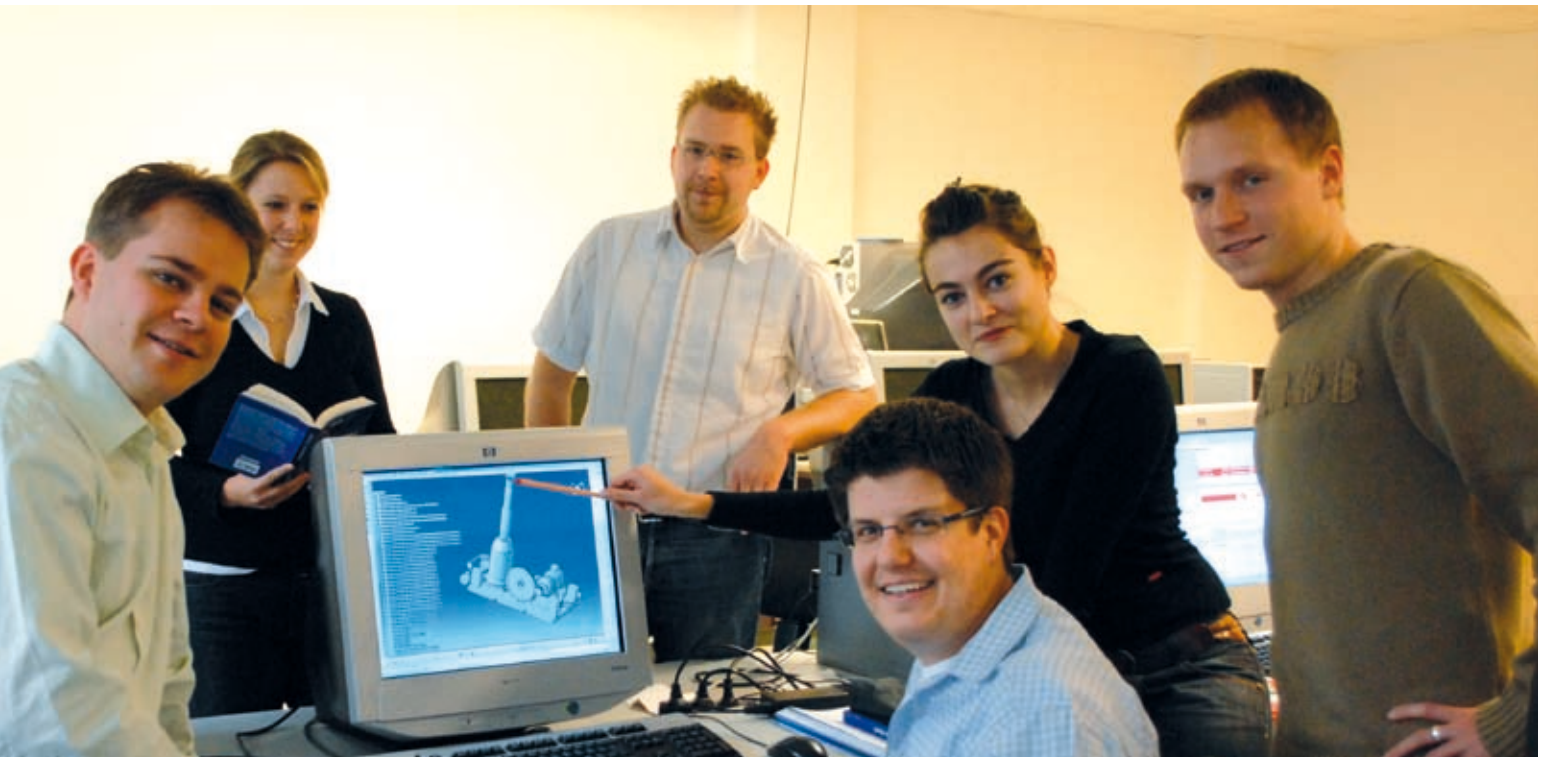


# HANDBUCH »LEHRE« AN DER DUALEN HOCHSCHULE



Zentrum für  
Hochschuldidaktik und Personalentwicklung  
der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (ZHP)

**AUTOREN:** Prof. Dr. Hans-Joachim Merk  
Stefan Braun M.A.

# Inhalt

## A. Spezifika einer Hochschuldidaktik der Dualen Hochschule

1 Einführung.....	4
2 Bedeutung der Hochschuldidaktik und Auftrag des ZHP .....	6

## B. Trainingshandbuch

1 Machen Sie sich mit Didaktik vertraut .....	10
2 Planen Sie Ihre Lehre.....	12
3 Überprüfen Sie die Rahmenbedingungen .....	14
4 Klären Sie Ihre Rolle ab .....	16
5 Analysieren Sie den Teilnehmerkreis.....	18
6 Setzen Sie sich mit Lernpsychologie auseinander.....	20
7 Finden Sie gute Wege der Kommunikation .....	22
8 Regeln für ein konstruktives Feedback .....	24
9 Definieren Sie klare Lernziele .....	26
10 Treffen Sie eine systematische Stoffwahl und reduzieren Sie die Inhalte .....	30
11 Wählen Sie geeignete Methoden aus .....	32
12 Mixen Sie die Medien .....	36
13 Blended Learning.....	39
14 Strukturieren Sie den Stoff.....	39
15 Überprüfen Sie den Lernerfolg.....	43
16 Planungshilfe: Grobplanung für eine Veranstaltung .....	45
17 Projektplan für eine Lehrveranstaltung.....	47
18 Glossar .....	48

## C. Anlagen

1 Weiterführende Literatur.....	53
2 Leitbild der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW).....	54
3 Qualitätsziele der DHBW .....	56
4 Bericht der Heidenheimer Zeitung vom Juni 2010.....	58
5 Neues Lernen, Neues Lehren: Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung an der DHBW .....	60
6 ZHP-Programm / Verweis auf ZHP mit Kontaktdaten .....	66
7 Ansprechpartner (Multiplikatoren) des ZHP .....	68

# A. Spezifika einer Hochschuldidaktik der Dualen Hochschule

## 1 Einführung

Dieses »Handbuch Lehre« ist eine Publikation des **Zentrums für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (ZHP)**.

Das ZHP ist eine **zentrale Einrichtung** der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Es geht aus dem **Zentrum für Personalentwicklung an Berufsakademien** hervor, das 1994 vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg in Heidenheim eingerichtet wurde. Der Zweck des ZHP besteht in der **Förderung der Hochschuldidaktik bzw. der nachhaltigen Entwicklung und Sicherung der Qualität der Lehre** an den Standorten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

Mit diesem Arbeitsbuch möchten wir hauptamtlichen Mitarbeitern und Lehrbeauftragten der Dualen Hochschule **Spezifika einer Didaktik der Dualen Hochschule** näher bringen und eine **Handlungsorientierung** für die Entwicklung und Gestaltung Ihres Hochschulunterrichts geben.

Alle Themen des Handbuchs dienen dazu, Sie für die Wahrnehmung Ihrer Lehraufgaben so zu befähigen, dass Sie in der Lage sind, die an der **Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)** angestrebte **Handlungskompetenz der Absolventen** (fachlich, methodisch, sozial und persönlich) derart zu entwickeln, wie es dem Auftrag der Dualen Hochschule entspricht.

**Praxisintegriertes Studieren** umfasst mehr als Lernen durch praktisches Tun (»informelles Lernen«) und mehr als ein von der praktischen Anwendung abgelöstes Lernen, wie es in der klassischen Hochschulbildung der Fall ist. Das Besondere des dualen Studiums liegt in



der **Verbindung von institutionalisiertem Lernen** an der staatlichen Studienakademie und **praktischem Tun auf der Grundlage formalisierter Ausbildungspläne** in den Unternehmen und Sozialen Einrichtungen, mit denen die Studierenden für die Zeit des Studiums einen Vertrag geschlossen haben. Im dualen Studium sind **Prinzipien des Lernens** angesprochen, die **handlungs-, aufgaben- und projektorientiert** sind und bei denen Bildung nicht nur auf das relevante **Wissen** abzielt (»to know what«), sondern auch auf die dazugehörige **Methoden-/ Problemlösungskompetenz** (»to know how«).

Das Curriculum der DHBW ist darauf ausgerichtet, dass die Studierenden berufliche Handlungskompetenz erwerben, welche es ihnen erlaubt, frühzeitig verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Es berücksichtigt dabei die Entwicklung persönlicher, fachlicher, methodischer und sozial-ethischer

Kompetenzen. Das Curriculum ist so gestaltet, dass in der Theorie Fragestellungen der Praxis behandelt werden und Theorie in der Praxis erfahrbar ist, so dass die Theorie- und Praxisphasen sich gegenseitig ergänzen und eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis sichtbar wird. Das Curriculum sieht vor, dass die Studierenden im Verlauf des Studiums zunehmend selbstorganisiert lernen und steigende fachliche Anforderungen bewältigen müssen. Bei der Curriculumsentwicklung greift die DHBW Anregungen aus der Praxis auf und nimmt wissenschaftliche Neuerungen als Anstoß zur Weiterentwicklung.

**Handlungskompetenz** bei der Bewältigung praktischer Aufgabenstellungen wird gefördert, indem Hochschulwissen in Bezug auf praktisch relevante Fragestellungen reflektiert und das erworbene Wissen mit praktischen Problemstellungen konfrontiert wird. Wissenschaftlich begründetes Wissen sollte in







## Pädagogischen Grundsätze

VON/VOM

ZU/ZUR/ZUM

Einseitige  
Fachbildung  
(Fachkompetenz)



Ganzheitlichen Qualifikationen  
und Persönlichkeitsbildung  
Fach-, Sozial-, Methodenkompetenz

Einzelarbeit



Teamarbeit /  
Gruppenarbeit

Befolgen von  
Einzelanweisungen



Selbständigem  
Denken und Handeln

Vermittlung von  
reproduzierbarem  
Faktenwissen



Komplexen, problemorientierten  
Aufgabenstellungen

Weitgehender  
Trennung von  
Theorie und Praxis



Weitgehender Verzahnung  
von Theorie und Praxis

Zentrierung auf  
den Dozenten



Zentrierung auf den Studierenden







# B. Didaktik

## 1 Machen Sie sich mit Didaktik vertraut

Eine gute Didaktik kann Ihnen helfen, die Lehr- und Lernsituationen zu verbessern.

Didaktik soll Sie für unterrichtliche Situationen sensibilisieren und den Erfahrungsaustausch zwischen den Dozierenden an der Dualen Hochschule fördern. Dabei ist es entscheidend, dass sie nicht vorgibt, Patentrezepte für alle Fälle bereitzustellen, sondern Ihnen ermöglicht, auf der Grundlage Ihrer individuellen Persönlichkeit, Ihrem beruflichen Erfahrungshintergrund sowie entsprechend der wachsenden Lehrpraxis mit der Zeit einen eigenen unverwechselbaren Lehrstil zu entwickeln.

Aber: Was genau ist eigentlich Didaktik? Didaktik beschäftigt sich mit der Frage, »wer was wann mit wem wo wie womit warum und wozu lernen soll.« Didaktik ist also eine Art Werkzeugkasten für die Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen. Sie hilft Ihnen, auf alle wichtigen Einflussfaktoren zu achten, um Lehren und Lernen zu einem Erfolgserlebnis werden zu lassen.

Der didaktische Kontext lässt sich auch als »Zimmer« beschreiben.

»Zimmer« ist eine Abkürzung für Ziele, Inhalte, Methoden, Medien, Erfolg und Reflexion. Man könnte sagen, denken Sie für Ihre Lehre »immer an das Zimmer...«.

Diese Einflussfaktoren sind nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern vielmehr im Zusammenhang. Denn wenn sich ein Faktor verändert, verändern sich auch die anderen Faktoren. Es ist wie bei einem Mobile: Alles hängt miteinander zusammen.

? Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen zum didaktischen Kontext:

1. Was verstanden Sie bis heute unter Didaktik?
2. Welche Einflussfaktoren auf Ihre Lehre kannten Sie bisher?
3. Welche Zusammenhänge zwischen Lehren und Lernen kannten Sie bisher?
4. Was verstehen Sie unter guter Lehre? Sie haben während und nach Ihrer Schulzeit viele Lehrer erlebt? Was hat diejenigen ausgezeichnet, bei denen Sie am effektivsten und effizientesten gelernt haben?
5. Wie zufrieden sind Sie vor diesem Hintergrund mit Ihrem bisherigen Erfolg in Lehrveranstaltungen? In welchen Punkten möchten Sie Ihr Lehrverhalten verbessern?



Hier sehen Sie ein Workshop-Plakat, das den didaktischen Kontext beschreibt.

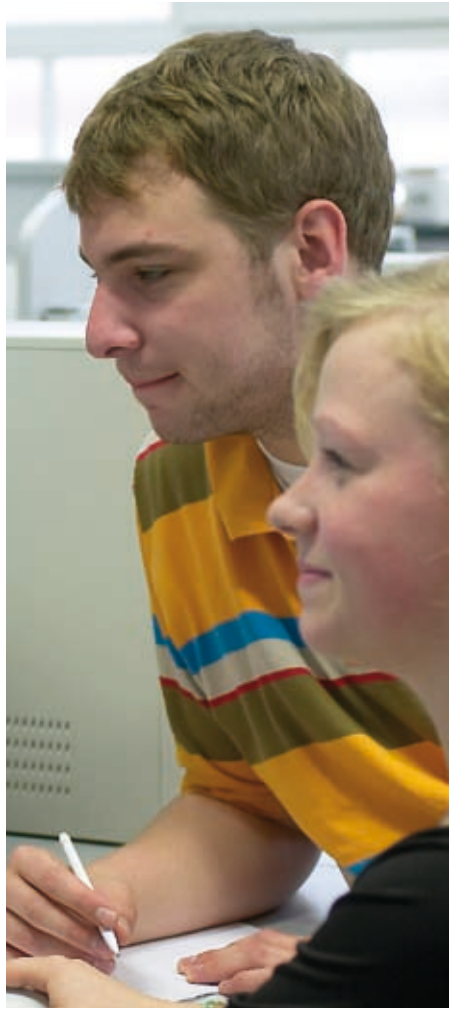
Vorerfahrungen

- Mitreißend / begeisternd
- Souveränität
- Gelassenheit
- Orientierung
- Praxisnah
- Medien-einsatz
- Aktivierung
- Positives - Konstruktives Feedback

Wirksame Lehrende



- Zeit haben...
- Respektvoll
- Roter Faden
- Fachliche Kompetenz
- Vorbild
- Gute/r Frager / Fragende
- Anleitung zur Selbsthilfe
- Klar
- Konsequenz
- Verbindlich



Das Workshop-Plakat enthält eine Vielzahl von Vorerfahrungen, die aus Sicht der Dozenten erfolgreiche Lehrende auszeichnen.

**!** Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

## 2 Planen Sie Ihre Lehre

Nun geht es richtig los: Mit den kommenden Kapiteln werden wir Sie zu Ihrem eigenen Lehrveranstaltungs-konzept führen.

Eine konzentrierte und systematische Herangehensweise ist notwendig, wenn es darum geht, Situationen zu schaffen, in denen die Studierenden die Möglichkeit haben, effektiv und nachhaltig zu lernen. Daher ist es eine Ihrer

grundlegenden Verantwortlichkeiten als Lehrender, gute Lehrveranstaltungen zu entwickeln, zu gestalten und durchzuführen. Aber eigentlich sollte man besser sagen: Es geht darum, **Lernveranstaltungen zu konzipieren!**

Welche Aufgaben damit verbunden sind, um mit angemessenem Aufwand gute Lehre zu realisieren und wie ein guter Lernertrag gewonnen werden kann, wird

das Thema dieses Kapitels sein.

Um eine Lehrveranstaltung erfolgreich zu entwickeln und durchzuführen, ist es sinnvoll für Sie, sich mit den verschiedenen Themenbereichen der Didaktik aktiv auseinanderzusetzen.



### Planung.

- ① Adressaten-Check
- ② Lernziele benennen (Modulbeschreibung!)  
↳ Sitzungsziele definieren
- ③ Themenwahl (Schwerpunkte = Reduktion)  
↳ Stoffverteilungsplan
- ④ Methoden andenken...
- ⑤ Ablaufplan für Sitzung:

Zeit	Ziel+Inhalt	Methode+Medien	Erfolg+Reflex.
Wann?	Was und wozu?	Wie und womit?	Ziel erreicht? Gedanken...

So wird in den hochschuldidaktischen Seminaren des ZHP an der Unterrichtsplanung gearbeitet.

Die Veranstaltungsplanung, z.B. die Methodenwahl, wird über die Lernziele auf die individuellen Leistungen der Studierenden hin abgestimmt.

Es gilt, die Lehrveranstaltung so zu gestalten, dass die Studierenden ihre Handlungs- und Reflexionskompetenzen ausbauen können.

Es ist wichtig, die Lernziele so zu formulieren, dass insbesondere höhere kognitive Prozesse, die über die reine Vermittlung fachlicher Kenntnisse hinaus transferorientierte Anwendungen und kreative Problemlösungen fordern, bei den Studierenden angestoßen werden.

Diese Lernziele sind vorab klar und transparent den Studierenden mitzuteilen, die Prüfungssituation ist konsistent zu den benannten Lernzielen zu gestalten und die gewünschten Kompetenzen sind bereits während der Vorlesungszeit zu trainieren.



Diese umfassen:

- Überprüfung der Rahmenbedingungen
- Klären der eigenen Rolle in der Lehre
- Analysieren des Teilnehmerkreises
- Auseinandersetzen mit lernpsychologischen Grundvoraussetzungen
- Integrieren von Kommunikation
- Festlegen der Lernziele der Lehrveranstaltung
- Verteilen des Lernstoffs auf die einzelnen Lerneinheiten
- Strukturieren der Lerninhalte
- Planen der einzelnen Lerneinheiten / Unterrichtslektionen
- Entwickeln der Lernzielkontrollen (Prüfungen, Tests etc.)
- Anpassen der Methodik an die Lerninhalte
- Dokumentation der Lerninhalte
- Planung der von den Studierenden erwarteten Vor- und Nachbereitung

Alle diese Punkte stellen die **wesentlichen Faktoren der Veranstaltungsplanung** dar und werden im weiteren Verlauf des Handbuches noch genauer betrachtet.

Wie in einem **Mobile** bestimmen die Entscheidungen in dem einen Bereich die Notwendigkeiten und Möglichkeiten in den anderen Bereichen.

Im ZHP-Seminar »Lehrkolleg I bzw. II« erstellen die Teilnehmer auf der Grundlage aller Faktoren, die eine Veranstaltungsplanung umfassen, einen **Ablaufplan für eine Lehrveranstaltung**.

In der folgenden Übersicht finden Sie hierzu die **Handlungsanweisung**. Bitte versuchen Sie nach der Lektüre der folgenden Abschnitte bereits einmal als Hausarbeit für Ihre nächste Veranstaltung an der DHBW einen entsprechenden Plan zu erstellen.

Sollten Sie über die Lektüre dieses Handbuches hinaus Interesse an einem **vertiefenden Seminar** haben, so nehmen Sie bitte mit unserem ZHP Kontakt auf. Wir beraten Sie gerne und würden uns über Ihre Teilnahme freuen.

**Hier ein Beispiel dafür, wie Seminare geplant werden können (Auszug):**

Ziel	Inhalt	Methode	Medien	Erfolg	Reflexion
<b>10.00 Uhr</b>					
	Begrüßung der TN	Frontal	Anlaßplakat		
	Vorstellen meiner Person	Frontal			
Transparenz	Vorstellen der Agenda	Frontal	Flipchartpapier		
Sensibilisierung für den thematischen Kontext	Input: Einstiegspräsentation mit Leitzielen	Powerpointpräsentation	Laptop, Beamer		
Herstellen einer guten Atmosphäre	Vorstellungsrunde	Partnerinterviews		Gegenseitige Vorstellung im Plenum	
<b>11.30-11.45</b>					
Herstellen einer guten Atmosphäre	Vereinbaren einer Seminar- und Feedbackkultur	Wachsende Gruppe/ Schneeball	Papier und Stift	Verbindliche Regeln sind festgehalten	
Erfahrungsaustausch	Mein bester Dozent	Gruppenarbeit	Poster	Diskussion der wesentlichen Aspekte und festhalten der notwendigen Eigenschaften eines Dozenten	Was bedeutet dies für unseren Workshop?
Kennenlernen der wichtigsten didaktischen Hintergründe	Input: Präsentation des Lehr-Lern-Zimmers	Powerpointpräsentation	Beamer und Advance Organizer (Flip oder Pinn)		
<b>13-14 Uhr Mittagspause</b>					
Anwendung des Gelernten, Transfer, Synthese	Überarbeitung eigener Seminarwürfe anhand des „Zimmers“ einschließlich Kurzpräsentation (Poster)	Eigenarbeit	Flipchartpapier		
Transparenz	Bestimmung der Präsentationsreihenfolge und worauf wir besonders achten sollen	Moderation	Pinn		
<b>16.15-16.30 Mittagspause</b>					
Anwendung des Gelernten, Transfer, Synthese	1. TN-Präsentation		Nach Wahl		
KVP	Feedback und Video-Feedback	Konstruktives Feedback	Feedbackbogen, Video		
...					

## » Praxistipps:

Planen Sie Ihre Lehre von den Prüfungen her! Überlegen Sie sich zuerst, wie Sie die Leistungskontrollen am Ende Ihrer Veranstaltung gestalten. Gehen Sie dann Schritt für Schritt in der Veranstaltungsplanung bis an den Start der Veranstaltung zurück. Bedenken Sie dabei jeweils, welche Lernziele Schritt für Schritt zum Erreichen des letztlich angestrebten Leistungsniveaus zuvor erworben werden müssen.

## ? Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen zur Unterrichtsplanung:

1. Wie haben Sie bisher Ihre Lehre geplant?
2. Welche Schwierigkeiten haben sich dabei ergeben?
3. Was macht den größten Wert einer systematischen Veranstaltungsplanung aus?



## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

## 3 Überprüfen Sie die Rahmenbedingungen

Bevor Sie nun mit der eigentlichen Planung beginnen, sollten Sie sich wichtige Rahmenbedingungen ansehen. Ihr Lehrvorhaben kann nur so gut gelingen, wie es die Rahmenfaktoren zulassen. Diese Einflussgrößen zu benennen, stellt für Sie eine der ersten Aufgaben bei der Veranstaltungsplanung dar. Gleichzeitig gewinnen Sie hierdurch einen Einblick in Ihren Gestaltungs- und Handlungsspielraum.

### » Praxistipps:

- Reservieren Sie möglichst frühzeitig Räume, die für Ihre Zwecke geeignet sind.
- Erkundigen Sie sich nach Möglichkeiten, mit Pinnwänden und Flipcharts zu arbeiten. Irgendwo muss es auch einen Moderationskoffer geben...

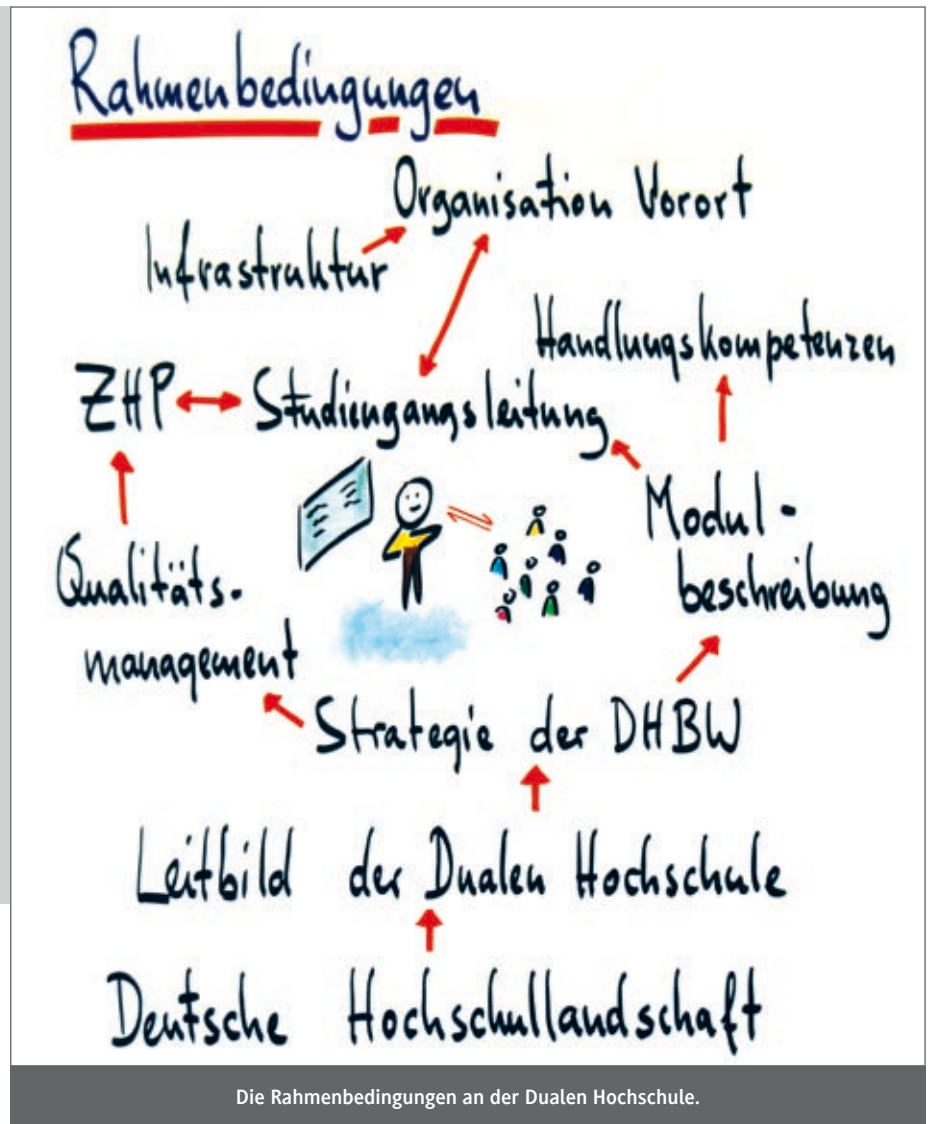
### ? Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen zu den Rahmenbedingungen:

1. Welche Vorgaben zu Lernzielen, Inhalten und Methoden gibt die Studienordnung vor, welche Auswirkungen haben diese auf die Gestaltung der Veranstaltung?
2. Wer ist an der DHBW für Sie als BeraterIn oder BetreuerIn in fachlichen und organisatorischen Fragen zuständig?
3. Gibt es parallel ähnliche Veranstaltungen? Mit wem können Sie sich ggf. abstimmen?
4. Welche Räumlichkeiten, Medien und Materialien stehen Ihnen zur Verfügung?

Das Leitbild der DHBW beschreibt das Selbstverständnis dieser besonderen praxisintegrierenden Hochschuleinrichtung. Jede Lehrveranstaltung sollte der Erreichung der dort beschriebenen Leitziele, speziell zur didaktischen Ausrichtung der DHBW, dienen. Sie finden das Leitbild in der Anlage 2.

Die für die Duale Hochschule spezielle Situation mit relativ übersichtlichen Kursverbänden von rund 30 Studierenden schafft Möglichkeiten für einen aktivierenden, motivierenden und effektiven Unterricht.

Die Räumlichkeiten sind mit moderner Technik ausgestattet. Eine E-Learning-Plattform ermöglicht es Ihnen, parallel zum Präsenzunterricht Transferleistungen online erbringen zu lassen. Lernziele und Inhalte Ihrer Veranstaltung können Sie den zugehörigen Modulbeschreibungen entnehmen.



Die Rahmenbedingungen an der Dualen Hochschule.

**!** Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

# 4 Klären Sie Ihre Rolle ab

Je klarer Ihnen Ihre Rolle im Lehrprozess ist, umso klarer werden Ihre Aktivitäten in der Lehre sein. Von Ihrem eigenem Selbstverständnis hängt es ab, in wieweit Sie sich in der Lehre engagieren werden, welchen Lehrstil Sie entwickeln werden und wie die Kommunikation mit den Studierenden sich gestalten wird. Ihre Rolle ist nicht nur vordergründig die eines autonomen Experten, sondern die eines »Lerncoaches«.

Das bedeutet auch, dass sich die traditionelle Auffassung von Unterricht und Prüfung hin zu einer modernen Form von Beratung und Erfahrungsgewinn ausweiten muss. In diesem Abschnitt des Handbuchs wird aufgezeigt, wie Sie dieser Rolle, neben der des Fachexperten, am ehesten entsprechen können.



## Rollenperspektiven für Lehrende



① „Lern-Coach“: Selbstgesteuertes Lernen: POL, LdL, Projekte, Case Studies, etc.



② Mentoring: Begleitung in Lebens- u. Berufsfragen



③ Kollegiale Fallberatung, Hospitation, Feedbacks an Kollegen



④ Schlüsselqualifikationen:  
- Methodisch - medial  
- Sozial - kulturell  
- Individuell - persönlich



Ein typisches Poster um über Ihre Rolle als Lehrender zu diskutieren.

Ein wirksamer Lehrender integriert fachliche, methodische und soziale Kompetenzen in seinem Rollenprofil. Er handelt teilnehmerorientiert. Dazu gehört eine Haltung der Sympathie, ein Interesse für andere Weltbilder, eine Einstellung der Ermutigung und Unterstützung.

Er agiert im Umgang mit Studierenden:

- als Begleiter im Lernprozess
- als Reflexionsinstanz mit kritischen Fragen und konstruktivem Feedback
- als Berater in Fragen der Karriereplanung und
- Ansprechpartner in persönlichen Fragen, sozusagen als eine Art Mentor

Er agiert im Umgang gegenüber Kollegen

- mit »Kollegialer Beratung« auf Basis kriteriengestützten Feedbacks. Mit Hilfe kollegialer Beratung sollen im Kollegenkreis Lehrhospitationen vorgenommen werden, die der didaktischen Weiterbildung des Lehrkörpers dienen.





# 5 Analysieren Sie den Teilnehmerkreis

Wenn Sie wissen, mit wem Sie es im Lehrprozess zu tun haben, werden sich Ihre Erwartungen an den Lehrerfolg in realistischen Bahnen bewegen. Es ist sehr hilfreich für Sie und Ihre Lehre (vielleicht schon im Vorfeld) zu erfahren, welchen Hintergrund die Studierenden mitbringen und wie die Lerngruppe zusammengesetzt ist. Dies ermöglicht es Ihnen, passende Lernziele zu formulieren, adäquate Inhalte und Themen zu wählen (z.B. mit Bezug zum Praxishintergrund der Studierenden) sowie geeignete Methoden zur Stoffvermittlung zu finden.

## » Nur einige Beispiele dafür, was Sie tun können, um die Studierenden besser kennen zu lernen:

- Erwartungen zur Veranstaltung abfragen
- Kurztests zu Beginn, um einen Eindruck vom Vorwissen zu erhalten
- Vorwissen mittels Mind-Maps visualisieren
- Kennenlernrunden und Partnerinterviews
- Richtlinien für die Zusammenarbeit gemeinsam festlegen  
(»Veranstaltungskultur« definieren: »Wie wollen wir zusammenarbeiten?«)

Quereinsteiger, unterschiedliche Schulabschlüsse und eine gemischte Altersstruktur – diese Phänomene finden Sie auch an der DHBW vor.

Oftmals ist nicht klar, in welchem Maße Studierende bereits Erfahrungen mit dem Lernstoff mit in die Lehrveranstaltungen bringen. Dies hat zur Folge, dass die Erwartungshaltungen sowohl auf der Seite der Lehrenden wie auf der Seite der Lernenden sehr unterschiedlich sind.

Wenn Sie die Erfahrungs- und Erwartungshintergründe kennen, stellt sich die Frage, wie Sie die Studierenden so einbinden können, dass es ihren Hintergründen und der Sozialstruktur der Lerngruppe am besten entspricht?



## ? Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen zur Analyse des Teilnehmerkreises:

1. Für welche Adressaten bieten Sie die Veranstaltung an?
2. Welche Vorinformationen (Geschlecht, Alter, Art der beteiligten Unternehmen bzw. Sozialen Einrichtungen, aus denen die Studierenden stammen) haben Sie über die Gruppe?
3. Mit welchen Motivationslagen ist zu rechnen? Welche Erfahrungen hat man mit diesem Kurs in der Vergangenheit bereits an der DHBW gemacht?
4. Wie homogen/heterogen ist die Gruppe vermutlich (z.B. hinsichtlich des Anspruchsniveaus)?
5. Wie gehen Sie mit »schwierigen« Teilnehmern um?
6. Gehen Sie ohne Vorbehalte auf die Anliegen der Studierenden ein und sind Sie offen für deren Fragen, Anregungen und Ideen?



## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

# 6 Setzen Sie sich mit Lernpsychologie auseinander

Je besser Sie verstehen, was beim Lernprozess in den Köpfen Ihrer Studierenden vorgeht, desto besser können Sie Ihre gesamte Lehrveranstaltung darauf abstimmen. Lernpsychologische Erkenntnisse zeigen Ihnen auf, welche Bedürfnisse Studierende haben, was das Lernen ermöglicht und was es verhindern kann.

Wir Menschen lernen dadurch, dass wir neue und unbekannte mit alter und

bekannter Information assoziieren. Neue Information baut auf alter auf. Wissen entsteht als Resultat der Aktivitäten des Lernenden. Das steht in starkem Kontrast zu der mittlerweile überholten Theorie, dass Wissen vom Lehrer an einen passiven Lernenden übermittelt wird. Menschen lernen nicht durch Übermittlung, sondern durch aktiven Wissensaufbau. »Lernen geschieht durch

aktives Verhalten des Studenten. Er lernt erst durch aktive Verarbeitung, nicht durch passive Berieselung mit dem Lernstoff.«

Lernpsychologie

- „AHA“-Erlebnissen
- Medien-Mix
- Mit allen Sinnen lernen
- Emotion - Praxisnah
- Vorwissen aktivieren
- Neuronale Netze
- Konstruktivismus
- Sandwich-Prinzip
- Aktivierung der Studierenden
- Visualisieren
- Lob
- Feedback
- Bio-Kurve würdigen
- Story-telling
- Begeisterung überspringen lassen

... besser Lernen dank...

Laut Margret Arnold (Herrmann, Ulrich, S. 189ff) gibt es (in Anlehnung an Renate Nummela Caine) **wesentliche Prinzipien**, die das Lernen/Lehren strukturieren bzw. strukturieren sollten:

- Studierende müssen die Möglichkeit haben, konkrete Erfahrungen mit dem Lernstoff zu machen und eigene Kompetenz nach einem erfolgreichen Lernprozess zu erleben.
- Wenn Lernprozesse in soziale Situationen eingebunden sind (z.B. Partner-/ Gruppenarbeit), sind sie effektiver.
- Lernprozesse sind effektiver, wenn die Interessen und Ideen der Lernenden berücksichtigt werden.
- Lernen ist effektiver, wenn das vorhandene Vorwissen mobilisiert wird.
- Werden positive Emotionen in das Lernen eingebunden (z.B. positive Vorerfahrungen im Ausbildungsunternehmen mit dem Thema), ist es effektiver.
- Verstehen die Studierenden, wie die erlernten Details mit einem Ganzen zusammenhängen, können sie sich die Details besser einprägen.
- Mit der entsprechenden Lernumgebung (z.B. geeignete Medien) wird das Lernen intensiver.

Eine Teilnehmerzusammenfassung im Anschluss an einen Vortrag über lernpsychologische Grundlagen.





# 7 Finden Sie gute Wege der Kommunikation

Wenn Sie es schaffen, eine angstfreie, fehlertolerante und konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, haben Sie sehr gute Möglichkeiten, die Lehrveranstaltung zu den von Ihnen gewünschten Zielen zu leiten. In diesem Bereich geht es also um die Umsetzung kommunikativer Vorstellungen der Dozierenden bezüglich des »Miteinanders« in der Lehrveranstaltung.

Zentrale Fragestellungen dieses Kapitels lauten:

- Wie möchte ich als Dozierender in meiner Lehrveranstaltung mit den Studierenden kommunizieren?
- Wie gehe ich mit Konfliktsituationen um?
- Wie kann ich eine sachlich-konstruktive Arbeitsatmosphäre schaffen, die auf gegenseitiger Wertschätzung aufbaut?

Im ZHP finden auch zum Thema Kommunikation und speziell zum Umgang mit Konfliktsituationen vertiefende Schulungen statt. In dem folgenden Plakat finden Sie einige Ansatzpunkte zum Umgang mit Studierenden, die im Workshop vertieft werden.

Über die aufgeführten Stichpunkte hinaus gilt es, Seminar- und Feedbackregeln in die zu planende Veranstaltung zu integrieren. Mit Hilfe dieser Vereinbarungen können Dozierende (wie Studierende) eine verbindliche Kommunikation in der Lehrveranstaltung gewährleisten und kontinuierlich sich gegenseitig Rückmeldungen zu Verhalten und Leistung geben.

## Ideen zum Umgang mit ‚anspruchsvollen‘ Teilnehmenden:

- Alle wertschätzen! Kein Bloßstellen!
- Probleme an die Gruppe zurückgeben!
- Sachlich bleiben! Cool bleiben!
- ‚Spielregeln‘ vereinbaren = Kultur!
- Themenspeicher nutzen!
- „Waram?“ Problemen auf den Grund gehen!
- Eventuell: Einzelgespräche

Ein Workshopplakat, das zum Thema »Umgang mit Teilnehmern« entwickelt wurde.

Sie stimmen sicherlich mit uns darin überein, dass bei allen Interventionen bedacht werden muss, dass unsere Gegenüber erwachsene, selbstbestimmte Menschen sind. Das zeigt auch die Grenzen für den Lehrenden auf. Es ist nicht unsere Aufgabe, die Studierenden unterrichtsgerecht umzuformen, nach dem Motto: »Wer an unseren Lehrveranstaltungen teilnehmen will, bitte vorher zum Eignungstest und gleich zur ‚Schulung‘. Wir machen aus Ihnen den idealen Studierenden.« Es sollte dem/der Lehrenden gelingen, eine Atmosphäre der gegenseitigen Akzeptanz und Wertschätzung zu schaffen. Dann wird die Gruppe zusammen daran arbeiten, dass Individuelles möglich bleibt. Die gemeinsame Verantwortung für das Ziel erleichtert es dem Einzelnen, sein Verhalten selbst sachgerecht zu steuern.





## » Praxistipps für den, der Feedback erhält:

- Nehmen Sie Feedback nur dann an, wenn Sie dazu in der Lage sind.
- Beschränken Sie sich darauf zuzuhören, nachzufragen und zu klären.
- Vermeiden Sie es, sich zu verteidigen, zu rechtfertigen, zu argumentieren oder zu kontern.
- Sie entscheiden selbst, ob und was Sie ändern wollen an Ihrem Verhalten.



## ? Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen zum Umgang mit Feedback:

1. Wann geben Sie Studierenden Feedback?
2. Wie geben Sie Feedback?
3. Wie empfinden Sie es, wenn Sie von anderen eine Rückmeldung zu Ihrem Verhalten erhalten?
4. Worauf achten Sie besonders, wenn Sie jemandem etwas Kritisches sagen müssen?

## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...



## 9 Definieren Sie klare Lernziele

»Wohin und warum?« Auch in Lernprozessen spricht man von Zielen, von sogenannten Lernzielen (Learning Outcomes). Für einzelne Kurse, für einzelne Stunden gibt es Lernziele, die ein Lehrender verfolgt.

Lernziele für die jeweilige Veranstaltung müssen auf der obersten Ebene dem Qualifikationsprofil der Absolventen der Dualen Hochschule entsprechen. Neben rein fachlichen bzw. kognitiven Lernzielen sollen nach Möglichkeit weitere

Qualifikationen gefördert werden, die insgesamt für eine angestrebte umfassende Beschäftigungsfähigkeit bzw. Handlungskompetenz erforderlich sind. Das Leitbild der DHBW wird nur dann gelebt, wenn es in überprüfbare Lernziele übersetzt wird und die didaktischen Methoden darauf abgestimmt sind. Letztlich lässt sich auch die Qualität von Unterricht nur anhand des beabsichtigten Lernziels klar beurteilen.

Lernziele beschreiben, was der Lernende nach einem bestimmten Unterrichtsabschnitt können soll und welche Themen der Dozierende zu unterrichten gedenkt. Lernziele werden stets (spätestens) vor jeder Lehreinheit festgelegt und dienen dem Lehrenden als Orientierung für seine Unterrichtsplanung. Je klarer Ihre Lernziele formuliert sind, desto leichter wird es Ihnen fallen, die geeigneten Inhalte, Methoden und Prüfungsszenarien zu entwickeln.

### Qualifikationsprofil der Absolventen der Dualen Hochschule



Lernziele beschreiben Fertigkeiten und Fähigkeiten (Kompetenzen), die Lernende während des Lernprozesses aufbauen sollen. Lernziele lassen sich dem kognitiven, dem affektiven und dem psychomotorischen Lernzielbereich zuordnen.

- Der **kognitive Bereich** umfasst Lernziele, bei denen es um Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten im Umgang mit Wissen geht, also um Erinnern, Denken, Problemlösen, Begriffsbilden usw.
- Der **affektive Bereich** beinhaltet Lernziele, bei denen es um Beziehungen zu Inhalten und Gegenständen geht. Es geht also um Verhalten, Gefühle, Interessen, Einstellungen und Werte.

- Lernziele des **psychomotorischen Bereichs** beziehen sich auf motorische Fertigkeiten, etwa auf die Koordination von Bewegungsabläufen.

Lehrende stehen vor der Aufgabe, die von ihnen angestrebten Lernziele so zu formulieren, dass sie sich mit den Lernenden über die Lernziele verständigen können, diese Lernziele in eine sinnvolle Abfolge zu bringen und zu überprüfen, ob die Lernziele am Ende einer Sequenz erreicht worden sind oder nicht.

In Abhängigkeit von den vorgegebenen Lernzielen müssen der Unterricht und dessen Methoden sowie die Prüfung konzipiert sein. Es wäre ein Widerspruch, mit

Studierenden Wissen zu »pauken«, also reines Faktenwissen weiterzugeben und später in der Leistungsmessung Sachverhalte selbständig beurteilen zu lassen. Zwischen den vorgegebenen Lernzielen und der Leistungsmessung muss ein eindeutiger Zusammenhang bestehen. Die vorab benannten Lernziele sind sozusagen der Spiegel der Leistungsmessung am Ende.

Lernziel müssen »smart« sein:

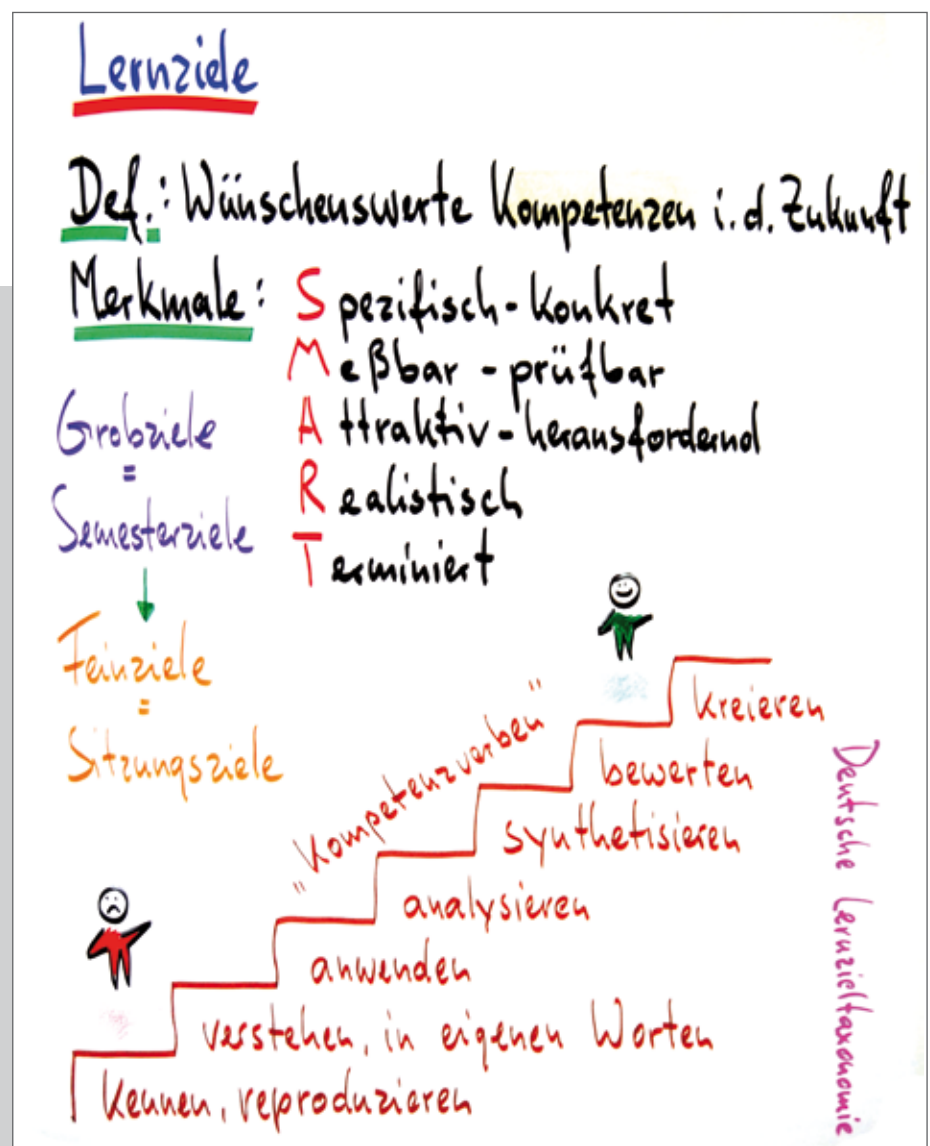
- s = spezifisch-konkret,
- m = messbar-prüfbar,
- a = attraktiv-herausfordernd,
- r = realistisch,
- t = terminiert.

Lernziele haben in Lernprozessen ganz unterschiedliche Bedeutungen:

- Sie geben dem methodischen Handeln in Lehr-Lern-Situationen die Richtung vor.
- Sie ermöglichen es den Lehrenden, für sich und für die Studierenden klar zu definieren, welcher Zuwachs an Wissen und Erfahrungen am Ende einer Lernsequenz vorherrschen soll.

Durch die Formulierung und das Offenlegen von Lernzielen wird eine Transparenz zwischen dem Lerner und dem Lernbegleiter über das Stoffgebiet und die Absicht, die damit verbunden ist sowie die Kompetenzen, die erworben werden können, geschaffen.

Oft hilft die Formulierung von Lernzielen Lehrenden auch, ihr Vorhaben in einem Kurs zu konkretisieren und sich dadurch auf das Wesentliche zu beschränken.



So wird das Thema Lernziele im Workshop aufbereitet.

Orientieren Sie sich bei der Ableitung von Lernzielen z.B. an der folgenden Lernzieltaxonomie der Hochschulrektorenkonferenz.

- Über welche **Kenntnisse** sollen die Studierenden verfügen (**Fähigkeit zur Reproduktion**)? Wie lässt sich Ihr Anspruch mit dem entsprechenden Kompetenzverb umschreiben? (z.B. alle Definitionsbestandteile aufzählen können)
- Was müssen die Studierenden **verstanden** haben (**Fähigkeit zur Reorganisation**)? Wie lässt sich Ihr Anspruch mit dem entsprechenden Kompetenzverb umschreiben? (z.B. unterschiedliche Definitionen abgrenzen können)
- Wie sollen die Studierenden das erworbene Wissen **anwenden** können (**Transferkompetenz**)? Wie lässt sich Ihr Anspruch mit dem entsprechenden Kompetenzverb umschreiben? (z.B. Theorie auf einen konkreten Praxisfall anwenden können)
- Welche **analytischen** Kompetenzen sollen erworben werden? (z.B. die Beziehungen zwischen verschiedenen Einflussfaktoren klarlegen können)
- Welche Fähigkeiten sollen erworben werden, Wissen zu **synthetisieren**, d.h. z.B. Wissens Elemente in einem neuen Kontext einzuordnen, neu zu entwerfen?
- Welche Sachverhalte sollen die Studierenden **beurteilen** können? (z.B. verschiedene Methoden hinsichtlich Ihrer Eignung für die Bearbeitung in der Praxis)
- Welche **kreativen Kompetenzen** sollen erworben werden? (z.B. eine wissenschaftliche Methode schöpferisch einsetzen bzw. neue Anwendungsmöglichkeiten kreativ entdecken, die so im Unterricht nicht besprochen wurden)

Ziel der heutigen Veranstaltung:

Wie ist das zu berechnende Bauteil beansprucht?

- Sie lernen die einzelnen Beanspruchungsarten kennen und zuzuordnen.
- Anhand einer Aufgabe werden Sie eine dieser Beanspruchungsarten identifizieren, erklären und die daraus abgeleitete Spannung im Bauteil berechnen.

Beispiel einer Zieldefinition für eine Vorlesung .

### » Praxistipps und »Kochrezept« zum Formulieren von Lernzielen:

- Formulieren Sie zu Beginn einen Satz, der den Nutzen der nachfolgenden Lehreinheit für den Studierenden plastisch beschreibt.
- Benennen Sie die konkreten Inhalte und kombinieren Sie diese mit den oben genannten Kompetenzverben, die Ihren Anspruch an das erwünschte Lernergebnis am besten umschreiben.
- Beschreiben Sie, wie Sie den Lernertrag kontrollieren werden oder wie die Studierenden über ihren Lernerfolg reflektieren werden.
- Mit insgesamt 4-5 Lernzielen sollte dann der Anspruch einer Unterrichtseinheit sinnvoll beschrieben sein.

### ? Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen zum Umgang mit Lernzielen:

1. Kennen Sie die Lernziele (Modulziele) Ihrer Veranstaltung?
2. Was sind die Feinziele für Ihre einzelnen Sitzungen? Wozu wird gelernt?
3. Welche Kompetenzen sollen in den einzelnen Lernsequenzen innerhalb einer Sitzung erreicht werden?
4. Haben Sie Lernziele für alle Lernzielbereiche (Reproduktion, Reorganisation, Transfer, Problemlösung, Beurteilung und kreative Schöpfung) formuliert? Über die reine Vermittlung reproduzierbaren Faktenwissens hinaus haben an der Dualen Hochschule Lernziele einen besonders hohen Stellenwert, die die (kreative) Anwendung des gelernten Wissens für die Praxis zum Gegenstand haben.

## Eine Lernzieltaxonomie

Reproduktion	Reorganisation	Transfer		Problemlösung / Beurteilung / Schöpfung		
kennen	verstehen	anwenden	analysieren	synthetisieren	bewerten	kreieren
anführen	abgrenzen	anwenden	ableiten	ableiten	abschätzen	schöpferisch arbeiten
angeben	anordnen	anfertigen	analysieren	begründen	abwägen	erfinderisch arbeiten
aufführen	begreifen	ausführen	auswählen	beweisen	beurteilen	ideenreich sein
aufsagen	beschreiben	bedienen	auswerten	einordnen	bewerten	geistreich sein
aufzählen	bestimmen	benutzen	Aussagen auf Richtigkeit überprüfen	entdecken	diskutieren	künstlerisch sein
benennen	charakterisieren	berechnen		entwerfen	einschätzen	originell sein
berichten	demonstrieren	bilden	Bedeutung ermitteln	entwickeln	entscheiden	phantasievoll sein
bezeichnen	deuten	darstellen	Beziehungen klarlegen	erzeugen	evaluieren	entdecken
darstellen	einordnen	durchführen	gliedern	folgern	gewichten	
definieren	erkennen	erstellen	gliedern	konstruieren	kommentieren	
erinnern	erklären	gestalten	implizierte Annahmen erkennen	konzipieren	meinen	
kennen	extrapolieren	handhaben		planen	Stellung nehmen	
kennzeichnen	gegenüberstellen	konstruieren	in wesentliche Teile auflösen	Probleme lösen	urteilen	
nennen	identifizieren	machen		verallgemeinern	werten	
wiedergeben	interpretieren	rechnen	logische Fehler entdecken			
wissen	klassifizieren	umsetzen				
zitieren	neu ordnen	umwandeln	prüfen			
Was ist...?	Schlüsse ziehen	verwenden	überprüfen			
... sind...?	überführen	zeichnen	zergliedern			

### ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...



# 10 Treffen Sie eine systematische Stoffwahl und reduzieren Sie die Inhalte

Nach der Definition der Lernziele ist die Reduktion des Lehrstoffes eine zentrale Aufgabe für Sie. Lehrende laufen leicht Gefahr, Studierende mit einer vor allem am Gesichtspunkt der Vollständigkeit orientierten Stofffülle zu überfordern. Vielmehr geht es darum, Umfang und Schwierigkeitsgrad des Lernstoffes

bewusst nach bestimmten Kriterien (z.B. deren Aktualität, Praxisrelevanz, Beitrag zur Erreichung der vorgestellten Lernziele) auszuwählen und an die zeitlichen und persönlichen Voraussetzungen der Studierenden anzupassen. Durch die Konzentration auf das Wesentliche werden einerseits Sie – dank der hierdurch

neu gewonnenen Handlungsspielräume – in die Lage versetzt, Ihre Veranstaltungen dramaturgisch ausgefeilter zu konzipieren und andererseits wird den Studierenden die Möglichkeit gegeben, die Lernziele besser zu erreichen.



## Technik der Stoffreduktion :

In einem ersten Schritt müssen alle möglichen Unterrichtsinhalte erfasst werden.

Idealerweise werden diese mit Hilfe einer »Fachlandkarte« als Mind Map visualisiert.

Im zweiten Schritt werden inhaltliche Schwerpunkte gesetzt.

Schwerpunkte können gesetzt werden, indem Sie z.B.

- Inhalte nach Prioritäten ordnen
- exemplarische Beispiele (z.B. wo es besonders gute Fallstudien gibt) als zentrale Themen festlegen – Prototypenbildung.
- nach Aktualität ordnen
- nach der Entwicklungsgeschichte des Themas ordnen
- nach der Praxisrelevanz ordnen
- nach dem Grad der Vernetzung/ Verbindung eines Unterthemas mit einem anderen Unterthema systematisieren
- nach dem Prüfungsbezug ordnen

## Stoffreduktion

'Fachlandkarte'

Reduzieren der Stoffmenge soweit die Lernziele noch erreicht werden!

### Schwerpunkte:

- Exemplarisch
- Vernetzt / Überblick
- Aktualität
- Historisch-entwickelnd
- Praxisrelevanz
- Eigene Vorlieben

**Tipp:** Unterscheiden Sie „Muß“ u. „Kann“-Themen

Werten Sie den verbleibenden Stoff auf:

- Methodisch, Sandwich
- Medial
- Experten & Exkursionen

Mitschrieb einer exemplarischen Vorgehensweise zur Stoffreduktion.

Auf diese Weise gewinnen Sie die **Themenschwerpunkte**, die Ihrer Lehrveranstaltung als zentrale Inhalte dienen.

Im vorletzten Schritt gilt es insbesondere zu prüfen, ob mit dieser reduzierten Stoffmenge die durch die Modulbeschreibungen vorgegebenen Lernziele erreicht werden können. Alle Inhalte müssen zwingend berücksichtigt werden, die unbedingt notwendig sind, um das jeweilige Lernziel zu erreichen. Inhalte, die keinen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Lernziele leisten, können weggelassen werden.

Nun haben Sie das Wichtigste im Lernprozess gewonnen: Zeit! Die verbleibenden Inhalte (»Muss-Themen«) werden nun qualitativ aufgewertet, d.h. methodisch (z.B. Planspiele, Fallstudien etc.), medial (z.B. gute Lehrfilme), durch Exkursionen oder durch Expertenbesuche.

Die Themen, die Sie als nicht zwingend relevant zur Lernzielerreichung aus Ihrem Themenkatalog der Lehrveranstaltung entfernt haben, sollten den Studierenden als **weiterführende Inhalte mit entsprechenden Literaturhinweisen** kenntlich gemacht werden.

## » Praxistipps:

- Begründen Sie gegenüber den Studierenden ihre Stoffauswahl. Überzeugen Sie die Studierenden insgesamt von Ihrer Veranstaltungskonzeption.
- Stellen Sie die weiterführende Literatur online zur Verfügung.
- Verweisen Sie explizit darauf, dass die Themen, die in das Selbststudium verlagert wurden, auch gelesen und bearbeitet werden sollten. Geben Sie diesen Hinweis grundsätzlich auch schriftlich.
- Bringen Sie Themen, die dem Selbststudium vorbehalten waren, zu ca. 25% auch in der abschließenden Prüfung dran und teilen Sie dies den Studierenden mit.

## ? Beantworten Sie bei der Planung Ihrer Veranstaltung die folgenden Fragen zur Stoffauswahl:

1. Worin liegt die Bedeutung des Themas für die Zukunft der Studierenden und deren Handlungskompetenz bei der Bewältigung zukünftiger beruflicher Anforderungen?
2. In welchem größeren sachlichen Zusammenhang steht dieser Inhalt? Was muss sachlich vorausgegangen sein?
3. Was hat als notwendiger, festzuhaltender Wissensbesitz (»Mindestwissen«) zu gelten?
4. Welches sind die besonderen Fälle, Phänomene, Situationen, Versuche, in oder an denen die Struktur des jeweiligen Inhaltes den Studierenden interessant, fragwürdig, zugänglich, begreiflich, »anschaulich« werden kann?
5. Gibt es neue thematische Entwicklungen und Erkenntnisse, bin ich auf dem neusten Stand?

## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

# 11 Wählen Sie geeignete Methoden aus

Didaktische Methoden sind kein Selbstzweck. Sie haben vielmehr die Aufgabe, das Lernen und die Erkenntnis zu fördern. Lernprozesse werden gefördert durch den Wechsel von Aktivität und Passivität und von individuellen und kollektiven Lernphasen. Deshalb spielt in der Architektur von Lehr-Lern-Designs der Einsatz von unterschiedlichen Methoden eine wichtige Rolle.

Methoden sind als »helpende Verfahrensweisen« in Lehr- und Lernprozessen zu verstehen. Sie stellen mit den anderen zentralen Elementen – Inhalten, Lernzielen, Prüfung, Gruppe und Leitung – ein Ganzes dar. Da in der Praxis und Realität alles mit allem zusammenhängt, muss die Wirkungsweise von Methoden in Abhängigkeit und unter den Einflüssen der anderen Elemente bedacht, ausgewählt und eingesetzt werden.

Der abwechslungsreiche Einsatz von didaktischen Methoden ist geeignet, um

- vorhandenes Interesse zu stärken
- Informationen wirklich bei den Lernenden ankommen zu lassen
- erhaltene Informationen / Erkenntnisse aktiv zu verarbeiten
- eigene Einfälle und Ideen zu fördern
- das wechselseitige Gespräch zu fördern
- die Auseinandersetzung mit verschiedenen Themen anzuregen
- gemeinsames Tun (Nachdenken, Handeln, Lernen) in Gang zu bringen.

Didaktische Methoden sind also Wege des Lehrens und Lernens. Entscheiden Sie deshalb bewusst, welche Methoden die Lernzielerreichung in besonderer Weise fördern. Begründen Sie Ihre Methodenauswahl gegenüber Ihren Studierenden als bestmögliche Vorgehensweise zur Zielerreichung.

## Machen Sie die Lehre verdaubar mit dem Sandwich-Prinzip!

Wie lange können Sie einem Vortrag konzentriert zuhören? Lernpsychologen sagen, dass es max. 15 Minuten sind. Daher sollten Sie Ihren Unterricht schichten bzw. »sandwichen«. Dieses Prinzip wird von vielen Lehrenden als das elementare strukturbildende Element geschätzt.

Grundidee der »Sandwich-Methode« ist es, eine für Lernende rezeptive Phase (z.B. ein Referat) in eine vorbereitende und eine nachbereitende Aktivitätsphase einzubetten. Die **vorbereitende Phase** (= Sandwich-Deckel) dient der Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf den Inhalt der **rezeptiven Phase** (= Sandwich-Füllung), die **nachbereitende Phase** (= Sandwich-Boden) dem Durcharbeiten des Aufgenommenen. (siehe Grafik nächste Seite)

## Was ist beim Einsatz von didaktischen Methoden zu beachten?

Wichtig ist, dass Sie selbst von der Methode überzeugt sind und deren Einsatz zum Typus des Lehrenden passt. So ist es z. B. für eine sehr stark kommunikationsorientierte Lehrperson schwierig, längere Phasen der Einzelarbeit (Stillarbeit) mit sich daran anschließenden wiederum längeren Gruppenarbeitsphasen von Studierenden auszuhalten.

Ein **Methoden-Mix** ist dem individuellen Lernen in kollektiven Lernsituationen am förderlichsten, da es verschiedene Lernkanäle anspricht, unterschiedlichen Lerntypen verschiedene Zugänge anbietet und durch einen Wechsel die Aufmerksamkeit der Lernenden hoch hält. Planen Sie deshalb immer wieder einen Methodenwechsel ein.

Bei Ihrer **Auswahl von Methoden** für eine Einzelveranstaltung muss stets die Angemessenheit der Methoden auf den Gegenstand der Sitzung und die Lerngruppe (u.a. auch ihre Größe) wie auch eine gewisse Auswahl (Breite) von Methoden beachtet werden, um unterschiedlichen Lernbedürfnissen gerecht werden zu können.

Bei der **Einsatzplanung** von didaktischen Methoden ist stets auch ein kritischer Blick auf die erforderliche Zeit zu richten, ihr Einsatz muss realitätsnah geplant werden, will man böse Überraschungen meist zu Ende der Veranstaltung (Hektik, Abbruch, Eile) und damit Unzufriedenheit vermeiden.

Gerade **aktivierende Methoden** erfordern in der Regel eine gewisse Zeit, da die Lernenden sich Wissen selbst erarbeiten bzw. mit bestimmten Gegenständen kritisch auseinander setzen. Der Lernerfolg (gemessen an den Zielen) ist dabei aber stets größer als bei der reinen Vermittlung von Wissen. Die Qualität des Erlernten ist höher, da es durch die Eigenarbeit tiefer durchdrungen und nachhaltiger angeeignet ist (deep approach versus surface approach).

Ein wichtiger Gesichtspunkt ist in diesem Zusammenhang auch das **kooperative Lernen**. Erwachsene (Studierende) leben und lernen in ihrem Alltag zumeist in Gruppen, von anderen Menschen, im Austausch und im Dialog. Es ist deshalb wichtig, dass sie in Lernsituationen nicht künstlich separiert werden, obgleich es andererseits didaktisch sinnvoll und nötig sein kann, sie vorübergehend allein an Lernaufgaben arbeiten zu lassen. Alle diese Überlegungen beziehen sich auf die gewählte Sozialform des Lernens.

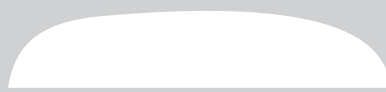


## Das Sandwich-Prinzip

### Vorbereitende Phase (Sandwich-Deckel)

Ziele benennen, Kontext erläutern, Agenda

Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, sich auf das Thema einzustellen, ihr Vorwissen zu aktivieren, thematische Erwartungen zu entwickeln oder Fragen im Hinblick auf das Thema zu formulieren.



Phasen des →

Informationen

○ A

○ B

Verarbeitens →

Informationen

○ C

○

Speicherns →

Informationen

○

○

Anwendens →

○

○ D

Gelenkstellen:

### Rezeptive Phase (Aufnahmephase)

Ein Impulsreferat oder auch nur einen ersten Teil des Vortrags halten (Informationsvermittlung)

Aktive Phase (Aufgaben und Übungen, um das Referierte zu verarbeiten, speichern und anzuwenden)



### Nachbereitende Phase (Sandwich-Boden)

Zusammenfassen, Fazit, »Takehome Message«, Ausblick, Hausaufgabe

**ACHTUNG:** An den »Gelenkstellen« kann durch nicht verstandene Aufgabenstellungen oder z.B. Diskussionen Zeit verloren gehen. Planen Sie daher mit einer um ein Drittel reduzierten Stoffmenge sowie ca. 10 % Zeitpuffer.





## ? Beantworten Sie die folgenden Fragen zur Auswahl von Methoden:

1. Welche Methode passt zum Thema und Lernziel?
2. Inwieweit möchten / können / müssen Sie bei diesem Thema die Selbständigkeit der Studierenden fördern?
3. Welche Methoden eignen sich besonders, um bestimmte Schlüsselqualifikationen (z.B. Selbständigkeit, Kommunikation, Transferfähigkeit) zu fördern und die Selbstlernkompetenz der Studierenden zu stärken?
4. Welche Sozialform (z.B. Partnerarbeit, Gruppenarbeit, Diskussion im Plenum) wählen Sie?
5. Haben Sie die erforderliche Zeit zur Verfügung?
6. Haben Sie die erforderlichen Materialien und Medien?
7. Gibt es bewährte Methoden für diese Thematik?
8. Lässt sich vermuten, welche Methoden gerade für diese Gruppe geeignet sind?
9. Mit welchen Methoden haben Sie gute/schlechte Erfahrungen gemacht?
10. Für welche Methoden sind die Rahmenbedingungen passend/ungünstig (Raum, Zeit, Medien...)?
11. Welche Methoden eignen sich besonders zur Aktivierung und Motivierung?
12. Sind bestimmte Lernschwierigkeiten zu erwarten?
13. Wie gliedern Sie den Stoff, ist die Zeit ausreichend?
14. Mit wem können Sie Ihr Gestaltungskonzept besprechen?



## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

# 12 Mixen Sie die Medien

Der Begriff der »Medien« bedeutet soviel wie »Mittler«, womit die Vorstellung verbunden ist, dass Medien zwischen einem Sachverhalt und dessen Verstehen »vermitteln«, indem sie dessen Anschaulichkeit erhöhen. Nachdem Sie im letzten

Abschnitt auch die Methoden festgelegt haben, mit deren Hilfe die Themen erarbeitet werden sollen, bleibt die Frage, welche Medien diesen Vorgang unterstützen können und/oder sollen.

Wesentliche Medien zur Ausgestaltung der Hochschullehre lernen Sie im Folgenden kennen.

Jedes Medium hat seine Charakteristika. In nachfolgender Tabelle werden einige davon genauer beleuchtet.

Medium	Einsatzmöglichkeit	Tipps
Overheadprojektor, Folien	Visualisierung von Lernzielen, Gliederung des Seminarablaufs. Anfangsimpuls: z.B. Fotografie, Erarbeitung von Gedankengängen und Strukturen	Ausreichende Schriftgröße, verschiedene Farben, alle Folien mit Titel, nicht zu kurz auflegen, »weniger ist mehr«, auf Stiftart achten (wasserlöslich oder nicht)
Beamer, PowerPoint	Ermöglicht die Darstellung computergestützter Präsentationen (z. B. mit PowerPoint), Zeilen können bei PowerPoint-Präsentationen nacheinander eingeblendet werden, Animationen, Computerprogramme etc. können gezeigt werden	<b>Die Bildschirm-Auflösung des Computers:</b> Zu hohe Auflösungen können die Bildqualität des Beamers verringern. (Verwenden Sie im Zweifelsfall eine Auflösung von 800 x 600 oder 1024 x 768!). <b>Die Lichtverhältnisse:</b> Der Raum darf nicht zu hell sein. <b>Die Bedienung des Beamers:</b> Machen Sie sich vor der Präsentation mit der Funktionsweise und Bedienung des Beamers vertraut!
Flipchart	Unterstützung eines Vortrags durch Notizen, Präsentation von vorbereiteten Texten, Dokumentation von Beiträgen von Teilnehmenden, Dokumentation von Kleingruppenarbeiten, Dokumentation der Flipcharts an der Seminarwand in Form einer Wandzeitung	Lesbare Schrift (Druckschrift mit Groß- u. Kleinschreibung), einheitlich schreiben (persönliches Repertoire für Überschriften, Hervorhebungen usw.), Bogen abreißen üben
Pinnwand, Metaplan	Sammlung, Sichtung und Strukturierung von Teilnehmerbeiträgen, Begleitung eines Vortrags, Hilfe beim Erheben von Stimmungsbildern, Problemspeicher, Wandzeitung	Pro Karte ein Gedanke oder 2 Zeilen in leserlicher Schrift (Druckbuchstaben), Vorlesen der Karten und gemeinsames Entscheiden welchem Cluster sie zugeordnet werden, alle Karten berücksichtigen, letztlich Betiteln der Cluster (Themengebiete)
Video	Dokumentation von Situationen und Übungen, Verständlichmachung schwieriger Zusammenhänge, Verhaltensreflexion	Eduainment vermeiden, klare Beobachtungsaufgaben formulieren, keine (wenige) Zwischenstopps sondern ungestörtes Ansehen.
PC	Selbsttätige Erarbeitung von Inhalten mit Lernprogrammen, Informationsaustausch über Plattformen, Foren oder Mail, Simulation komplexer Zusammenhänge	Lernsoftware selbst vor dem Einsatz gründlich kennenlernen, i.d.R. geeignet für Fortgeschrittene, multimediale Lernangebote immer um face-to-face Situationen ergänzen
Tafel	Einfache Handhabung, Geschriebenes kann leicht korrigiert werden, Sachverhalte können Schritt für Schritt entwickelt werden, oft verfügbar	Aufzeichnungen können nicht dauerhaft festgehalten werden, Einsatz von Farben ist nur eingeschränkt möglich, Qualität der Informationen stark abhängig von der Handschrift, Inhalte können nicht, wie bei einer Folie, vorbereitet werden

## » Praxistipps:

- Mixen Sie die Medien: Ein statisches, d.h. unveränderbares Medium wie z.B. PowerPoint-Folien in Kombination mit einem dynamischen und veränderbaren Medium wie z.B. der Tafel.
- Nutzen Sie die Platzierung der Medien für gezielte Laufwege und unterschiedliche Orte, von denen aus Sie zu den Studierenden sprechen. So erreichen Sie mehr Studierende.
- Platzieren Sie die Medien so, dass Sie selbst nicht zwischen dem Bild und den Studierenden stehen.
- So wenig Medien wie möglich – soviel wie unbedingt nötig.



## Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

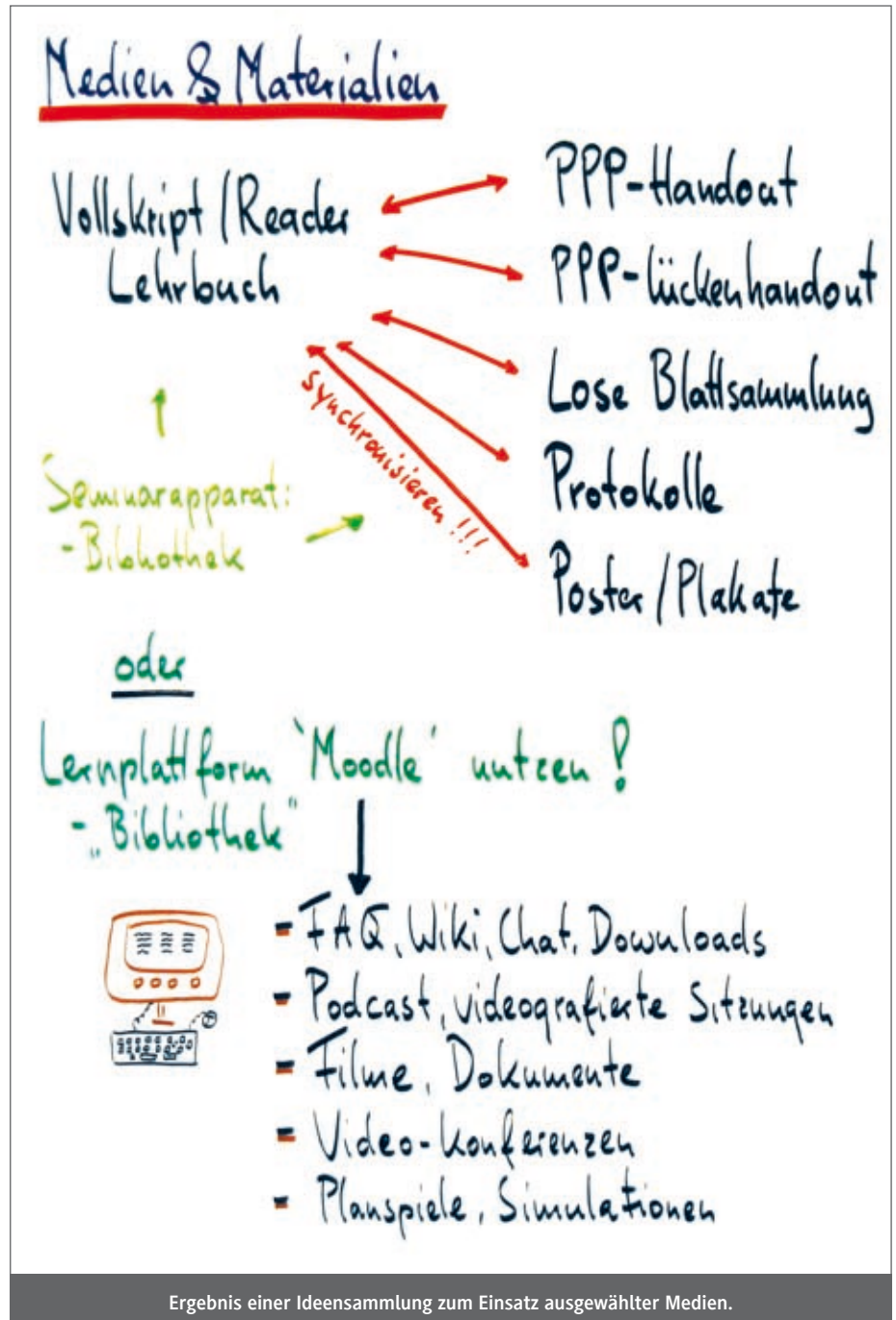
---

---

---

---

---



## ? Beantworten Sie die folgenden Fragen zum Medieneinsatz:

1. Welche Medien verwenden Sie normalerweise?
2. Passen diese Medien zu den ausgewählten Inhalten und Methoden?
3. Welche alternativen Medien bieten sich an?

## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...



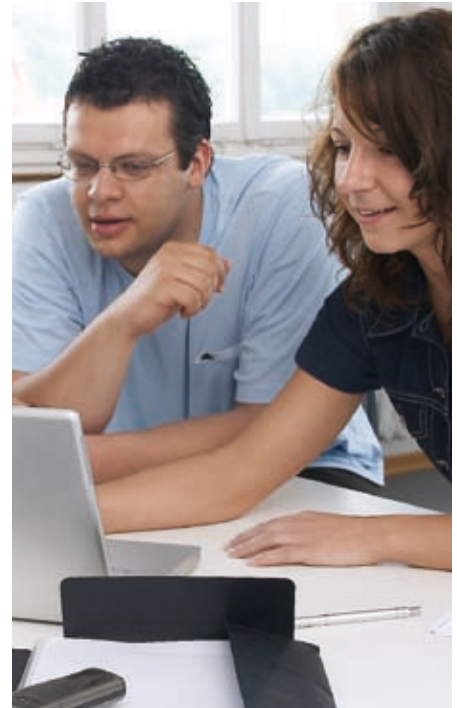
# 13 Blended Learning

Blended Learning wird künftig einen immer größeren Stellenwert in der Lehre an der Dualen Hochschule einnehmen. Schon heute ist ein bestimmter Anteil an Selbststudium im Studium vorgesehen. Aus diesem Grunde ist es für Sie perspektivisch sehr wichtig, sich mit den Möglichkeiten der Verschränkung Ihres Präsenzunterrichts mit dem E-Learning auseinander zu setzen.

Blended Learning ist ein integriertes Lernkonzept, das die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet in Verbindung mit »klassischen« Lernmethoden und -medien in einem sinnvollen Lernarrangement optimal nutzt. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement, losgelöst von Ort und Zeit, in Kombination mit

Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenzunterricht.

Moodle ist eine Software für die Online-Lernplattformen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Sie arbeiten in Kursräumen mit den Teilnehmern/Teilnehmerinnen zusammen. Dort stehen Lerninhalte, Kommunikations-, Kooperations- und Prüfungswerkzeuge zur Verfügung. Besonders stark ist Moodle in der Förderung der Kooperation. Die Erarbeitung von Lerninhalten in der Gruppe verbessert das Lernergebnis. Moodle eignet sich daher auch für die Projektgruppenarbeit.



# 14 Strukturieren Sie den Stoff

Sie müssen über spezielles Know-how verfügen, mit dessen Hilfe Sie die Lernangebote entsprechend arrangieren können. Was Sie dabei arrangieren können, ist das Zusammenwirken der zuvor beschriebenen unterschiedlichen Faktoren, die den Lehr-Lern-Prozess bestimmen. Eine klare Untergliederung in Lernschritte ist sowohl für die Studierenden als auch für die Dozierenden selbst hilfreich. Eine solche Gliederung erleichtert den Beteiligten den Überblick und erlaubt es ihnen, zu erkennen, an welcher Stelle des Prozesses man sich befindet und was man noch »vor sich hat«.

Dies gilt gleichwohl nur, wenn die Gliederung nicht als ein enges Korsett über die Studierenden gestülpt wird. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, die Planung einer Lerneinheit nicht in zu kleinen Schritten und zeitlich nicht zu eng vorzunehmen.

**Für die Planung einer Lerneinheit gilt deshalb:**

Untergliedern Sie die geplante Lerneinheit in logische Lernschritte. Eine solche Untergliederung verhilft Ihnen und den Studierenden zu einem deutlichen Bewusstsein, »wo man steht« und »wo es hingeht«. Jede Lerneinheit lässt sich in einzelne Lehr-Lern-Phasen mit phasenspezifischen Zielen und Aufgabenschwerpunkten untergliedern. Diese Phasen werden im Laufe des Semesters mehrmals durchlaufen. Sehr vereinfacht handelt es sich um die Phasen: Input – Transfer – Reflexion. Nutzen Sie für eine aktivierende und praxisorientierte Lehrveranstaltung den bewusst eingesetzten Wechsel von Methoden und Medien in den verschiedenen Phasen.

**Notizen:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Wie lassen sich Lehreinheiten strukturieren?

### a.) »Klassischer Drei-Schritt«:

1. Einstieg (Orientierung im Gegenstandsbereich/Kontext)
2. Arbeitsphase (systematisches und inhaltliches Arbeiten am Gegenstand)
3. Abschluss (Kontrolle der Arbeitsergebnisse)

### b.) »Ein- und Ausatmen«:

Bezogen auf die Lehrveranstaltungsplanung:  
Rhythmischer Wechsel zwischen passiv-aufnehmenden (Dozierende sind aktiv) und aktiv-verarbeitenden (Studierende sind aktiv) Phasen des Lernens

### c.) Fünf Stufen – Spannungsbogen:

Lehrveranstaltungen sollten deutlich mehr sein als eine »bloße Abfolge von mehr oder Fachinformationen«.

Gelungene Lehrveranstaltungen verfügen über einen Spannungsbogen – eine Dramaturgie.

Um diese zu erzeugen, ist es notwendig, die eigenen Lehrsequenzen stufenweise aufzubauen.

Folgende fünf Stufen sind dabei zu berücksichtigen:

1. Vorbereiten
2. Vortragen
3. Vernetzen
4. Anwenden
5. Zusammenfassen

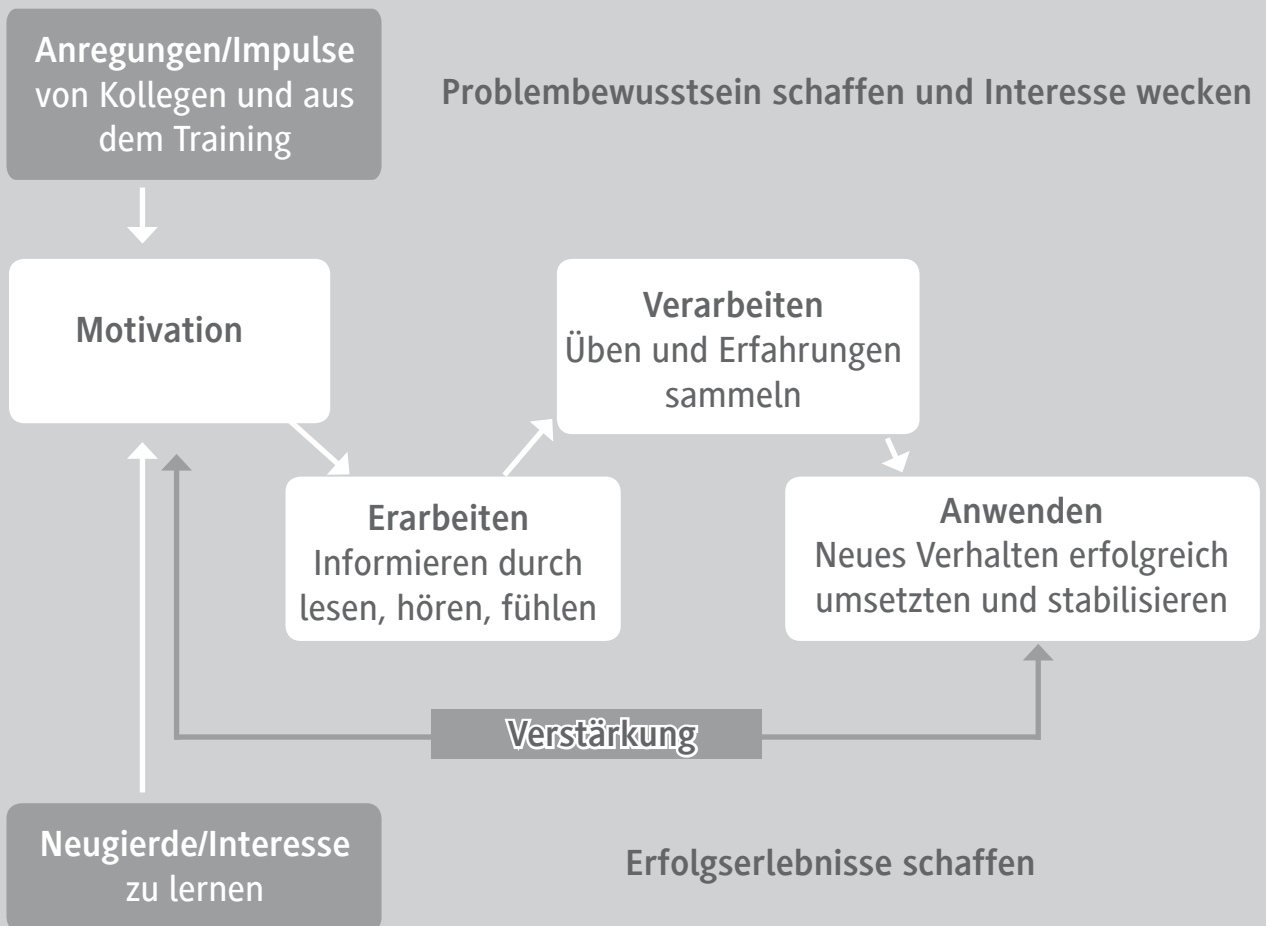
### d.) Erweitertes Sandwichprinzip:

- Input A
- Transferarbeit A
- Input A`
- Erweiterte Transferarbeit
- Reflexion

**e.) Eine induktive  
(vom Phänomen her abgeleitete) Ablaufmöglichkeit:**

- Fallstudie
- Problemanalyse
- Aktivieren des Vorwissens
- Definieren des Lernauftrags
- Inhaltliche Arbeit
- Präsentation der Arbeitsergebnisse
- Diskussion, Feedback und Reflexion

**f.) Das Eva-Prinzip:**



## » Praxistipps:

Für das Lehren an der Dualen Hochschule empfehlen sich induktive, vom Phänomen her abgeleitete, Vorgehensweisen in besonderem Maße. Dies bedeutet, dass Sie Praxisbeispiele, Fallstudien oder typische Arbeitssituationen vorneweg stellen und sich dann von diesen Beispielen her zu grundsätzlichen Aspekten, Theorien etc. durcharbeiten.



## ? Beantworten Sie die folgenden Fragen zur Strukturierung Ihrer Veranstaltung:

1. Welche Dramaturgien verwenden Sie bisher in Ihrer Lehre?
2. Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Dramaturgien bisher gesammelt?
3. Welche alternativen Vorgehensweisen bieten sich an?

## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

# 15 Überprüfen Sie den Lernerfolg

Sie haben sich viel Mühe gemacht, um Ihre Lehre systematisch und zielführend zu konzipieren. Was fehlt ist das Tüpfelchen auf dem »i« – die Erfolgskontrolle. Woran machen Sie den Kompetenzzuwachs Ihrer Studierenden fest? Wie messen Sie den Kompetenzzuwachs? Diese sehr zentrale didaktische Fragestellung sollten Sie im Rahmen Ihrer Veranstaltungsplanung abschließend klären!

Welche Art der Prüfung ist geeignet, den Lernerfolg festzustellen? Formulieren Sie geeignete Prüfungsfragen zu allen Lernzielkategorien, die Sie im Abschnitt »Lernziele« kennengelernt haben bzw. zu allen Lernzielen, die Sie im Rahmen Ihrer Veranstaltungsplanung beschrieben haben:

- Welche Wissensfragen sind geeignet, die erworbenen Kenntnisse zu überprüfen?
- Welche Verständnisfragen stellen Sie?
- Welche Transferfragen sind geeignet?
- Welche Fragen überprüfen die analytischen Kompetenzen?
- Welche Synthesefragen überprüfen die Fähigkeit, Wissens Elemente in einem neuen Kontext einzuordnen?
- Wie fragen Sie die Fähigkeit ab, Sachverhalte angemessen beurteilen zu können? (z.B. verschiedene Methoden hinsichtlich Ihrer Eignung für die Bearbeitung in der Praxis)
- Wie überprüfen Sie kreative Kompetenzen? (z.B. eine wissenschaftliche Methode schöpferisch einsetzen bzw. neue Anwendungsmöglichkeiten kreativ zu entdecken, die so in der Veranstaltung nicht besprochen wurden)

Prüfungen können vielfältig ausfallen. Tests, Klausuren, Präsentationen, Projekt-, Seminar- und Hausarbeiten etc. überprüfen, ob der Studierende die vereinbarten Lernziele erreicht hat. Die gestellten Aufgaben entsprechen dem Niveau der anvisierten Lernziele und übersteigen daher die Ebene der reinen

Wissensüberprüfung. Lernkontrollen sind in jeder Phase für die Studierenden transparent zu gestalten, von der Ankündigung über die erwarteten Standards bis zur Bekanntgabe der Beurteilung.

Prüfungen sollten bevorzugt transferorientierte Aufgabenstellungen auf angemessenem Prüfungsniveau enthalten, die von den Studierenden analytisches Denken und kritische Reflexion erfordern.

Bei der Themenfindung von Projekt- und Bachelorarbeiten sollten die Studierenden eigene Fragestellungen einbringen, die praktische Relevanz für die Dualen Partner aufweisen und sich für eine wissenschaftliche Bearbeitung eignen.

Bei der Bearbeitung des Themas gehen die Studierenden nicht nur deskriptiv sondern auch problemlösend vor und reflektieren kritisch das erzielte Gesamtergebnis.

Alle Bachelor- und Projektarbeiten müssen formal, methodisch und inhaltlich wissenschaftlichen Ansprüchen genügen.

## Qualitätskontrolle

Die verbindliche und ins Fachcurriculum eingebundene Qualitätssicherung des Unterrichts erfolgt z.B. durch Befragung der Studierenden in Form von Evaluationen, Hospitationen, ggf. Coaching durch Kollegen im Rahmen einer kriteriengestützten kollegialen Beratung oder durch das Hinzuziehen von externen Experten.





## » Praxistipps:

- Bieten Sie Prüfungsfragen für alle Kompetenzniveaus an.
- Entwickeln Sie einen Bewertungsschlüssel, wie die unterschiedlichen Kompetenzstufen in der Notengebung gewertet und in Relation zueinander verrechnet werden.

## ? Beantworten Sie die folgenden Fragen zur Überprüfung des Lernerfolgs:

1. Messen Sie den Lernerfolg der Studierenden ausschließlich an der Überprüfung reproduzierbaren Wissens oder auch an nachweisbaren Anwendungsergebnissen?
2. Wird die Qualität Ihres Unterrichts laufend durch das bestehende Evaluationssystem der jeweiligen Hochschule überprüft? Welche Hinweise aus der Evaluation wollen Sie zukünftig berücksichtigen?
3. Welche der Prüfformate wie z.B. Klausur, Hausarbeit, Referat oder Prüfungsgespräch verwenden Sie?



## ! Reflexion:

Dies nehme ich aus diesem Kapitel mit...	Die folgenden Punkte sind mir noch unklar...	Mit diesen Themen möchte ich mich intensiv auseinandersetzen...

# 16 Planungshilfe: Grobplanung für eine Veranstaltung

Grobziele (Übergeordnete Lehr- / Lernziele) für die gesamte Veranstaltung:

---

---

---

---

---

---

---

Stoffverteilungsplan über die gesamte Veranstaltung:

Planungsschema: Lehr- / Lern-Ziele einer Einzelveranstaltung:

---

---

---

---

---

---

---

---

Themenschwerpunkte und Inhalte der Lehrveranstaltungssitzung:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Zeit	Ziel und Inhalt der Sequenz	Methoden und Medien	Erfolg, Reflexion, Lernertragskontrolle	Sonstiges

# 17 Projektplan für eine Lehrveranstaltung

→ Zeit																		
To do ↓	Semesterwochen/ Kalenderwochen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18
Allgemeine Organisation																		
1. Veranstaltung																		
Was ist alles zu erledigen?																		
2. Veranstaltung																		
Was ist alles zu erledigen?																		
3. Veranstaltung																		
Was ist alles zu erledigen?																		

# 18 Glossar

## Das didaktische ABC

Allgemeine Didaktik	<p>Unterrichtslehre, die in erster Linie auf die Hauptfunktion der (Hoch)Schule, das Unterrichten, ausgerichtet ist.</p> <p>Erarbeitet Konzepte und Methoden für das Lehren und Lernen sowie Konzepte für die Gestaltung des Lernumfeldes.</p>
Annäherung	<p>Erste Begegnungen des Lernenden mit den zentralen Aspekten der Lerneinheit (z.B. Ziel, Thema, Methode, Gegenstand, Frage, Operation, Experiment, Anschauung etc.)</p> <p>»Annäherung« kann als Lernzielstufe formuliert werden.</p>
Anwendung	<p>Lernende Aktivität in einer Unterrichtseinheit: Das Gelernte wird an einer realistischen, vernetzten und anspruchsvollen Problem- bzw. Aufgabenstellung eingesetzt und erprobt.</p> <p>»Anwendung« kann als Lernzielstufe bezeichnet werden.</p>
Aufbau	<p>Für gezieltes, nachhaltiges und weiterführendes Lernen müssen meist zunächst grundlegende Begriffe, Operationen, Schemata/Modelle, Zusammenhänge und Methoden klar dargelegt werden. Dies kann als Information (Input) oder auch als selbstgesteuerter Erkenntnisprozess gestaltet werden.</p> <p>»Aufbau« kann als Lernzielstufe betrachtet werden.</p>
Bereichsdidaktik	<p>Didaktik eines Fach- oder Fächerbereiches.</p> <p>Beispiel: »Mathematikdidaktik, Labordidaktik oder z.B. Didaktik der Englischen Sprache«.</p>
Bologna-Prozess	<p>Der Begriff Bologna-Prozess bezeichnet ein politisches Vorhaben zur Schaffung eines einheitlichen Europäischen Hochschulraumes bis zum Jahr 2010. Die Bologna-Erklärung fordert, im Ausland erbrachte Leistungen im europäischen Hochschulraum unbürokratisch anerkennen zu lassen, die studentische Mobilität zu fördern und ein Kreditpunktesystem (ECTS) zu erlassen. Die Bildungsminister von 29 europäischen Nationen beschlossen darüber hinaus, die Einführung eines konsekutiven, zweistufigen Abschlusssystemes, dessen Abschlüsse meist als »Bachelor« und »Master« bezeichnet werden. Die Konferenz kam ferner über Mechanismen zur nachhaltigen Qualitätssicherung überein.</p>
Curriculum	<p>Lehrplan oder Lehrprogramm, das auf einer Theorie des Lehrens und Lernens (Didaktik) aufbaut. Das Curriculum orientiert sich an Lehrzielen und am Ablauf des Lehr- und Lernprozesses oder des Studiengangs. Insbesondere enthält es auch Aussagen über die Rahmenbedingungen des Lernens. Neben den Lehrinhalten werden z.B. auch »lern- und entwicklungspsychologische Möglichkeiten der Adressaten« berücksichtigt.</p>



Darbieten	Klassische, meist lehrerzentrierte Lernform: z.B. Darlegen, Erklären, Erzählen, Berichten oder Vorlesen
Deduktives Lernen	Ableitender Lernprozess: Von einer allgemeinen Aussage (Theorie, Modell, Grundsatz) gelangt man zum Speziellen (Anwendung, Einzelfall). Deduktives Lernen gehört zum Spannungsfeld von Erkennen und Können, von Wissen und Tun, von Theorie und Praxis. Der umgekehrte Prozess nennt sich induktives Lernen.
Didaktik	Lehre vom Unterrichten (griech. didaskein = lehren) Hauptfragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was soll/kann gelernt werden?</li> <li>• Welche Ziele werden verfolgt?</li> <li>• Mit welchen Methoden soll gelernt / gelehrt werden?</li> <li>• Unter welchen Bedingungen hat das Lernen zu erfolgen?</li> <li>• Wie sind die Bedingungen des Lernens zu gestalten?</li> </ul>
Disziplinarität	Fachliche und wissenschaftliche Korrektheit eines Lerninhaltes unter dem Aspekt, wie er dargeboten und aufgenommen werden kann. Disziplinarität betrifft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Begriffe und Grundaussagen</li> <li>• Struktur des Fachgebietes (Aufbau, Teilgebiete, fachliche Teilaspekte)</li> <li>• Botschaft und Erkenntnisinteresse (Woran ist das Fach interessiert und was will es uns »mitteilen«?)</li> <li>• Die Art von Aussage und Darstellung (jedes Fach hat seine spezielle Art der Aussagen und Veranschaulichung)</li> </ul>
ECTS-Punkte	Mit ECTS-Punkten, auch »Credit-Punkte« genannt, werden nicht qualitativ-bewertende Noten vergeben, sondern damit wird die geleistete Stundenanzahl ausgedrückt. Diese Leistungspunkte sind eine Maßeinheit für die erwartete studentische Arbeitsbelastung, den »Workload«, und werden Modulen, den thematischen Veranstaltungsblocken, zugeordnet. Mit Leistungspunkten wird der zeitliche Arbeitsaufwand in Relation zu den Lernzielen eines Studiengang-Moduls gesetzt.
Elementarisierung	Elementar ist, was am besonderen Beispiel Elemente eines dahinterliegenden, allgemeinen Prinzips sichtbar macht (Modelle, Schemata). Elementarisierung bedeutet Ausdifferenzierung/Zergliederung eines Inhaltes oder Prozesses unter dem Kriterium der Verdeutlichung der Hauptelemente und ihrer Zusammenhänge.
Exemplarität	Im Rahmen des Machbaren und Fassbaren dennoch die Grundaussagen eines Inhaltes, einer Arbeits- oder Denkweise in fasslicher Weise erfahrbar werden lassen. Inhalte und Prozesse, welche exemplarischen Charakter haben, können in wesentlichen Aspekten verallgemeinert und übertragen (transferiert) werden auf andere, neue Fragestellungen.
Feinziele	Lernziele/Kompetenzen, die innerhalb einer Unterrichtseinheit erreicht werden sollen. Sie sind oft das »Salz« des Lernens und des Klassenlebens. Die Lehrperson und die Klasse haben hier die Möglichkeit zur Realisierung eines eigenen Profils.

Fragend-erarbeitende Methode	Ein von Leitfragen geprägtes Lehrgespräch. Dialogischer Unterricht: Die Lehrperson strebt durch methodisches Fragen und Antworten zusammen mit den Studierenden ein bestimmtes Lernziel an.
Freie Tätigkeit	Unterrichtseinheit, innerhalb der die Studierenden in eigenverantwortlicher und organisierter Weise selbstbestimmten Tätigkeiten nachgehen können. Meist ist die freien Tätigkeit verbunden mit einem »Austausch«, in welchem die Studierenden vor dem gesamten Kurs über ihre F. Bericht erstatten.
Frontalunterricht	Dozierendenzentrierter Unterricht und darbietende Lehrformen.
Handelndes Lernen	Konkrete Tätigkeiten ermöglichen das Lernen im Zusammenhang (zumeist in induktiven, situativen Lernprozessen).
Handlungskompetenz	Die Handlungskompetenz ergibt sich aus der Verbindung von Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz. Handlungskompetenz gilt an der praxisorientierten DHBW als eigentlicher Indikator für erfolgreiche Bildungsbemühungen und ist deshalb auch ein zentraler Aspekt der didaktischen Planung und der Beurteilung der Lernzielerreichung.
Hochschuldidaktik	Unterrichtslehre, welche auf die besonderen Bedingungen einer Hochschule ausgerichtet ist. Zum Methodenrepertoire gehören: Vorlesung, Seminar, Kolloquium, Präsentation, Disput, Publikation, Kasuistik, Übung, Problem Based Learning, E-Learning etc.
Induktives Lernen	Lernweg, welcher vom Anschaulichen, Erfahrbaren, Besonderen und Praktischen ausgehend durch Bildung von Kategorien (Modelle) und Erkenntnis von Gemeinsamkeiten zu einer allgemeinen Aussage (Theorie) gelangt. Der umgekehrte Prozess nennt sich deduktives Lernen.
Konzept (Unterrichtskonzept)	Plan des Unterrichtsvorhabens mit Zielen, Vorgehensweisen und Hauptschritten. Integraler und fixer Bestandteil der Unterrichtsvorbereitung.
Konstruktivismus	Die Realität wird als individuelle, subjektive Konstruktion verstanden. Durch (biologische, psychologische, soziale) Auswahl und Aufgliederung der Wahrnehmung, sodann durch Deutung und Zusammenfügung schafft sich der Mensch (die eigene Welt), d.h. individuelle Wirklichkeiten. Herausfordernde Begegnungen mit einem Stück Welt lösen innere Auseinandersetzungen aus, die zu Neubildungen und Erweiterungen der individuellen Wirklichkeiten führen.
Kooperatives Lernen	Lernen in einem arrangierten sozialen Kontext mit daraus resultierenden spezifischen kognitiven und sozialen Lernmomenten. Methodische Formen: Z.B. Partner- oder Gruppenarbeit, Kolloquium, Problem Based Learning etc.
Lernform	Erscheinungs- und Organisationsform des Unterrichts. Folgt oftmals traditionellen Mustern, z.B. Dozentenzentrierter Unterricht, Frontalunterricht, Werkstatt-, Projektunterricht etc.

Lernziele	Wünschenswerte Kompetenzen der Studierenden in der Zukunft. Es werden, je nach Kenntnisstand der Studierenden, unterschiedliche Lernzielniveaus unterschieden: Unterschiedliche Qualitäten des Lernens bzw. unterschiedliche »Stufen der Erkenntnis«.
Lernzielkontrolle	Vorab geplante Tests, Klausuren, Diskussionen, Präsentationen, Projekt-, Seminar- und Hausarbeiten etc. überprüfen, ob der Studierende die vereinbarten Lernziele erreicht. Die gestellten Aufgaben entsprechen dem Niveau der anvisierten Lernziele und übersteigen daher die Ebene der reinen Wissensüberprüfung. Lernkontrollen sind in jeder Phase für die Studierenden transparent zu gestalten, von der Ankündigung über die erwarteten Standards bis zur Bekanntgabe der Beurteilung.
Methode (Methodik)	Methodik: Lehre vom Weg (griech. hodos = Weg). Angaben über erfolgversprechende praktische Abläufe im Unterricht.
Modellieren	Am beobachtbaren, modellhaften Handeln des Lehrenden erfasst der Studierende inhaltliche Elemente (z.B. methodische, kognitive, disziplinäre Strukturen) und modifiziert, differenziert und vernetzt sie fortlaufend im didaktischen Gespräch (Modellieren) zu einem stimmigen Ganzen. Ziel des Modellierens ist die Bildung von Schemata (Wissen, Methode, Handeln) und die Motivation. Dem Modellieren folgt meistens das eigene Handeln jedes Studierenden im Sinne des Ausprobierens, Überprüfens und Anwendens.
Moodle	Moodle ist ein Online-Kursmanagementsystem, eine Lernplattform auf Open-Source Basis. Die Software bietet die Möglichkeiten zur Unterstützung kooperativer Lehr- und Lernmethoden.  An der Dualen Hochschule Baden Württemberg gibt es die Lernplattform »Moodle«. Mit Hilfe dieses Tools können Ihre Studierenden auch während der Selbstlernphasen (z.B. während den Zeiten in den Unternehmen, Praktikumsphasen oder bei Projektarbeiten) begleitet werden.
Reduktion, didaktische	Inhaltliche Vereinfachung mit dem Zweck der besseren Fasslichkeit für den Lernenden. Oft in Form von vereinfachenden und zugleich abstrahierenden Modellen.  Reduziert werden kann unter den Aspekten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Abstraktion (Verallgemeinerung)</li> <li>• der Konkretisierung (Anbindung am Beispiel)</li> <li>• der Fülle (weniger)</li> <li>• der Komplexität (Vereinfachen, Hervorheben des Hauptsächlichen)</li> </ul>
Rhythmische Gliederung	Rhythmische Gliederung bedeutet Abwechslung in den Tätigkeiten und Belastungen während einer Unterrichtseinheit.  Dies ist eine Schlussfolgerung aus den vorhandenen vitalen Bedingungen der Studierenden (Konzentrationsvermögen, visuelle, auditive, feinmotorische Belastungsfähigkeit usw.).
Studentenzentrierter Unterricht	Unterricht, welcher in wesentlichen Aspekten durch selbststeuernde Aktivitäten (Inhalte, Methoden, Sozialformen, Kontrolle) der Studierenden oder Studierenden-gruppen bestimmt ist.

Selbständig entdeckendes Lernen	Die Studierenden setzen sich eigenverantwortlich, selbständig und selbstgesteuert mit einem Lerninhalt auseinander und suchen nach eigenen Problemlösungen. Die Aufgabe der Lehrperson besteht in der Unterstützung der Lern- und der Steuerungsprozesse.
Selbststudium	Einen wesentlichen Bestandteil des Unterrichts an der Dualen Hochschule stellt das angeleitete Selbststudium dar. In Abhebung zum persönlichen und individuellen Selbststudium wird es von den Lehrenden im Vorfeld geplant und gesteuert. Das angeleitete Selbststudium begleitet und ergänzt den Präsenzunterricht. Es ist aber nicht davon losgelöst zu sehen, sondern steht mit ihm in Verbindung. Die Dozierenden sind während des vorgegebenen Zeitraums für die Studierenden erreichbar, ansprechbar und stehen in regelmäßigem Dialog.
Situatives Lernen	Lernen kann in Zielsetzung, Prozessen und Ergebnissen situativ variabel und damit grundsätzlich offener als streng gestufte Lernwege sein. Wichtig ist es dennoch die grobe Fixierung auf die gewünschten Lernziele im Blickfeld zu behalten. Im Gegensatz hierzu ist das abgestufte, aufbauende, einem bestimmten Weg nachfolgende und zielfixierte Lernen (methodisches Lernen) zu verstehen.
Studentenzentrierter Unterricht	Lehr-Lern-Situation, welche in wesentlichen Aspekten durch selbststeuernde Aktivitäten (Inhalte, Methoden, Sozialformen, Kontrolle) der Studierenden oder Studierendengruppen geprägt ist.
Transfer	Übertragung eines Denkschemas oder einer Methode auf ein anderes (möglichst praxisnahes) Problemfeld, das mit eben diesem Schema bearbeitbar ist.
Üben	Üben dient der Festigung eines gelernten Inhaltes. Es werden zwei Formen unterschieden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanisieren: Nach dem Prinzip der klassischen Konditionierung werden Abläufe, Reihen, Paarungen, Bewegungen, Handhabungen usw. automatisiert. Das Verständnis ist hierbei untergeordnet - in der Regel wird es vorausgesetzt.</li> <li>• Durcharbeiten: Nach dem Prinzip des Verstehens (»einsichtiges Operieren«) werden methodisch gefasste Denkprozesse in Wiederholungen und Varianten gefestigt.</li> </ul>
Wissenschaftlichkeit	Der Unterricht hat sich in seinen Zielen, Aussagen und Methoden an die anerkannten Normen des »objektiv Wahren und Vernünftigen«, also des wissenschaftlich Anerkannten und Logischen zu halten.
Workload	Beim Workload einer Veranstaltung wird nicht nur die Zeit der Anwesenheit während der Veranstaltung berücksichtigt, sondern der gesamte studentische Arbeitsaufwand. Es werden Zeiten der selbstständigen Vor- und Nachbereitung in die Berechnung einbezogen. Bei der Konzeption der neuen Studiengänge gelten als Berechnungseinheit 30 Arbeitsstunden für einen Leistungspunkt.
Zielorientierung	Mit Unterricht und unterrichtlichem Handeln strebt man Ziele (Kompetenzen) an. Diese Ziele müssen klar und verbindlich bezeichnet, diskutiert und kommuniziert werden können.

# C. Anlagen

## 1 Weiterführende Literatur

- ARNOLLD, RALF: Dozentenleitfaden: Planung und Unterrichtsvorbereitung in Fortbildung und Erwachsenenbildung. Berlin 1999
- BIRKENBIHL, VERA F.: Kommunikationstraining: zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. Landsberg am Lech 1998
- EICHHORN-THANHOFFER, KARIN / THANHOFFER, MICHAEL: Ich mach's auf meine Art. Gruppen leiten mit Stil und Stärke – Trainingskompetenz entwickeln. Münster 2002
- GÄDE, ERNST-GEORG: Sitzungen effektiv leiten und kreativ gestalten. Mainz 1996
- GUDJONS, HERBERT: Didaktik zum Anfassen. Bad Heilbrunn 2003
- GUDJONS, HERBERT: Didaktische Theorien. Braunschweig 1983
- HECKMAIR, BERND: Konstruktiv lernen. Projekte und Szenarien für erlebnisintensive Seminare und Workshops. Weinheim und Basel 2000
- KLEIN, IRENE: Gruppenleiten ohne Angst. Donauwörth 2002
- KNAUF, HELEN/KNAUF, MARCUS (HRSG.): Schlüsselqualifikationen praktisch. Bielefeld 2003
- KNOLL, JÖRG: Kurs- und Seminarmethoden. Weinheim 1995
- LANGMAACK, BARBARA: Wie die Gruppe laufen lernt. Weinheim 1985
- LIPP, ULRICH/WILL, HERMANN: Das große Workshop-Buch. Weinheim 1996
- MEIER, ROLF: 30 Minuten für effektive Wissensvermittlung. Offenbach 2003
- POGGENDORF, ARMIN/SPIELER, HUBERT: Team-Dynamik. Paderborn 2003
- SCHRÄDER-NAEF, REGULA: Lerntraining für Erwachsene. Weinheim und Basel 1993
- VOPEL, KLAUS W.: Handbuch für Gruppenleiter. Salzhausen 2002
- WAHL, DIETHELM: Erwachsenenbildung konkret. Mehrphasiges Dozententraining. Weinheim 1995
- WEISBACH, CHRISTIAN-RAINER: Professionelle Gesprächsführung. München 1999



# 2 Leitbild der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)

## Präambel:

Das besondere Merkmal der DHBW ist die durchgehende und konsequente Verzahnung des wissenschaftlichen Studiums mit anwendungsbezogenem Lernen in der Arbeitswelt. Die DHBW vermittelt damit attraktive Qualifikationen und ermöglicht umfassende Erfahrungen in der Praxis. Dies schafft die Voraussetzung für eine frühzeitige Übernahme herausfordernder Aufgaben und eine erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung.

An der DHBW sind die beteiligten Unternehmen und sozialen Einrichtungen als gleichberechtigte Partner Mitglieder der Hochschule.

Gemeinsam entwickeln alle Beteiligten das duale Studienkonzept beständig weiter und tragen zur Erreichung der Ziele der DHBW bei.

Die DHBW fördert die Internationalisierung des Studiums und pflegt die weltweite Zusammenarbeit mit Hochschulen und Unternehmen bzw. sozialen Einrichtungen. Der internationale Austausch von Studierenden und Lehrenden, integrierte Theorie- und Praxisphasen sowie gemeinsame Lehr- und Forschungsvorhaben tragen dazu bei, in globalen Arbeitsfeldern erfolgreich zu agieren.

Die Auswahl der Studierenden durch die Dualen Partner stellt sicher, dass an der DHBW vorrangig zielorientierte Abiturienten studieren, die eine hohe Affinität zu einem praxisorientierten Studium haben.

## Fortführung des dualen Studienkonzepts in der Hochschullandschaft

Die DHBW besitzt ein eigenständiges Profil, das durch folgende Merkmale geprägt ist:

**Dualität:** Die DHBW zeichnet sich durch die durchgehende Integration von wissenschaftsbasierter Lehre und praxisorientierter Qualifizierung in Unternehmen und sozialen Einrichtungen aus. Die sich abwechselnden Theorie- und Praxisphasen bauen dabei systematisch aufeinander auf und ergänzen sich.

Die DHBW vermittelt Studieninhalte, die auf Anforderungen einer komplexen, globalisierten Arbeitswelt vorbereiten. Mit ihren Standorten in ganz Baden-Württemberg weist die Duale Hochschule gleichzeitig eine starke Vernetzung mit den Regionen auf.

**Kooperation:** Die beteiligten Unternehmen und sozialen Einrichtungen sind als Duale Partner Mitglieder der Hochschule. Die Kooperation zwischen der Hochschule und ihren Dualen Partnern ist geprägt durch eine hohe Intensität, engen persönlichen Kontakt und die institutionalisierte Zusammenarbeit in den Gremien.

Aufgrund ihrer Integration in die Gremien sind die Dualen Partner an den wichtigen Entscheidungen maßgeblich beteiligt. Auf dieser Grundlage werden wissenschaftsbasierte und zugleich praxisorientierte Studiengänge gemeinsam entwickelt.

**Nachhaltigkeit und Flexibilität:** Die DHBW antizipiert die sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt und trägt aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen Rechnung. Sie achtet dabei auf die Nachhaltigkeit der Studienangebote.

**Abschlüsse und Qualifizierung:** Als berufsqualifizierender Hochschulabschluss wird an der DHBW der akademische Grad eines Bachelor verliehen. Die DHBW bietet darüber hinaus postgraduale Studiemöglichkeiten, Masterstudiengänge und Weiterbildungsprogramme an.

## Attraktivität der Absolventen für den Arbeitsmarkt

Der Erfolg der DHBW misst sich an der hohen Übernahme- bzw. Beschäftigungsquote und der positiven Entwicklung der Absolventen in ihren Unternehmen und sozialen Einrichtungen.

Die Absolventen haben gelernt, sich schnell in neuen Situationen zurechtzufinden und sich in neue Aufgaben, Teams und Kulturen zu integrieren.

Die Absolventen der DHBW überzeugen als selbstständig denkende und verantwortlich handelnde Persönlichkeiten mit kritischer Urteilsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie zeichnen sich aus durch fundiertes fachliches Wissen, Verständnis für übergreifende Zusammenhänge sowie die Fähigkeit theoretisches Wissen in die Praxis zu übertragen. Sie lösen Probleme im beruflichen Umfeld methodensicher und zielgerichtet und handeln dabei teamorientiert.

## Von Partnerschaft und Dialog geprägte Zusammenarbeit

Leitprinzipien der Mitglieder der DHBW sind Toleranz, Fairness, Gleichberechtigung und Offenheit.

Die enge Abstimmung und Kommunikation zwischen den Partnern erfolgen in allen Bereichen und auf allen Ebenen.



Die DHBW profitiert von der Vielfalt der Ansichten und Perspektiven ihrer Mitglieder aus Wissenschaft und Praxis. Unterschiedliche Interessenlagen finden in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess Berücksichtigung; die getroffenen Entscheidungen weisen damit eine hohe Verbindlichkeit auf und werden von allen Beteiligten getragen.

Der offene Dialog, die Transparenz in Entscheidungsprozessen und die Bereitschaft, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, sind dabei wichtige Werte.

Die DHBW nimmt die Umsetzung der Chancengleichheit als wichtige gesellschaftliche und hochschulpolitische Aufgabe wahr und setzt sich dafür ein, Benachteiligungen zu verhindern oder zu beseitigen.

### **Verpflichtung zu erstklassigen Leistungen und ständiger Verbesserung der Konzepte**

Die DHBW bekennt sich zu Leistung und Wettbewerb.

Die anspruchsvollen Anforderungen an Studienbewerber und Duale Partner sowie die Leistungsbereitschaft der Studierenden, der Hochschullehrer, der Lehrbeauftragten und der Mitarbeiter der DHBW begründen die hohe Leistungsfähigkeit des Systems.

Alle Mitglieder der DHBW setzen sich für ein motivierendes Arbeitsumfeld ein.

Mit dem an der DHBW etablierten Qualitätsmanagementsystem unterzieht die Hochschule ihre Konzepte einer ständigen Prüfung und praktiziert damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die DHBW fördert eigenverantwortliches und innovatives Handeln. Dazu zählen die Bereitschaft zu rascher Veränderung, die Offenheit, Neues zu erproben, und die Fähigkeit, sich ständig weiter zu entwickeln.

Die DHBW versteht sich als lernende Organisation, die ein konsequentes Management des Wandels betreibt.

### **Mit eigenem didaktischen Konzept zu beruflicher Handlungskompetenz**

**Handlungskompetenz als didaktisches Leitziel:** Ziel des Studiums an der DHBW ist die Bildung beruflicher Handlungskompetenz, die auf der umfassenden Entwicklung persönlicher, fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen aufbaut. Dies wird erreicht durch aktuelle und praxisnahe Studieninhalte, den Einsatz teilnehmerzentrierter Lehr- und Lernmethoden, die dem Leitbild eines praxisintegrierenden Studiums entsprechen, den Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis fördern und selbstverantwortliche Lernprozesse unterstützen.

**Verzahnung von Theorie und Praxis:** Die Verzahnung der Lernorte fördert ganzheitliches Lernen und die Motivation der Studierenden. In Projekt-, Bachelor- und Masterarbeiten werden wissenschaftliche Fragestellungen behandelt, die für die Dualen Partner einen hohen Anwendungsbezug aufweisen.

**Studium in der Praxis:** Die umfassende Einbindung bei den Unternehmen und sozialen Einrichtungen während der Praxisphasen erfordert von den Studierenden, handlungs- und entscheidungsorientiert zu lernen und die eigenen Fähigkeiten selbstständig auf die sich ständig verändernden Anforderungen anzupassen.

Auch das Studium in der Praxis unterliegt einem verbindlichen Rahmenplan, der auf die theoretischen Inhalte und den Lernfortschritt der Studierenden abgestimmt ist und wechselnde Lernorte und Aufgaben umfasst. Die Absolventen verfügen dadurch über ein Prozessverständnis, das mit herkömmlichen Praktika nicht erreichbar ist. Die Erfahrungen in der Praxis sind darüber hinaus in besonderer Weise geeignet, Sozialkompetenz und Flexibilität der Studierenden zu steigern, da sie als Mitarbeiter in Abläufe eingebunden werden, frühzeitig selbstständig Aufgaben übernehmen und verschiedene Formen der Zusammenarbeit erleben.

**Studium in kleinen Kursgrößen:** Das Studium in kleinen Gruppen unterstützt den individuellen Lernprozess der Studierenden und führt zu einer höheren Lerneffizienz.

**Qualifizierte Lehrbeauftragte aus der Praxis:** Durch den hohen Anteil an qualifizierten Lehrbeauftragten aus verschiedenen Branchen und Arbeitsfeldern finden aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt in besonderem Maße Eingang in das Studium.

### **Auftrag zu Kooperativer Forschung**

Kooperative Forschung erfolgt anwendungs- und transferorientiert, vor allem in Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern. Sie entwickelt insbesondere innovative Konzepte, Strategien und Technologien und reflektiert die professionellen und fachlichen Bedingungen in Wirtschaft, Technik und Sozialwesen.

Die Kooperative Forschung bindet die DHBW in die fachlichen und wissenschaftlichen Netzwerke ein und leistet einen Beitrag zur Wissensbildung. Darüber hinaus dient sie der Verbesserung der Lehre und bietet auch einen anwendungsorientierten Mehrwert für die Partner.

Das Prinzip der Dualität spiegelt sich damit im Praxis- und im Wissenschaftsbezug wider und schärft das besondere Profil der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.



# 3 Qualitätsziele der DHBW

## Angebotsentwicklung

Die DHBW entwickelt in enger Kooperation mit den Dualen Partnern nachhaltig attraktive und bedarfsorientierte Studienangebote, die auf die Anforderungen einer komplexen, globalisierten Arbeitswelt zugeschnitten sind.

Die DHBW erzielt eine Übernahme- und Beschäftigungsquote ihrer Absolventen von im Durchschnitt mindestens 80%.

Der Erfolg der DHBW misst sich an der positiven Entwicklung der Absolventen in ihren Unternehmen und sozialen Einrichtungen.

## Curriculumsentwicklung für das Studium in Theorie und Praxis

Das Curriculum der DHBW ist darauf ausgerichtet, dass die Studierenden berufliche Handlungskompetenz erwerben, welche es ihnen erlaubt, frühzeitig verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen.

Das Curriculum berücksichtigt dabei die Entwicklung persönlicher, fachlicher, methodischer und sozial-ethischer Kompetenzen.

Das Curriculum ist so gestaltet, dass in der Theorie Fragestellungen der Praxis behandelt werden und Theorie in der Praxis erfahrbar ist, so dass die Theorie- und Praxisphasen sich gegenseitig ergänzen und eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis sichtbar wird.

Das Curriculum sieht vor, dass die Studierenden im Verlauf des Studiums zunehmend selbstorganisiert Lernen und steigende fachliche Anforderungen bewältigen müssen.

Das Curriculum ist so aufgebaut, dass die Arbeits- und Prüfungsbelastung der Studierenden für Intensivstudiengänge angemessen ist.

Bei der Curriculumsentwicklung greift die DHBW Anregungen aus der Praxis auf und nimmt wissenschaftliche



Neuerungen als Anstoß zur Weiterentwicklung.

## Durchführung von Lehrveranstaltungen

Lehrveranstaltungen an der DHBW

- vermitteln die in der Modulbeschreibung definierten Kompetenzen
- stellen die Relevanz der Theorie für die Praxis heraus und bereiten den Brückenschlag zur Praxis vor
- setzen Problemstellungen und Erfahrungen aus der Praxis in einen theoretischen Kontext und stellen diese zur Diskussion
- greifen Beispiele aus (kooperativen) Forschungsprojekten auf
- motivieren die Studierenden dazu, selbsttätig zu ihrem Lernerfolg beizutragen
- sind methodisch darauf ausgerichtet, Handlungskompetenz zu fördern.

Die ProfessorInnen der DHBW entwickeln sich kontinuierlich fachlich und didaktisch weiter und nutzen bestehende Weiterbildungsoptionen.

DozentInnen zeichnen sich durch ihre fachliche Kompetenz, den aktuellen Bezug zur Praxis und durch gute didaktische Grundkenntnisse aus.

Die DHBW bietet Ihren Studierenden ein motivierendes Arbeitsumfeld mit adäquater Infrastruktur und gezielten Schulungen zur Förderung des wissenschaftlichen Arbeitens.

## Durchführung des Studiums in der Praxis

In den Praxisphasen bei den Dualen Partnern

- werden die im Modulplan festgelegten Kompetenzen vermittelt
- werden den Studierenden fordernde und vielfältige Aufgaben in wechselnden Teams gestellt, die dem erreichten Kompetenzniveau angemessen sind.
- wird den Studierenden die Möglichkeiten geboten, selbstständig zu arbeiten und frühzeitig Verantwortung zu übernehmen
- werden mit den Studierenden zu Beginn der Praxisphase Zielvereinbarungen getroffen
- erhalten die Studierenden qualifiziertes Feedback zu ihrem Lern- und Arbeitsverhalten sowie Anregungen zur weiteren Entwicklung

Das Studium in der Praxis wird von den Dualen Partnern so geplant und vorbereitet, dass die Studierenden die vereinbarten Aufgaben zügig und umfassend übernehmen können.

Den Studierenden werden Ausbildungsleiter und Betreuer zur Seite gestellt, die eine angemessene persönliche und fachliche Eignung aufweisen.

Die Studiengangsleitung beobachtet die Entwicklung der Studierenden in den Praxisphasen und steht als Ansprechpartner zur Verfügung.



## Prüfungsstellung -durchführung und -bewertung

Die Prüfungsdurchführung und -bewertung an der DHBW ist transparent und nachvollziehbar.

Prüfungen an der DHBW finden unter vergleichbaren Rahmenbedingungen und auf einem vergleichbaren Anforderungsniveau statt, so dass in Bezug auf die Prüfungsvorbereitung, -durchführung und -bewertung für alle Studierenden möglichst gleiche Chancen geschaffen werden.

Prüfungen enthalten bevorzugt transferorientierte Aufgabenstellungen auf angemessenem Prüfungsniveau, die von den Studierenden analytisches Denken und kritische Reflexion erfordern.

Die Studierenden erhalten gehaltvolles Feedback zu ihren Prüfungsergebnissen, welches es ihnen erlaubt, sich selbst realistisch einzuschätzen und Lernbedarfe zu erkennen.

## Themenstellung, Betreuung und Bewertung von Projekt- und Bachelorarbeiten

Bei der Themenfindung von Projekt- und Bachelorarbeiten bringen Studierende eigene Fragestellungen ein, die praktische Relevanz für die Dualen Partner aufweisen sollten und sich für eine wissenschaftliche Bearbeitung eignen.

Bei der eigenständigen Ausarbeitung der Themenstellung werden Studierende durch die Ausbilder bzw. Anleiter in der Praxisphase und die Betreuer in der Studienakademie im angemessenen Umfang individuell und qualifiziert beraten.

Bei der Bearbeitung des Themas gehen die Studierenden nicht nur deskriptiv sondern auch problemlösend vor und reflektieren kritisch das erzielte Gesamtergebnis.

Alle Bachelor- und Projektarbeiten genügen formal, methodisch und inhaltlich wissenschaftlichen Ansprüchen.

## Studienorganisation sowie Betreuung und Beratung der Studierenden und Lehrbeauftragten

Die Semesterplanung und -organisation durch die Studiengangsleitung stellt sicher, dass das Curriculum mit allen vorgesehenen Inhalten und im vereinbarten Zeitumfang durchlaufen wird.

Wichtige Informationen sind für alle Beteiligten einfach zugänglich und wichtige Ansprechpartner in studienbezogenen Angelegenheiten sind bekannt.

Die Studierenden und Lehrbeauftragten erhalten darüber hinaus durch die Studiengangsleitung und die Sekretariate persönliche Betreuung und Beratung aus einer Hand.

## Auswahl und Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern

Die Dualen Partner erfüllen durchgehend die definierten Eignungsvoraussetzungen und stellen diese nachhaltig sicher.

Neben der institutionalisierten Zusammenarbeit in den Gremien zeigt sich die enge Kooperation mit den Dualen Partnern

- in regelmäßigen Kontakten,
- in der Teilnahme an Ausbildungsleitertagungen,
- in Vor-Ort-Besuchen der Studiengangsleitung
- und im inhaltlichen Austausch in gemeinsam durchgeführten (Forschungs)-Projekten.

Duale Partner stellen Lehrbeauftragte aus der Praxis und erklären sich bereit, sich bei der Durchführung von Prüfungen zu beteiligen.



## Weiterbildung und Kooperative Forschung

Die Professoren der DHBW engagieren sich in Aktivitäten der Weiterbildung und kooperativen Forschung. Dies zeigt sich in:

- Kooperationen mit Dualen Partnern im Zusammenhang mit Bachelor- und Studienarbeiten
- Teilnahme an Tagungen und Weiterbildungsangeboten
- Publikationen
- Beiträgen zur Ausrichtung wissenschaftlicher Tagungen
- Mitarbeit in wissenschaftlichen Gremien
- Aufbau fachlicher Kompetenzzentren und kooperativer Forschungsprojekte in Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern
- Inanspruchnahme von Forschungs- und Praxissemestern.

## Kontinuierliche Qualitätsverbesserung

Durch das QM-System der DHBW werden bestehende Entwicklungsbedarfe zuverlässig angezeigt. Das QM-System verfügt über ausreichende Steuermöglichkeiten und Akzeptanz, um geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Erzielte Erfolge werden sichtbar gemacht und hervorgehoben.

# 4 Bericht der Heidenheimer Zeitung vom Juni 2010

## Ziel: Nachhaltige Erfolge in der Lehre. Heidenheim ist Zentrum für didaktische Fortbildung von Dozenten aller DHBW-Standorte.

Letztlich ist es die Persönlichkeit des Lehrers, die den Unterricht prägt. Nichts anderes als diese Persönlichkeit ausbilden will das von Prof. Dr. Hans-Joachim Merk geleitete Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung (ZHP). Hier am Bahnhofsplatz 4 in Heidenheim schlägt das didaktische Herz für die Dozentenfortbildung aller DHBW-Standorte im Land.

GÜNTER TRITTNER Das Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung der DHBW dient der Förderung der Hochschuldidaktik und der nachhaltigen Sicherung der Qualität der Lehre an allen Standorten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Exzellenz der Lehre an der Dualen Hochschule.

So hat Merk, der 1994 noch zu Zeiten der Berufsakademie das Institut initiiert hat und dieses seitdem leitet, Ziel und Anspruch des ZHP definiert. Über 3000 haupt- und nebenberufliche Dozenten haben in den vergangenen Jahren bei Kursen und Veranstaltungen Wissen und Fertigkeiten im didaktischen Bereich in Heidenheim gewinnen können.

Dass das jedes Jahr neu aufgelegte Programm sein Publikum findet, kann Merk an einer stetig steigenden Nachfrage ablesen. »Binnen vier Wochen nach Erscheinen des Jahresprogramms sind 90 Prozent der Veranstaltungen ausgebucht«, sagt Merk. Vor allem für die zentralen dreitägigen Lehrkollegs gibt es Wartelisten.

## Expansion

Mit der Umwandlung der Berufsakademien zur Dualen Hochschule Baden-Württemberg hat das Institut von Prof. Merk nicht nur den neuen Namen Zentrum für

Hochschuldidaktik und Personalentwicklung angenommen, es haben sich auch die Anforderungen erhöht.

War bislang die Einrichtung »bewusst sehr schlank« gehalten worden und auf Heidenheim zentriert gewesen, so sind im laufenden Jahr erstmals auch Sonderveranstaltungen an den anderen DH-Standorten vorgesehen.

Merk hat dafür Multiplikatoren erworben und setzt fallweise auch zusätzlich Trainer ein. Diese Sonderveranstaltungen nehmen einerseits Nachfragedruck vom Heidenheimer Zentrum und sind zugleich aber auch ein probates Mittel, um für die Einheit DHBW auch eine einheitliche didaktische Fortbildung des Lehrpersonals zu gewährleisten.

## Interaktion

Dieser Gleichklang ist auch deswegen wichtig, weil die Duale Hochschule mit ihrer Verzahnung von Theorie und Praxis eine ganz eigene Spezifik hat, die eine spezifische Didaktik nötig macht.

»Mit frontalen Vorlesungen wird man Studenten nicht für sich einnehmen können, die die Hälfte ihres Studiums praktisch in einem Unternehmen tätig sind«, weiß Merk, der selbst an der Heidenheimer Berufsakademie Fachleiter im Studiengang Handel gewesen war. Und auch die Tatsache, dass an der DH der Unterricht nur in Kleingruppen bis 30 Studenten erfolgt, erfordere darauf abgestimmte Vorgehensweisen. »Interaktion« ist für Merk ein wichtiges Schlüsselwort für die Lehre, damit die Studierenden am Ende ihrer Ausbildung nicht nur Fachwissen haben, sondern dieses auch anwenden können.

## Persönlichkeit stärken

Damit es zum Gedankenaustausch zwischen Student und Lehrer kommt, muss für Merk der Dozent eine »offene Situation schaffen« und den Studenten

da ansprechen, wo seine Fragen und fachlichen Probleme sind.

Nicht anders versteht Merk den pädagogischen Auftrag seiner Einrichtung gegenüber den Dozenten. Auch diese werden in ihrer Persönlichkeit ernst genommen und dann entsprechend ihres Auftrags und ihrer Individualität mit einem Rüstzeug didaktischer Methoden vertraut gemacht.

Maximal acht Dozenten werden in die Lehrkolleg I bis III aufgenommen, in denen didaktisches Basiswissen so vermittelt wird, dass es die Dozenten anwenden können.

»Unsere Angebote sollen leicht und schnell umsetzbar sein und zu nachhaltigen Erfolgen in der Lehre führen«, sagt Merk. Immer müsse die didaktische Methode auch zur Person passen. »Wir legen keine Norm darüber, der sich jeder Dozent unabhängig von seiner Persönlichkeit anpassen muss.«

## Kollegiale Zusammenarbeit

Aus eigener Anschauung weiß Merk, dass es gerade bei den nebenamtlichen Dozenten hochkarätige Experten gibt, die aber nur eingeschränkt über Wissen und Erfahrung im didaktischen Bereich verfügen.

Der Zuschnitt der Dualen Hochschulen mit dem vergleichsweise schmalen Korpus hauptamtlicher Professoren und dem Wechsel und Theorie und Praxis erschwere auch den Kontakt der Dozenten untereinander.

»Viele sind Einzelkämpfer, denen der Erfahrungsaustausch mit Kollegen fehlt.« Auch dem möchte das ZHP entgegenwirken.

Das Zentrum ist für Merk ein Ort, in dem auch die Kultur der kollegialen Beratung zum Blühen gebracht werden soll. Merk freut es, wenn er bemerkt, dass über die Veranstaltungen in Heidenheim

Bekanntschaften unter Dozenten entstanden sind, die solch einen Diskurs über die DH-Standorte hinweg aufrecht halten.

### Forschung

Mit der Umwandlung der Berufsakademien in die Duale Hochschule ist für diese auch der Bereich der Forschung aufgestoßen worden. Auch hier will das ZHP mit Veranstaltungen begleiten. Eine erhebliche politische Stärkung hat für Merk die Hochschuldidaktik durch den Bologna- Prozess zur Reform des Hochschulwesens erfahren. Indem hier

der Lehre die gleiche Rangstelle wie der Forschung zugewiesen werde, wachse auch das Gewicht der Hochschuldidaktik. Im ZHP werden bisher schon alle Kurse evaluiert, damit Schwachstellen rasch verbessert werden können.

### Klassiker und Einmaliges

Neben den drei Basis-Lehrkolleg bietet das ZHP zahlreiche Seminare und Veranstaltungen zu spezifischen Themen an.

Dazu gehören die Klassiker wie Rhetorik, Stimmtraining oder Zeitmanagement. Daneben bemüht sich das ZHP aber auch,

neue Themen aufzugreifen. Überrascht war ZHP-Leiter Prof. Dr. Hans-Joachim Merk von der sehr hohen Nachfrage bei einer landesweit erstmalig angebotenen Veranstaltung über Depression und den Umgang mit davon betroffenen Personen.

Bezahlt werden Kurse und Seminare für Hochschuldozenten vom Land, teilweise auch aus Studiengebühren. Dafür liegt die Einwilligung der Studienvertretung der DHBW auf Landesebene vor.

Die Verbesserung der Lehre ist auch ein Hauptanliegen der Studenten.

Prof. Dr. Hans-Joachim Merk hat das Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung in Heidenheim aufgebaut. Im ehemaligen Bahnhofshotel untergebracht ist es die zentrale didaktische Fortbildungsstätte für die haupt- und nebenamtlichen Dozenten aller DHBW-Standorte im Land.





# 5 Neues Lernen, Neues Lehren: Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung an der DHBW

Ruth Melzer-Ridinger,  
DHBW-Mannheim

## DHBW zwischen Wissen und Kompetenz

Das DHBW-Leitbild formuliert den Anspruch, beruflich handlungskompetente Absolventen zu entlassen. Im Leitbild werden die Absolventen als Persönlichkeiten beschrieben, die sich auszeichnen durch »fundiertes fachliches Wissen, Verständnis für übergreifende Zusammenhänge sowie die Fähigkeit, theoretisches Wissen in die Praxis zu übertragen. Sie lösen Probleme im beruflichen Umfeld methodensicher und zielgerichtet und handeln dabei teamorientiert. Sie haben gelernt, sich schnell in neuen Situationen zurechtzufinden und sich in neue Aufgaben, Teams und Kulturen zu integrieren. Sie überzeugen als selbständig denkende und verantwortlich handelnde Persönlichkeiten mit kritischer Urteilsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft«.

In diesem Leitbild bringt die DHBW ihr Selbstverständnis ihres Bildungsauftrags zum Ausdruck: Dieses Bildungsverständnis umfasst mehr als Ausbildung im engeren Sinne, die primär auf Vermittlung einzelner, praktisch nützlicher Fertigkeiten gerichtet ist. Bildung in einem ganzheitlichen Verständnis versteht sich dagegen als Förderung und Entwicklung von Persönlichkeiten und Werten.

Die DHBW möchte nicht nur fachlich und methodisch kompetente Absolventen entlassen, sondern generalistisch qualifizierte Persönlichkeiten, die sich durch Leistungsbereitschaft, kritisches Denken und reflektiertes Handeln auszeichnen; Mitarbeiter, die bereit und in der Lage sind, komplexe Probleme zu lösen, schwierige Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Um ihre Studierenden dementsprechend

zu rüsten, muss die DHBW über die Vermittlung von Wissen und Qualifikation hinaus auch den Erwerb von **Handlungskompetenz** im Laufe des dualen Studiums integrieren.

## Leitbild berufliche Handlungskompetenz

Die Studierenden sollen an der DHBW demnach nicht nur abstraktes und allgemeines Wissen über BWL, Technik oder Informatik erwerben. Das Duale Studium hat darüber hinaus den Vorzug, dass die Studierenden auch die Produkte und Dienstleistungen, die Prozesse, branchentypischen Rahmenbedingungen, Wettbewerber und viele Mitarbeiter des Ausbildungspartners kennenlernen.

Der regelmäßige Wechsel zwischen den Lernorten Studienakademie und Ausbildungsunternehmen unterstützt die Studierenden dabei, Praxis und Theorie abzugleichen sowie theoretische Fachinhalte zu reflektieren und zu vertiefen.

Das Fachwissen wird dadurch verankert und damit nachhaltiger, es kann auch außerhalb der spezifischen Lernsituation angewendet werden. Ziel des Studiums ist es also auch, dass die Studierenden die **Qualifikation** erwerben, selbständig verantwortliche Tätigkeiten ohne lange Einarbeitungszeit übernehmen zu können.

**Handlungskompetenzen**, das zusätzliche Studienziel im DHBW Leitbild, sind zu verstehen als Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen, die sich ein Mensch aneignet und die ihn zum Handeln in praktischen Lebenssituationen befähigen. Sie sind die Dispositionen für ein stabiles, regelmäßiges Handeln in bestimmten Situationstypen.

Als solche befähigen sie zu mehr als lediglich einstudierten Verhaltensweisen in eng abgegrenzten Situationskontexten

(vgl. Euler S. 259). Kompetenzen sind Selbstorganisationsfähigkeiten. Sie sind die individuellen Voraussetzungen, sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen, eigene Verhaltensstrategien zu ändern und erfolgreich umzusetzen.

Damit sind Kompetenzen deutlich von Fachwissen abzugrenzen. In allen Organisationen spielen Kompetenzen eine zunehmende Rolle. Der exzellente Spezialist, dem die Offenheit für andere Sichtweisen fehlt, ist immer weniger gefragt. Das Beherrschen der fachlichen und methodischen Voraussetzungen für die Arbeit nimmt in der Bedeutung nicht ab, wird aber als selbstverständlich vorausgesetzt.

Der beruflich handlungskompetente Mitarbeiter (vgl. Abb. 1) verfügt über Fach- und Methodenkompetenz, d.h. über das Fachwissen, das zur Bewältigung der Anforderungen einer zugewiesenen betrieblichen Tätigkeit notwendig ist. Dazu gehört neben dem »Was ist zu tun« zunehmend auch das Wissen darüber, »wie etwas gemacht werden muss« und »was dabei best practices sind« (Methodenwissen).

Neben dem theoretischen Fachwissen umfasst **Fachkompetenz** aber auch Produkt-, Kunden-, Prozess-, Markt- und Wettbewerberwissen. Darüber hinaus zeichnet sich der beruflich handlungskompetente Mitarbeiter durch Einsatzbereitschaft, schöpferische Fähigkeit und Zuverlässigkeit (personale Kompetenzen) aus, durch Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Pflichtgefühl (sozial-kommunikative Kompetenz) sowie durch Entscheidungsfähigkeit, Mobilität und Initiative (aktivitätsbezogene Kompetenz) (vgl. Heyse/Erpenbeck).

## Umsetzung des Leitbilds in der Lehre

Das Leitbild dieser beruflichen Handlungskompetenz (oder auch Employability, siehe Abb.1) dient innerhalb der DHBW als Zielorientierung für Professoren, Lehrbeauftragte, für Ausbildungspartner und Studierende.

Nach außen positioniert es die DHBW in der Hochschullandschaft. Das Leitbild wird jedoch nur dann gelebt, wenn es in den Curricula, Prüfungsordnungen und Praxisphasen umgesetzt wird und wenn die hochschuldidaktischen Methoden auf dieses Leitbild abgestimmt werden.

Das Qualitätsmanagement der DHBW muss daher das abstrakte und komplexe Konstrukt der Employability in messbare Lehr- und Lernziele auflösen und die dabei auftretenden Konflikte handhaben.

Das Leitbild Employability muss die Gestaltung der Lehrveranstaltungen an der Studienakademie, aber auch die Gestaltung der Praxisphasen bei den Ausbildungspartnern prägen.

Insbesondere stellt sich die Frage, mit welchen hochschuldidaktischen Methoden die geforderten Kompetenzen vermittelt werden können und an welchem der beiden Lernorte (Studienakademie oder dualer Partner) sie jeweils primär vermittelt oder erworben werden können.

## Kompetenzen entwickeln und lehren

Wissen kann vermittelt und Verhalten direkt trainiert werden. Kompetenz dagegen wird durch Erfahrung gebildet und die Erfahrung muss von Emotionen begleitet sein. Wissensvermittlung oder Verhaltensdarstellungen ohne Erfahrungsbezug führen nicht zum Kompetenzerwerb, weil die für Kompetenzen wichtigen psychologischen Faktoren Werte und Wille nicht direkt trainiert werden können. Kompetenzen sind komplexe Erfahrungen und Handlungsantriebe, die auf angeeigneten Regeln, Werten und Normen beruhen. Diese werden jedoch

Abb.1: Leitbild berufliche Handlungskompetenz



für den Einzelnen erst handlungsrelevant, wenn sie in Form von Emotionen und Motivationen verinnerlicht wurden.

Kompetenzen kann man demnach nicht »lernen« im Sinne von sich »aneignen« und nur in Grenzen trainieren (vgl. Heyse/Erpenbeck). Kompetente Personen verfügen über das individuelle Wollen und das persönliche Können: das Wollen umfasst das, was Menschen als erstrebenswert erachten, das persönliche Können umfasst Erfahrungen, Fertigkeiten und Wissensbestände.

Die Wollens- und Könnens-Aspekte werden in der Praxis häufig in »Kopf«, »Herz« und »Hand« übersetzt. Um Kompetenzen zu entwickeln, sind emotionale Erfahrungen (»Wollen«; »Herz«), kognitive (»Kopf«, »Können«) und instrumentelle Faktoren (»Hand«, Fertigkeiten, Qualifikationen) nötig (Steinweg S. 167).

Ein kompetenter Mitarbeiter verfügt nicht unbedingt über besseres Wissen oder bessere Fähigkeiten, er weiß sie allerdings besser anzuwenden (Steinweg S. 167f).

Eine Kompetenz kann also nicht per se gelehrt bzw. erlernt werden, sie kann aber **indirekt erworben** werden, indem

zunächst das korrespondierende Verhaltensrepertoire, also Verhaltensweisen sowie entsprechendes Wissen, erlernt werden.

Während Wissen im engeren Sinne durch Lehrprozesse an der Hochschule vermittelt werden kann, gilt dies für Kompetenzen also nur begrenzt. Die Forschungsergebnisse legen nahe (vgl. Lang-von Wins), dass Kompetenzentwicklung in erster Linie im Prozess der Arbeit erfolgt und dabei insbesondere in der Auseinandersetzung mit neuen komplexen Anforderungen und im sozialen Umfeld, d.h. durch Kontakte und Anregungen, die von anderen Personen ausgehen.

Ein Erfolgsfaktor der Kompetenzentwicklung ist die **emotionale Labilisierung**: Eine Problemsituation, in der man handeln muss, die aber nicht routinemäßig aufgrund bereits vorhandenen Wissens zu bewältigen ist, verursacht Stress, emotionale Spannungen. Gelingt es in dieser Situation erfolgreich zu handeln, wird die nun (positiv) emotional verankerte Bewertung zusammen mit der Erinnerung an die Handlungssituation und Handlung abgespeichert und steht in einer ähnlichen Situation zur Verfügung (vgl. Heyse/Erpenbeck).

Eine solche Erfolgserfahrung ist geeignet, das mentale Modell der Studierenden zu verändern. Mentale Modelle sind Überzeugungen bzw. tief verwurzelte Annahmen über Zusammenhänge in der Welt und Verallgemeinerungen, die beim Menschen so stark verwurzelt sind, dass sie als selbstverständlich erachtet werden. Sie funktionieren als kognitive Landkarte, d.h. sie geben Orientierung und leiten das Handeln. Synonym kann auch von Haltung, Einstellungen, Glaubenssätzen, Konzepten, Denkweisen gesprochen werden (vgl. Steinweg). Die Lernerfahrungen müssen dergestalt sein, dass durch sie mentale Modelle in Frage gestellt und verändert werden können. So würde zum Beispiel das mentale Modell »Ich kann in Konfliktsituationen meinen Standpunkt nicht vertreten« labilisiert und schließlich widerlegt, wenn sich der Studierende (begleitet und unterstützt von den dualen Partnern) erfolgreich mit einer beruflichen Konfliktsituation auseinandersetzt, die Erfolgsfaktoren reflektiert und Konsequenzen für seine Verhaltensstrategien in zukünftigen Fällen zieht.

Die emotional verankerte Erfahrung ermöglicht somit das Entwickeln und Ausbauen seiner Handlungskompetenz bei Konflikten.

## Konsequenzen für die Duale Lehre

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich die folgenden Schlussfolgerungen für die Duale Lehre:

- Kompetenzen werden auf Basis von Wissen und Qualifikation erworben. Wissen und Qualifikation sind also notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für die Kompetenzentwicklung.
- Kompetenzentwickler, also das Ausbildungsunternehmen und die Studienakademie können keine Kompetenzen auf die Studierenden übertragen. Kompetenzentwickler können nur Situationen schaffen, die es den Studierenden ermöglichen die eigenen Kompetenzen zu entwickeln.

- Kompetenzentwickler haben im Kompetenzentwicklungsprozess der Studierenden die Rolle des Coachs.

Kompetenzfördernde Situationen bieten die Gelegenheit zu Eigenverantwortung, emotionaler Spannung und Teamerfahrung. Standardisierte und formalisierte Abläufe, Routine und Fremdbestimmung bieten kaum günstige Bedingungen für die Kompetenzentwicklung. Vielmehr zeichnen sich kompetenzfördernde Situationen durch Offenheit und Entscheidungsspielräume aus. Ihre Kompetenzen sind den Menschen im Alltag vielfach nicht bewusst. Gelegenheiten, bei denen man versuchen muss, mit neuartigen oder schwierigen Situationen zurecht zu kommen, tragen dazu bei, bewusst zu machen, was man kann und was man nicht kann.

Neuartige und komplexe Aufgaben bieten daher die Gelegenheit, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen, zu reflektieren und an ihnen zu arbeiten.

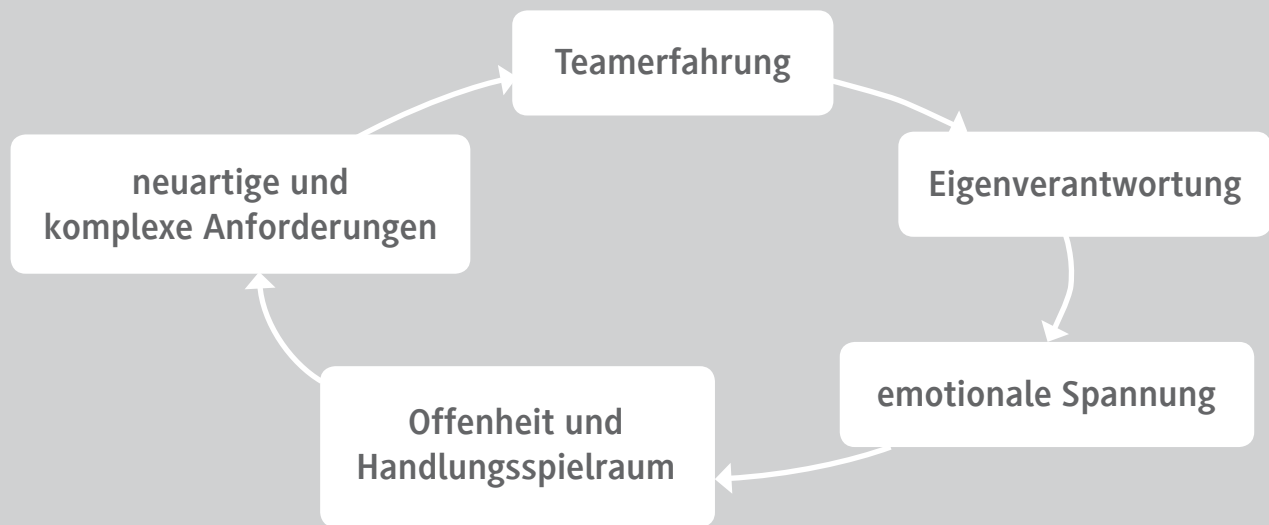
Kompetenzfördernde Situationen (Abb. 2) sind durch das Konzept des Dualen Studiums zum Teil bereits geschaffen:

- Das Duale Konzept sieht den regelmäßigen Wechsel der Lernorte Studienakademie und betriebliche Praxis vor. In den Praxisphasen erwerben die Studierenden Produkt- und Branchenkenntnisse, lernen Strukturen, Persönlichkeiten und die Arbeitskultur des Unternehmens kennen. Im Curriculum der Dualen Hochschule sind nicht nur die Kompetenzziele für Vorlesungen formuliert. Auch die Praxisphasen sollen so gestaltet werden, dass die Studierenden die wichtigsten Abteilungen durchlaufen. Die Absolventen verfügen daher über ein Prozessverständnis, das mit herkömmlichen Praktika, die nach Verfügbarkeit und fachlicher Spezialisierung ausgewählt wurden, nicht erzielbar ist.
- Während des Dualen Studiums wechselt der Studierende regelmäßig die Rolle als Student und als Mitarbeiter des Ausbildungsunternehmens. Er ist

dabei unterschiedlichen Vorgesetzten und Führungskulturen sowie Kollegen und Formen der Zusammenarbeit ausgesetzt. Er entwickelt dabei eine persönliche Verhaltenskompetenz und Verhaltensflexibilität, die wesentlich die persönliche Reife fördert. Die personale Kompetenz wird gefördert, wenn die Studierenden einer regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilung und persönlichen Zielvereinbarungen unterworfen werden, die bei gewöhnlichen Praktikanten nicht üblich ist.

- Das formelle Lernen in Bildungseinrichtungen ist eher verhaltens- als ergebnisorientiert. Der Studierende wird für die Bereitschaft und Fähigkeit belohnt, sich vorgegebene Inhalte anzueignen und wiederzugeben. Nicht-formelles Lernen am Arbeitsplatz verlangt dem Auszubildenden ein weit höheres Maß an Eigenverantwortung und Selbstkompetenz ab.
- Der Ablauf- und Reflexionsbericht soll die Studierenden anregen, ihre Praxiserfahrungen mit den Theorieinhalten abzugleichen. Hierzu sollen sie darstellen, welche Inhalte der theoretischen Lehrveranstaltungen sie bei der Lösung betrieblicher Aufgaben brauchen. Sie können zudem ihre betrieblichen Tätigkeiten und Projekte in ein Geschäftsprozessmodell oder in einen Product-Life-Cycle einordnen.
- Ein besonders hohes Potenzial für die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenzen weisen die Projekt-, Studien- und Bachelorarbeiten auf. Sie sollen sicherstellen, dass die Praxis mit der Theorie abgeglichen wird. Die Verzahnung der Praxis mit der Theorie zeigt, inwieweit wissenschaftliche Theorien hilfreiche Werkzeuge zur Erklärung und Gestaltung von Praxis darstellen. Andererseits zeigen sie aber auch auf, welche Antworten die Theorie noch nicht geben kann. Studierende machen die Erfahrung, dass Theorie hilft die vorgefundene Praxis zu verstehen und eine systematische Problemanalyse durchzuführen, und

Abb. 2: Kompetenzfördernde Situationen



dass unbeantwortete Fragestellungen aus der Praxis die Weiter- oder Neuentwicklung theoretischer Konzepte bedingt. Auf diese Weise werden die Studierenden zu Reflexionen darüber angeregt, wie in der Praxis gedacht und gehandelt wird. Die Verzahnung und Reflexion hilft die theoretischen Fachinhalte zu vertiefen. Die Studierenden erleben Fachinhalte jeweils zweimal, in der Theorie und in der Praxis. Das Fachwissen ist verankert und damit nachhaltiger, es kann auch außerhalb einer einmaligen Lernsituation angewendet werden.

### Rolle der Ausbildungspartner bei der Gestaltung kompetenzfördernder Situationen

Darüber hinaus haben die **Ausbildungspartner** bei der Gestaltung kompetenzfördernder Situationen eine besonders wichtige Rolle als Auftraggeber der Projekt- und Bachelorarbeiten: die Arbeiten sollten eine **fordernde Problemstellung** haben, die dem Studierenden abverlangt, sich theoretisch in ein – gegebenenfalls für ihn neues Thema – einzuarbeiten.

Die Aufgabe sollte eine systematische Bestandsaufnahme und Problemanalyse

umfassen, die Symptome von Ursachen unterscheidet und wesentliche Problemursachen identifiziert. Die aktuelle Praxis sollte mit den in der Theorie dargestellten Konzepten verglichen werden oder in theoretische Konzepte eingeordnet werden, um den Nutzen von Theorie für die Praxis zu erfahren, aber auch um die Grenzen der Theorie zu erleben. Eine fordernde Problemstellung umfasst darüber hinaus die Erwartung, dass die Untersuchung auf der Grundlage theoretischer Modelle und eigener Überlegungen einen Lösungsvorschlag entwickelt und begründet.

Eine wesentliche Herausforderung kann darin bestehen, ein **schwach strukturiertes Problem** vorzugeben, bei dem Symptome und Ursachen unterschieden werden müssen, bei dem Ursache-Wirkungsketten offengelegt werden müssen, kreativ Lösungsmöglichkeiten gefunden werden müssen und einer systematischen Beurteilung unterzogen werden müssen.

Je komplexer und unstrukturierter die Aufgabe und je eigenständiger die Untersuchung durchgeführt wird, um so größer ist die emotionale Spannung, aber auch die positive Erfahrung, eine komplexe

Aufgabe eigenständig gelöst zu haben. Je größer die Bedeutung des Projekts für die auftraggebende Abteilung, um so größer die Motivation der Studierenden. Wie oben beschrieben sind dies entscheidende Voraussetzungen für den Kompetenzerwerb.

Die Einbindung des Studierenden in ein Analyse- oder Entscheidungsteam lässt ihn zusätzlich die Abhängigkeit von der Leistung der übrigen Teammitglieder erleben, aber auch die positiven Effekte einer guten Zusammenarbeit. Die Teamerfahrung gibt ihm Gelegenheit, die eigene Konfliktlösungsfähigkeit und Dialogfähigkeit zu reflektieren, aber auch die der übrigen Teammitglieder.

Schließlich bietet eine fordernde Projekt- oder Bachelorarbeit dem Studierenden die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen, wenn er eine klare Problemstellung formuliert, die Untersuchung abgrenzt, seinen Daten- und Informationsbedarf feststellt, eigeninitiativ die Ansprechpartner findet und Vor- und Nachteile von Lösungsalternativen gegenüberstellt.

Auch die Gestaltung der Lehrveranstaltungen an der Studienakademie bildet einen weiteren Baustein, welcher die



Kompetenzentwicklung der Studierenden unterstützen kann:

Die Qualität eines kompetenzorientierten Studiums wird wesentlich bestimmt von dem »richtigen« Verhältnis aus Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung. Die Begriffspaare »denkende Praktiker« und »spezialisierte Generalisten« kennzeichnen den Konflikt, der bei der Gestaltung der theoretischen Lehrveranstaltungen und der Gestaltung der Praxisphasen zu handhaben ist.

Das Verhältnis der **Wissenschaftlichkeit** zur **Praxisorientierung** entspricht dem Verhältnis von Generalisten zu Spezialisten. »Spezialisten sind ja bekanntlich Leute, die von immer weniger Wissen immer mehr wissen, bis sie alles über nichts wissen. Bei den Generalisten ist es genau umgekehrt: Ihnen wird nachgesagt, dass sie vieles ein bisschen kennen und schließlich nichts über alles wissen« (Grußwort Johannes Rau zum Kongress der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft »Qualität im Bildungswesen« 2003).

Während die Generalisten, die dem Humboldtschen Bildungsideal entsprechend breit ausgebildet sind, besser geeignet sind, sich auf neue Herausforderungen einzustellen, zeichnet sich der Spezialist, der stärker auf bestimmte berufliche Tätigkeitsfelder ausgerichtet ist, durch eine schnellere Einsatzfähigkeit nach dem Examen aus. Das DHBW Leitbild des **spezialisierungsfähigen Generalisten** setzt in der Lehre dagegen auf ein breites Tablett des Wissens, das exemplarische »Tiefenbohrungen« vornimmt. Derartige Vertiefungen sind in der Prüfungsordnung in Form der Projekt-, Studien- und Bachelorarbeiten zwingend vorgeschrieben. Darüber hinaus bietet das Curriculum die Möglichkeit, Klausuren durch Seminararbeiten zu ergänzen oder zu ersetzen. Melzer-Ridinger und Ling berichten in ihrem Beitrag »Forschendes Lernen, lernendes Forschen« über ein innovatives Projekt, Praxis und Forschung zu verbinden.

Bei der Gestaltung ihrer

Lehrveranstaltungen an der Studienakademie werden die Professoren und Lehrbeauftragten der DHBW täglich mit dem (scheinbaren) Dilemma zwischen Theorie und Praxiskonfrontiert. Studierende und Duale Partner fordern eine »praxisorientierte Lehrveranstaltung«. Dabei kann die Praxisorientierung einer theoretischen Lehrveranstaltung sehr Unterschiedliches bedeuten, nämlich:

- das Verstehen der bestehenden Praxis,
- die kritische Reflexion der bestehenden Praxis,
- die Weiterentwicklung der bestehenden Praxis (Euler S. 262).

Bei näherer Betrachtung ist jedoch erkennbar, dass eine Praxisorientierung ohne Theorie nicht möglich ist: Schon bei der Beschreibung der bestehenden Praxis gilt, dass der Betrachter nur sieht, was er weiß. Für die kritische Reflexion und die Weiterentwicklung der bestehenden Praxis werden Erfolgsmaßstäbe und ein Sollzustand, dem die Praxis gegenübergestellt werden kann, benötigt. Theorie hilft Experimente und »Versuch und Irrtum« durch begründete Erwartungen über Folgen zu ersetzen. Sie erweitert das Handlungsfeld des Entscheidungsträgers in praktischen Situationen. Leitbild der praxisorientierten Lehre ist demnach nicht die Vermittlung und Ausrichtung der Lehre auf eine schlicht als gegeben akzeptierte Praxis, sondern Verstehen, kritische Reflexion und konstruktive Weiterentwicklung der Praxis. Lehrbeauftragte und Professoren haben die Aufgabe, in ihren Lehrveranstaltungen den Nutzen der Theorie für die Praxis zu erläutern und den Transfer der theoretischen Inhalte durch geeignete Fallstudien zu erleichtern.

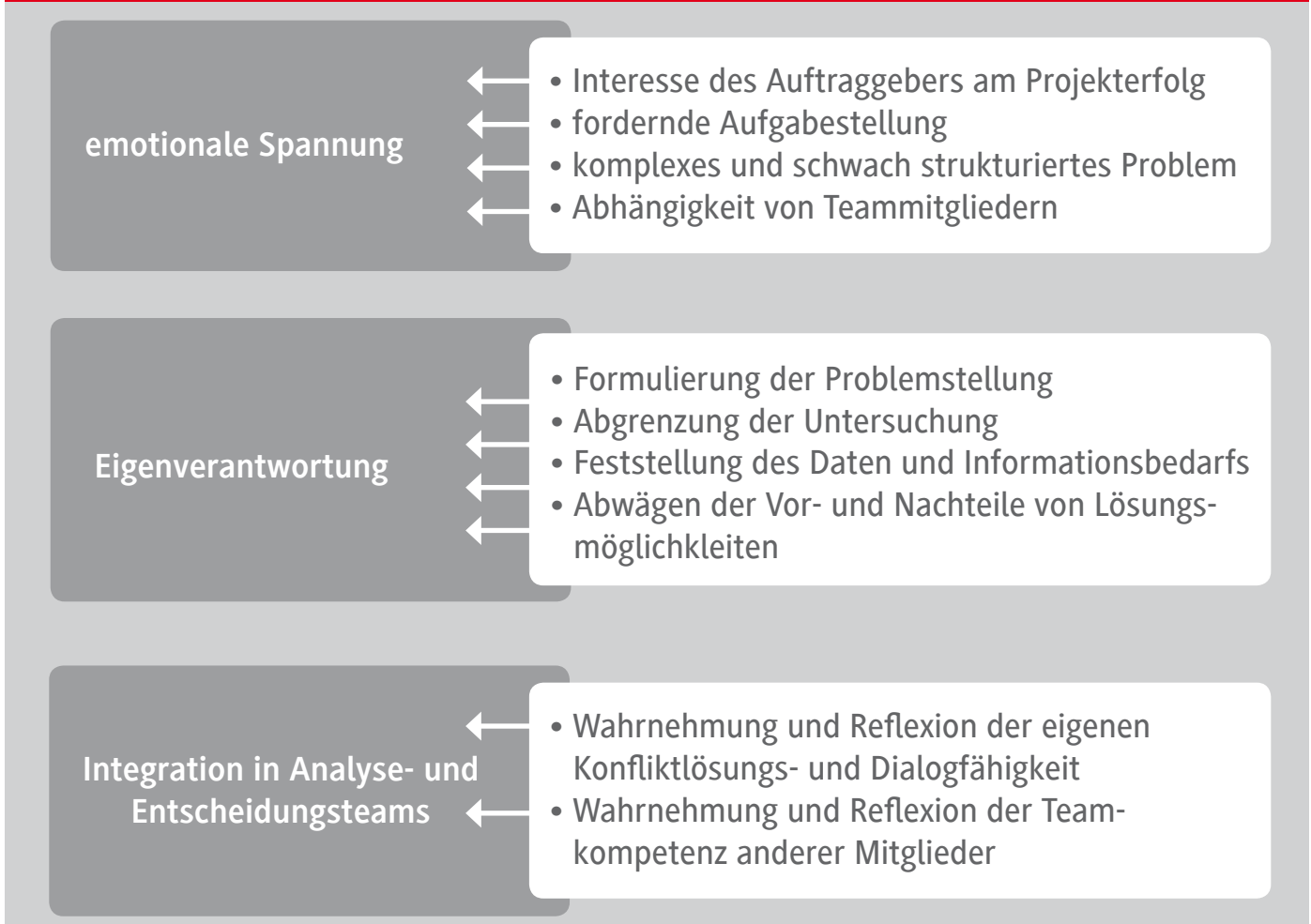
Das neue hochschuldidaktische Konzept des **problembasierten Lernens** scheint für die Kompetenzentwicklung besonders vielversprechend zu sein. Beim problembasierten Lernen arbeiten die Studierenden in etwa zehn- bis zwölfköpfigen Gruppen und mit Unterstützung durch einen Tutor an Problemstellung,

welche als Kontext für das Erlernen neuer Inhalte und Methoden dienen. Durch die Problemanalyse und -lösung wird neues Wissen erlernt und verankert, Problemlösungstechniken werden erprobt. Das wohl charakteristischste Unterscheidungsmerkmal von problem-basiertem Lernen zu anderen Lernmethoden ist dabei, dass die Studierenden mit den Problemstellungen konfrontiert werden, bevor ihnen alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen um sie zu lösen. Im Gegensatz dazu werden Probleme in anderen Lernformen meist erst nach der Vermittlung von entsprechenden Inhalten in Vorlesungen oder durch Eigenlektüre angegangen.

Die Rolle des Tutors beim problem-basierten Lernen ist dementsprechend die eines Coachs, der die Gruppe von Studierenden bei der produktiven Zusammenarbeit und der Identifikation von für die Lösung des Problems notwendigen Informationen oder Ressourcen unterstützt. Das erste Zwischenergebnis im problem-basierten Lernprozess ist die Formulierung von Lernfragen, mit denen das Wissen abgesteckt wird, das benötigt wird, um die Vorgänge, die den Problemursachen zugrundeliegenden, zu erklären. Nach der Gruppensitzung bearbeiten die Studierenden diese Fragestellungen durch eigenständige Nachforschungen unter Zuhilfenahme einer Vielfalt von Quellen. Für diese Phase **selbständigen Lernens** wird ausreichend Zeit eingeräumt.

Im Fortlauf des problembasierten Lernprozesses berichten die Studierenden beim nächsten Gruppentreffen von ihren Lernergebnissen. Dabei sollen sie in einem ersten Schritt das neu erworbene Wissen mit dem vorliegenden Problem in Bezug setzen. Im zweiten Schritt soll das anhand der konkreten Problemlösung erworbene Wissen dann auf eine allgemeinere Verständnisebene gebracht werden, um auch einen Transfer der erlernten Kenntnisse und Fähigkeiten auf andere und neue Problemfelder zu ermöglichen. Somit führt

## Abb. 3: Kompetenzfördernde Situationen



das Durchlaufen des problembasierten Lernprozesses zu der Behandlung einer neuen Problemstellung und die Studierenden beginnen einen weiteren Zyklus.

### Ausblick

Employability ist Ziel und Lohn eines fordernden Weges, ob über innovative Lern- und Forschungsformen an der DHBW oder durch Kompetenzfördernde Situationen beim dualen Partner. Der Entwicklungsprozess zu einem beruflich handlungskompetenten Absolventen erscheint vielen Studierenden wie eine extreme Bergtour. Der Weg zum Gipfel ist beschwerlich und oft ist das Gipfelkreuz im Nebel versteckt. Die Ausbildungsverantwortlichen in den

Partnerunternehmen sowie die Lehrenden an der Studienakademie können hierbei die Rolle des Bergführers wahrnehmen und die Studierenden auf ihrem anstrengenden und häufig frustrierenden Weg begleiten. In ihrer Rolle als Wegbegleiter können sie die Wegstrecke erklären, die Studierenden ermutigen und Meilensteine aufzeigen – wandern müssen die Studierenden jedoch selbst.

### Literatur:

EULER, D.: Forschendes Lernen. In: Spoun, S., Wunderlich, W. (Hrsg.): Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute. Frankfurt 2005, S. 253 – 271.

HEYSE, V., ERPENBECK, J.:

Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. 2. Aufl. Stuttgart 2009

LANG-VON-WINS, VON ROSENSTIEL, L.: Kompetenzentwicklung in der Universität. In: Spoun, S., Wunderlich, W. (Hrsg.): Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute. Frankfurt 2005, S. 297- 314.

STEINWEG, S.: Systematisches Talentmanagement. Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart 2009.

THOMMEN, J.-P., PETERHOFF, D.: Instrumente der Persönlichkeitsentwicklung. In: Spoun, S., Wunderlich, W. (Hrsg.): Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute. Frankfurt 2005, S. 315-334



# 6 ZHP-Programm / Verweis auf ZHP mit Kontaktdaten

Das ZHP bietet haupt- und nebenberuflichen Lehrbeauftragten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Veranstaltungen zur Verbesserung ihrer Lehrfähigkeiten an.

Einen Überblick über ausgewählte Veranstaltungen bietet Ihnen die folgende Programmübersicht:

## » Basisveranstaltungen

- Lehrkolleg 1 (Grundlagen) 3 Tage
- Lehrkolleg 2 (Konzeption) 2 Tage
- Lehrkolleg 3 (Methoden) 2 Tage

## » Einzelqualifikationen zur Verbesserung der Qualität der Lehre an der Dualen Hochschule:

- Zielorientierte Kommunikation – Grundlagen 2 Tage
- Zielorientierte Kommunikation – Vertiefung 2 Tage
- Rhetorik – Grundlagen 2 Tage
- Rhetorik – Aufbau 2 Tage
- Beratung v. Studierenden im Hochschulalltag 2 Tage
- Die Stimme als wesentl. Medium f. Lehrende 2 Tage
- Psychische Gesundheit / Sensibilisierungsseminar 2 Tage
- Konfliktmanagement / Grundlagen 2 Tage
- Stressmanagement – ein körperorientiertes Entspannungstraining 2 Tage
- Selbst-/ Zeitmanagement 2 Tage
- Präsentationen animierend gestalten 2 Tage
- Tabellenkalkulation in der Lehre 2 Tage
- Nutzung des Internets für die Lehre 2 Tage

## » Sonderveranstaltungen (z.B.):

- Hörsaalexperimente als Lehrmethode in der VWL 1,5 Tage
- Planspiele als Methode zur Schulung vernetzten Denkens – Seminar für Einsteiger 1,5 Tage

Bitte nehmen Sie bei Interesse direkt mit uns Kontakt auf:

Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (ZHP)

Bahnhofplatz 4

89518 Heidenheim

Tel.: 07321-305 122 -0

[www.dhbw-heidenheim.de/zhp](http://www.dhbw-heidenheim.de/zhp)

**Prof. Dr. Hans-Joachim Merk**

Leiter

Tel.: (07321) 30 51 22 10

E-Mail: [merk@zhp.dhbw.de](mailto:merk@zhp.dhbw.de)



**Monika Kinzler**

Sekretariat

Tel.: (07321) 30 51 22 11

E-Mail: [kinzler@zhp.dhbw.de](mailto:kinzler@zhp.dhbw.de)

**Ingrid Jüllich**

Sekretariat

Tel.: (07321) 30 51 22 12

E-Mail: [juellich@zhp.dhbw.de](mailto:juellich@zhp.dhbw.de)



# 7 Ansprechpartner (Multiplikatoren) des ZHP (Stand: 10 / 2010)

<b>Duale Hochschule BW Heidenheim</b> Wilhelmstraße 10, 89518 Heidenheim	Prof. Dr. Manfred Schlund Tel.: (0 73 21) 27 22 442 Fax: (0 73 21) 27 22 449 E-Mail: schlund@dhbw-heidenheim.de
<b>Duale Hochschule BW Karlsruhe</b> Erzbergerstr. 121, 76133 Karlsruhe	Prof. Erich Riess Tel.: (07 21) 97 35 919 Fax: (07 21) 97 36 600 E-Mail: riess@dhbw-karlsruhe.de
<b>Duale Hochschule BW Lörrach</b> Hangstr. 48, 79539 Lörrach	Prof. Dr. Bernd Martin Tel.: (0 76 21) 20 71 100 Fax: (0 76 21) 20 71 119 E-Mail: martin@dhbw-loerrach.de
<b>Duale Hochschule BW Mannheim</b> Käfertaler Str. 258, 68167 Mannheim	Prof. Dr. Bernd Weibel Tel.: (06 21) 41 05 26 13 Fax: (06 21) 41 05 26 18 E-Mail: weibel@dhbw-mannheim.de
<b>Duale Hochschule BW Mosbach</b> Arnold-Janssen-Str. 9, 74821 Mosbach	Prof. Dr. Johannes Schmidt Tel.: (0 62 61) 939 118 Fax: (0 62 61) 939 104 E-Mail: schmidt@dhbw-mosbach.de
<b>Duale Hochschule BW Ravensburg</b> Marienplatz 2, 88212 Ravensburg	Prof. Dr. Jörn W. Mundt Tel.: (07 51) 806 27 62 E-Mail: mundt@dhbw-ravensburg.de
<b>Duale Hochschule BW Stuttgart</b> Rotebühlplatz 41, 70178 Stuttgart	Prof. Dr. Friedrich Trautwein Tel.: (07 11) 66 73 45 84 Fax: (07 11) 66 73 45 49 E-Mail: trautwein@dhbw-stuttgart.de
<b>Duale Hochschule BW Stuttgart</b> - Campus Horb - Florianstr. 15, 72160 Horb	Prof. Rolf Richterich Tel.: (0 74 51) 521 151 Fax: (0 74 51) 521 155 E-Mail: r.richterich@hb.dhbw-stuttgart.de
<b>Duale Hochschule</b> BW Villingen-Schwenningen Friedrich-Ebert-Str. 30, 78054 Vill.-Schwenningen	Prof. Peter Kramny Tel.: (0 77 20) 39 06 401 Fax: (0 77 20) 39 06 408 E-Mail: kramny@dhbw-vs.de



© Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung  
der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Bahnhofplatz 4, 89518 Heidenheim