermittelt Planern*innen in der Produktionslogistik die Auswirkungen sich verändernder Anforderung des Produktionsumfeldes auf die Prozesse der Produktionslogistik. Dabei wird der Planungsgegenstand, die Lernfabrik des TZ PULS, auf Wertstromebene betrachtet und entsprechende Planungsschritte auf Wirksamkeit für den gesamten Wertstrom hin bewertet.

Die Teilnehmer*innen können in einem realitätsnahen Umfeld die Auswirkungen ihrer Planungstätigkeiten durchspielen. Darüber hinaus wird durch die Ausstattung des TZ PULS ne-

ben Prozessmöglichkeiten auch der Einsatz verschiedener Technologien betrachtet. Planer*innen in der Produktionslogistik sollen verstehen, wie man die aus Lean und Industrie 4.0 vorhandenen Prinzipien, Methoden und Technologien zu einem Prozessoptimum intelligent in der Planung kombiniert.

Dieses Planspielkonzept ist im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Konzepten als offenes Planspiel zu bezeichnen. Es ist zwar ebenfalls durch eine festgelegte Anzahl an Planspielrunden mit Rollen und Szenario Beschreibungen gekennzeichnet, jedoch sind die Veränderungen bzw. Verbesserungen zwischen den einzelnen Runden den Teilnehmern*innen weitestgehend überlassen. Der/ Die Planspielleiter*in erklärt lediglich vor jeder Runde die Aufgabenstellung anhand von Planungsparametern. Während der Debriefing Phasen werden die Ergebnisse der Planungsaktivitäten der Teilnehmer*innen dann offen durchgesprochen.

Die Hinführung zu dem Themenschwerpunkt dieses Planspielkonzepts inklusive erster Planungen für den Ablauf wurden bereits auf der 6. Konferenz der Lernfabriken 2016 in Gjøvik, Norwegen als Konferenzbeitrag vorgestellt.

Anforderungen:

Dieses Planspielkonzept ist auf eine Spieldauer von ca. 1,5 aufeinander folgende Arbeitstagen ausgelegt. Dabei enthalten sind die Phasen für das aktive Spielen, für begleitende Theorie sowie für die Auswertung der Spielrunden.

Das Szenario dieses Planspielkonzepts ist ein fiktiver Montagebetrieb („Dolly Dingolfing GmbH“), der über die Prozessstufen Lager, Fertigung, Pufferlager sowie Montage verfügt. Dabei werden Bodenroller gefertigt und montiert. Für dieses Planspielseminar werden Daten aus der Produktion der „Dolly Dingolfing GmbH“ verwendet. Für jede einzunehmende Rolle und jede Spielrunde steht ein Set an Daten zur Verfügung.

Die Zielgruppe des Planspielkonzepts „Lean Logistics“ besteht aus Logistikplaner*innen auf taktischer und operativer Ebene in produzierenden Unternehmen bzw. Logistikunternehmen. Die Gruppengröße liegt zwischen mindestens fünf und maximal acht Personen.

Lerninhalte:

Die Teilnehmer*innen sollen in diesem Planspielseminar lernen, wie Planungsaufgaben in der Produktionslogistik wertstromorientiert in mehreren Szenarien durchgeführt werden können. Dabei sind Vorgaben aus der Produktion der Bodenroller zu berücksichtigen. Generell soll gezeigt werden, wie man mit steigender Produktvarianz und Stückzahlen in der Produktionslogistik umgehen kann. In diesem Zusammenhang müssen die Teilnehmer*innen die Auswirkungen von Veränderungen des Produktionsumfeldes auf den gesamten internen Materialfluss der Lernfabrik planerisch berücksichtigen. Somit soll der Wertstrom der Lernfabrik in den Fokus der Planungsaktivitäten gerückt werden.

Zur Bewältigung der Planungsaufgaben stehen den Teilnehmern*innen das Logistikequipment der Lernfabrik des TZ PULS zur Verfügung. Dabei soll vermittelt werden, wie man Technologien wertstromorientiert in die Prozesse der Produktionslogistik integriert. Die zur Industrie 4.0 zählenden Technologien der Lernfabrik kommen dabei ebenso zum Einsatz. Hierbei stellt sich für die Teilnehmer*innen die Frage, wie die Prozesse der Produktionslogistik auf zukünftige Herausforderungen hin planerisch gestaltet werden können. Dafür werden bekannte Logistikprinzipien mit den Möglichkeiten neuer Technologien verglichen und diskutiert.

Ablauf des Planspielkonzepts „Lean Logistics“:

In Abbildung 20 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ist zu sehen, dass sich dieses Planspielkonzept über einen Zeitraum von ca. 1,5 Arbeitstagen erstreckt. Den Kern des Planspielkonzepts bilden fünf verschiedene, jedoch aufeinander aufbauende Planungsszenarien aus der Lernfabrik des TZ PULS bzw. den Daten aus der fiktiven Firma „Dolly Dingolfing GmbH“.

Zu Beginn des ersten Tages werden den Teilnehmer*innen die Grundprinzipien der Lean Philosophie sowie Gestaltungsprinzipien der Logistik- und Fabrikplanung nähergebracht. Anschließend wird das erste Planungsszenario vorgestellt sowie die verschiedenen Rollen innerhalb des Planungsteams. Dieses und alle weiteren vier Planungsszenarien beinhalten folgende Planungsparameter:

- Anzahl Farbvarianten Kunststoffrollen
- Anzahl Fertigungsaufträge Fertigung Kunststoff
- Taktzeit Duroplast-Presse Fertigung Kunststoff [sec]
- Jahresproduktionsmenge Bodenroller [Stk.]
- Schichtmodelle und Arbeitszeit pro Jahr
- Taktzeit Montagezelle [sec]
- Taktung Routenzugversorgung [min]
- Flächenbedarf Bereich [m²]
- Flächenbedarf Arbeitsplatz [m²]
- Lauf und Transportwege für Materialversorgung [m]
- Logistikequipment
- Behälterkonzept
- Logistikkonzept
- Steuerungskonzept Materialfluss

In den jeweiligen Planungsszenarien werden dann diese Parameter verändert. Die Aufgabe der Teilnehmer*innen ist es, diese veränderten Parameter planerisch umzusetzen bzw. zu gestalten. Dafür stehen dem Planungsteam neben dem Equipment der Lernfabrik vorbereitete MS Excel Dokumente für diverse Berechnungen zur Verfügung.

Parallel zur Abarbeitung der Szenarien ist vorgesehen, dass der/die Planspielleiter*in Theorieelemente einfließen lässt. Dafür ist keine fixierte Reihenfolge vorgesehen. An dieser Stelle obliegt es dem Ermessens- und Erfahrungsspielraum des/der Planspielleiter*in, wann welche Theoriebausteine dem Planungsteam zur Verfügung gestellt werden. Nach jeder Planungsrunde findet ein intensives Debriefing statt. Dabei werden die Planungsergebnisse in der Gruppe unter Leitung des/der Planspielleiters*in besprochen und analysiert. Dieser Ablauf wiederholt sich am ersten Tag drei Mal und schließt mit einer Reflexion des bisher Gelernten.

Der zweite Tag startet mit einer kurzen Wiederholung der Erkenntnisse aus dem ersten Tag. Anschließend werden die Planungsszenarien vier und fünf mit demselben Ablauf wie am ersten Tag durchlaufen.

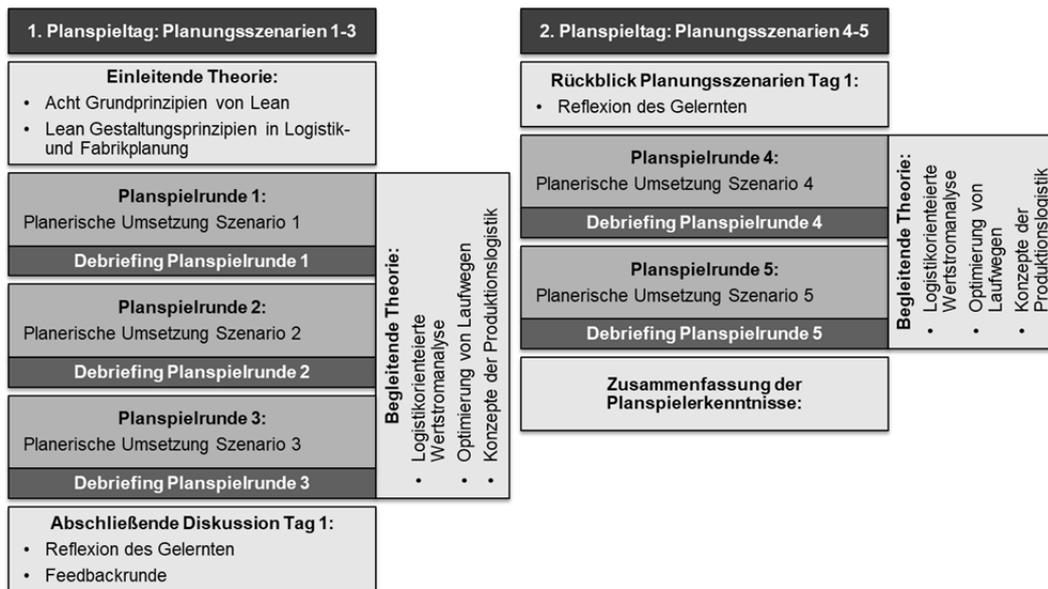


Abbildung 20: Planspielablauf "Lean Logistics"

Wie bereits einleitend erwähnt, sollen die Teilnehmer*innen eine Optimierung des gesamten Wertstroms erreichen. Der Wertstrom für das Produkt der „Dolly Dingolfing GmbH“ ist in Abbildung 21 als sechs Materialkreisläufe zu sehen. Diese Materialkreisläufe sind in allen fünf beschriebenen Planungsszenarien zu planen bzw. zu berücksichtigen. Somit soll bei den Teilnehmern*innen ein Verständnis für die komplexen Zusammenhänge bei der Planung von Logistikprozessen entstehen.

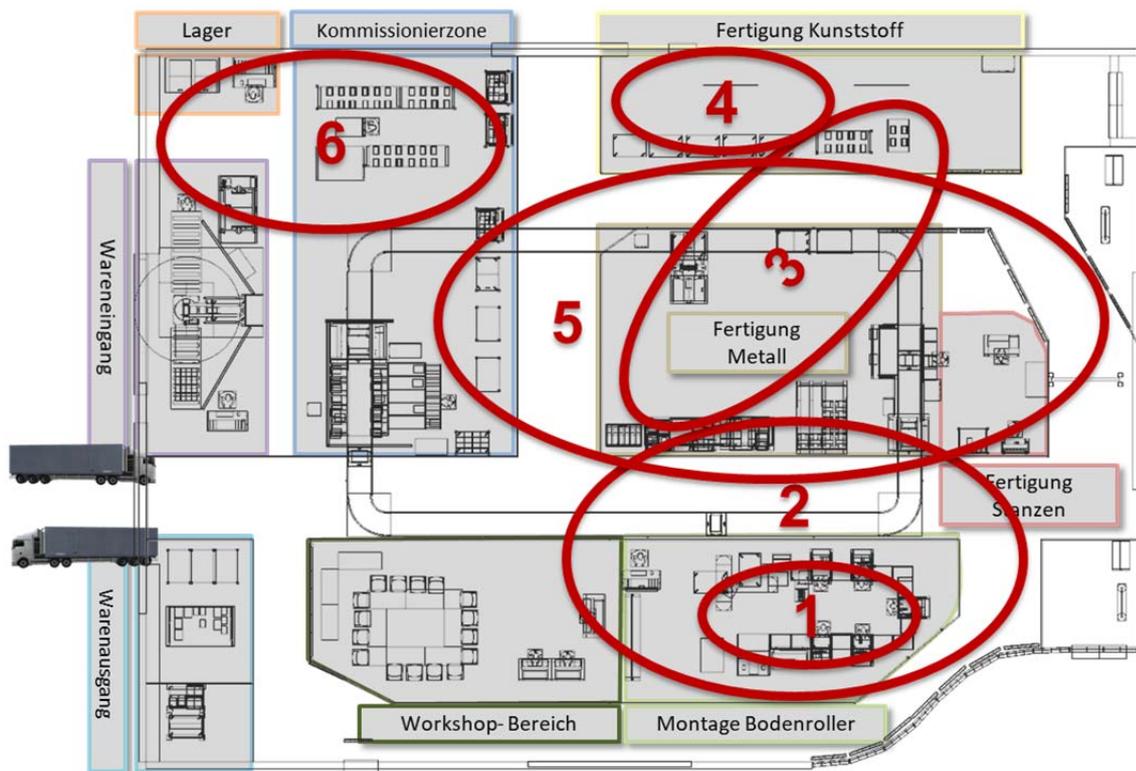


Abbildung 21: Zu gestaltende Materialkreisläufe der Lernfabrik

2.3. Evaluierung des Planspielkonzepts

2.3.1. Evaluierung eines vorhandenen Planspiels der Hochschule Landshut

Nach der Festlegung der Planspielthemen auf „Lean Leadership“ und „Lean Logistics“ wurde parallel zur Konzepterstellung für „Lean Leadership“ ein bestehendes Planspiel am TZ PULS evaluiert. Ziel dieser Evaluierung war es, zum einen herauszufinden, inwiefern Planspielteilnehmer*innen eine praxisorientierte Lernumgebung bevorzugen. Zum anderen sollte durch die Evaluierung der generelle Erfolg der Lehr-/Lernmethode Planspiel in ihrer Anwendung überprüft werden, um die Ergebnisse in die Gestaltung der beiden zu entwickelnden Planspielkonzepte mit einfließen zu lassen. Dazu wurde eigens ein neuartiges methodisches Konzept zur Messung des Kompetenzerwerbs in Planspielen entwickelt.

Das evaluierte vorhandene Planspiel ist als Planspiel in einem Seminarraum konzipiert und behandelt Themen der Lean Production und Lean Logistics. Es wird hauptsächlich mit Studenten*innen im 7. Semester Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen im Fach Logistik- und Fabrikplanung eingesetzt. Dabei werden in einer Montagelinie, bestehend aus rollbaren Tischen, Traktoren der Marke Fischertechnik montiert. Die Studenten*innen nehmen verschiedene Rollen ein und optimieren das Produktionssystem in vier Planspielrunden.

Bei den Teilnehmern*innen konnte ein erhöhtes Faktenwissen gemessen werden. Bei der Messung wurde allerdings der Einflussfaktor „Besuch der Vorlesung“ außer Acht gelassen. Man kann daraus schließen, dass der größte Teil des Kenntniszuwachses auf das Planspiel zurückzuführen ist.

Durch die Kompetenztransformationstabelle konnte der Zuwachs an Wissen auch in den drei Kernkompetenzen, welche mit dem Planspiel vermittelt werden sollen, zugeordnet und quantifiziert werden.

Die Auswertung ergab, dass die Teilnehmer*innen über den Zeitraum des Planspiels eine bessere Auffassungsgabe für Probleme in Produktionssystemen entwickelt haben. Interessant ist hierbei die Tatsache, dass kein Zusammenhang zwischen der im Planspiel eingenommenen Rolle und dem erzielten Lernerfolg festgestellt werden konnte.

Bei den Fertigkeiten zeigen sich ähnliche Tendenzen. Zwar war die Beobachtung der Fertigkeiten durch den/die Dozenten*in beeinflusst, jedoch hatte ein großer Teil der Probanden bereits im ersten Durchlauf der vierten Planspielrunde zumindest manche Werkzeuge wie Poka-Yoke oder Beidhandarbeit verwirklicht. Dies lässt insbesondere auf einen Zuwachs bei der Kompetenz „Arbeitsplatzgestaltung“ schließen.

Die Ergebnisse dieser Evaluierungen wurden bereits im Rahmen der European Lean Educator Conference 2017 als Konferenzbeitrag veröffentlicht.

2.3.2. Evaluierung Planspielkonzept 1 „Lean Vorfertigung“

In Zusammenarbeit mit Teilprojekt 1 wurde das Planspielkonzept 1 „Lean Vorfertigung“ drei Mal mit je 10-15 Teilnehmer*innen von Fachoberschule und Berufsschule am Technologiezentrum Produktions- und Logistiksysteme durchgeführt. Im Anschluss wurde das Planspiel evaluiert. Die Fragen setzten sich zusammen aus Aspekten des Planspiels (Beliebtheit und Eigenschaften), objektiven Wissensfragen zum vermittelten Inhalt sowie soziodemographischem Hintergrund der Teilnehmer*innen.

Zudem konnten die Teilnehmer*innen nach der Evaluierung in einer freien Feedbackrunde ihre Meinung mitteilen und die begleitenden Lehrkräfte und Schulleiter*innen im Nachklang an die Planspieldurchführung in mündlichem und schriftlichem Austausch Rückmeldung geben.

Die Evaluierung bestätigte die Einschätzung der allgemeinen Eignung und Beliebtheit des didaktischen Konzepts „Planspiel“ (v.a. im Vergleich zur schwerpunktmäßig theoretischen Lernform „Unterricht“ der Teilnehmer*innen). Es stellte sich deutlich heraus, dass das Planspiel nicht als allgemeine Einblicksmöglichkeit in ein Studium konzipiert wurde, sondern insbesondere als Einblick in den entsprechenden Fachbereich dient. Die Wissensvermittlung wurde mit „hoch“ eingestuft.

Differenziert nach soziodemographischen Merkmalen wurden gewisse Abweichungen festgestellt, welche jedoch weitgehend als nicht signifikant eingestuft werden. Bezogen auf den angestrebten Abschluss der Teilnehmer*innen ist auffallend, dass diejenigen, die eine Fachhochschulreife oder einen beruflichen Ausbildungsabschluss anstreben, das Planspiel besser gefallen hat als diejenigen, die eine allgemeine Hochschulreife oder fachgebundene Hochschulreife anstreben; ähnlich verhält es sich mit dem subjektiv empfundenen Wissenstransfer.

In der Feedbackrunde wurde als besonders positiv die ungewöhnliche und leichte Lernform herausgestellt. Durch das „Learning by doing“ wurde laut den Teilnehmer*innen ein besserer Lerneffekt erzielt. Ebenso konnten gute Einblicke in die Denkweise der strategischen und ressourcenorientierten Optimierung und in die Fabrikproduktion geliefert werden. Als ein Kritikpunkt wurde die Durchführung im Seminarraum genannt, anstatt das Planspiel in die Muster- und Lernfabrik zu verlegen. Auch der Austausch mit den Lehrkräften und Schulleitern kann durchweg als positiv bezeichnet werden. Das Planspiel wurde als thematisch sehr passend eingestuft. Es besteht Interesse an weiterer Durchführung.

2.4. Implementierung und Test von Learning Cells in der Lernfabrik der HAW Landshut in Dingolfing

2.4.1. Potentialermittlung

Der Implementierung und dem Test von Learning Cells in der Muster- und Lernfabrik am Standort Dingolfing ging die Konzeptionierung dieser voraus. Nach Recherchen und Diskussionsrunden wurde festgelegt, eine Kombination aus realen und virtuellen Learning Cells zu entwickeln. Die realen Learning Cells sollen zu einem festen Bestandteil in der Muster- und Lernfabrik werden. Von diesen können über QR-Codes verschiedene Medien zu den einzelnen Themenfeldern auf mobilen Endgeräten abgerufen werden, welche so zu virtuellen Learning Cells werden.

Die Learning Cells dienen der Unterstützung des Selbststudiums in der Muster- und Lernfabrik und vertiefen die Vorlesung durch Selbststudium in einer realen Industrieumgebung. Die Vertiefung der Theorie aus der Vorlesung wird durch ein anwendungsorientiertes Selbststudium in realer Industrieumgebung unter Einbindung digitaler Komponenten wie Videos, Animationen und Präsentationen noch gefördert.

2.4.2. Entwicklung der Learning Cells

Für die Entwicklung der Learning Cells wurde zusammen mit einer Projektgruppe bestehend aus Studenten*innen der Wirtschaftsinformatik ein Konzept zur Umsetzung entwickelt. Die Studenten*innen erarbeiteten nach Vorlage der Projektidee ein Tool zur Umsetzung der Learning Cells.

Konzeptbeschreibung der IT-Lösung:

Es wird vorausgesetzt, dass ein vorhandenes WLAN-Netzwerk in den Räumlichkeiten zur Verfügung steht, das auch von Gästen bedenkenlos genutzt werden kann. Außerdem muss ein bereitgestellter Server vom WLAN Netzwerk aus erreichbar sein, der die Mobile Website zur Verfügung stellt. Hierbei ist das verwendete OS zu klären. Videos und andere Inhalte werden ebenfalls zur Verfügung gestellt.

Da es für viele Gäste des Technologiezentrums TZ PULS nicht möglich ist, Apps oder andere Software zu installieren, wird eine Website, die für Mobilgeräte optimiert ist, als Useroberfläche genutzt. Ein auf dem Server installierter Webserver (z.B. Apache) stellt die Website den mobilen Endgeräten zur Verfügung. Das Kernprinzip der Website ist es, dem User die Eingabe eines 4-stelligen Codes zu ermöglichen. Auf Basis dieses Codes startet die Website dann das zugehörige Lernvideo. Der zugehörige Code ist auf den einzelnen Stationen des Lernzentrums gut sichtbar angebracht. Ein Vollbildmodus sollte natürlich möglich sein. Um dem/ der User*in eine einfachere Handhabung zu ermöglichen, wurde auch angedacht, neben dem Code einen QR-Code auszudrucken, in dem sich ein Link auf das entsprechende Video verbirgt. Bei entsprechender Unterstützung kann der Link auch per NFC ausgelesen werden. Das Abspielen der Videos ist aus technischen Gründen auf das bereitgestellte WLAN beschränkt.

Die Verwaltungssoftware soll es dem Administrator ermöglichen, die Videoinhalte der Lernsoftware schnell und einfach anzupassen. Die Software bietet dem/ der User*in die Möglichkeit dem Pool ein neues Video hinzuzufügen. Hierbei sind folgende Daten zur Verfügung zu stellen: ID, Name, Beschreibung, Speicherort des Videos.

Nach Angabe aller nötigen Daten werden diese gespeichert und das Video an die entsprechende Position in der Ordnerstruktur der Software kopiert. Alle bekannten Videos werden in einer Liste mit ID, Name und Beschreibung angezeigt.

Nach Auswahl eines Eintrags in der Liste, ist es möglich, über die Tasten „Bearbeiten“ und „Löschen“ die eingegebenen Daten anzupassen oder das Video aus der Liste zu löschen. Mit der Taste QR Drucken wird ein Dokument gedruckt in dem die ID lesbar und der Link zum Video als QR ausgedruckt werden. Dieser kann dann an der jeweiligen Station angebracht werden.

2.4.3. Integration der Learning Cells im TZ PULS

Die Learning Cells wurden in der Muster- und Lernfabrik fest verortet. Ein Lehrkonzept wurde angeglichen an die Lernfabrik prozessorientiert angeordnet, d.h. inhaltlich entlang des Prozesses vom Wareneingang, über Lagerung, Kommissionierzone, Fertigung, etc. bis hin zum Warenausgang. Zudem gibt es weitere Learning Cells, welche ausgelagert sind bzw. über der Prozesskette stehen.

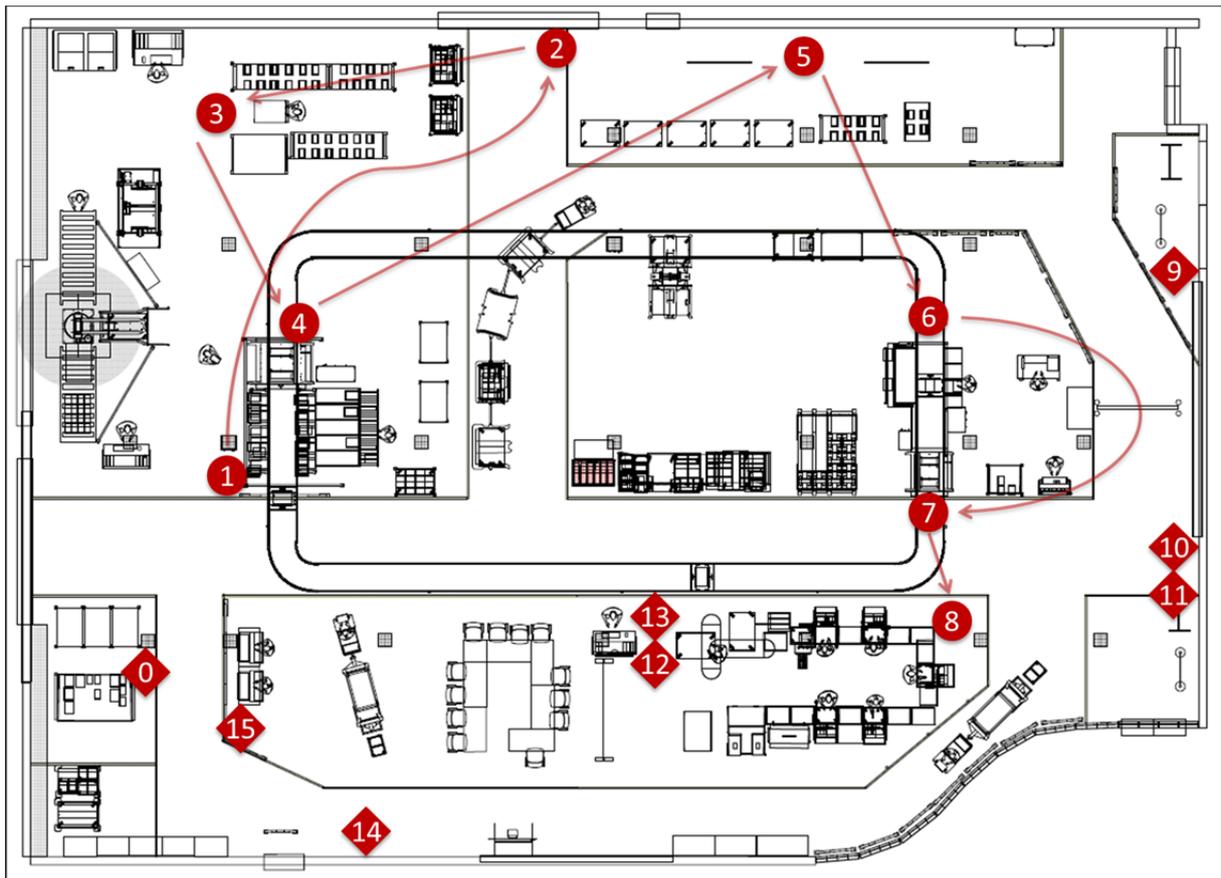


Abbildung 22: Lageplan der Learning Cells in der Muster- und Lernfabrik

Inhalte der Learning Cells:

- Allgemeine Erklärung und Einweisung in die Learning Cells (0)

In der ersten Learning Cell wird das Projekt im Allgemeinen und die Learning Cells im Speziellen erklärt. Die allgemeinen Projektinformationen erklären den Hintergrund des Projekts und eine Beschreibung des Teilprojekts V erläutert die Inhalte der Planspiele und insbesondere der Learning Cells.

Der Lageplan der Learning Cells und die Themenfelder geben den Studenten*innen die Möglichkeit, sich mit den einzelnen Stationen prozessorientiert nacheinander zu beschäftigen oder speziell bestimmte Learning Cells anzusteuern und sich mit den für sie relevanten Themenbereichen auseinander zu setzen.

Zudem kann hier ein QR-Code getestet werden und die Ansprechpartner für das Projekt werden genannt.

- Wareneingang (1)

In der Learning Cell zum Wareneingang werden zum einen Konzepte und Möglichkeiten zum Be- und Entladen beschrieben. Zum anderen werden externe Transportkonzepte erläutert. Um die Theorie in einen praktischen Kontext zu setzen und den Bezug zur Muster- und Lernfabrik herzustellen, können die Studenten*innen ein Video zu Thematik Wareneingang ansehen. Hier wird beispielsweise der Umgang mit Trolleys bei der Einlagerung in eine Fabrik und dem weiteren Verfahren gezeigt.

- Lagerungskonzepte (2)

Die Lernstation „Lagerungskonzepte“ beinhaltet theoretisches Wissen über diesen Fachbereich (z.B. Lagerhaltung, Lagernutzungsgrad, etc.) Hinzu kommt der praktische Teil mit Abbildungen über Lagertypen und -bauformen sowie Hubgeräten. Durch Videos werden den Studenten*innen Einlagerungsbeispiele präsentiert. Die Berechnung des Lagernutzungsgrads für die Projektfläche des TZ PULS gibt den Studenten*innen die Möglichkeit, sich Lagertypen auf einer reellen Fläche vorzustellen. Die visuelle Umsetzung mit Bildern ist für die zweite Projektphase vorgesehen.

- Kommissionierungskonzepte (3)

Die Kommissionierungskonzepte umfassen Kommissionierverfahren und -methoden. Anhand mehrerer Beispiele werden den Studenten*innen die Unterschiede verdeutlicht. Zudem wird den Studenten*innen anhand eines in der Muster- und Lernfabrik gedrehten Videos das Kommissionierverfahren vor Ort gezeigt sowie ein Video eines Kommissionierroboters.

- Transport (4)

In der Learning Cell „Transport“ wird der interne Transport in einer Fabrik behandelt. Zum einen wird der klassische Routenzugverkehr mit unterschiedlichen Transportkonzepten beschrieben und das zugehörige Equipment (z.B. Beladungsmöglichkeit) dargelegt. Zum anderen wird auf FTS (Fahrerloses Transportsystem) eingegangen. Zur praktischen Unterstützung können Videos zu verschiedenen Transportsystemen und zudem als Beispiel die Routenzüge der Muster- und Lernfabrik angesehen werden.

- Bereitstellungs- und Versorgungskonzepte (5)

Die Materialbereitstellung in einer Fabrik kann durch verschiedene Arten und Konzepte erfolgen. In dieser Learning Cell werden Beispiele und Ansätze theoretisch erklärt (z.B. Injektionsprinzip) und es gibt die Möglichkeit über Bilder und Videos einen Einblick in mögliche technische Unterstützungen zu bekommen, welche auch in der Muster- und Lernfabrik eingesetzt werden.

- Steuerung Vorfertigung (6)

Die Lernstation „Steuerung Vorfertigung“ erläutert Gründe für eine Vorfertigung entgegen dem Prinzip „Integration“. Es werden zudem verschiedene Kopplungssysteme vorgestellt. Darüber hinaus werden den Studenten*innen verschiedene Varianten und Methoden der Arbeitsplatzgestaltung theoretisch und visuell aufbereitet erklärt.

- Kanban (7)

In dieser Learning Cell wird das Kanban-System erklärt und die verschiedenen Ausführungen erläutert. Als praktische Beispiele dienen die Kanban-Systeme, welche in der Muster- und Lernfabrik implementiert sind. Als Unterstützung zum besseren Verständnis dienen in der Muster- und Lernfabrik gedrehte Videos, die den Ablauf der verschiedenen Kanban-Systeme darstellen.

- Produktionssteuerung (8)

Hier wird die Steuerung einer Produktion erklärt. Den Studenten*innen sollen verschiedene Prinzipien und Methoden der Produktionssteuerung näher gebracht werden. Durch reelle

Beispiele aus der Muster- und Lernfabrik (z.B. Heijunka-Board) und visueller Darstellung der unterschiedlichen Varianten von Steuerungsmethoden sollen die Inhalte den Studenten*innen verdeutlicht werden.

- Sicherheitseinrichtungen / Personenschutz (9)

Aus dem breiten Feld des Themenbereichs „Infrastruktur in einer Fabrik“ wurde die Sparte Sicherheitseinrichtungen/Personenschutz ausgewählt. Die Studenten*innen können sich hier über Gefährdungsbeurteilung, Arbeitsplatzgestaltung, gesetzliche Regularien, etc. informieren. Als Anwendungsbeispiel dienen hier Schutzbarrieren, welche in der Muster- und Lernfabrik zu sehen sind sowie Videos, in welchen dieser Personenschutz demonstriert wird.

- Lean (10)

Zwei Schwerpunkte des Technologiezentrums für Produktions- und Logistiksysteme sind die Bereiche „Lean Logistics“ und „Lean Production“. Um den Studenten*innen den Begriff „Lean“ näher zu bringen und einen Einblick in dieses Themenfeld zu geben, wird in dieser theoretisches Wissen vermittelt. Der praktische Aspekt wird durch visuelle Unterstützung gewährleistet (z.B. visuelle Aufbereitung der acht Prinzipien).

- Change Management (11)

Veränderungen, egal welcher Art in einem Unternehmen bedeuten immer eine Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern. In der Lernstation „Change Management“ wird diese Thematik den Studenten*innen näher gebracht und verschiedene Prozesstheorien erklärt.

- Shopfloormanagement (12)

Das Shopfloormanagement spielt eine entscheidende Rolle als Führungsinstrument. Den Studenten*innen werden die Schritte dieses Managements gezeigt und durch eine Visualisierung verdeutlicht. Zudem werden in dieser Learning Cell der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) und die 5S-Methode beschrieben. Als Beispiel dienen die angewandten Methoden in der Muster- und Lernfabrik.

- Leitstand in der Produktion (13)

Moderne RFID- und Ortungssysteme unterstützen Logistik und den Materialfluss. Dies Lernstation beschäftigt sich zum einen mit der technischen Komponente des Leitstandes (Softwarebeispiele) und zum anderen wird das Forschungsprojekt LOS 1 des Technologiezentrums vorgestellt.

- VR/ AR (14)

Die virtuelle Realität (virtual reality; VR) und die erweiterte Realität (augmented reality; AR) gewinnen in der digitalisierten Welt immer mehr an Bedeutung. Die Darstellungs- und Anwendungsmöglichkeiten nehmen auch im Fachbereich Produktionslogistik immer weiter zu. Um den Studenten*innen einen Einblick zu geben, wie die technischen Neuerungen angewendet werden können, werden in dieser Learning Cell neben theoretischem und allgemeinem Wissen über VR und AR Videos mit konkreten Beispielen gezeigt.

- Prozessentwicklung: Entwicklung eines Montageprozesses (15)

Thema dieser Learning Cell ist die Entwicklung eines Montageprozesses. Den Studenten*innen soll das Cardboard Engineering erklärt und durch visuelle Unterstützung verdeutlicht werden. Nach dem Demontageworkshop werden Arbeitsschritte definiert und diese mit Hilfe von einfachen Mitteln aus Holz, Pappe, Kisten simuliert.

Die erstellten Learning Cells sollen in der zweiten Projektphase optimiert und um fünf weitere Themenfelder erweitert werden.

3. Beantwortung der wissenschaftlichen Fragen

3.1. Wie können Planspiele in einer Lernfabrik in Weiterbildungsmaßnahmen und berufsbegleitende Studiengänge integriert werden?

Im Unterschied zu Planspielen in einem Seminar- oder Unterrichtsraum sind Planspiele in einer Lernfabrik per se mit einem höheren Aufwand zur Konzipierung, Planung und Durchführung verbunden. Die praxisorientiertere Planspielumgebung lässt im Gegenzug einen höheren Übertrag des vermittelten Wissens bei den Planspielteilnehmern*innen erwarten. Barrieren bei den Teilnehmern*innen können besser überwunden werden, da Anknüpfungspunkte zum eigenen Arbeitsplatz bzw. Unternehmen bestehen.

Das inhaltliche Konzept der Planspiele muss mit dem der Lernfabrik übereinstimmen bzw. umgekehrt. Um anschließend die Planspiele in Weiterbildungsmaßnahmen integrieren zu können, sind folgende Punkte zu beachten:

- Die räumlichen Gegebenheiten der Lernfabrik müssen für die Konzipierung der Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Darunter ist zu verstehen, dass im Vergleich zu Weiterbildungsmaßnahmen in einem Seminarraum, die Teilnehmer*innen bei allen Interaktionen womöglich sich gegenseitig nicht direkt sehen und/oder hören können. Um dies auszugleichen soll der Planspielverlauf vom/ von der Planspielleiter*in gefilmt und im Debriefing besprochen werden. Die Filmaufnahmen werden sofort nach der Veranstaltung gelöscht.
- In allen bisher durchgeführten Studien war zu vernehmen, dass sich die Zielgruppe der Weiterbildungsmaßnahmen einen hohen Praxisanteil wünschen. Um diesem Lerntyp zu entsprechen, muss der Theorieanteil so konzentriert und kompakt wie möglich gehalten werden. Es ist darauf zu achten, dass die Kerninhalte rein durch das Durchlaufen der Planspielrunden vermittelt werden. Es bietet sich an, Theorie- und Praxisteile abwechselnd im Planspielverlauf einzubauen.

Generell ist festzuhalten, dass Planspiele sehr gut in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden werden können. Der höhere Aufwand in Bezug auf die Durchführung in einer Lernfabrik ist insofern gerechtfertigt, da ein höherer Lernerfolg bei den Teilnehmern*innen zu erwarten ist.

Die Integration von Planspielen in Studiengänge hängt von mehreren Faktoren ab. Neben der inhaltlichen Übereinstimmung zu den entsprechenden Studiengängen ist besonders der zeitliche Rahmen der Planspiele zu berücksichtigen. Das Planspiel kann eine Vertiefung der wichtigsten Inhalte einer Vorlesung erreichen, einen Ersatz stellt es jedoch nicht dar. Es wurde bereits erwähnt, dass sich bei Planspielteilnehmern*innen ein Wechsel zwischen

Theorie- und Planspielrunden bewährt hat. Daher ist es möglich, dass in den Vorlesungen von Studiengängen vorab Theoriebausteine durchgenommen werden, die dann im Planspiel vertieft werden. Dazu müssen in den jeweiligen Modulbeschreibungen und Planungen Zeiten für die Planspiele eingeplant werden. Der Zeitumfang eines Planspielabschnitts sollte zwei Vorlesungseinheiten (zweimal 90 Minuten) idealerweise nicht überschreiten.

Bei der Integration von Planspielen in Weiterbildungsmaßnahmen spielt der zeitliche Rahmen eine noch wichtigere Rolle, da Personen aus Unternehmen oft nur eine begrenzte Zeit von ihrem Arbeitsplatz für Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt werden können. Daher wird an dieser Stelle empfohlen, ein Planspielseminar auf maximal zwei aufeinander folgende Tage auszulegen. Auch hier sollen sich Theorie- und Planspielbausteine abwechseln. Um die beschränkte Zeit im Planspiel maximal nutzen zu können, müssen die Theoriebausteine entweder stärker verdichtet werden als in einem Studiengang, oder sie werden vorab über E-Learning Plattformen den Planspielteilnehmern*innen zur Verfügung gestellt. Somit kommen die Planspielteilnehmer*innen bereits mit ausreichend Vorkenntnissen ausgestattet in die Lernfabrik zu den Planspielen.

Eine Lernfabrik, auch wenn sie so groß ist wie am TZ PULS, bietet nur einen begrenzten Platz zur Durchführung von Planspielen. Daher stellt die Lernfabrik, neben ausreichend qualifiziertem Personal zur Planspieldurchführung, den Engpass in der Belegungsplanung für Weiterbildungsseminaren dar. Dies muss in Abstimmung mit der Planung der Planspiele in Rahmen von Studiengängen erfolgen.

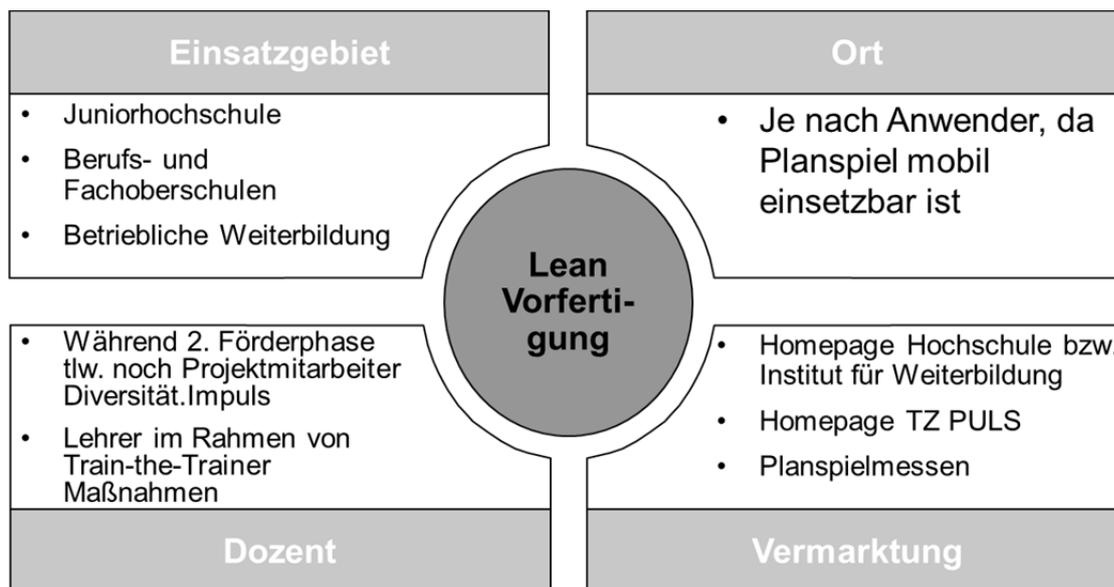


Abbildung 23: Integration des Planspielkonzepts „Lean Vorfertigung“ in Weiterbildungsmaßnahmen

Abbildung 23 zeigt ein Integrationskonzept für das Planspielkonzept „Lean Vorfertigung“. Dieses Planspielkonzept ist grundsätzlich mobil gestaltet und kann daher auch unabhängig von der Lernfabrik durchgeführt werden. Daher ist es besonders in der betrieblichen Weiterbildung und für den Einsatz in Berufs- und Fachoberschulen geeignet. Über Train-the-Trainer Maßnahmen könnte dieses Planspielkonzept für Lehrer*innen, Dozent*innen oder Professor*innen durchführbar gemacht werden.

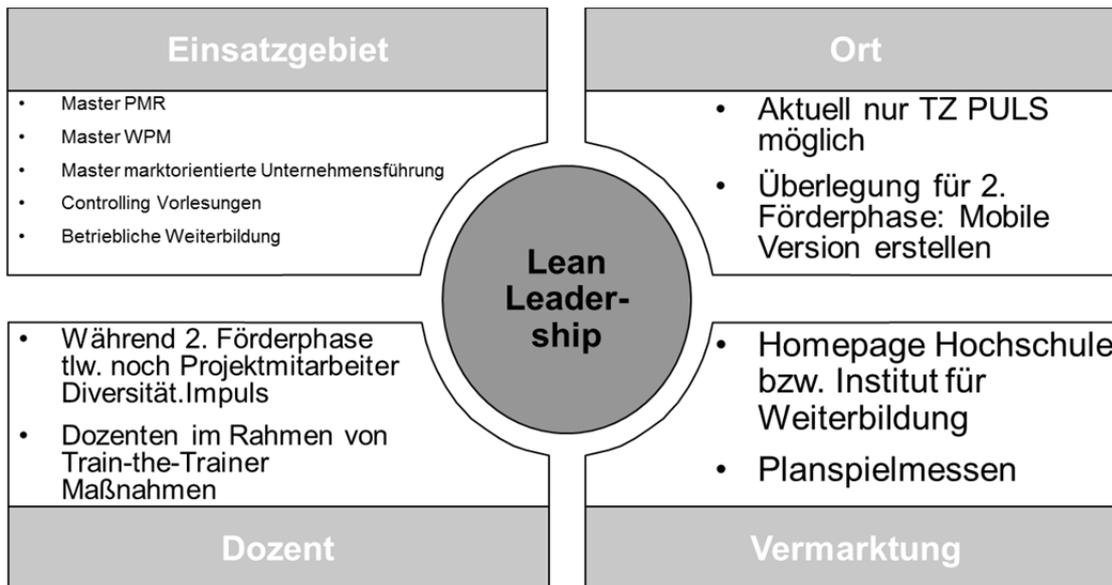


Abbildung 24: Integration des Planspielkonzepts „Lean Leadership“ in Weiterbildungsmaßnahmen und Studiengänge

In Abbildung 24 ist das Integrationskonzept des Planspielkonzepts „Lean Leadership“ dargestellt. Aufgrund der Zielgruppe dieses Planspiels ist es vor allem in Masterstudiengängen und in der betrieblichen Weiterbildung im Managementbereich geeignet. Dieses Planspielkonzept ist aufgrund der Verankerung in der Lernfabrik in dieser Konzipierung nur am TZ PULS durchführbar. Dennoch sind auch hier Train-the-Trainer Maßnahmen denkbar. Somit kann das Planspielkonzept Professoren*innen und Dozenten*innen für ihre Module zur Verfügung gestellt werden.

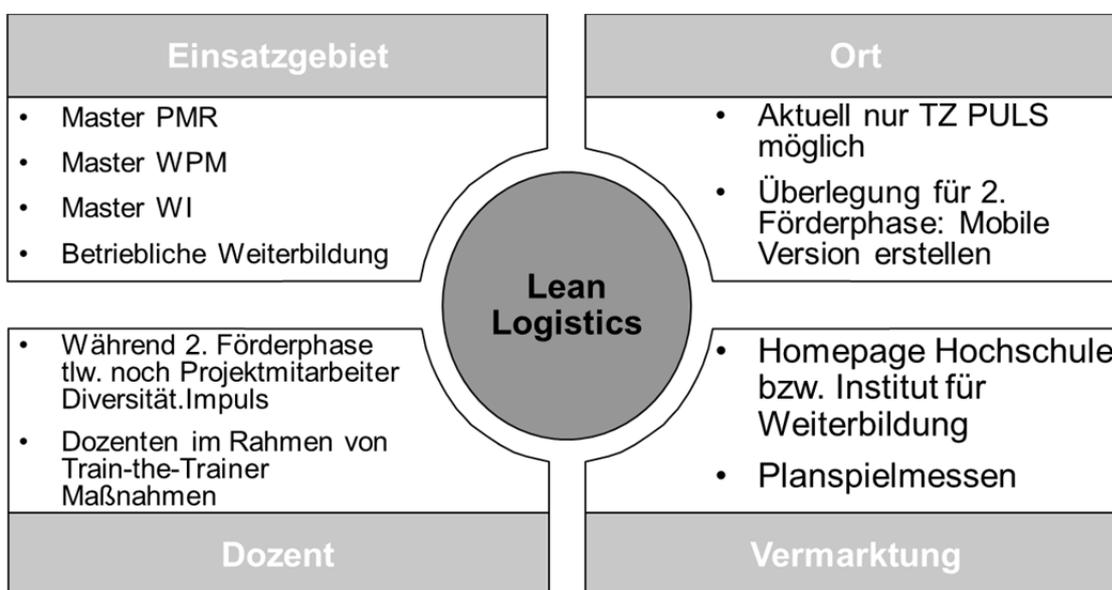


Abbildung 25: Integration des Planspielkonzepts „Lean Logistics“ in Weiterbildungsmaßnahmen und Studiengänge

Das Planspielkonzept „Lean Logistics“ ist von seiner inhaltlichen Ausrichtung her ebenfalls hauptsächlich für die Integration in Masterstudiengänge geeignet (siehe Abbildung 25). Für die Durchführung wird auch hier die Lernfabrik des TZ PULS benötigt. Die inhaltliche Abstimmung des Planspielkonzepts mit Vorlesungsmodulen müsste noch mit dem/ der jeweili-

gen Modul- und Studiengangsgleiter*in durchgeführt werden. Auch hier kann durch Train-the-Trainer Maßnahmen eine Integration in Studiengänge erfolgen.

Wie lassen sich Planspiele in einer Lernfabrik möglichst gut skalieren, um nicht nur Kleingruppen, sondern möglichst vielen Teilnehmer*innen eine Teilnahme zu ermöglichen?

Im Rahmen dieses Teilprojekts wurden die neu zu entwickelnden Planspielkonzepte während der Konzipierungsphase in der Lernfabrik des TZ PULS erstmalig getestet. Dabei konnten folgende Erkenntnisse festgestellt werden:

- Einfluss der Größendimensionen der Lernfabrik auf Skalierbarkeit
 - Die Lernfabrik des TZ PULS verfolgt das Ziel, exemplarisch den gesamten Materialfluss, sowie die dazugehörigen Funktionsbereiche eines produzierenden Unternehmens, abzubilden. Dies ist auf rund 900 Quadratmetern eindrucksvoll gelungen. Für Planspiele, die in nur einem Funktionsbereich stattfinden, ist das Verhältnis aus beteiligten Personen und genutzter Fläche passend. Dagegen konnte bei Planspielkonzepten, die über die gesamte Lernfabrik verteilt stattfinden, festgestellt werden, dass die Immersion der Teilnehmer*innen teilweise verloren geht.
 - Dem konnte entgegengewirkt werden, indem auch diese Planspielkonzepte mit der Gesamtheit der Teilnehmer*innen als Gruppe von Funktionsbereich zu Funktionsbereich wechseln. Somit wäre es möglich, ein und dasselbe Planspiel zeitlich versetzt mehrmals in der Lernfabrik parallel ablaufen zu lassen.
 - Dadurch könnte zumindest eine Skalierbarkeit hinsichtlich der Flächennutzung der Lernfabrik erreicht werden.
- Skalierbarkeit der Planspielkonzepte hinsichtlich Planspielleiter*innen
 - Wie im Absatz vorher beschrieben, kann eine Skalierbarkeit hinsichtlich der Flächennutzung der Lernfabrik erreicht werden. Dies würde aber voraussetzen, dass eine genügende Anzahl an entsprechend qualifizierten Planspielleitern*innen zur Verfügung steht. An dieser Stelle ist klar die Beschränkung bzw. der Engpass bei der Skalierung der Planspielkonzepte zu sehen.
 - Eine höhere Skalierung der Planspielkonzepte mit begrenzter Anzahl von Planspielleitern*innen wäre somit nur über eine Erhöhung der Teilnehmer*innen pro Planspieldurchführung zu erreichen. Dies ist jedoch nicht mit der generellen Konzipierung der Planspielkonzepte auf Kleingruppen zu vereinbaren. Darüber hinaus würde dadurch die Qualität der Wissens- und Kompetenzvermittlung leiden.
 - Um dieses Dilemma auflösen zu können, wurde der Vorschlag konzipiert, die Planspiele auf mobile Planspielversionen umzubauen. Somit wäre die Durchführung von der Lernfabrik unabhängig und die Planspiele könnten über ein „Train-the-Trainer“ Programm einer größeren Zielgruppe an potenziellen Planspielleitern*innen zugänglich gemacht werden.

Wie können virtuelle learning cells in eine Lernfabrik integriert werden?

Die virtuellen Learning Cells sind thematisch an „reelle“ Learning Cells angegliedert. Schautafeln in der Muster- und Lernfabrik, welche thematisch in die Prozesskette der Fabrik eingliedert sind, bilden den Kern des Konzepts. Auf ihnen lassen sich in verschiedenen Berei-

chen zusammengefasst die wichtigsten Stichpunkte der Thematik erschließen. Durch QR-Codes wird der Zugriff auf die virtuellen Learning Cells ermöglicht. Diese virtuellen Learning Cells bestehen aus Präsentationen, Bildern, Videos u.v.m. und können auf mobilen Endgeräten und durch ein offenes WLAN abgerufen werden. So können sich beispielsweise Studenten*innen im Selbststudium verschiedene Lerninhalte aneignen oder diese vertiefen. Da die Schautafeln einen Überblick geben, kann differenziert auf die einzelnen Lerninhalte eingegangen werden. Durch die fest integrierten Learning Cells soll der Charakter der Lernfabrik noch hervorgehoben werden. Diese Art das Selbststudium zu unterstützen, bietet viele Vorteile: Zum einen sind die Learning Cells grundsätzlich uneingeschränkt auf neue und aktuelle Themen ausweitbar und können sogar für verschiedene Zielgruppen freigeschaltet werden. Zum anderen kann sich eine unbegrenzte Anzahl an Studenten*innen gleichzeitig dem Selbststudium in der Muster- und Lernfabrik widmen. Des Weiteren sind die Learning Cells so aufgebaut, dass prinzipiell keine personale Kapazität zur Betreuung oder Anleitung der Studenten*innen nötig sind.

Teilprojekt VI: E-Learning für eine moderne akademische Weiterbildung

1. Kurzbeschreibung

In der modernen akademischen Weiterbildung kommt dem Einsatz qualitativer, zielgruppen-gerechter E-Learning-Anwendungen eine gewichtige Bedeutung zu. Weiterbildungsstudie-rende und Studierende berufsbegleitender Studiengänge stehen vor der besonderen Her-ausforderung, die Anforderungen des Studiums mit ihren beruflichen und oft auch familiären Pflichten in Einklang zu bringen. Der Einsatz von E-Learning kann dazu beitragen, Anzahl und Umfang von Präsenzterminen zu reduzieren und somit die örtliche und zeitliche Flexibili-tät für die Studierenden zu erhöhen. Zudem erlauben digitale Selbstlerneinheiten den Studie-renden, die ihnen zur Verfügung stehende Lernzeit individuell einzuteilen und diese mit ihren beruflichen und familiären Aufgaben zu harmonisieren. Gegenüber konventionellen Studien-skripten kann E-Learning insbesondere hinsichtlich Interaktivität und animierbarer Darstel-lung überzeugen.

Die Hochschule Landshut verfolgte mit dem Teilprojekt das Ziel, die Anzahl hochwertiger und zielgruppengerechter E-Learning-Anwendungen in den Weiterbildungsangeboten der Hoch-schule zu erhöhen. Die Entwicklung ist eingebettet in ein mehrwertorientiertes E-Learning-Konzept, das den spezifischen Nutzen für die Lehre in der Weiterbildung definiert und Emp-fehlungen für die konkrete Umsetzung bis auf Modulebene bietet. Sie entsteht in enger Ab-stimmung mit den weiteren Teilprojekten, deren Erkenntnisse in die Entwicklung insbesonde-re von entsprechend aufbereiteten Vorbereitungsangeboten miteinfließen.

Für das Teilprojekt VI wurden vorab bewusst keine Meilensteine formuliert. Das Vorgehen bzw. die Entwicklung einzelner E-Learning Lösungen wurden jeweils dem Bedarf aus den anderen Teilprojekten angepasst. Die nachfolgende Darstellung der Projektergebnisse er-folgt in ihrer zeitlichen Reihenfolge der Bearbeitung.

2. Ausgangslage dieses Teilprojekts

Die bisherige Organisation im Bereich E-Learning an der Hochschule Landshut sah wie folgt aus:

Eine Stelle, zuständig für den First Level Support, befasst sich mit den Belangen auf Seiten der Lernplattform Moodle und der Unterstützung der Dozierenden für die grundständige Leh-re. Eine zweite Stelle ist für den Second Level Support zuständig und somit für die informa-tions-technologische Komponente (Server, Updates, Plug-Ins, virtuelle Maschine etc.) des E-Learnings. Durch das Hinzukommen des Projektmitarbeiters entstand so ein Team aus drei Personen, allerdings mit klar abgegrenzten Zuständigkeitsbereichen (Grundständige Lehre, Weiterbildung, IT), die sich gegenseitig unterstützen und bereichern konnten, was zu einem Mehrwert an E-learning-Kompetenzen an der Hochschule, auch mit positiven Effekten auf das Teilprojekt VI, führte.

Die Projektstelle war ab Mitte November 2015 wegen eines personellen Wechsel bis Anfang Juni 2016 unbesetzt.

3. Forschungs- und Entwicklungsziele im Teilprojekt VI

Folgende Ziele waren Ausgangsbasis für die Projektarbeit:

- Entwicklung neuer, zielgruppenspezifischer didaktischer Modelle, z. B. neue Blended Learning-Angebote für berufsbegleitende Studiengänge. (Blended Learning Konzept für berufsbegleitende Studiengänge (WPM und BBBW))
- Untersuchung, welche neuen Medien (z.B. Video) neben einer Lernplattform zum Einsatz kommen sollen. (Infoseiten zur leichteren Organisation von Studiengängen mit intuitiver Bedienung)
- Entwicklung von Vor- und Brückenkurse in der beruflichen Weiterbildung.
- Entwicklung eines Leitfadens zum Einsatz von E-Learning zur Unterstützung der Lehre
- Konzeptionierung eines E-Tutoren-Ausbildungskonzepts für die anschließende Betreuung von Kursen

4. Wesentliche Aktivitäten

4.1 Schaffung der notwendigen Grundlagen - Überblick über die Tätigkeiten des ersten Jahres

Folgende Arbeitsschritte wurden im ersten Projektjahr durchgeführt:

- Einrichtung der Open-Source Plattform Moodle, die für eine Modernisierung der Lernumgebung sorgen soll und intensiv durch Dozierende und Studierende genutzt wird.
- Entwicklung von E-Learning Konzepten, die Aussagen über die didaktischen Anwendungsfelder von E-Learning inklusive Hinweisen zu Best Practices, Aussagen zu den Anknüpfungsmöglichkeiten in den bestehenden Weiterbildungsprogrammen, den technischen Aspekten der E-Learning-Entwicklung sowie zu Betreuungs- und Beratungsstrukturen beinhalten
- Erstentwurf eines Konzeptes für den Einsatz von E-Learning in der Weiterbildung.
- Überarbeitung des Bereiches „Weiterbildung“ auf der neueingeführten Lernplattform Moodle in der Version 2.7. Neue Strukturierung nach Studienangebot und Semester. Unterstützung der Studiengangsleitung bei der Erstellung der Kursumgebungen und Pflege der Teilnehmerlisten.
- Schulungen von Dozierenden in der Nutzung von Moodle, Adobe Connect und anderen E-Learning-Lösungen im Sommersemester 2015 und Wintersemester 2015/16.

4.2 Konzept für Blended Learning Veranstaltungen in Studiengängen

In der Konzeptionierung des Blended Learning für Studiengänge galt es, eine Synergie dreier wichtiger Aspekte zu schaffen:

- Die Notwendigkeit in einem berufsbegleitenden Masterstudiengang mit dualen Elementen Präsenzzeiten so gering wie möglich zu halten (Dreiklang: Beruf, soziales Umfeld, Studium).
- Der Studiengang lebt von der Interaktion zwischen Menschen und vom Kontakt zu realen Betrieben, denn nur so können sich die Teilnehmer die Werte und die Erfahrungen an-eignen, die sie von diesem Studiengang erwarten (Lernfabrik, Rollenspiele, Erfahrungsaustausch, Anbindung an die industrielle Praxis).

- Zudem ist die Eigenständigkeit der Dozierenden in Bezug auf ihre Lehre zu bewahren.

Um in diesem Spannungsfeld aus Effizienz, Effektivität und „Freiheit der Lehre“ sinnvoll zu agieren, setzt der Studiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ verstärkt auf einen Blended Learning Ansatz.

Das Konzept sieht vor, dass die E-Learning Anteile innerhalb eines Modules bei künftigen Kohorten ausgebaut und die angebotenen Materialien und Inhalte in der eingesetzten Plattform (Moodle) stetig angepasst und erweitert werden. Damit soll eine Kursumgebung mit Mindestanforderung im Laufe der Zeit (und natürlich auch mit zunehmender Erfahrung der Dozierenden in Blended Learning) zu einer Kursumgebung weiterentwickelt werden, die auch wünschenswerte Angebote beinhaltet (vgl. auch Abbildung 26).

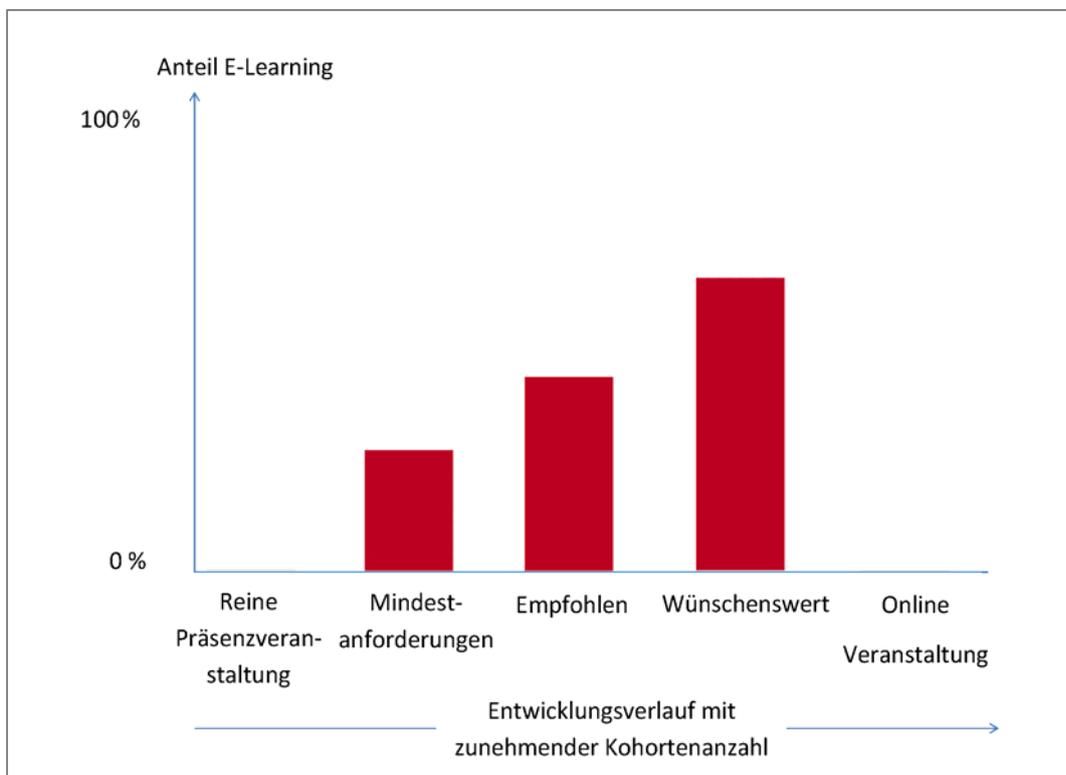


Abbildung 26: Stufenkonzept der Blended Learning Angebote im WPM

4.2.1 Methodenauswahl im Studiengang Werteorientiertes Produktionsmanagement (WPM)

Bei der Vorlesungsgestaltung bieten sich die „normale“, klassische seminaristische Unterricht in Präsenz und der (an der Hochschule Landshut noch relativ neue) Ansatz des Flipped Classroom bzw. Inverted Classroom an.

Das Inverted Classroom Modell (ICM) dreht das klassische Verfahren um. Dies ermöglicht ein „[...] *asynchron, ortsunabhängig, individuell, selbstgesteuert und im eigenen Lerntempo anhand von digitalen Lernmaterialien* [...]“²⁴ ausgerichtetes Lernen.

²⁴ Vgl. dazu https://www.e-teaching.org/lehrszenarien/vorlesung/inverted_classroom

Die Entscheidung über den Anteil der beiden Methoden innerhalb einer Lehrveranstaltung liegt beim Dozierenden.

4.2.2 Klassifizierung von Dozierenden nach Vorkenntnissen und BL-Affinität

Die konkrete Konzipierung und Gestaltung von (E-Learning) Lehrveranstaltungen ist abhängig vom Lehrinhalt, den Lehrzielen, den Lehrmethoden und am Ende natürlich auch von dem Willen und der E-Learning Expertise der einzelnen Dozierenden.

Im Folgenden sollen E-Learning Angebote dargestellt werden, unterteilt auf drei „idealtypische Kategorien“ von Dozierenden. Der Typus ist abhängig vom gewünschten Grad der Digitalisierung ihrer Inhalte und den eigenen Erfahrungen bzw. Kompetenzen auf dem Gebiet des E-Learning:

- Typ A)
Die Dozierenden haben nur wenig bis gar keine Erfahrung mit E-Learning und ihr Wunsch nach Digitalisierung ist eher gering. *(Beschriebene Angebote entsprechen den Mindestanforderungen)*
- Typ B)
Die Dozierenden wünschen ihre Lehre mit digitalen Elementen zu bereichern, haben jedoch nicht die nötige Erfahrung oder nur geringe zeitliche Ressourcen. *(Beschriebene Angebote erweitern die Mindestanforderungen und entsprechen insgesamt den empfohlenen Angeboten)*
- Typ C)
Der gewünschte Grad der Digitalisierung ist (sehr) hoch und es sind die entsprechenden technischen sowie methodischen Fähigkeiten vorhanden bzw. es bestehen die zeitlichen Ressourcen, sich diese anzueignen. *(Beschriebene Angebote erweitern die empfohlenen und entsprechen insgesamt den gewünschten Angeboten)*

Zur Sicherstellung eines ausreichenden Kenntnisstandes der Dozierenden wird vor jedem Semester eine Einführungsveranstaltung abgehalten. Zudem können komplexe Fragen in persönlichen Gesprächen mit dem Moodle Support der Hochschule gelöst werden. Online Tutorials sind ebenfalls als Alternative zugänglich. Zur Anleitung der Studierenden in die Nutzung von Moodle sind ebenfalls Schulungen zu Studienbeginn vorgesehen. Short-Support und Kontaktinformationen gibt es via Infolyer.

4.2.3 Wahl der Angebote

Durch das Team des Moodle-Support der Hochschule Landshut werden Kurstemplates bereitgestellt, die eine einheitliche Struktur vorgeben und somit den Einstieg und die Planung einer Kursumgebung für die Dozierenden erleichtern und den Wiedererkennungswert und somit die Usability für die Studierenden erhöhen:

Template A

eine „leere“ Kursumgebung mit neutralen Beschriftungen. Es beinhaltet die Bezeichnung des Kurses, ein Nachrichtenforum (z.B. als Schwarzes Brett) für die Kommunikation der Dozierenden mit den Studierenden und außerdem einzelne Kursabschnitte (Themenbereiche), die die Dozierenden selbst einteilen und beschriften können.

Template B

eine bereits (vor-) strukturierte Kursumgebung mit den entsprechend beschrifteten Kursbereichen.

Folgende Auswahlentscheidungen werden bei den einzelnen Dozierendentypen prognostiziert:

Typ A)

Es wird unterstellt, dass die Wahl auf das leere Template A fällt. Von den Dozierenden sollten mindestens noch ein Kursablaufplan, die Lernziele des Kurses und Lernskripte (komplett oder aufgeteilt) eingestellt werden.

Typ B)

Die Kursbeantragung erfolgt grundsätzlich wie beim vorherigen Fall. Es wird unterstellt, dass überwiegend die (vor-)strukturierte Kursumgebung gewählt wird. In diesem werden die empfohlenen Aspekte der Kursgestaltung aufgezeigt, um den Dozierenden eine Richtung bzw. Orientierung vorzugeben. Dass die endgültige Gestaltung des Kurses im Verantwortungsbereich der Dozierenden liegt, ist selbstverständlich.

Typ C)

Bei der Kursbeantragung wird die Wahl vermutlich wieder auf das „leere“ Template fallen, da interessierte und erfahrene Dozierende schon über ihre erprobten Strukturen verfügen und wissen den Aufbau am besten zu gestalten.

Auch ob die Inhalte als PDF, Video oder einen Link usw. umgesetzt werden, entscheiden die Dozierenden. Eine Übersicht über die kategorisierte Zuordnung von Angeboten und Dozententypen ist Tabelle 5 zu entnehmen.

Angebot	Typ A	Typ B	Typ C
Kursablaufplan	x	x	x
Lernziel	x	x	x
Lernskript	x	x	x
Kommunikationsplattform	x	x	x
Willkommenstext (Kurs Header)		x	x
Organisatorisches		x	x
Literaturhinweise		x	x
Kurseinführung		x	x
Prüfungsmodalitäten		x	x
Lehrveranstaltungsblöcke		x	x
Glossar/Wiki (Pretraining)			x
Adobe Connect			x
Lektionen			x
Videos			x
Online Test			x

Tabelle 5: Blended Learning Angebote nach Dozenten Typen

4.3 Konzept für Blended Learning Veranstaltungen im Studiengang Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaftslehre

Das Blended Learning Konzept des Studiengangs Werteorientiertes Produktionsmanagement (WPM) wurde in seinen Grundzügen für den derzeit entwickelten berufsbegleitenden Studiengang Betriebswirtschaftslehre (BBBW) übernommen. Natürlich erfolgte auch hier die Unterstützung der Dozierenden in Form von Schulungen, Beratungsgespräche sowie technischer und mediendidaktischer Hilfe des Moodle-Supports.

4.4 Erstellung von Infoseiten für die im Rahmen des Projekts entwickelten Studiengänge (WPM u. BBBW)

Am Institut für Weiterbildung der Hochschule Landshut wird in bereits etablierten Studiengängen, z.B. dem berufsbegleitenden Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen (BBBWI), mit studiengangsspezifischen Infoseiten gearbeitet. Sie sollen als eine erste Anlaufstelle für Studierende und für Dozierende bei Fragen und Anregungen dienen und eine zentralisierte Kontaktaufnahme mit den Studiengangsleitern ermöglichen. Gleichzeitig ermöglichen sie eine lückenlose Dokumentation - so werden alle Aktivitäten mit Zeit und Nutzer ID versehen.

Über die Verbreitung der Information über ein Forum einer Infoseite erhalten die Studierenden weiterhin Emailbenachrichtigungen, haben aber parallel die Möglichkeit Informationen selbst, zu einem beliebigen Zeitpunkt abzurufen. Die Informationen sind „Studiengangsöffentlich“.

Typische Themen sind:

- Prüfungsthemen und Termine (Studierende)
- Studium und Steuern
- Verfassen von Abschlussarbeiten
- Stipendien und Förderungen
- Anrechnungen von Leistungen
- Evaluierung
- Verträge und Abrechnungen
- Abgabe von Modulschriften (Dozierende)
- Prüfungen (Dozierende)
- Anwesenheitslisten

Eine verlinkende Themenübersicht wurde eingeführt um der Infoseite eine mehr homepageartige Navigation zu ermöglichen und den in Moodle berüchtigten „Scroll of Death“ (längeres Scrollen bei langen und vielen Themenblöcken) zu vermeiden.

Für die Inhalte der Moodleumgebungen sind die zuständigen Studiengangsleiter verantwortlich. Dem Teilprojekt VI oblag nur die technische und mediendidaktische Umsetzungen sowie deren Gestaltung.

Für den WPM und den BBBW wurden die grundsätzlichen Eigenschaften der Infoseite (Aufbau, Gestaltung, technische Umsetzung, inhaltliche Themen etc.) übernommen und weiterentwickelt.

4.5 Konzeption von qualifizierenden Vorkursen in der beruflichen Weiterbildung

Bisher wurde für Studieninteressierte ohne (Fach-)Abitur - sog. beruflich Qualifizierte - in Zusammenarbeit mit der VHS Landshut ein Vorbereitungslehrgang angeboten. Er deckte die Bereiche Mathematik, Englisch, Deutsch und Studienkompetenz ab und endete mit einer Eignungsfeststellungprüfung, welche die Teilnehmenden, nach Absolvierung eines Beratungsgesprächs zur Immatrikulation der Bachelorstudiengänge berechnigte.

Allerdings war dieser externe Vorbereitungslehrgang aus Sicht der Hochschulleitung nicht ideal. Dagegen sprach der zusätzliche zeitliche (5 Monate) und finanzielle (ca. 1.300 €) Aufwand, den die beruflich Qualifizierten auf sich nehmen mussten. Zudem hatte die Hochschule Landshut keinen direkten Einfluss oder Kontrolle über die Qualität des Unterrichts.

Daher war ursprünglich im Rahmen des Teilprojekts VI angedacht, diese Vorbereitungslehrgänge wieder in Form von Vor- und Brückenkursen an der Hochschule Landshut anzusiedeln. Es sollte aber nicht nur einfach der VHS Lehrgang als Präsenzveranstaltung an den Campus der Hochschule verlegt werden, sondern sollte auch an die Bedürfnisse von beruflich Qualifizierten - sprich an deren beruflichen Arbeitsbedingungen - angepasst werden. Deshalb wurde der Projektmitarbeiter beauftragt, die Rahmenbedingungen für eine Umsetzung in Form eines Online-Kurses respektive einer Blended Learning Veranstaltung auszuloten.

In Zusammenarbeit mit der Zentralen Studienberatung wurden die rechtlichen (QualV, BayHSchG, HZV, Satzung über das Verfahren der Zulassung, Immatrikulation, Rückmeldung, Beurlaubung und Exmatrikulation), die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Einführung von Vor- und Brückenkursen im Online-Kurs Format geprüft.

Der Projektmitarbeiter empfahl nach intensiver Prüfung, einen Online-Lehrgang zur Eignungsfeststellung nicht anzubieten und alternativ auf ein Probestudium zu setzen. Für diese Entscheidung sprachen folgende Gründe:

- Studieninteressierte müssen nicht durch Teilnahme an Vor- und Brückenkursen in eine Art Vorleistung gehen, ohne zu wissen, ob sie studieren können oder nicht. Vermutlich sinkt dadurch Ihre Hemmschwelle ein Studium aufzunehmen.
- Studieninteressierte verlieren keine kostbare Zeit. Der Zeitraum zwischen Entscheidung zu studieren und Studienbeginn wird verkürzt.
- Der zeitliche und finanzielle Aufwand bezieht sich nur auf das konkrete Studium. Dies schafft für den Teilnehmer mehr Planungssicherheit.

4.6 Leitfaden zum Einsatz zum E-Learning zur Unterstützung der Dozierenden

Auf Wunsch des Studiengangleiters des berufsbegleitenden Studiengangs „Werteorientiertes Produktionsmanagement“ wurde ein Leitfaden zum Thema E-learning erstellt. Mit ihm sollte Dozierenden ein erster Einblick in die Anwendungsmöglichkeiten von E-Learning für die eigene Lehre gewährt werden.

Themenspezifische Inhalte sehen wie folgt aus:

- Blended Learning an der HAW Landshut: Auffassung der Hochschule Landshut zum Thema E-Learning bzw. Blended Learning und eine Definition von Blended Learning

- Wünsche der Studierenden: Ein grafischer Auszug aus einer Befragung von Studierende der Hochschule Landshut zum Thema „Welche Materialien (Aktivitäten und Materialien an der Hochschule häufiger genutzt werden sollten.“
- Wo bekomme ich Unterstützung?: Kontaktinformationen und Links zu den Mitarbeitern des Bereiches E-Learning an der Hochschule Landshut.
- Einsatz von Medientypen: Kurze Beschreibung der Einsatzmöglichkeiten von Text, Audio, Video und Bildmaterialien und Links zu themenbezogenen Websites.
- Was brauche ich um Moodle zu benutzen?: Voraussetzungen zur Moodle-Nutzung (Account, offizielle Email, Internet, Browser etc.).
- Wie beantrage ich einen Moodle-Kurs?:Beschreibung des Antragsverfahrens für Moodle-Kurse an der HAW Landshut.
- Weiterführende Links: Links zu nützlichen Websites.

4.7 Entwicklung eines Ausbildungskonzepts für E-Tutoren

Im Rahmen der Digitalisierung der Lehre soll auch an der Hochschule Landshut die Ausweitung von Online-Angeboten vorangetrieben werden. Bisher wurden Dozierende bei der Betreuung ihrer Studierenden von Tutoren unterstützt. Da Blended Learning-Veranstaltungen und somit auch das e-Learning immer mehr an Bedeutung gewinnen, ist es nur konsequent, die Betreuung durch Tutoren auch auf diesen Bereich auszuweiten.

Das vorliegende E-Tutoren-Ausbildungskonzept soll E-Tutoren zu befähigen, Studierende in ihren (Online-)Selbstlernphasen zu unterstützen und den Dozierenden bei der Erstellung und Durchführung von Blended Learning-Veranstaltungen als Hilfskräfte zur Seite zu stehen.

Die fachliche und sozio- organisatorische Betreuung muss noch um technische und medien- didaktische Komponenten erweitert werden, um der Organisation des digitalisierten studentischen Lebens Rechnung zu tragen. Die besondere Bedeutung der studentischen Betreuung wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass e-Learning bzw. das Lernen in Online-phasen im Zuge von Blended Learning-Veranstaltungen, eher geprägt wird durch selbst- ständiges Lernen und eigenständiges Organisieren seiner Lernprozesse. Dies macht das Lernen eher unpersönlich und weniger ansprechend (vgl. <https://www.le.ac.uk/users/rjm1/etutor/etutor/etutor.html>).

Die Betreuung bzw. Anleitung durch eine Vertrauensperson, respektive den E-Tutoren, fügt dem Online-Lernen eine menschliche Komponente hinzu und kann anfängliche Hemmschwellen reduzieren bzw. einen positiven Einfluss auf die Partizipation an Online-Aktivitäten haben. Aus Sicht der Dozierenden helfen E-Tutoren nicht nur bei der Online-Betreuung der Studierenden. Sie leisten auch einen Beitrag in der Erstellung und Organisation von Blended Learning Veranstaltungen, unterbreiten Lösungsvorschläge für mediendidaktische und technische Fragestellungen und beteiligen sich an der Entwicklung und Bereitstellung von digitalen Lernwerkzeugen.

4.7.1 Aufnahme des aktuellen Status

Zurzeit planen und gestalten Dozierende an der Hochschule Landshut ihre Online Kursräume selbst und sind auch angehalten dies für all ihre Veranstaltungen zu tun. Allerdings fehlt es bislang bei einem Teil der Dozierenden an Erfahrungswerten im Einsatz von digitalen Elementen sowie insbesondere am Faktor Zeit, um Schulungsangebote wahrzunehmen bzw. sich mit dem Thema „digitale Lehre“ intensiver auseinanderzusetzen. Obwohl an der Hoch-

schule Landshut in den letzten Jahren große Fortschritte im Bereich der Verankerung von Online-Lehre zu verzeichnen sind, gestalten sich nicht wenige der Online-Kurse in ihrer Aufmachung als minimalistisch. Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch bei der Online-Betreuung der Studierenden ab. Auch hier fehlt es, bis auf ein paar Ausnahmen, an einer intensiven (Online-)Lehrbegleitung durch die Dozierenden.

Die Hochschule Landshut ist sich der gestiegenen Ansprüche der Studierenden an die Online-Lehre und dem Bedeutungszuwachs von Blended Learning in der Hochschullehre bewusst und ergreift Maßnahmen um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen. So wurden die Unterstützungsangebote, wie z.B. der Moodle-Support, Grundlagen- und Vertiefungsschulungen zur digitalen Lehre, virtuelle Sprechstunden usw., stetig ausgebaut, um die Kenntnisse der Dozierenden über e-Learning zu erweitern.

Durch die Ausbildung von E-Tutoren in den Bereichen Medienkompetenz, digitale Lehre und Mediennutzung sowie Datenschutz und Urheberrecht, werden zudem Multiplikatoren für e-Learning geschaffen. Ein weiterer Schritt zum Ausbau des e-Learnings an der Hochschule Landshut.

4.7.2 Das Konzept

Zielgruppe des E-Tutoren Ausbildungskonzepts sind idealerweise Studierende der Hochschule Landshut, sowohl aus dem Bereich der grundständigen Lehre als auch aus der berufsbegleitenden Weiterbildung.

Die Auswahl treffen die Dozierenden, analog zum Auswahl- und Bewerbungsverfahren der herkömmlichen Tutoren, aus interessierten Studierenden. Allerdings sollten die angehenden E-Tutoren über Grundkenntnisse im Umgang mit digitalen Medien verfügen und eine gewisse Technikaffinität besitzen. Sollten sich Dozierende in dieser Hinsicht nicht sicher sein, können sie den Moodle-Support als Berater in die Entscheidung mit einbeziehen.

Es wurden folgende Inhaltsschwerpunkte, die eine E-Tutorenausbildung abdecken sollte, identifiziert:

e-Didaktik und e-Methodik: Den E-Tutoren sollen unter anderem Kenntnissen über den Einsatz von Lernmethoden in einem Online-Lernszenario, das Verhalten in der Online-Kommunikation, die Möglichkeiten zur Motivation von Studierenden und die Verwendung von Werkzeugen zum kollaborativen Arbeiten vermittelt werden.

Umgang mit Moodle: Die E-Tutoren sollen einen Einblick in die Funktionsweise und den Umgang mit der Lernplattform Moodle erhalten. Dazu gehört z.B. die Bearbeitung von Kursräumen, das Einstellen von Aktivitäten, das Hochladen von Dateien, die Benutzung von integrierten Kommunikationstools oder die Verwendung von externen Plug-Ins.

Datenschutz bzw. Urheberrecht: Diese Thematik wird für die E-Tutoren von großer Bedeutung sein, nicht nur weil sie mit den persönlichen Daten anderer Studierender umgehen werden bzw. vielleicht selbst Content erstellen, sondern auch damit sie die Dozierenden in diesen Belangen unterstützen können. Themenschwerpunkte könnten dabei beispielsweise die aktuelle Rechtslage, Anwendungsbeispiele (PPT, Skripten, Übungsblättern), Nutzungslizenzen (CC), Bildersuche usw. sein.

Möglichkeiten der digitalen Lehre: Die E-Tutoren sollen die Möglichkeiten der digitalen Lehre kennen lernen und in deren Anwendung eingeführt werden. Beispielsweise in der Er-

stellung von Screencasts oder Videotutorials, der Verwendung von Videokonferenzsystemen, der Erstellung und den Einsatz von e-Assessments zur Lernstandskontrolle etc.

Eine (evtl. wissenschaftlich fundierte) Evaluation wird angestrebt, es können allerdings dazu noch keine konkreten Aussagen getroffen werden. So ist noch unklar, wie eine E-Tutorenausbildung von den Studierenden angenommen wird und ob die erste Kohorte eine ausreichend große Stichprobe zulässt. Wahrscheinlich müssen mehrere Kohorten befragt werden, was sich über einen Zeitraum von mehreren Semestern abspielen kann.

4.7.3 Kompetenzfelder für die E-Tutoren

Die E-Tutoren sollen am Ende der Ausbildungsphase zu verschiedenen Kompetenzen und Aufgaben befähigt werden. Hierzu zählen nach Busch und Mayer (vgl. Busch, F. & Mayer, T.B. 2002) insbesondere die vier Kompetenzbereiche Fachkompetenz, methodisch-didaktische Kompetenz, Sozialkompetenz und Medien- und technische Kompetenz.

Grundlegend für die Tutorentätigkeit ist eine Fachkompetenz in Form eines ausgeprägten Überblicks- und Detailwissen zum entsprechenden Thema. Die E-Tutoren fungieren als Ansprechperson bei inhaltlichen Fragen und sollen den Austausch zwischen den Lernenden und Fachexperten vermitteln.

Um die Studierenden während der Online-Phasen beim selbstgesteuerten Lernen zu unterstützen, ist ein gewisses Maß an methodisch-didaktischer Kompetenz von Nöten. Ebenso müssen sich E-Tutoren über den didaktischen Mehrwert digitaler Lehrszenarien im Klaren sein und befähigt sein, diese auch praktisch um- und einzusetzen und so die Dozierenden zu unterstützen.

Zusätzlich dazu ist gerade das Erlangen von Sozialkompetenzen von Bedeutung. Insbesondere müssen die Tutoren in ihrer kommunikativen Kompetenz geschult werden. Gerade bei der Betreuung von Foren ist eine hohe schriftliche Ausdrucksfähigkeit wichtig. Dazu müssen die Studierenden beim selbstregulierten Lernen oftmals animiert und motiviert werden, anstehende Aufgaben durchzuführen. Dabei müssen die E-Tutoren befähigt werden, die Lernenden nicht nur individuell sondern v.a. auch beim kollaborativen Lernen und bei gruppendynamischen Prozessen zu unterstützen.

Selbstverständlich ist das Erlangen von Medien- und technischen Kompetenzen im Verlauf der Ausbildung. Die Unterstützung der Lernenden und Lehrenden bei technischen Problemen ist hier als Beispiel aufzuführen, die auf grundlegende Kenntnisse der Lernplattform mit den wichtigsten Funktionen fußt und v.a. auch synchrone und asynchrone Kommunikationsmöglichkeiten beinhalten sollte (vgl. <http://wiki.llz.uni-halle.de/E-Moderation>)

Ergänzend zu diesen vier Kompetenzen stellen medienrechtliche Kompetenzen eine weitere Komponente dar. So ist ein grundlegendes Wissen über Medienrecht, insbesondere des Urheberrechts für die E-Tutoren von Bedeutung.

Im Fünf-Stufen-Modell nach Gilly Salmon (2000) sind die möglichen Phasen und Aufgaben in fünf verschiedene Stufen der Unterstützung beim Online-Lernprozess zusammengefasst (Abbildung 27).



Abbildung 27: Fünf-Stufen-Modell nach Salmon (2002), in Anlehnung an Westebbe et al. (2011)

Resümierend lässt sich festhalten, dass die E-Tutoren im Laufe der Zeit den Wechsel ausgehend von der Rolle der Studierenden/Teilnehmenden hin zur Beratungs-, Betreuungs- und auch Schlichterrolle vollziehen sollten.

4.7.4 Ressourcenaufwand

Personalressourcen: Die E-Tutorenausbildung wird vom Team des Moodle-Supports durchgeführt.

Hardwareressourcen: Die notwendige Hardware (PC, Beamer, Monitore, Whiteboards usw.) ist vorhanden. Ob darüber hinaus außergewöhnliche Anschaffungen, wie z.B. Mikrofone oder Kameras, getätigt werden müssen, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt wegen der Abhängigkeit von konkreten Curricula, nur schwer abschätzen.

Softwareressourcen: Notwendige Programme (PowerPoint, Moodle, Camtasia Studio etc.) sind bereits als Hochschul- bzw. Einzellizenzen vorhanden und können in den Schulungen zum Einsatz kommen. Allerdings ist abzusehen, dass im Nachgang evtl. Hochschullizenzen angeschafft werden müssten, damit die ausgebildeten E-Tutoren in der Lage sind, ihre erlernten Kenntnisse in der Praxis anzuwenden. Auch hier sollten die Kosten überschaubar sein, da auch auf Open-Source Software zurückgegriffen werden könnte.

Räume: Für Unterrichtsräume mit einer entsprechenden Ausstattung, z.B. PC, Beamer, Internet, zu Schulungszwecken, ist an der Hochschule Landshut gesorgt. Es sind genügend EDV-Räume (CIP-Pools) vorhanden, die in der vorlesungsfreien Zeit zur Verfügung stehen.

5. Zusammenfassung

Das Teilprojekt VI fungierte als interner Dienstleister für die anderen fünf Teilprojekte. Wichtige Beiträge waren gleich zu Beginn eine klare Strukturierung der Blended Learning-Angebote in der Weiterbildung an der Hochschule Landshut sowie die fortlaufende Pflege

der Moodle-Kursumgebung und das Angebot an Schulungen. Zusätzlich wurden exemplarisch für den Masterstudiengang WPM ein Methodenbaukasten aufgebaut, Studiengangs-Infoseiten etabliert und ein E-Learning-Leitfaden konzipiert sowie ein E-Tutoren-Konzept erstellt.

Zur Beantwortung der wissenschaftlichen Fragen können folgende Angaben gemacht werden:

- Welche didaktischen Instrumente (Blended Learning) sind für diese Zielgruppe (Berufstätige und beruflich Qualifizierte) einzusetzen?

Auf eine allgemeine Befragung wurde wegen der schwierigen Erreichbarkeit dieser Zielgruppe verzichtet. Stattdessen wurde für den Studiengang WPM ein Modulbaukasten aufgebaut, der zunächst einmal die Dozierenden im Fokus hatte, die Blended Learning bzw. E-Learning-Methoden anwenden können müssen. In der Evaluation des Studiengangs WPM wurde dann geprüft, in wieweit die Studierenden mit Blended Learning zurechtkommen. Die Erkenntnisse aus der Evaluation wurden für die Weiterentwicklung des Studiengangskonzepts und die Gestaltung von Blended Learning-Methoden für den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft verwendet.

- In welchem Ausmaß sind Blended Learning Angebote in den genannten Zielgruppen (Berufstätige und beruflich Qualifizierte, Studienabbrecher, Menschen mit Migrationshintergrund) einsetzbar?
- Welche Blended Learning Angebote sind für die jeweiligen Zielgruppen (Berufstätige und beruflich Qualifizierte, Studienabbrecher, Menschen mit Migrationshintergrund) und Weiterbildungskurse optimal?

Da die Gruppe der Studienabbrecher sehr schwer erreichbar ist (siehe Teilprojekt II), kann zu dieser Zielgruppe keine Aussage getroffen werden. Ausgehend von den Ergebnissen von Teilprojekt I macht eine gesonderte Betrachtung für den Einsatz von Blended Learning-Angeboten für Menschen mit Migrationshintergrund keinen Sinn, der Einsatz von E-Learning wird aber positiv gesehen. Daher ist auf die Evaluation des Blended Learning-Angebots im Studiengang WPM zu verweisen, die aber keine quantitativen Aussagen zu einem spezifischen Ausmaß oder zu spezifischen Blended Learning-Angeboten zulassen. Zwar geben die Studierenden an, insbesondere über das Internet an studienrelevante Informationen zu gelangen, die Nutzung des hochschuleigenen Moodleangebotes spielt allerdings nur eine untergeordnete Rolle. Zudem findet die Kommunikation innerhalb der Gruppe der Studierenden über andere Kanäle, als die der Hochschule statt (WhatsApp-Gruppe). Die generelle Bereitstellung von Lernmaterialien wird gewünscht, einer Ausweitung des bisherigen E-Learning-Angebotes stehen die Studierenden aber indifferent gegenüber. Ausschlaggebend scheinen hier die Bekanntheit und der Umfang der bisherigen Angebote sowie die Verfügbarkeit anderer Quellen zu sein. Zur besseren Kontrolle über vermittelte Inhalte und Informationen sowie der Kommunikation zwischen Hochschule und Studierenden ist eher ein push-Ansatz notwendig. Hierzu ist vor allem die Qualifikation des Dozierenden relevant für die Auswahl, Gestaltung und den Einsatz von Blended Learning-Methoden. Die Konzipierung des Leitfadens und die Ausbildung von E-Tutoren stützt dieses Vorgehen.

Verzeichnisse

Abkürzungsverzeichnis

AA	Agentur für Arbeit
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BBBW	Berufsbeleitender Bachelor Betriebswirtschaft
BBWI	Berufsbegleitender Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
DZHW	Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung
GIB	Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung
HWK	Handwerkskammer
HwO	Handwerksordnung
ICM	Inverted Classroom Modell
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
MINT	Mathematik Informatik Naturwissenschaft Technik
WPM	Werteorientiertes Produktionsmanagement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektconcept und Darstellung der Diversitätsfelder	7
Abbildung 2: Überblick über die Teilprojekte	8
Abbildung 3: Organigramm Diversität.Impuls	9
Abbildung 4: Übersicht Qualifizierungskonzept	21
Abbildung 5: Befragung der internen Beratungseinrichtungen.....	38
Abbildung 6: Klassifizierung der Zielgruppe der Studiaaussteiger*innen	39
Abbildung 7: Struktur Online-Informationenangebot	48
Abbildung 8: Verzahnungskonzept zwischen den Subkohorten	55
Abbildung 9: Studienverlaufspläne der drei "Subkohorten"	56
Abbildung 10: Curriculum des berufsbegleitenden Bachelors Betriebswirtschaft (ohne Berücksichtigung anrechenbarer Vorkenntnisse).....	57
Abbildung 11: Curriculum des berufsbegleitenden Bachelors Betriebswirtschaft für Absolvent*innen des Sparkassenbetriebswirts	57
Abbildung 12: Curriculum des berufsbegleitenden Bachelors Betriebswirtschaft für Absolvent*innen des Betriebswirts IHK/HWK.....	58
Abbildung 13: Curriculum berufsbegleitender Bachelor Mechatronik	64
Abbildung 14: Überblick Ausprägungen und Module Masterstudiengang „Werteorientiertes Produktionsmanagement“	68
Abbildung 15 Evaluierung der Studiengangs-Inhalte	75
Abbildung 16 Evaluierung der Gruppenarbeit	76
Abbildung 17: Planspielablauf "Lean Vorfertigung"	80
Abbildung 18: Ablauf über die drei Runden im Detail.....	80
Abbildung 19: Planspielablauf "Lean Leadership".....	84
Abbildung 20: Planspielablauf "Lean Logistics"	87
Abbildung 21: Zu gestaltende Materialkreisläufe der Lernfabrik	87
Abbildung 22: Lageplan der Learning Cells in der Muster- und Lernfabrik	91
Abbildung 23: Integration des Planspielkonzepts „Lean Vorfertigung“ in Weiterbildungsmaßnahmen	95
Abbildung 24: Integration des Planspielkonzepts „Lean Leadership“ in Weiterbildungsmaßnahmen und Studiengänge	96
Abbildung 25: Integration des Planspielkonzepts „Lean Logistics“ in Weiterbildungsmaßnahmen und Studiengänge	96
Abbildung 26: Stufenkonzept der Blended Learning Angebote im WPM	101
Abbildung 27: Fünf-Stufen-Modell nach Salmon (2002), in Anlehnung an Westebbe et al. (2011).....	109

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung erzielter Teilprojektergebnisse	66
Tabelle 2: Überblick Einsatz didaktischer Methoden und Werkzeuge	71
Tabelle 4: Überblick Arbeitspakete.....	72
Tabelle 5: Überblick Datenerhebung.....	74
Tabelle 6: Blended Learning Angebote nach Dozenten Typen.....	103

Literaturverzeichnis

Abele, Eberhard (2011): Zukunft der Produktion, München: Hanser Verlag

Adams, James L. (2012): Good Products, Bad Products: Essential Elements to Achieving Superior Quality, New York

Anderson, Jeff (2013): The Lean Change Method: Managing Agile Organizational Transformation Using Kanban, Kotter, and Lean Startup Thinking, Victoria, BC: Leanpub, 2014-04-30

Antidiskriminierungsstelle des Bundes/ADS (2012): Endbericht zum Projekt. Diskriminierungsfreie Hochschule – Mit Vielfalt Wissen schaffen. Berlin. - Antidiskriminierungsstelle

des Bundes/ADS (2014): Leitfaden: Diskriminierungsschutz an Hochschulen. Ein Praxisleitfaden für Mitarbeitende im Hochschulbereich. Berlin.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes/ADS (2014): Leitfaden: Diskriminierungsschutz an Hochschulen. Ein Praxisleitfaden für Mitarbeitende im Hochschulbereich. Berlin.

BAMF:https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/interkulturelleoeffnung-hochschulen-konzept.pdf?__blob=publicationFile [letzter Zugriff: 05.12.2016]

Baudin, Michel (2004): Lean Logistics, New York, NY: Productivity Press

Bauer, Jürgen (2009): 100 Produktionskennzahlen, Wiesbaden: Cometis

Banscherus, Ulf; Bülow-Schramm, Margret et al. (Hg.) (2014): Übergänge im Spannungsfeld von Expansion und Exklusion. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Barz, Heiner (et al.) (2015): Große Vielfalt, weniger Chancen. Essen: Stiftung Mercator und Vodafone Stiftung Deutschland.

Bäumli-Westebbe, G.; Ebner, M.; Schön, S.; Buchem, I.; Lehr, C. & Egloffstein, M. (2011): Kommunikation und Moderation. Internetgestützte Kommunikation zur Lernunterstützung, in: Ebner, M. & Schön, S. (Hrsg.), L3T. Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien. 2.Auflage. 2013.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung/ BayLfStaD (2014): Statistische Berichte. Studierende an den Hochschulen in Bayern. Wintersemester 2013/14. Endgültige Ergebnisse.

Bayerisches Landesamt für Statistik (2015): Regionalstatistik. Online unter: <https://www.statistik.bayern.de/regionalstatistik/index.php> [letzter Zugriff: 24.04.2015].

Bayerisches Landesamt für Statistik (2015): Statistikatlas. Online unter: <https://www.statistik.bayern.de/statistikatlas/atlas.html> [letzter Zugriff: 24.04.2015].

Bayerisches Landesamt für Statistik (2015): Veröffentlichungen. Online unter: <https://www.statistik.bayern.de/veroeffentlichungen/index.php> [letzter Zugriff: 24.04.2015].

Beau, Keyte (2016): The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Office and Services, Boca Raton; London ; New York: CRC Press

Beau, Keyte (2004): The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes, New York: CRC Press

Becker, Carsten/Grebe, Tim/Bleikertz, Torben: Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland. Abschlussbericht, Berlin 2010.

Bellenberg, Gabriele; Forell, Matthias (Hrsg.) (2013): Bildungsübergänge gestalten. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Benbrahim, Karima (2012): Diversität: bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie? Reader für Multiplikator_innen in der Jugend- und Bildungsarbeit. Düsseldorf: Düssel-Druck & Verlag GmbH. Im Auftrag des IDA (Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e.V. und mit freundlicher Unterstützung des Bundesministeriums Familie, Frauen, Senioren und Jugend.

Bendl, R., Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.

Bergerhoff, Jan N./Hemkes, Barbara/Seegers, Philipp K. (u.a.): Attraktivität der beruflichen Bildung bei Studierenden. Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung, Bonn 2017.

Bicheno, John (2008) The Lean Toolbox for Service Systems, Buckingham: PICSIE Books

Bicheno, John (2016a): The Lean Toolbox 5th Edition, Buckingham: PICSIE Books

Bicheno, John (2016b): The Lean Games and Simulation Book, Kaiserslautern: Synnovating

Boos-Nünning, Ursula (2016): Bildungsbrücken bauen. Stärkung der Bildungschancen von Kindern mit Migrationshintergrund. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Botthof, Alfons (Hrsg.) (2015): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, Berlin: Springer Viewg

Bulut, Yilmaz; Schwenk, Helga (Hg.) (2015) : Identität und Bildungsbe(nach)teiligung in Deutschland. Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2011): Hochschulen als Orte der Integration. Grundsatzpapier Integration. Berlin.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge & Stiftung Universität Hildesheim (2011): Vernetzungsworkshop: Integration von Studierenden mit Migrationshintergrund an deutschen Hochschulen – Bestandsaufnahme und Vernetzung. Nürnberg.

Bundesministerium des Innern & Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2015): Migrationsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge im Auftrag der Bundesregierung. Migrationsbericht 2013. Berlin: Bonifatius.

Bundesministerium für Bildung und Forschung/BMBF: Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen. 1. Wettbewerbsrunde. Online unter: <http://www.wettbewerbfoerderunghochschulen-bmbf.de/foerderprojekte/erste-runde> [letzter Zugriff: 15.06. 2016].

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2014): Interkulturelle Öffnung von Hochschulen. Vielfalt als Chance. Online unter: http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/interkulturelle-oeffnung-hochschulen-konzept.pdf?__blob=publicationFile [letzter Zugriff: 13.12.2017]

Busch, F. & Mayer, T.B. (2002): Der Online-Coach. Wie Trainer virtuelles Lernen optimal fördern können. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Byrne, Art (2013) The Lean Turnaround Fieldbook: Practical Tools and Techniques for Implementing Lean Throughout Your Company, Buckingham: PICSIE Books

Byrne, Art (2016): The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company, Buckingham: PICSIE Books

CEUS Lokal System der Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Bayern (2015): Allgemeine Studentenstatistik. Online (mit Zugangsberechtigung) verfügbar unter: <https://www.kdv-fh-bayern.de/cms/ceus.html> [letzter Zugriff: 21.08.2015].

Dannenbeck, Clemens; Dorrance, Carmen; Moldenhauer, Anna; Oehme, Andreas; Platte, Andrea (Hrsg.) (2016): Inklusionssensible Hochschule. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Destatis des Statistischen Bundesamtes (2015a): Der Mikrozensus stellt sich vor. Online unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Mikrozensus.html> [letzter Zugriff: 24.04. 2015].

Destatis des Statistischen Bundesamtes (2015b): Interaktiver Regionalatlas. Online unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Regionalatlas/RegionalatlasAktuell.html> [letzter Zugriff: 24.04.2015].

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (Autorengruppe Bildungsberichterstattung) (2014): Bildung in Deutschland 2014. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Bildung von Menschen mit Behinderungen. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Deutsches Jugendinstitut/DJI / Stürzer, Monika et al. (2012): Schulische und Außerschulische Bildungssituation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Jugendmigrationsreport. Ein Daten- und Forschungsüberblick. München.

Deutsches Studentenwerk (DSW), gefördert vom BMBF und durchgeführt vom HIS-HF (2013): 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2012. Durchgeführt durch das HIS – Institut für Hochschulforschung. Berlin, Bonn.

Deutscher Gewerkschaftsbund/ DGB (2010): arbeitsmarkt aktuell: Jugendliche mit Migrationshintergrund: Am Arbeitsmarkt doppelt benachteiligt. Berlin: DGB Bundesvorstand.

Dickersbach, Jörg Thomas (2014): Produktionsplanung und -steuerung mit SAP, Bonn [u.a.]: Galileo Press

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2014): 10. Bericht der Beauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin.

Duggan, Kevin J. (2013): Creating Mixed Model Value Streams: Practical Lean Techniques for Building to Demand, Boca Raton, Fla. [u.a.]: CRC Press

Duke, Richard D. (2014): Gaming: The Future's language, Bielefeld: Bertelsmann

Duke, Richard D. (Hrsg.) (2014): Back to the Future of gaming, Bielefeld: Bertelsmann

Düll, Nicola; von Helmolt, Katharina; Prieto Peral, Begona; Rappenglück, Stefan; Thureau, Lena (Hg.) (2014): Migration und Hochschule – Herausforderungen für Politik und Bildung. Stuttgart: ibidem-Verlag.

Ebbinghaus, Margit: BIBB-Repoert 2/2016 – Studienabbrecher/-innen: Als Auszubildende in Betrieben willkommen – aber möglichst ohne Extrabehandlung, 10. Jahrgang, Heft 2, Bonn 2016

El-Mafaalani, Aladin (2014): Vom Arbeiterkind zum Akademiker. St. Augustin/Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. - Flick, Uwe (2012): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg: Rowohlt.

Elsholz, Uwe (Hrsg.) (2015): Beruflich Qualifizierte im Studium. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

E-Moderation in: LLZ unter: [http://wiki.llz.uni-halle.de/E-Moderation_\(letzter_Stand_06.10.2017\)](http://wiki.llz.uni-halle.de/E-Moderation_(letzter_Stand_06.10.2017)).

Eversheim, Walter (2002): Organisation in der Produktionstechnik 3 (VDI-Buch), Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

Fabrizio, Tom (2006): 5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste, New York: Productivity Press

Franck, Norbert (2017): So gelingt Kommunikation. Weinheim: Beltz.

Freitag, Walburga Katharina; Buhr, Regina; Danzeglocke, Eva-Maria; Schröder, Stefanie, Völk, Daniel (Hrsg.) (2015): Übergänge gestalten. Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung erhöhen. Münster: Waxmann Verlag.

Gadd, Karen (2011): TRIZ for Engineers: Enabling Inventive Problem Solving, Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley

Gall, John (2014): The Systems Bible: The Beginner's Guide to Systems Large and Small, Walker, Minnesota: eneral Systemantics Press

Gensch, Kristina (2014): Dual Studierende in Bayern – Sozioökonomische Merkmale, Zufriedenheit, Perspektiven. Hrsg: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München.

George, Michael L. (2002): Lean Six SIGMA for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions, New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill

George, Michael L. (2003): Lean Six Sigma: Erfolgreiche Kombination von Lean Management, Six Sigma und Design for Six Sigma, Berlin (u.a.): Springer

George, Michael L. (2005): The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 70 Tools for Improving Quality and Speed, München: HanserFlick, Uwe (2012): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg: Rowohlt.

Gitlow, Howard (2012): Six Sigma for Green Belts and Champions: Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Glahn, Richard (2010): World Class Processes. Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklassenniveau erreichen, Ansbach: CETPM Publ.

Gnahn, Dieter (2010): Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente, Bielefeld: Bertelsmann

Gottmann, Juliane (2016): Produktionscontrolling: Wertströme und Kosten optimieren, Wiesbaden: Springer Gabler

Hammer, Michael (2003): Business Reengineering - Die Radikalkultur für das Unternehmen, Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verlag

Hanft, Anke; Zawacki-Richter, Olaf; Gierke, Willi B. (Hrsg.) (2015): Herausforderung Heterogenität beim Übergang in die Hochschule. Münster: Waxmann Verlag.

Harris, Rick (2011): Making materials flow, Cambridge, Mass.: Lean Enterprise Institute

Heitzmann, Daniela; Klein, Uta (2012): Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen. Weinheim Basel: Beltz Juventa Verlag.

Heitzmann, Daniela; Klein, Uta (2012): Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme. Weinheim Basel: Beltz Juventa Verlag.

Heublein, Ulrich/Schmelzer, Robert/Sommer, Dieter: Die Entwicklung der Studienabbruchquote an den deutschen Hochschulen. Ergebnisse einer Berechnung des Studienabbruchs auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2006, Hannover 2008.

Heublein, Ulrich/Ebert, Julia/Hutzsch, Christopher u.a.: Zwischen Studiererwartungen und Studienwirklichkeit. Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrucherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studienabbruchquote an deutschen Hochschulen, Hannover 2017.

Hinckley, C. Martin (2001): Make No Mistake!: An Outcome-Based Approach to Mistake-Proofing, Boca Raton, FL ; London ; New York, NY; CRC Ress

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.) (2015): Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden: Nomos Hochschule Landshut (2016): Offene Hochschule. Diversität. Impuls für lebenslanges Lernen. Online unter: <https://www.hawlandshut.de/weiterbildung/projekte/diversitaetimpuls.html> [letzter Zugriff: 04.05.2016].

Hitzler, Sebastian (Hrsg.) 2011 Planspiele - Qualität und Innovation, Norderstedt: Books on Demand

Hochschule Landshut / Projektgruppe Diversity / Thiessen, Barbara et al. (2014): Ergebnisse der Online-Diversity-Umfrage bei Studierenden der Hochschule Landshut. Wintersemester 2013/14. Interner Bericht.

<https://wiki.selfhtml.org/wiki/Startseite>.

https://www.e-teaching.org/lehrszenarien/vorlesung/inverted_classroom.

- Imai, Masaaki (2012): Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, New York, NY [u.a.]: McGraw Hill
- Jackson, Thomas L. (2006): Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit, Boca Raton, FL: CRC Press
- Johnson, Steven (2011): Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation, New York, NY: Reverhead Books
- Kahneman, Daniel (2012): Thinking, Fast and Slow, London: Penguin Books
- Kaiser, Arnim (2007): Lerntypen - Lernumgebung – Lernerfolg, Bielefeld: Bertelsmann
- Kaufmann, Timothy (2015): Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge: Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit, Wiesbaden: Springer Vieweg
- Kelley, Tom (2015): Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All, London: William Collins
- Klaus, Peter (Hrsg.) (2012): Gabler Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse, Wiesbaden: Springer Gabler
- Klein, Andreas (Hrsg.) (2012): Controlling in der Produktion: Instrumente, Strategien und Best-Practices, München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Koch, Arno (2016): OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch - oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, Herrieden: CETPM Publishing
- Kraft, Hans (2016): Rhetorik und Gesprächsführung. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Kriz, Willy Christian (2011): Planspiele für die Personalentwicklung, Berlin: wvb Wiss. Verl. Berlin
- Kröpke, H. (2015): Tutoren erfolgreich im Einsatz: Ein praxisorientierter Leitfaden für Tutoren und Tutorentrainer, Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich, 2015.
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Liker, Jeffrey K. (2006): The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps, New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill
- Liker, Jeffrey K. (2012): The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development, New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill
- Little, Jason (2016): Lean Change Management: Innovative Ansätze Für Das Management Organisationaler Veränderung; Rotterdam; Happy Melly Express
- Locher, Drew A. (2011): Lean Office and Service Simplified, Boca Raton, Fla. [u.a.]: CRC Press
- Mann, David (2015): Creating a Lean Culture, Boca Raton [FL], London, New York [NY]: CRC Press, Taylor & Francis Group

Martichenko, Robert (2010): Building a Lean Fulfillment Stream, Cambridge, Mass.: Lean Enterprise Institute

Martin, Karen (2014): Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation, New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill

Martin, Karen (2007): The Kaizen Event Planner: Achieving Rapid Improvement in Office, Service, and Technical Environments, Boca Raton, London, New York: CRC Press Taylor & Francis Group

Martin, Karen (2012): The Outstanding Organization: Generate Business Results by Eliminating Chaos and Building the Foundation for Everyday Excellence, New York, NY [und viele weitere]: McGraw-Hill

Martin, Karen (2013): Metrics-Based Process Mapping: Identifying and Eliminating Waste in Office and Service Processes, Boca Raton, FL ; London ; New York, NY, CRC Press Taylor & Francis Group

Mascitelli, Ronald (2011): Mastering Lean Product Development: A Practical, Event-Driven Process for Maximizing Speed, Profits, and Quality, Northridge, Calif.: Technology Perspectives

Maurer, Marco (2015): Du bleibst was du bist. München: Droemer Verlag. - Nexus (Projekt) der HRK / Hochschulrektorenkonferenz (2013): Vielfalt gestalten und Chancen nutzen. Diversität in Studium und Lehre.

McVay, Gloria (2013): Accounting in the Lean Enterprise, Boca Raton, Fla. [u.a.]: CRC Press

Miller, Jon (2013): Creating a Kaizen Culture: Align the Organization, Achieve Breakthrough Results, and Sustain the Gains, New York (u.a.); McGraw-Hill Education

Modig, Niklas (2016): This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox by Modig, Niklas, Ahlstrom, Par 1st (first) Edition, Stockholm: Rheologica Publishing

Moobs, R. (2005): How to be an E-Tutor, unter: <https://www.le.ac.uk/users/rjm1/etutor/etutor/etutor.html> (letzter Stand 06.10.17).

Morgan, James M. (2006): The Toyota Product Development System, New York, NY: Productivity Press

Nabi Acho, Viviane (2011): Elternarbeit mit Migrantenfamilien. Freiburg: Centaurus Verlag.

Narusawa, Toshiko (2009): Kaizen Express: Fundamentals for Your Lean Journey, Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute

Netland, Torbjørn H. (Hrsg.) (2017): The Routledge Companion to Lean Management, New York ; London: Routledge

Nexus (Projekt) der HRK / Hochschulrektorenkonferenz (k.A.a): Chancen erkennen – Vielfalt gestalten. Konzepte und gute Praxis für Diversität und Durchlässigkeit. Diversität.

Nexus (Projekt) der HRK / Hochschulrektorenkonferenz (k.A.b): Chancen erkennen – Vielfalt gestalten. Konzepte und gute Praxis für Diversität und Durchlässigkeit. Durchlässigkeit.

Nicholas, John M. (2011): Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Boca Raton, Fla. [u.a.]: CRC Press

Oosterwal, Dantar P. (2010): The Lean Machine: How Harley-Davidson Drove Top-Line Growth and Profitability with Revolutionary Lean Product Development, New York, NY [und 9 weitere]: AMACOM, American Management Association

Özer, Cemalettin; Böhmer, Annalena; MOZAIK gGmbH (Hg.) (2013): Bildungsintegration mit Migrantenorganisationen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Parlamentarischer Rat (1949): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Online unter: <https://www.bundestag.de/grundgesetz> [letzter Zugriff: 15.06.2016].

Pear, Steven J. (2008): The High-Velocity Edge: How Market Leaders Leverage Operational Excellence to Beat the Competition., New York (u.a.): McGraw-Hill

Petersen, I. & Six, B. (2008): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen. Weinheim: Beltz.

Poppendieck, Mary (2013): The Lean Mindset: Ask the Right Questions, Upper Saddle River, NJ ; Munich [und 14 weitere]: Addison-Wesley

Projekte: Studienabbruch – Umfang und Motive
(http://www.dzhw.eu/projekte/pr_show?pr_id=240), letzter Zugriff am: 09.01.2018.

Ptak, Carol A. (2016): Demand Driven Material Requirements Planning (DDMRP), South Norwalk, Connecticut: Industrial Press, Inc.

Rheinländer, Kathrin (Hrsg.) (2015): Ungleichheitssensible Hochschullehre. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rokitte, Rico (2012): Arbeitspapier 248. Studierende mit Migrationshintergrund und Interkulturalität im Studium. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.

Rosenzweig, Philip M. (2007): The Halo Effect: . . . and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers, New York (u.a.): Free Press

Rosenzweig, Philip M. (2015): Left Brain, Right Stuff: How Leaders Make Winning Decisions, London: Profile Books

Rother, Mike (2006): Kontinuierliche Fließfertigung organisieren, Aachen, Lean-Management-Inst.

Rother, Mike (2010): Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results, New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill

Rother, Mike (2013): Die Kata des Weltmarktführers: Toyotas Erfolgsmethoden, Frankfurt/Main [u.a.]: Campus Verlag

Rother, Mike (2015): Sehen lernen, Mülheim an der Ruhr: Lean Management Institut

Rother, Mike (2015): Verbesserungs- und Coaching-KATA Praxis-Handbuch, Herrieden: CETPM

- Schmelzer, Hermann J. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München: Hanser
- Schmenner, Roger W. (2012): GETTING AND STAYING PRODUCTIVE, Cambridge: Cambridge University Press
- Scholtes, Peter R. (1998): The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done; New York: McGraw-Hill
- Schumann, Axel & Zalucki, Michaela (k.A.): Diversitätsmanagement an der THM – Technischen Hochschule Mittelhessen. ProMi Projekt Migration – Interkulturelle Öffnung der THM. In: HRK: Projekt Nexus – Diversität. Bonn: HRK. S. 19-21.
- Schwab, Klaus (2016): Die Vierte Industrielle Revolution, München: Pantheon
- Schwägele, Sebastian (Hrsg.) (2014): Planspiele - Ideen und Konzepte, Norderstedt: Books on Demand
- Schwägele, Sebastian (Hrsg.) (2016): Planspiele - Vernetzung gestalten, Norderstedt: Books on Demand
- Schwägele, Sebastian (2012): Planspiele - Lernen im Methoden-Mix, Norderstedt: Books on Demand
- Schwägele, Sebastian (2012): Planspiele - Trends in der Forschung, Norderstedt: Books on Demand
- Schwägele, Sebastian (2014): Planspiele - Erleben, was kommt, Norderstedt: Books on Demand
- Severing, Eckhart (Hg.) (2014): Migrantinnen und Migranten an Hochschulen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Siller, Gertrud (2014): Bildungsberatung und Migration. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress.
- Silver, Nate (2013): The Signal and the Noise: The Art and Science of Prediction, London [u.a.]: Penguin Books
- Sobek, Durward K. (2008): Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System, Boca Raton, Fla. [u.a.]: CRC Press
- Sode, Madlen/Tolciu, Andreia: Mehr Studienanfänger – mehr Studienabbrecher?, HWWI Policy Paper 61, Hamburg 2011.
- Sorge, Georg (2014): Verhandeln im Einkauf: Praxiswissen für Einsteiger und Profis, Wiesbaden: Springer Gabler
- Spitzer, Dean R. (2007): Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success, New York, NY [u.a.]: AMACOM
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München (ISB) / Lankes, EvaMaria et al. im Auftrag des Bayerisches Staatsministeriums für Unterricht und Kultus (2012): Bildungsbericht Bayern 2012. Wolnzach: Kastner AG – das Medienhaus.

Stewart, Matthew (2010): The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy, New York (u.a.): Norton

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft & CHE Consult / De Ridder, Daniela &, Jorzik, Bettina (2012): Vielfalt gestalten. Kernelemente eines Diversity-Audits für Hochschulen. Essen: Edition Stifterverband.

Stolp, Claudia (2014): Wirkung auf Lernerfolg und Motivation durch Debriefing in Unternehmensplanspielen, München: Grin Verlag

Studienkompass und Vodafone Stiftung Deutschland (2011): Bildungsgerechtigkeit ermöglichen! Hamburg: Murmann Verlag GmbH.

Syska, Andreas (2016): Illusion 4.0 - Deutschlands naiver Traum von der smarten Fabrik, Herrieden: CETPM GmbH

Takeda, Hitoshi (2011): LCIA - Low Cost Intelligent Automation: Produktivitätsvorteile durch Einfachautomatisierung, München: mi-Wirtschaftsbuch

Tapping, Don (2008): Value Stream Management for the Lean Office: Eight Steps to Planning, Mapping, and Sustaining Lean Improvements in Administrative Areas, New York, NY: Productivity Press

Ten Hompel, Michael (2007): Materialflusssysteme: Förder- und Lagertechnik, Berlin [u.a.]: Springer

Ten Hompel, Michael (2011): Kommissionierung: Materialflusssysteme 2 - Planung und Berechnung der Kommissionierung in der Logistik, Berlin [u.a.]: Springer

Thiel, Klaus (2010): MES - Grundlage der Produktion von morgen, München; Oldenbourg-Industrieverl.

Urbatsch, Katja (2011): Ausgebremst – Warum das Recht auf Bildung nicht für alle gilt. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Vereinte Nationen / Generalversammlung (1948): Resolution der Generalversammlung 217 A (III). Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Online unter: <http://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf> [letzter Zugriff: 15.06.2016].

Vodafone Stiftung Deutschland / Schindler, Steffen (2012): Aufstiegsangst? Eine Studie zur sozialen Ungleichheit beim Hochschulzugang im historischen Zeitverlauf. Düsseldorf: Vodafone Stiftung Deutschland.

Ward, Allen C. (2014): Lean Product and Process Development, Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute

Weber, Marc-André (2010): Kennzahlen zur Produktionssteuerung: Gestaltungsansätze für den Aufbau eines zentralen Kennzahlensystems zur Erfolgsmessung von Produktionsstätten; Saarbrücken: VDM-Verlag Müller

Wiendahl, Hans-Peter (2014): Betriebsorganisation für Ingenieure, München: Hanser

Wiendahl, Hans-Peter (2014): Handbuch Fabrikplanung: Konzept, Gestaltung und Umsetzung wandlungsfähiger Produktionsstätten, München: Hanser

Wolter, Andrä/Geffers, Johannes: Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen – Ausgewählte empirische Befunde, Oldenburg 2013.

Wolter, Andrä; Banscherus, Ulf; Kamm, Caroline (Hrsg.) (2016): Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“, Bd. 1. Münster: Waxmann Verlag GmbH

Womack, James P. (2006): Lean Solutions, Frankfurt am Main [u.a.]; Campus-Verlag

Womack, James P. (2007): The Machine That Changed the World, London (u.a.): Simon & Schuster

Yildiz, Miriam (2016): Hybride Alltagswelten – Lebensstrategien und Diskriminierungserfahrungen Jugendlicher der 2. Und 3. Generation aus Migrationsfamilien. Bielefeld: transcript Verlag.

Danksagung

Der vorliegende Bericht wurde im Rahmen des Projektes „Diversität.Impuls“ (Kennzeichen 16OH21019) des Förderprogrammes „Offene Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellt.

Die Hochschule Landshut, insbesondere die Projektleitung und die Mitarbeiter*innen, danken dem BMBF für die finanzielle Unterstützung des Vorhabens sowie für die Begleitung bei der Durchführung.

Wir danken weiterhin dem VDI/VDE sowie der wissenschaftlichen Begleitung für die sehr gute Zusammenarbeit.