

ABSCHLUSSBERICHT

**Externe Begutachtung des  
Qualitätspakt-Lehre Projektes "Wandel bewegt"  
an der Fachhochschule Münster**

25. FEBRUAR 2015

**Externe Begutachtung des Qualitätspakt-Lehre-Projektes  
„Wandel bewegt“ an der Fachhochschule Münster**

## **Abschlussbericht**

### **Inhaltsverzeichnis**

1	Zusammenfassung.....	2
2	Grundlagen des Verfahrens.....	3
2.1	Struktur des Abschlussberichts.....	3
2.2	Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens.....	3
2.3	Begutachtungsgegenstand .....	4
2.4	Gutachtergruppe .....	4
2.5	Methoden, Kriterien und Ablauf des Begutachtung.....	4
2.5.1	Methodisches Vorgehen .....	4
2.5.2	Bewertungskriterien .....	6
2.5.3	Bewertungsgrundlagen .....	6
2.5.4	Verfahrensablauf.....	6
3	Begutachtung des Projektes „Wandel bewegt“.....	9
3.1	Organisation und Maßnahmen des Projektes „Wandel bewegt“.....	9
3.2	Zielsetzung und Ausrichtung des Projektes „Wandel bewegt“.....	10
3.3	Projektbaustein Wandelfonds .....	11
3.3.1	Entwicklung der Förderlinie.....	12
3.3.2	Antragsverfahren und formale Projektdurchführung .....	14
3.3.3	Beratung der Antragsteller/innen .....	16
3.3.4	Dokumentation und Verbreitung der Projektergebnisse .....	17
3.3.5	Entlastung der Lehrenden.....	18
3.4	Projektbaustein Qualifizierungsoffensive .....	19
3.4.1	Seminar- und Workshopangebot der Ideenwerkstatt Lehre.....	19
3.4.2	Angebot für individuelle Beratung und Coaching .....	20
3.4.3	Vernetzung der Lehrenden .....	20
3.4.4	Weitere Angebote .....	21
3.5	Zielerreichung und Entwicklungsperspektiven .....	22
	Anhang.....	24

# 1 Zusammenfassung

Das Projekt „Wandel bewegt“ der Fachhochschule (FH) Münster wird im Rahmen des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre im Zeitraum 2011 bis 2016 mit 8,3 Mio. Euro gefördert. Zielsetzung des Projektes ist die Initialisierung und Förderung eines Wandels der Lehr- und Lernkultur im Sinne einer Stärkung der Kompetenzorientierung.

Das Gesamtprojekt umfasst als zwei wesentliche Projektbausteine den Wandelfonds und die Qualifizierungsoffensive. Der Wandelfonds ist eine hochschulinterne Förderlinie für innovative Lehrprojekte, für die in einem wettbewerblichen Verfahren Mittel (Sachmittel, Personalmittel) eingeworben werden können. Die Projektanträge unterliegen dabei keiner thematischen oder methodischen Einschränkung. Im Rahmen der Qualifizierungsoffensive werden verschiedene Weiterbildungs- und Beratungsangebote für Lehrende zur Verfügung gestellt.

Sowohl die offene Ausschreibung der Wandelfondsmittel als auch die begleitenden Beratungsangebote sind aus Sicht der Gutachtergruppe an Wünschen und Anforderungen der Lehrenden orientiert. Die Gutachtergruppe bewertet diese Bedarfsorientierung des Projektes außerordentlich positiv. Die Bedarfsorientierung bringt eine hohe Wertschätzung für die Lehrenden zum Ausdruck und schafft somit die beste Voraussetzung für einen intrinsisch motivierten Wandel der Lehr- und Lernkultur der Hochschule.

Der Schwerpunkt des Verfahrens lag auf der Bewertung der Zweckmäßigkeit des Wandelfonds und der damit verbundenen Prozesse im Hinblick auf die Zielsetzung des Projektes sowie auf der Generierung von Empfehlungen zur Nachsteuerung und Weiterentwicklung des Projektes. Die Gutachtergruppe macht daher im weiteren Bericht konkrete, teils detaillierte Vorschläge, wie die Wandelfonds-Förderungen, das zugehörige Antragsverfahren sowie die Dokumentation der Projektergebnisse optimiert werden können.

Eine zentrale Empfehlung der Gutachtergruppe nimmt darauf Bezug, dass derzeit unabhängig vom Fördervolumen<sup>1</sup> für alle Wandelfondsprojekte die gleichen niederschweligen Ausschreibe- und Vergaberegeln gelten. Die Gutachtergruppe regt in diesem Zusammenhang an, das Antragsverfahren und auch die Anforderungen an die Dokumentation und Kommunikation der Projektergebnisse an die Fördersumme der jeweiligen Wandelfondsprojekte anzupassen. Im Hinblick auf die Entwicklungsoptionen des Projektes empfiehlt die Gutachtergruppe, auch weiterhin kleine Projekte zur Umsetzung innovativer Einzelinitiativen zu fördern, bei großen Projekten aber eine stärkere strukturelle Verankerung in den Studiengängen oder in der Form von Kooperationen mehrerer Lehrender vorauszusetzen.

Um auch Lehrende für die Beantragung eines Wandelfondsprojektes zu gewinnen, die der Thematik innovativer Lehrformate bisher zögernd gegenüber stehen, schlägt die Gutachtergruppe vor, neben der offenen Projektausschreibung auch standardisierte Formate zur Lehrunterstützung (beispielsweise zur Weiterentwicklung von Studiengängen oder zur Umsetzung didaktischer Methoden) zu definieren und auszuschreiben.

---

<sup>1</sup> Die Spanne reicht von weniger als 5.000,- Euro bis zu mehr als 125.000,- Euro.

## 2 Grundlagen des Verfahrens

### 2.1 Struktur des Abschlussberichts

Das erste Kapitel enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Einschätzungen, Bewertungen und Empfehlungen der Gutachtergruppe.

Das zweite Kapitel erläutert die Rahmenbedingungen der Verfahrensdurchführung (Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens; Begutachtungsgegenstand; Gutachtergruppe; Methodik, Kriterien und Ablauf der Begutachtung; Struktur des Abschlussberichts).

Das dritte Kapitel führt die Bewertungen und Empfehlungen der Gutachtergruppe zu den Projektbausteinen Wandelfonds und Qualifizierungsoffensive einschließlich der darin umgesetzten Maßnahmen genauer aus. Innerhalb der einzelnen Gliederungspunkte wurden dabei Sachstandsbeschreibungen von den Einschätzungen und Bewertungen sowie von den Empfehlungen der Gutachtergruppe inhaltlich und formal getrennt.

Die Sachstandsbeschreibungen dienen der schnellen inhaltlichen Orientierung über wesentliche Fakten und Zusammenhänge, auf die sich die Gutachtergruppe bezieht. Die darin verwendeten Angaben basieren auf den im Folgenden genannten Bewertungsgrundlagen sowie auf Zusatzinformationen, die der Gutachtergruppe im Verlauf des Vor-Ort-Termins bekannt gemacht wurden. Sofern ergänzende Quellen verwendet wurden, sind diese angegeben. Alle Gesprächsaussagen wurden anonymisiert.

Der Anhang enthält die Kurzbiografien der Gutachterin und der Gutachter sowie den Ablaufplan der Vor-Ort Begehung. Er bündelt auf Wunsch des Auftraggebers darüber hinaus auch die Ergebnisse von weiteren, im Zusammenhang mit dem Verfahren durchgeführten Aktivitäten (von **evalag** moderierte Workshops, interne Stärken-Schwächen-Analysen).

### 2.2 Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens

An der FH Münster wird aus Mitteln des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre im Zeitraum vom 1. Oktober 2011 bis 30. September 2016 das Projekt „Wandel bewegt“ mit 8,3 Mio. Euro gefördert. Ziel des Projektes „Wandel bewegt“ ist es, durch die eingesetzten Maßnahmen zu einem nachhaltigen Wandel der Lehr- und Lernkultur im Sinne einer stärkeren Kompetenzorientierung in den Bereichen Lehren, Prüfen, Beraten und Betreuen beizutragen.

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) wurde im Mai 2014 von der FH Münster mit der Durchführung einer externen Zwischenbegutachtung beauftragt. Das Verfahrensdesign wurde in Abstimmung mit der Projektleitung festgelegt.

Das Verfahren fand im Zeitraum von Mai 2014 bis Januar 2015 statt.

Auftrag der Begutachtung war die Überprüfung der Zweckmäßigkeit der eingesetzten Maßnahmen im Hinblick auf die übergeordnete Zielsetzung des Projektes. Darüber hinaus sollten Empfehlungen sowohl zur Optimierung und Weiterentwicklung des Projektes zum Zweck der Nachsteuerung im aktuellen Förderzeitraum (2011-2016) als auch für die Ausrichtung des Projektes auf eine mögliche zweite Förderphase (2016-2020) entwickelt werden.

## 2.3 Begutachtungsgegenstand

Das Projekt „Wandel bewegt“ umfasst als zwei wesentliche Projektbausteine den Wandelfonds und die Qualifizierungsoffensive, in denen verschiedene Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, um zu einem nachhaltigen Wandel der Lehr- und Lernkultur beizutragen. Die Maßnahmen richten sich zum überwiegenden Teil an die Lehrenden der FH Münster und nur zu einem kleinen Teil an die Studierenden.

Die Begutachtung fokussierte insbesondere auf die Zweckmäßigkeit der Maßnahmen aus dem Projektbaustein Wandelfonds sowie auf deren organisatorische Ausgestaltung. Die Maßnahmen aus der Qualifizierungsoffensive wurden in Abstimmung mit der Projektleitung nur teilweise mit in die Bewertung einbezogen. Aus dem Projekt „Wandel bewegt“ finanzierte Maßnahmen, die explizit die Studierenden unterstützen (Auf- und Ausbau der Zentralen Studienberatung und des Career Service), waren nicht Gegenstand der Begutachtung.

## 2.4 Gutachtergruppe

Die Zusammensetzung und Größe der Gutachtergruppe wurde in Abstimmung mit der Projektleitung festgelegt. Die Prüfung der Unbefangenheit und die Bestellung der Gutachterin bzw. der Gutachter erfolgte durch **evalag**.

Mitglieder der Gutachtergruppe waren

- Herr Professor Mag. Dr. Michael Gutownig, Leiter des Instituts für Schulentwicklung, Pädagogische Hochschule Kärnten – Viktor Frankl Hochschule
- Frau Malene Rasmussen, Communications Consultant, Greve Solrød Forsyning, Greve, Dänemark
- Herr Professor Dipl.-Phys. Hans-Peter Voss, Leiter der Geschäftsstelle der Studienkommission für Hochschuldidaktik an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg (GHD), Hochschule Karlsruhe - Technik und Wirtschaft

Das Verfahren wurde auf Seiten von **evalag** von Dr. Sibylle Jakubowicz koordiniert.

## 2.5 Methoden, Kriterien und Ablauf der Begutachtung

### 2.5.1 Methodisches Vorgehen

Die Begutachtung wurde als externes Peer-Review-Verfahren unter Beachtung nationaler und internationaler Qualitätsstandards<sup>2</sup> und mit einer mehrstufigen Vorbereitung durchgeführt. Fragestellung, Gegenstand und Zweck der Begutachtung wurden mit der

---

<sup>2</sup> Vgl. DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (Hrsg.): Standards für Evaluation, 4. unveränderte Auflage. Mainz 2008. Sowie ENQA Report on Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education (Hrsg.). 3. Auflage, Helsinki 2009.

Projektleitung sorgfältig abgeklärt. Die einzelnen Verfahrensschritte wurden gemeinsam festgelegt.

Maßnahmen der Vorbereitungsphase waren folgende:

- **explorative Workshops:** **evalag** hat zunächst Projektdokumente ausgewertet, um detaillierte Informationen zu den eingesetzten Maßnahmen zu gewinnen. Auf der Basis dieser Informationen hat **evalag** zwei halbtägige explorative Workshops mit Lehrenden der FH Münster durchgeführt, um von diesen eine Einschätzung zu erhalten, ob die Angebote aus der Qualifizierungsoffensive und dem Wandelfonds als hilfreich empfunden werden, was sie auf individueller Ebene bewirkt haben und welche Unterstützung sich die Lehrenden perspektivisch wünschen. Die Resultate beider Workshops wurden in einem Ergebnisprotokoll festgehalten, mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern abgestimmt und der Gutachtergruppe sowie dem Projektteam zur Verfügung gestellt.
- **Durchführung und Dokumentation von Stichproben:** Zur vertieften Analyse der Wirksamkeit des Projektbausteins Wandelfonds wurde aus den hochschulinternen, über den Wandelfonds finanziell geförderten Lehrprojekten von **evalag** eine Stichprobe von sieben Projekten ausgewählt<sup>3</sup>. Die Stichprobengröße von sieben Projekten sollte nicht überschritten werden, um der Gutachtergruppe eine detaillierte Auseinandersetzung mit den ausgewählten Projekten in der Vorbereitung auf die Begehung und während der Begehung zu ermöglichen. Die Gutachtergruppe erhielt als Informationsgrundlage für die Begehung eine Handreichung, welche Projektanträge und bereits vorliegende Abschlussberichte der in der Stichprobe zusammengestellten Wandelfondsprojekte umfasste, aber auch Basisdaten zum Gesamtprojekt sowie detaillierte Daten und Prozessbeschreibungen zum Projektbaustein Wandelfonds. Die Handreichung wurde von der Projektkoordinatorin in Abstimmung mit der Projektleitung erstellt. Um das hochschulinterne Vergabeverfahren der Wandelfondsprojekte auch aus der Perspektive der Antragstellerinnen und Antragsteller zu beleuchten, wurde eine weitere Stichprobe von acht Projektanträgen<sup>4</sup> aus der Vergaberunde 2014 von **evalag** ausgewählt. Die Antragstellerinnen und Antragsteller der ausgewählten Projekte standen während

---

<sup>3</sup> Die Auswahl der Stichprobe erfolgte durch **evalag** nach folgender Vorgehensweise: Die Liste aller bisher geförderten Wandelfondsprojekte (91 Projekte) wurde um die Projekte bereinigt, die zum Zeitpunkt der Evaluation gerade erst anliefen bzw. bewilligt wurden (29 Projekte der Vergaberunde 2014 sowie 9 Projekte der Sondervergaberunde 2014) oder die nicht realisiert worden waren (drei Projekte). Die verbliebenen 50 Projekte aus den Vergaberunden 2012 und 2013 wurden gemäß ihrer fachlichen Zuordnung in die drei Gruppen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (26 Projekte), Ingenieurwissenschaften (16 Projekte) und gestalterische Disziplinen sowie fachbereichsübergreifende Projekte (8 Projekte) aufgeteilt. Aus der ersten Gruppe wurden drei Projekte ausgewählt, aus der zweiten Gruppe zwei Projekte und aus der dritten Gruppe ein Projekt. Für die Auswahl war relevant: nur ein Projekt pro Fachbereich (die FH Münster hat zwölf Fachbereiche und zwei zentrale wissenschaftliche Einrichtungen), jeweils drei Projekte aus der Vergaberunde 2012 und 2013 sowie die Einbeziehung kleiner und großer Projekte (die Abgrenzung erfolgt hochschulintern bei einer Summe von 60.000,- Euro). Aufgrund der nachträglichen Information, dass die Vergaberunde 2013 ein deutlich höheres finanzielles Volumen hatte als die Vergaberunde 2012, wurde ein weiteres Projekt aus der Vergaberunde 2013 nach den oben genannten Kriterien für die Stichprobe ausgewählt.

<sup>4</sup> **evalag** hat vier bewilligte Anträge (aus 29) und vier abgelehnte Anträge (aus 26) aus der Vergaberunde 2014 ausgewählt. Dabei wurden insbesondere Fachbereiche berücksichtigt, die noch nicht in der Stichprobe der laufenden Projekte vertreten waren. Da bei den abgelehnten Projekten die großen Projekte ( $\geq 60.000,-$  Euro) überwogen und bei den bewilligten Projekten die kleinen ( $< 60.000,-$  Euro), wurden jeweils drei große abgelehnte bzw. drei kleine bewilligte Projekte in die jeweilige Auswahl genommen.

der Begehung für ein Gespräch zur Verfügung. Da in der Gesprächsrunde nicht die Projekte im Vordergrund stehen sollten, sondern die Wahrnehmung des Antragsverfahrens durch die Antragstellerinnen und Antragsteller, wurden die Projektanträge dieser zweiten Stichprobe nicht an die Gutachtergruppe weitergegeben.

- **Stärken-Schwächen-Analysen:** Als interne Vorbereitung auf die Begehung haben die Lenkungsgruppe (bestehend aus Mitgliedern des Präsidiums, der Projektleitung und der Leiterin des Dezernats Studium und Akademisches) und das Projektteam (bestehend aus den operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projektes) jeweils eine Stärken-Schwächen-Analyse der bisher eingesetzten Maßnahmen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden von den Teams protokolliert und **evalag** sowie der Gutachtergruppe zur Verfügung gestellt.
- **Gespräch mit Studierenden:** Unmittelbar vor der Begehung führte **evalag** ein Gespräch mit Studierenden, um aus studentischer Perspektive eine Einschätzung zu erhalten, ob durch die Maßnahmen des Projektes „Wandel bewegt“ (insbesondere durch die Wandelfondsprojekte) Veränderungen der Lehr- und Lernkultur wahrnehmbar sind. Die Ergebnisse des Gesprächs wurden in einem Protokoll festgehalten, mit den Teilnehmer/innen abgestimmt, dem Projektteam und der Gutachtergruppe während der Begehung zunächst mündlich übermittelt und anschließend schriftlich zur Verfügung gestellt.

### 2.5.2 Bewertungskriterien

Die von der Gutachtergruppe herangezogenen qualitativen Bewertungskriterien fokussierten auf die Zweckmäßigkeit, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der zur Erreichung des Projektziels implementierten Maßnahmen. Dabei standen die Maßnahmen aus dem Projektbaustein Wandelfonds bzw. die mit diesem verknüpften Strukturen und Prozesse im Mittelpunkt der Begutachtung.

### 2.5.3 Bewertungsgrundlagen

Folgende schriftliche Informations- und Bewertungsgrundlagen standen der Gutachtergruppe für die Begutachtung zur Verfügung:

- Handreichung zur externen Zwischenevaluation des Projektes „Wandel bewegt“ einschließlich der Projektunterlagen der ausgewählten Wandelfondsprojekte der Vergaberunden 2012 und 2013 (Stand: September 2014),
- von **evalag** erstelltes Ergebnisprotokoll der explorativen Workshops mit Lehrenden der FH Münster am 10. und 11. September 2014 (siehe Anhang 3),
- von der Projektleitung erstellte Zusammenfassung der Ergebnisse der beiden vorbereitenden Stärken-Schwächen-Analysen am 15. und 16. September 2014 (siehe Anhang 5 und 6).

Die Ergebnisse des Gesprächs mit Studierenden der FH Münster konnten zum Zeitpunkt der Begehung nur mündlich von **evalag** übermittelt werden. Sie wurden anschließend dokumentiert (siehe Anhang 4).

### 2.5.4 Verfahrensablauf

Das Verfahren wurde im Mai 2014 eröffnet, und es wurden die folgenden Verfahrensschritte gemeinsam mit der Projektleitung zeitlich festgelegt. Im Juni 2014 erhielt

**evalag** die Liste der Wandelfondsprojekte mit den Informationen zum Förderstatus und deren Fördersumme<sup>5</sup>, der jeweiligen Vergaberunde und Laufzeit sowie der fachlichen, strukturellen, thematischen, zeitlichen und methodisch-didaktischen Schwerpunkte. Die Auswahl der beiden Stichproben durch **evalag** erfolgte Ende Juni bzw. Anfang Juli 2014.

Die explorativen Workshops mit den Lehrenden der FH Münster fanden am 10. September 2014 in Münster (13 Teilnehmer/innen) und am 11. September 2014 in Steinfurt (sechs Teilnehmer) statt. Das Protokoll wurde der Projektleitung und der Gutachtergruppe am 1. bzw. 2. Oktober 2014 zur Verfügung gestellt.

Die Handreichung einschließlich der Projektunterlagen der ausgewählten Wandelfondsprojekte wurde **evalag** am 23. September 2014 übermittelt und am 29. September 2014 an die Gutachtergruppe versandt.

Die beiden internen Stärken-Schwächen-Analysen fanden am 15. und 16. September 2014 statt. Die zusammengefassten Ergebnisse gingen **evalag** am 14. Oktober 2014 zu und wurden am 17. Oktober 2014 an die Gutachtergruppe weitergeleitet.

Das Gespräch mit den Studierenden fand am 27. Oktober 2014 statt. Das abgestimmte Protokoll lag am 3. November vor und wurde an das Projektteam und die Gutachtergruppe weitergegeben.

Am 28. Oktober 2014 wurde eine Vorbesprechung mit der Gutachtergruppe und der für die Verfahrenskoordination zuständigen Referentin in Münster durchgeführt. Dabei wurden die Verfahrensziele und Bewertungskriterien besprochen, die vorhandenen Unterlagen diskutiert und der Vor-Ort-Termin an der Hochschule vorbereitet.

Während des Vor-Ort-Termins an der FH Münster vom 29.-30. Oktober 2014 verschaffte sich die Gutachtergruppe in verschiedenen Gesprächen eine Einschätzung zum Status quo des Projektbausteins Wandelfonds sowie der Möglichkeiten einer Weiterentwicklung und Weiterführung des Wandelfonds bzw. des Gesamtprojektes.

Gesprächspartnerinnen und -partner während der Begehung waren

- die Projektleitung, die Projektkoordinatorin und die didaktischen Beraterinnen,
- die Projektleiterinnen und Projektleiter der ausgewählten Wandelfondsprojekte der Vergaberunden 2012 und 2013 sowie weitere daran beteiligte Lehrende,
- die Antragstellerinnen und Antragsteller der ausgewählten bewilligten und abgelehnten Projekte der Wandelfonds-Vergaberunde 2014,
- der für die Förderentscheidungen über die Wandelfondsprojekte zuständige wissenschaftliche Beirat.

Am zweiten Tag der Begehung erfolgte eine offene Diskussion über die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse mit Mitgliedern der Lenkungsgruppe, der Projektleitung und der Projektkoordinatorin.

Wesentliche Einschätzungen und Empfehlungen der Gutachtergruppe wurden der Projektleitung, dem Lenkungs- und Projektteam sowie weiteren Interessierten beim Abschlussfeedback in knapper Form dargelegt.

Auf Grundlage der beim Vor-Ort-Termin gewonnenen Eindrücke und der sich daraus ergebenden Gesamtbilanz der Gutachtergruppe sowie unter Bezugnahme auf die beim Abschlussfeedback geäußerten Einschätzungen wurde der Entwurf des Abschlussberichts erstellt und in einem Umlaufverfahren mit der Gutachtergruppe abgestimmt.

---

<sup>5</sup> Unterteilt in < 60.000,- Euro bzw. ≥ 60.000,- Euro.



Anschließend wurde der Abschlussbericht am 10. Dezember 2014 der Projektleitung mit der Bitte um Prüfung auf etwaige sachliche Fehler übermittelt und die endgültige Berichtsfassung erstellt.

Am 25. Februar 2015 wurde der fertige Abschlussbericht an die Projektleitung übermittelt und am 11. März 2014 wurden die Ergebnisse der Begutachtung in einer gemeinsamen Sitzung des Lenkungsteams und des Beirats des Projektes „Wandel bewegt“ von **evalag** vorgestellt und diskutiert.

Am 22. Mai 2015 wurde der Bericht dem Stiftungsrat von **evalag** zur Kenntnisnahme vorgelegt und das Verfahren abgeschlossen.

## 3 Begutachtung des Projektes „Wandel bewegt“

### 3.1 Organisation und Maßnahmen des Projektes „Wandel bewegt“

Das Projekt „Wandel bewegt“ wurde Anfang 2012 in der neu geschaffenen Einrichtung „Wandelwerk – Zentrum für Qualitätsentwicklung“ angesiedelt. Das Wandelwerk vereint Teilbereiche des bisherigen Qualitätsmanagements<sup>6</sup> mit dem Großteil des zentralen Projektteams. Personell umfasst das Wandelwerk sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die Projektleitung und das Projektmanagement verantwortlich sind, als auch das Didaktikteam, das alle Beratungsleistungen für Lehrende im Rahmen des Projektes „Wandel bewegt“ anbietet<sup>7</sup>. Weitere Mitglieder des zentralen Projektteams wurden in die Zentralverwaltung der Hochschule integriert; die Beschäftigten der Zentralen Studienberatung wurden in das Dezernat für Studium und Akademisches eingegliedert sowie der Career Service in das Dezernat für Hochschulkommunikation.

Die vom Wandelwerk durchgeführten Maßnahmen richten sich zum überwiegenden Teil an die Lehrenden der FH Münster und nur zu einem kleinen Teil an die Studierenden.

#### A/ Maßnahmen im Projektbaustein „Wandelfonds“

- Hauptelement des Wandelfonds ist die finanzielle Förderung von dezentralen Projekten (Wandelfondsprojekte) zur Umsetzung von Verbesserungen in der Lehre.
- Zur Unterstützung bei der Beantragung und Durchführung der Wandelfondsprojekte steht eine didaktische Beratung zur Verfügung.
- Um die Lehrenden zeitlich zu entlasten, besteht die Möglichkeit von Deputatsermäßigungen sowie der Bewilligung kompensatorischer Personalmittel (für Lehrbeauftragte, wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter/innen sowie studentische Hilfskräfte).

#### B/ Maßnahmen im Projektbaustein „Qualifizierungsoffensive“

- Unter dem Label „Ideenwerkstatt Lehre“ werden für Lehrende der FH Münster Seminare und Workshops zu hochschuldidaktischen Themen angeboten. Seit 2012 kann das „Zertifikat Hochschullehre Münster“ als zertifizierter und vom Netzwerk Hochschuldidaktische Weiterbildung Nordrhein-Westfalen (hdw-

---

<sup>6</sup> Im Wandelwerk sind die zentrale QM-Koordinatorin sowie das Team des hochschulinternen Prozessportals FINDUS ansässig.

<sup>7</sup> Die Projektleitung besteht aus der Geschäftsführerin des Wandelwerks und dem wissenschaftlichen Leiter, der zuvor als Professor an der FH Münster tätig war. Die Organisation des Projektes liegt bei der Projektleiterin und der Projektkoordinatorin, die von weiteren Personen administrativ unterstützt werden. Das Didaktikteam umfasst den wissenschaftlichen Leiter und zwei (seit April 2014 drei) didaktische Beraterinnen. Für das Jahr 2013 standen 2,6 - 2,87 Stellen (in Vollzeitäquivalenten) für die Projektsteuerung und -administration zur Verfügung. Die angegebene Spanne signalisiert, dass Mitarbeiter/innen im Jahr 2013 mit wechselnden Stundenumfängen im Projekt beschäftigt wurden. Dem Didaktikteam standen 2013 die drei angegebenen Stellen vollumfänglich zur Verfügung. Quelle: FH Münster, Wandel bewegt - Zwischenbericht und Fortschreibung des Verwertungsplans 2013, S.18.

NRW)<sup>8</sup> anerkannter Nachweis der hochschuldidaktischen Qualifizierung erworben werden.

- Im Jahr 2013 fand ein Hochschuldidaktiktag statt, der in zweijährigem Turnus wiederholt werden soll.
- Im Jahr 2014 wurde eine Ringvorlesung zu hochschuldidaktischen Themen angeboten, für die eine Wiederholung in zweijährigem Turnus geplant ist.
- Zur Weiterqualifizierung der Lehrenden werden individuelle Coachings und hochschuldidaktische Beratung angeboten.
- Als Angebot der Ideenwerkstatt Lehre werden Netzwerke zu spezifischen Themen initiiert, in denen sich Lehrende aller Fachbereiche austauschen können. Bisher hat sich nur das Netzwerk E-Learning etabliert<sup>9</sup>.

#### C/ Maßnahmen zur Studierendenberatung<sup>10</sup>

- Im Rahmen des Projektes „Wandel bewegt“ wurden auch Stellen zum Aufbau einer zentralen Studienberatung sowie des Career Service geschaffen<sup>11</sup>. Beide Einheiten bieten individuelle, kompetenzorientierte Beratungsleistungen für die Studierenden an. Die FH Münster evaluiert diese Beratungsangebote für Studierende regelmäßig. Die Ergebnisse weisen auf einen geringeren Beratungsbedarf bei den Studierenden aufgrund der Einführung innovativer Lehrformate hin, als dies zunächst erwartet wurde.
- Im Rahmen des PLUSPUNKT-Angebotes<sup>12</sup> werden Seminare und Workshops für Studierende zur Förderung der überfachlichen Kompetenzen angeboten, wobei nur die Angebote des Career Service aus Projektmitteln finanziert werden.

### 3.2 Zielsetzung und Ausrichtung des Projektes „Wandel bewegt“

Das übergeordnete Ziel des Projektes „Wandel bewegt“ besteht darin, einen nachhaltigen Wandel der Lehr- und Lernkultur zu etablieren. Dabei wird insbesondere eine ver-

---

<sup>8</sup> Das hdw-NRW wurde 1999 als Zusammenschluss nordrhein-westfälischer Fachhochschulen gegründet. Das Ziel des hdw-NRW besteht in der Vernetzung der hochschuldidaktischen Weiterbildungsaktivitäten der Mitgliedshochschulen. Der Sitz des hdw-NRW ist an der Fachhochschule Bielefeld.

<sup>9</sup> Mit Anlaufen der Wandelfonds-2015-Projekte soll außerdem ein Netzwerk zum Thema „Master in Teilzeit“ initiiert werden.

<sup>10</sup> Die Maßnahmen zur Studierendenberatung waren nicht Bestandteil dieses Evaluationsverfahrens und werden daher im Folgenden nicht weiter ausgeführt. Die Gutachtergruppe regt jedoch an, künftig nur die innovativen Elemente des Beratungsangebotes im Projekt weiterzuführen und die inzwischen etablierten Standardangebote zu verstetigen.

<sup>11</sup> Für die Studierendenberatung wurden im Jahr 2013 aus Projektmitteln finanziert: die Leitung der Studienberatung mit 0,6 Vollzeitäquivalenten, zwei Studienberaterinnen mit jeweils halben Stellen und die Koordinatorin des Career Service mit einer ganzen Stelle. Quelle: FH Münster, Wandel bewegt – Zwischenbericht und Fortschreibung des Verwertungsplans 2013, S. 18.

<sup>12</sup> Unter dem Netzwerk „PLUSPUNKT für Studium und Beruf“ werden an der FH Münster seit September 2013 alle Veranstaltungen zur Vermittlung außerfachlicher Qualifikationen für Studierende gebündelt und in einem Onlinekatalog ([www.fh-muenster.de/pluspunkt](http://www.fh-muenster.de/pluspunkt)) angeboten.

stärkte Kompetenzorientierung in den Bereichen Lehren, Prüfen, Beraten und Betreuen angestrebt. Sowohl der Hochschulleitung als auch der Projektleitung ist bewusst, dass die im Antrag formulierte Zielsetzung, bis zum Ende der ersten Förderphase (2016) durch die Maßnahmen des Projektes in allen Fachbereichen kompetenzorientiertes Lehren und Prüfen weitgehend verankert und das Beratungs- und Betreuungsangebot für Studierende entsprechend angepasst zu haben, überaus ambitioniert und aufgrund der langfristigen und auf Kontinuität ausgelegten Ausrichtung des Wandelprozesses nicht einlösbar ist.

Der Projektleitung ist es ein Anliegen, mit dem Projekt „Wandel bewegt“ Interesse für das Thema Verbesserung der Lehre und Beratung zu schaffen sowie Rahmenbedingungen zu bieten, die es den Lehrenden und Beratenden ermöglichen, konkrete Verbesserungen vorzunehmen. Dabei wird im Rahmen des Projektes kein vordefinierter hochschuldidaktischer Bedarf unterstellt und es werden auch keine festgelegten methodischen Lösungsansätze vorgeschrieben.

Ziel des Projektbausteins Wandelfonds ist es, innovative Lehrformate / Studienmodelle zu entwickeln und darüber auch die Vermittlung außerfachlicher Kompetenzen in den Fachbereichen zu fördern. Um diese Entwicklung zu ermöglichen, sollen die hauptamtlichen Lehrenden entlastet werden, indem beispielsweise zusätzliches (Projekt-) Personal beschäftigt wird (siehe hierzu Punkt 3.3.5 „Entlastung der Lehrenden“).

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe würdigt das Gesamtprojekt als eine sehr gelungene Initiative, weil sie sich an den Bedürfnissen der Lehrenden orientiert und der Hochschule keine vermeintlich fertigen hochschuldidaktischen Konzepte überstülpt. Die bedarfsorientierte Ausrichtung des Gesamtprojektes zeigt sich für die Gutachtergruppe sowohl auf der Ebene der hochschulinternen Projektförderung über den Wandelfonds, die eben nicht auf vorgegebene hochschuldidaktische Themen oder Methoden festgelegt ist, als auch auf der Ebene der flankierenden Beratungsangebote und in Bezug auf die Angebote der Ideenwerkstatt Lehre. Die Gutachtergruppe erkennt hierin eine Wertschätzung für die Lehrenden, die nach Aussagen von Gesprächspartnerinnen und -partnern bei der Vor-Ort-Begehung auch deutlich wahrgenommen wird. Insbesondere die unterstützende und serviceorientierte Haltung der Projektleitung trägt sowohl in den Augen der Gesprächspartnerinnen und -partner als auch in der Einschätzung der Gutachtergruppe wesentlich zu der positiven Wahrnehmung des Gesamtprojektes bei. Die den Lehrenden entgegengebrachte Wertschätzung stellt für die Gutachtergruppe die beste Basis für einen intrinsisch motivierten Wandelprozess der Lehr- und Lernkultur an der Hochschule dar.

### **Empfehlungen**

Im Hinblick auf das Gesamtprojekt empfiehlt die Gutachtergruppe, die grundsätzliche Ausrichtung der Bedarfsorientierung beizubehalten, aber auch standardisierte Formate in die Ausschreibung der Wandelfondsprojekte aufzunehmen (siehe auch Empfehlungen unter 3.5).

## **3.3 Projektbaustein Wandelfonds**

Der Wandelfonds ist eine hochschulinterne Förderlinie, aus der in einem wettbewerblichen Verfahren Mittel zur Realisierung von dezentralen Projekten zur Verbesserung

der Lehre vergeben werden. Für den Zeitraum 2011 bis 2016 umfasst der Wandelfonds ein Volumen von insgesamt 3,6 Mio. Euro.

Die Förderung aus dem Wandelfonds soll insbesondere zu den Projektzielen Entwicklung innovativer Studienmodelle, Verbesserung der Personalausstattung und Optimierung der Studienbedingungen beitragen.

Antragsberechtigt sind alle Mitglieder der Hochschule. Pro Projekt können maximal 125.000 Euro beantragt werden. Eine Mindestfördersumme gibt es nicht. Förderfähig sind Personalkosten<sup>13</sup> (mit Ausnahme von Professuren) und Sachkosten (soweit es sich nicht um Grundausstattung der Hochschule handelt). Investitionsgüter wurden nur in den Ausschreibungsrunden 2012 und 2013 gefördert; ab der Ausschreibungsrunde 2014 wurden diese aufgrund des hohen Verwaltungsaufwands in der Projektabrechnung von der Förderung ausgenommen.

Die Förderung eines Projektes ist auf maximal zwei Jahre beschränkt<sup>14</sup>. Es steht den Antragstellerinnen und Antragstellern frei, für eine Erweiterung<sup>15</sup> bzw. Fortführung ihres Projektes in einer nächsten Ausschreibungsrunde erneut einen Antrag einzureichen. Dieser muss sich dann allerdings erneut im Wettbewerb durchsetzen.

### **3.3.1 Entwicklung der Förderlinie**

Im Verlauf der ersten Förderphase des Projektes „Wandel bewegt“ (2011–2016) führte die FH Münster insgesamt vier Vergaberunden aus dem Wandelfonds durch.

Um möglichst zügig nach Projektbeginn Ende 2011 Wandelfondsprojekte starten zu können, wurden die Mittel in der ersten Vergaberunde in einem verkürzten Antragsverfahren zugeteilt. In diesem nicht-wettbewerblichen Verfahren erhielten alle Lehreinheiten und die Bibliothek eine Förderung, die auf Grundlage eines definierten Verteilungsschlüssels erfolgte. Voraussetzung für die Zuweisung der Mittel war die Einreichung eines mit dem Didaktikteam des Wandelwerks abgestimmten Projektantrags. Innerhalb der Fachbereiche konnten die Mittel zur Realisierung eines oder mehrerer Projekte eingesetzt werden.

2012 wurde das Konzept für das hochschulinterne Wettbewerbsverfahren (siehe 3.3.2) entwickelt, und die Ausschreibungsrunden 2013 und 2014 wurden entsprechend durchgeführt.

Obwohl die Anzahl der Anträge zwischen 2013 und 2014 stark anstieg (siehe Tab. 1), konnten die für 2014 zur Verfügung stehenden Fördermittel mangels einer ausreichenden Anzahl Anträge, die den Förder- und Gütekriterien des Beirats gerecht wurden, nicht zur Gänze verausgabt werden. Daher entschied die Lenkungsgruppe (bestehend

---

<sup>13</sup> In vielen Wandelfondsprojekten werden zeitlich befristet Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter beschäftigt. Diese leisten einerseits einen direkten Beitrag zur Umsetzung der Projekte und entlasten andererseits die das Projekt leitenden Professorinnen und Professoren in der Lehre (siehe auch 3.3.5).

<sup>14</sup> Eine Verlängerung der Projektlaufzeit über zwei Jahre hinaus kann bewilligt werden, falls Restmittel vorhanden sind, die auch weiterhin für förderfähige Zwecke genutzt werden können und damit zum Erreichen der Projektziele beitragen.

<sup>15</sup> Eine Erhöhung der Fördersumme ist auf Antrag möglich, wenn im Gesamtbudget des Wandelfonds (z. B. durch Rückfluss nicht verausgabter Mittel aus anderen Projekten) noch Ressourcen vorhanden sind und wenn dadurch ein Beitrag zum Erreichen der Projektziele geleistet wird. Die Erhöhung kann bis zu 10% der ursprünglich bewilligten Summe, bei Kleinprojekten (Fördersumme bis 10.000 Euro) bis zu 1.000 Euro betragen.

aus Mitgliedern des Präsidiums, der Projektleitung und der Leiterin des Dezernats Studium und Akademisches)<sup>16</sup>, Mittel für eine zusätzliche vierte Vergaberunde mit thematischem Schwerpunkt zurückzuhalten. Diese im Sommer 2014 ausgeschriebene Vergaberunde zielte ausschließlich auf die Förderung von Reformelementen in neu entwickelten oder überarbeiteten berufsbegleitenden Masterstudiengängen ab. Alle Lehreinheiten der Hochschule konnten für diese Ausschreibungsrunde jeweils einen, in begründeten Ausnahmefällen auch zwei, Anträge einreichen.

Tab. 1: Übersicht aller Wandelfonds-Vergaberunden

	Budget (gerundete Werte)	Anzahl eingereichter Anträge	Anzahl bewilligter Anträge	Anzahl abgelehnter Anträge
2012	350.000 Euro	25	25*	0
2013	1,6 Mio. Euro	37	28**	9
2014	1,3 Mio. Euro	55	29	26
2015	350.000 Euro	9	9	0
<b>Wandelfonds Gesamt</b>	<b>3,6 Mio. Euro</b>	<b>126</b>	<b>91</b>	<b>35</b>

\* Zwei bewilligte Anträge wurden nicht realisiert. Die entsprechenden Mittel sind in den Wandelfonds zurück geflossen.

\*\* Ein bewilligter Antrag wurde nicht realisiert. Die entsprechenden Mittel sind in den Wandelfonds zurück geflossen.

Quelle: FH Münster, Handreichung zur externen Zwischenevaluation des Projektes „Wandel bewegt“, S. 17, September 2014, ergänzt um die letzte Vergaberunde.

Die Entscheidung über den Umfang der Förderung der einzelnen Projekte trifft das Präsidium, beraten durch den wissenschaftlichen Beirat<sup>17</sup>.

An den bisherigen Ausschreibungsrunden haben sich alle zwölf Fachbereiche, die beiden zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, die Hochschulbibliothek, die Datenverarbeitungszentrale sowie die Zentralverwaltung der FH Münster beteiligt. Aus allen genannten Einheiten wurden Projektanträge bewilligt.

### Einschätzungen und Bewertungen

Die Gutachtergruppe teilt die in den explorativen Workshops von den Lehrenden getroffene Einschätzung, dass der Wandelfonds als zentraler Baustein des Gesamtprojektes die individuelle Weiterentwicklung der Lehre unterstützt und oft erst ermöglicht. Die Gutachtergruppe weist auch darauf hin, dass es der Hochschule seit 2012 gelun-

<sup>16</sup> Sowohl in der Lenkungsgruppe als auch im wissenschaftlichen Beirat sind keine studentischen Mitglieder vertreten. Obwohl dies zu Projektbeginn vorgesehen war, verzichtete die Vertretung der Studierenden nach einem Wechsel im ASTA-Vorstand 2013 auf eine Nachbesetzung ihres Sitzes in den beiden Gremien.

<sup>17</sup> Der wissenschaftliche Beirat setzt sich aus zwei Präsidiumsmitgliedern, dem wissenschaftlichen Leiter des Wandelwerks, zwei Professorinnen bzw. Professoren der FH Münster und einem externen Mitglied einer anderen Hochschule zusammen.

gen ist, mit Hilfe der Wandelfondsprojekte innovative Veränderungen der Lehre anzustoßen. Sie stimmt darin mit der diesbezüglich positiven Wahrnehmung aller Gesprächspartnerinnen und -partner bei der Vor-Ort-Begehung überein. Darüber hinaus bewertet die Gutachtergruppe den Anstieg der Projektanträge als positiv und sieht darin einen Beleg für den Erfolg des Gesamtprojektes.

## **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt, insbesondere die Möglichkeit des Ausprobierens neuer Lehrformate im Rahmen der Wandelfondsprojekte stärker in den Vordergrund zu stellen, indem das Konzept des Wandelfonds als Experimentierfeld gestärkt und deutlich kommuniziert wird. In diesem Zusammenhang rät die Gutachtergruppe auch an, eine „Kultur des Scheiterns“ innerhalb des Projektes zu fördern, um Ansätze, die sich in Wandelfondsprojekten als nicht tauglich erwiesen haben, offensiv kommunizieren und die Erfahrungswerte zur Weiterentwicklung der Lehre nutzen zu können.

Da der Wandelfonds als Hilfe für die Startphase der neuen Lehrformate konzipiert und im Regelfall keine Anschlussfinanzierung aus dem Wandelfonds vorgesehen ist, regt die Gutachtergruppe an, unabhängig vom Wandelfonds eine hochschulinterne Fördermöglichkeit zu schaffen, um ggf. die abschließende Implementierung bzw. den Transfer einzelner Projekte auch nach Beendigung der Startphase zu sichern (z.B. aus Qualitätsverbesserungsmitteln).

### **3.3.2 Antragsverfahren und formale Projektdurchführung**

Alle Hochschulmitglieder, die eine Idee zur Verbesserung von Lehre, Prüfung, Beratung oder Betreuung haben, können innerhalb der Ausschreibungsfrist über ihre jeweilige Organisationsleitung (Fachbereich, Dezernat) einen schriftlichen Antrag beim Wandelwerk einreichen. Der Antrag muss eine Projektbeschreibung mit Ausführungen zu Ausgangslage, Zielen, Maßnahmen, nachhaltigem Nutzen und einen Vorschlag zur Evaluation bzw. Dokumentation des Projektes sowie eine Kostenkalkulation enthalten.

Im Wandelwerk werden alle Anträge formal geprüft und zur inhaltlichen Begutachtung an den wissenschaftlichen Beirat weitergeleitet. Die Beiratsmitglieder bewerten die Projektanträge auf der Basis von vier Bewertungskriterien<sup>18</sup> mithilfe eines vorgegebenen Beurteilungsbogens. Die Beiratsmitglieder begutachten grundsätzlich keine eigenen Anträge oder solche aus dem eigenen Fachbereich.

Das Wandelwerk ermittelt aus den Einzelbewertungen der Beiratsmitglieder<sup>19</sup> das Gesamturteil (Mittelwert). Da für die Bewertung der Anträge auch die Kosten-Nutzen-Relation eine Rolle spielt, werden die Bewertungspunkte in einem Koordinatensystem den Kosten gegenübergestellt. Ihre abschließende Förderempfehlung fällen die Beiratsmitglieder in einer gemeinsamen Sitzung, in der die Anträge auf der Grundlage der abgegebenen Beurteilung noch einmal diskutiert werden. Der Beirat kann Förderempfehlungen mit Auflagen versehen oder auch beantragte Fördersummen kürzen. Auf

---

<sup>18</sup> Die Kriterien sind: Passung zu den Förderzielen des Projekts „Wandel bewegt“ (Stichwort: Kompetenzorientierung), Innovationspotential für die Lehr-/Lernkultur des jeweiligen Faches, Nutzen für Studierende und Nachhaltigkeit.

<sup>19</sup> In der Vergaberunde 2014 haben aufgrund der hohen Anzahl von Anträgen nicht mehr alle Beiratsmitglieder alle Anträge bewerten können. Die Bewertung erfolgte für jeden Antrag durch drei ausgewählte Beiratsmitglieder. Ein Beiratsmitglied aus dem Präsidium hatte zudem alle Anträge gelesen, um die Vergleichbarkeit der Bewertung sicherzustellen.

Grundlage der Förderempfehlung des Beirats entscheidet das Präsidium, welche Projekte eine Förderung erhalten.

Die Bewilligungsbescheide oder -ablehnungen wurden in der Vergaberunde 2014 der jeweiligen Organisationsleitung per E-Mail zugestellt. Die Antragsteller/innen erhielten eine schriftliche Begründung der Entscheidung. Diese Rückmeldung ist der Projektleitung sehr wichtig, verursacht aber einen hohen Aufwand. In den Vergaberunden 2012 und 2013 wurden die Antragsteller/innen direkt per E-Mail informiert und die jeweilige Organisationsleitung in Kopie gesetzt.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

In den Gesprächen während der Begehung hoben die Projektleiterinnen und Projektleiter ebenso wie die Antragstellerinnen und Antragsteller der Wandelfondsprojekte immer wieder anerkennend hervor, dass es sich um ein einfaches und unbürokratisches Antragsverfahren handelt. Die Gutachtergruppe beurteilt das Verfahren ebenfalls als niederschwellig. Sie hält dies in Bezug auf Projekte mit kleiner Fördersumme für angemessen, allerdings sieht sie bei größeren Projekten eine zu geringe formale Verbindlichkeit sowohl in Bezug auf eine begründete Antragstellung als auch in Bezug auf die Nachvollziehbarkeit der Projektdurchführung.

Aus den Gesprächen ging auch hervor, dass einige erfolglose Antragstellerinnen und Antragsteller der Vergaberunde 2014 über die jeweilige Organisationsleitung von der Ablehnung ihrer Anträge erfahren haben, noch bevor ihnen selbst die schriftliche Begründung zugegangen war. Dies wurde von einigen Gesprächspartnerinnen und -partnern bei der Vor-Ort-Begehung als Widerspruch zum grundsätzlich stark dialogorientierten Ansatz der Projektberatung und -begleitung empfunden. Die Gutachtergruppe schließt sich dieser Auffassung an.

### **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt, das Antrags- und Durchführungsverfahren zu differenzieren. Demnach sollte der Aufwand für die Beantragung kleiner Summen und für die formale Durchführung kleiner Projekte weiterhin niedrig bleiben. Für die Beantragung großer Summen und die Abwicklung der entsprechenden Projekte rät die Gutachtergruppe aber zu einer stärkeren Verpflichtung und Kontrolle der Antragstellerinnen und Antragsteller. Dies könnte beispielsweise bei der Antragstellung durch eine zusätzliche mündliche Präsentation und Erläuterung des Projektes vor dem wissenschaftlichen Beirat und während der Projektdurchführung durch die Einführung von Zwischenberichten geschehen, von denen die Zuweisung der Projektmittel für das zweite Projektjahr abhängig gemacht wird.

Als weiteres Merkmal einer Differenzierung schlägt die Gutachtergruppe vor, Projektmittel für neuberufene Professorinnen und Professoren zu reservieren. An der FH Münster werden Neuberufene zur Teilnahme an einführenden hochschuldidaktischen Veranstaltungen im Umfang von sechs Tagen verpflichtet, wofür sie im ersten Jahr eine Lehrdeputatsreduktion von sechs Semesterwochenstunden erhalten. Die Gruppe der Neuberufenen hätte nach Einschätzung der Gutachtergruppe somit nicht nur aktuelles hochschuldidaktisches Basiswissen, sondern auch die Zeit, innovative Lehrprojekte über den Wandelfonds umzusetzen.

Im Hinblick auf die Kommunikation während des Bewilligungsverfahrens empfiehlt die Gutachtergruppe, den Antragstellerinnen und Antragstellern die Bewilligungs- und Ausschlusskriterien deutlicher zu machen. Nach Aussage der Projektleitung sind diese Informationen zwar ausführlich in den schriftlichen Unterlagen niedergelegt, die Gut-



achtergruppe hat aber den Eindruck gewonnen, dass sie dennoch nicht allen Antragstellerinnen und Antragstellern präsent waren. Gleiches gilt für die Zielsetzung des Wandelfonds, die Startphase innovativer Projekte finanziell zu unterstützen, woraus sich aber kein Anspruch auf Weiterfinanzierung erfolgreicher Projekte über die Laufzeit hinaus ableitet. Konkret schlägt die Gutachtergruppe deshalb vor, das Antragsformular mit den Bewertungskriterien besser abzugleichen.

In Bezug auf die begründete schriftliche Rückmeldung an die Antragstellerinnen und Antragsteller empfiehlt die Gutachtergruppe der Projektleitung zunächst sicherzustellen, dass diese – wie in den Vergaberungen 2012 und 2013 – den Bewilligungs- bzw. Ablehnungsbescheid zeitgleich mit der Organisationsleitung erhalten. Zudem schlägt die Gutachtergruppe vor, zu einer knapperen schriftlichen Erklärung mit dem deutlichen Hinweis auf die Möglichkeit der mündlichen Erläuterung überzugehen.

### **3.3.3 Beratung der Antragsteller/innen**

Sowohl während der Antragsstellung als auch während der Projektrealisierung werden die Antragstellerinnen und Antragsteller vom Didaktikteam des Wandelwerks in methodisch-didaktischen Belangen beraten und unterstützt. Zum Didaktikteam gehören der wissenschaftliche Leiter des Wandelwerks und zwei didaktische Beraterinnen<sup>20</sup>.

Im Jahr 2014 veranstaltete das Wandelwerk zur Information und Beratung potentieller Antragstellerinnen und Antragsteller einen Servicetag mit halbstündigen Beratungsterminen an beiden Standorten der Hochschule. Zehn Interessierte nutzten dieses Angebot, weitere Personen nahmen es zum Anlass, individuelle Beratungstermine zur Erstellung eines Wandelfonds-Antrags mit dem Didaktikteam zu vereinbaren.

Laut dem wissenschaftlichen Leiter werden nur vereinzelt Anträge eingereicht, die vorher nicht mit dem Didaktikteam besprochen wurden.

Für formale und finanzielle Fragen in Bezug auf die Antragstellung steht eine weitere Mitarbeiterin im Wandelwerk zur Verfügung.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Sowohl während der Begehung als auch in den vorangegangenen explorativen Workshops wurde die Möglichkeit der Beratung zur Antragstellung und während der Durchführung der Projekte von den jeweiligen Gesprächspartnerinnen und -partnern als sehr gut und hilfreich beschrieben. Die Mitglieder des Didaktikteams werden demnach als kompetent und serviceorientiert wahrgenommen. Die Gutachtergruppe hat aus den Gesprächen während der Begehung daher den Eindruck gewonnen, dass die projektbezogene Beratung auf insgesamt große Akzeptanz bei den Hochschulmitgliedern stößt.

Es wurden für die Gutachtergruppe aber auch zwei Felder mit Handlungsbedarf deutlich: Zum einen ging aus (teils etwas widersprüchlichen) Aussagen hervor, dass das Didaktikteam zwar die von den Antragstellerinnen und Antragstellern als nützlich empfundene Vernetzung ähnlicher Projektideen vorantreibt, dass diese Vernetzung aber auch einer gewissen Zufälligkeit unterliegt – nicht zuletzt wohl auch, weil dem Didaktikteam manche Anträge, für die keine Beratung in Anspruch genommen wurde, bis zur Einreichung gar nicht bekannt waren. Zum anderen entstand in den Gesprächen der Eindruck, dass Antragstellerinnen und Antragsteller bei einer finanziellen Kürzung

---

<sup>20</sup> Seit April 2014 stehen drei Personen im Umfang von drei Vollzeitäquivalenten für das Projekt zur Verfügung. Aufgrund von persönlichen Umständen waren die Personen im Jahr 2014 aber nicht durchgängig für das Projekt verfügbar bzw. es fanden personelle Wechsel statt.

der beantragten Fördersumme oder der Ablehnung eines zweiten Förderantrags zur Verlängerung eines laufenden Projektes teils unvorbereitet vor dem Problem standen, alternative Finanzierungsquellen zu finden.

### **Empfehlungen**

Die projektbezogene, individuelle Beratung erscheint der Gutachtergruppe in der bisherigen Form bereits als zweckmäßig, kompetent umgesetzt und für die erfolgreiche Durchführung der Wandelfondsprojekte unverzichtbar. Die Gutachtergruppe empfiehlt daher nachdrücklich die Weiterführung dieser Aktivitäten. Der Vernetzung der Projekte sollte dabei die besondere Aufmerksamkeit des Didaktikteams gelten. Hierzu könnte das Didaktikteam aktiv auf Projekte hinweisen, die für den jeweiligen Studiengang/Fachbereich der Antragstellerin/des Antragstellers von Interesse sein könnten. Zielsetzung könnte dabei nicht nur die Vernetzung der Projekte, sondern ggf. auch die Übertragung und Erprobung von Konzepten und Methoden erfolgreicher Projekte in andere Fachbereiche sein.

Außerdem regt die Gutachtergruppe an, bereits in der Beratung zur Antragstellung darauf hinzuweisen, dass ggf. zusätzliche Finanzierungsquellen erschlossen werden müssen und Informationen über alternative Finanzierungsquellen bereit zu stellen.

### **3.3.4 Dokumentation und Verbreitung der Projektergebnisse**

Bislang werden die Projektleiterinnen und Projektleiter der Wandelfondsprojekte nach Abschluss ihres Projektes gebeten, einen Abschlussbericht zu erstellen. Für den Abschlussbericht steht ein Formular zur Verfügung, das sich in die Unterpunkte Reichweite (welche Lehrveranstaltungen in welchen Studiengängen?), Projektmaßnahmen, Projektergebnisse, Stolpersteine und nachhaltiger Nutzen des Projektes gliedert.

Nach Auskunft des Wandelwerks wird statt eines Abschlussberichtes auch ein Gespräch akzeptiert, wobei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Wandelwerks das Formular für den Abschlussbericht ausfüllen.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe schätzt den serviceorientierten und unterstützenden Ansatz des Wandelwerkes, hält es aber im Sinne der Ergebnissicherung und Verbreitung der Ergebnisse aus den Wandelfondsprojekten für notwendig, eine stärkere Verbindlichkeit für die Dokumentation und Weitergabe von Projektergebnissen herzustellen. Die Gutachtergruppe sieht sich in dieser Haltung durch die kritischen Rückmeldungen vieler Projektleiterinnen und Projektleiter in Bezug auf die mangelnde Kenntnis über andere Projekte, eine teils unzureichende Kommunikation zwischen laufenden Projekten sowie in Bezug auf die fehlende Transparenz von Projektergebnissen bestätigt.

### **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt nachdrücklich, bereits in das Antragsformular eine festgelegte Verpflichtung der Antragstellerinnen und Antragsteller zur öffentlichen Verbreitung der Projektergebnisse aufzunehmen. Dies könnte in Form von Präsentationen im Rahmen von Projekttagen oder Weiterbildungsangeboten für interessierte Hochschulmitglieder bestehen. Grundsätzlich rät die Gutachtergruppe auch dazu, für die Darstellung/Präsentation von Projektergebnissen die Mitwirkung von Studierenden einzufordern.

Um es den Lehrenden zu erleichtern, aus der Menge der Projekte für sie interessante und relevante Ergebnisse herauszufiltern, schlägt die Gutachtergruppe außerdem vor, eine Kategorisierung in Projektgruppen vorzunehmen. Zudem sollten übertragbare Projektergebnisse und -materialien gezielt erschlossen werden, indem beispielsweise bereits die Projektleiterinnen und Projektleiter selbst auf die Anwendbarkeit ihrer Ergebnisse für andere Fachbereiche/Studiengänge hinweisen.

Angeregt durch die Präsentation einiger Wandelfondsprojekte schlägt die Gutachtergruppe auch vor, die Projektergebnisse medial zu dokumentieren und diese Dokumentationen für verschiedene Zwecke zu verwenden (Information über die Projektergebnisse, Information über den Studiengang/Fachbereich). Die Gutachtergruppe empfiehlt, für diesen Zweck Ressourcen einzuplanen.

Grundsätzlich hält die Gutachtergruppe es auch für ein sinnvolles Mittel der Qualitätssicherung, wenn die Abschlussberichte der Wandelfondsprojekte hochschulintern veröffentlicht werden. Dies setzt aber die unter 3.3.1 bereits genannte Stärkung einer „Kultur des Scheiterns“ voraus, damit Projektleiterinnen und Projektleiter sich auch zu wertvollen negativen Erfahrungen äußern.

### **3.3.5 Entlastung der Lehrenden**

Durch die Finanzierung zusätzlichen Projektpersonals dient der Projektbaustein Wandelfonds auch der Entlastung der Lehrenden. Darüber hinaus können Lehrende, die ein Wandelfondsprojekt leiten, ihr Lehrdeputat auf Antrag zeitweilig reduzieren.

In 78 der 82 bis Mitte 2014 bewilligten Wandelfondsprojekte werden zeitlich befristete Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter beschäftigt. Diese leisten einerseits einen direkten Beitrag zum jeweiligen Projekt und entlasten andererseits die Projektleitung.

In der zweiten Jahreshälfte 2012 wurde ein Verfahren zur Deputatsermäßigung mit der Möglichkeit einer Kompensation durch eine Lehrvertretung entwickelt. Das Verfahren sieht zwei Varianten für eine Deputatsermäßigung vor:

- Variante 1: Deputatsermäßigung für die Umsetzung von Anregungen aus didaktischen Weiterbildungen (nach Teilnahme an Schulungsangeboten im Umfang von mindestens sechs Tagen);
- Variante 2: Deputatsermäßigung für die Leitung eines Wandelfondsprojektes.

Bisher wurden 11 Anträge auf Deputatsermäßigung gestellt, davon zwei im Jahr 2012 und neun im Jahr 2013. Alle Anträge wurden bewilligt. Nur ein Antrag wählte Variante 1, zehn Anträge bezogen sich auf die Funktion der Projektleitung eines Wandelfondsprojektes. Im Jahr 2012 wurde eine Deputatsermäßigung von insgesamt acht SWS gewährt, im Jahr 2013 waren es 28 SWS.

Die Projektleiterinnen und Projektleiter bewerten die Möglichkeit der Deputatsermäßigung nach Aussagen bei der Vor-Ort-Begehung durchaus ambivalent. Während einige angaben, dass ihnen die Projektleitung ohne die gewährte Deputatsermäßigung kaum möglich gewesen wäre, erklärten andere, dass eine Deputatsermäßigung gar nicht realisierbar sei, da kaum geeignete Lehrbeauftragte gefunden werden können. Für viele Projektleiterinnen und Projektleiter ist aber offenbar die Möglichkeit, über das Wandelfondsprojekt Personal einstellen zu können, von großer Bedeutung.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe sieht die Möglichkeit der Deputatsermäßigung grundsätzlich positiv, erkennt aber die von Lehrenden diesbezüglich genannten Schwierigkeiten (insbe-

sondere Findung geeigneter Lehrbeauftragter) an. Die Option der zusätzlichen Personaleinstellung ist daher auch nach Auffassung der Gutachtergruppe von eindeutig größerer Bedeutung, da diese die Projektleiterinnen und Projektleiter nicht nur entlastet, sondern ihnen zugleich fachliche und didaktische Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner innerhalb ihres eigenen Projektes zur Seite stellt.

## Empfehlungen

Die Gutachtergruppe empfiehlt im Hinblick auf die befristeten Personaleinstellungen eine Strategie zu entwickeln, wie das in den Projekten entwickelte (implizite) Know-how beim Weggang der betreffenden Beschäftigten gesichert werden kann.

### 3.4 Projektbaustein Qualifizierungsoffensive

Im Rahmen des Projektbausteins Qualifizierungsoffensive werden über das Wandelwerk verschiedene Dienstleistungen angeboten, die jedoch nicht im Fokus des Peer-Review standen. Diese Dienstleistungen wurden in erster Linie über die Ergebnisse der explorativen Workshops und nur zum Teil über die Gespräche während der Vor-Ort-Begehung in das Evaluationsverfahren einbezogen.

#### 3.4.1 Seminar- und Workshopangebot der Ideenwerkstatt Lehre

Über die Ideenwerkstatt Lehre wurden in den Jahren 2012 und 2013 Weiterbildungen zu kompetenzorientiertem Lehren, Prüfen, Beraten und Betreuen als Kurzformate (ca. zweistündige Veranstaltungen) oder Tagesworkshops und Zweitagesworkshops (u. a. für Neuberufene) angeboten. Von 2012 auf 2013 wurde die Anzahl der Angebote leicht erhöht, während die Teilnehmerzahlen leicht sanken (siehe Tab. 2).

Tab. 2: Seminar- und Workshopangebot der Ideenwerkstatt Lehre

Angebot	Anzahl (davon ausgefallen)		Teilnehmerzahl	
	2012	2013	2012	2013
Kurzformat	3 (0)	12 (4)	40	59
Tagesworkshop	14 (3)	9 (2)	90	67
Zweitagesworkshop	4 (1)	5 (0)	20	32
<b>Insgesamt</b>	<b>21 (4)</b>	<b>26 (6)</b>	<b>150</b>	<b>158</b>

Quelle: FH Münster, Zwischenbericht und Fortschreibung des Verwertungsplans 2013, S. 25ff, April 2014.<sup>21</sup>

In den explorativen Workshops äußerten sich die Lehrenden positiv über das Angebot der Ideenwerkstatt Lehre (siehe Anhang 3). Die Veranstaltungen werden demnach als

<sup>21</sup> Derzeit ist noch nicht abschließend geklärt, ob tatsächlich alle hier angeführten Angebote aus Projektmitteln finanziert werden können. Eine abschließende Entscheidung des Geldgebers steht noch aus.

qualitativ hochwertig wahrgenommen. Bei den Lehrenden sank das Interesse an den Veranstaltungen allerdings mit der Länge der Workshops: Kurzformate stoßen auf eine höhere Akzeptanz.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe hält das Angebot der Ideenwerkstatt Lehre als flankierende Maßnahme des Wandelwerks für sinnvoll und zweckmäßig. Sie sieht es dabei aber als wünschenswert an, den Kontakt zu den Lehrenden, die diese Veranstaltungen besuchen, noch stärker für das Gesamtprojekt zu nutzen. Da an der FH Münster alle neuen Professorinnen und Professoren die Zweitagesworkshops für Neuberufene absolvieren müssen, sieht die Gutachtergruppe hier eine gute Möglichkeit, diese Gruppe sowohl untereinander noch stärker zu vernetzen als auch den Kontakt zum Wandelwerk zu intensivieren.

### **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt, das Angebot der Ideenwerkstatt Lehre verstärkt für die Kontaktpflege des Wandelwerks zu Lehrenden zu nutzen und die Vernetzung mit dem Gesamtprojekt zu forcieren.

Die Gutachtergruppe rät der Projektleitung deshalb insbesondere dazu, die bereits vorhandene Idee zur Verbesserung des Kontakts zu Neuberufenen aufzugreifen, wonach die von einer externen Trainerin durchgeführten Zweitagesworkshops für neue Professorinnen und Professoren künftig unter direkter Einbindung von Personen aus dem Wandelwerk stattfinden könnten.

### **3.4.2 Angebot für individuelle Beratung und Coaching**

Neben dem Beratungsangebot für Antragstellerinnen und Antragsteller von Wandelfondsprojekten besteht im Wandelwerk auch ein Angebot zur individuellen Beratung der Lehrenden durch den wissenschaftlichen Leiter des Wandelwerks und die didaktischen Beraterinnen. Diese individuellen Beratungen werden weder inhaltlich noch statistisch erfasst, da viele Termine nicht als solche vereinbart werden, sondern spontan und informell in Form von Telefonaten, Email-Kontakten oder persönlichen Treffen stattfinden und oft als „Gespräche unter Kollegen“ wahrgenommen werden.

### **Einschätzung und Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe hält das Angebot zur individuellen Beratung für einen wichtigen Bestandteil des Gesamtprojektes, empfiehlt allerdings, nicht die Bezeichnung „Beratung“ oder gar „hochschuldidaktische Beratung“ zu verwenden. Vielmehr rät die Gutachtergruppe zu einem sachgerechteren Angebotstitel, der vor allem die „Kollegialität“ in den Vordergrund stellt und für Beratungswillige somit im positiven Sinn niederschwellig erscheint.

### **3.4.3 Vernetzung der Lehrenden**

Im Wandelwerk ist die Organisation von sogenannten „Netzwerken“ vorgesehen, in denen sich Lehrende aller Fachbereiche zu einem konkreten Thema regelmäßig austauschen. Bisher konnte allerdings nur ein Netzwerk zum Thema E-Learning etabliert werden. Versuche zur Initiierung eines weiteren Netzwerks zum Thema Studieneingangsphase waren bisher nicht erfolgreich. Parallel zur Durchführung der Wandelfonds

Vergaberunde 2015 soll ein neues Netzwerk zum Thema „Master in Teilzeit“ etabliert werden.

### **Einschätzungen und Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe sieht in der Vernetzung der Lehrenden einen wesentlichen Nutzen des Projektes „Wandel bewegt“, der auch zu einer nachhaltigen Wirkung des Projektes maßgeblich beitragen kann.

Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb nachdrücklich, den Aufbau weiterer Netzwerke für den kollegialen Austausch voranzutreiben und dazu immer wieder auch geeignete Foren-Themen in die Hochschule einzubringen. Hierzu sieht die Gutachtergruppe insbesondere auch im Rahmen der etablierten Einführungsveranstaltungen für neuberufene Professorinnen und Professoren eine gute Möglichkeit (siehe auch 3.4.1).

#### **3.4.4 Weitere Angebote**

Das Wandelwerk veranstaltete 2013 einen Hochschuldidaktiktag, an dem ca. 150 Personen teilnahmen. In halbstündigen Impulsbeiträgen und zweistündigen Workshops wurden hochschuldidaktische Themen und Fragestellungen aufgegriffen und diskutiert. Eine Posterausstellung dokumentierte alle Projekte, die bisher aus den Mitteln des Wandelfonds gefördert wurden. Der zweite Hochschuldidaktiktag wird derzeit für das Frühjahr 2015 vorbereitet.

Im Jahr 2014 wurde eine Ringvorlesung zu hochschuldidaktischen Themen angeboten, eine erneute Durchführung 2016 ist derzeit noch offen.

In den explorativen Workshops äußerten sich die Lehrenden im Wesentlichen positiv über den Hochschuldidaktiktag. Das Angebot an Vorträgen von externen Referentinnen und Referenten wurde – mit einer Ausnahme – als sehr gut beurteilt und die Möglichkeit der Information über die Wandelfondsprojekte geschätzt. Die Ringvorlesung hingegen stieß auf wenig Interesse, obwohl es sich um ein Kurzformat handelt, das grundsätzlich von den Lehrenden bevorzugt wird. Die Lehrenden erklärten, dass sie die Bezeichnung Ringvorlesung als verstaubt, wenig interessant und der Zielsetzung des Gesamtprojektes nicht angemessen empfänden.

### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe sieht den Hochschuldidaktiktag als sinnvolle Initiative an, gleiches gilt grundsätzlich auch für die Ringvorlesung. Allerdings schließt sie sich in Bezug auf die Betitelung der Auffassung der Lehrenden an: Die aus dem universitären Kontext stammende Bezeichnung ist im Hinblick auf den Adressatenkreis (Lehrende, nicht Studierende) ungeeignet und weckt insgesamt unzutreffende Assoziationen.

### **Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Hochschuldidaktiktage möglichst regelmäßig fortzuführen und die Bezeichnung Ringvorlesung zu verändern oder die Themen der Ringvorlesung direkt als Angebote in die Ideenwerkstatt Lehre zu überführen.

### **3.5 Zielerreichung und Entwicklungsperspektiven**

In den explorativen Workshops äußerten sich die Lehrenden sehr positiv über das hochschuldidaktische Unterstützungsangebot der FH Münster sowie die Kompetenz und Serviceorientierung des Wandelwerk-Teams. Auch die Antragstellerinnen und Antragsteller sowie die Projektleiterinnen und Projektleiter der Wandelfondsprojekte hoben die Bedeutung der individuellen Lehrprojektförderung für die Weiterentwicklung ihrer Lehre hervor.

Von den 19 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der explorativen Workshops hatten nur drei bisher keine Angebote aus dem Projekt „Wandel bewegt“ in Anspruch genommen. Wie viele der etwa 300 hauptamtlich Lehrenden<sup>22</sup> der FH Münster an den bisher beantragten Wandelfondsprojekten beteiligt waren, konnte von der Hochschule noch nicht ermittelt werden.

Im Rahmen des Evaluationsverfahrens wurden vorrangig diejenigen Hochschulmitglieder erreicht, die Interesse an den Angeboten des Projektes „Wandel bewegt“ haben. Die Gesprächspartnerinnen und -partner äußerten sich auf Nachfragen skeptisch über das Interesse von Kolleginnen und Kollegen, die bisher keines der Angebote in Anspruch genommen hatten. Eine wesentliche Zielsetzung für die Weiterführung des Projektes sollte, so der Wunsch einiger Gesprächspartnerinnen und -partner, daher die Aktivierung dieser bisher noch nicht interessierten Lehrpersonen sein.

#### **Einschätzungen und Bewertungen**

Die Gutachtergruppe hält das Projekt „Wandel bewegt“ in seiner Gesamtstruktur mit individuellen Lehrprojekten, die über den Wandelfonds gefördert werden können, sowie mit flankierenden Beratungs- und Weiterbildungsangeboten für sehr gut geeignet, die Zielsetzung des Wandels der Lehr- und Lernkultur an der FH Münster zu erreichen. Das Projekt drückt in seiner Orientierung an den Bedürfnissen der Lehrenden eine hohe Wertschätzung für diese aus und wird von den Hochschulmitgliedern auch so wahrgenommen.

Die Gutachtergruppe hebt außerdem hervor, dass das Projekt „Wandel bewegt“ durch seine organisatorische Verankerung im Wandelwerk eine hohe Sichtbarkeit erlangt hat. Sie weist aber auch darauf hin, dass nach einer Projektlaufzeit von drei Jahren noch nicht mit einem umfassenden Wandel der Lehr- und Lernkultur gerechnet werden kann.

#### **Empfehlungen**

Um ggf. bisher noch nicht interessierten oder zögernden Lehrenden die Beantragung von Wandelfondsprojekten zu erleichtern, schlägt die Gutachtergruppe vor, neben der bisherigen freien Ausschreibung auch eine Ausschreibung mit Hilfe standardisierter Formate zur Lehrunterstützung anzubieten. Mit diesen Formaten könnten den Lehrenden konkrete Vorschläge gemacht werden, welche Verbesserungen über welche Projektansätze erzielt werden können. Dies könnten beispielsweise Perspektivworkshops für die Weiterentwicklung von Studiengängen oder Methodenworkshops zur Umsetzung einzelner didaktischer Formate (z. B. Peerinstruktion) sein.

Außerdem rät die Gutachtergruppe, das Engagement der Lehrenden zu nutzen, um aus den Fächern heraus ein Angebot fachbezogener Hochschuldidaktik aufzubauen.

---

<sup>22</sup> Für das Jahr 2013 weist der Jahresbericht des Präsidiums der FH Münster 257 Professuren und 52 Lehrkräfte für besondere Aufgaben aus.

Insbesondere in den technischen Disziplinen fordern die Lehrenden eine fachspezifische Unterstützung durch die Hochschuldidaktik. Um dieses Angebot überhaupt zu schaffen, braucht es aber die Mitwirkung der Fächer. Hierin sieht die Gutachtergruppe eine Entwicklungsmöglichkeit des Gesamtprojektes, über die einerseits die in einigen Fächern bestehende Skepsis gegenüber der Hochschuldidaktik reduziert werden und andererseits das Projekt über die FH Münster hinaus Bedeutung gewinnen könnte.

Die Gutachtergruppe begrüßt die Förderung individueller Lehrprojekte über den Wandelfonds ausdrücklich und rät auch dazu, diese grundsätzlich beizubehalten. Um aber mit den Wandelfondsprojekten nicht nur auf individueller sondern auch auf struktureller Ebene Wandel zu initiieren, empfiehlt die Gutachtergruppe, die Wandelfondsförderung künftig zu differenzieren. Demnach könnten kleine Summen für individuelle Ideen zur Verfügung gestellt werden, mit denen Lehrende einzelne Lehrveranstaltungen verbessern wollen. Große Summen sollten dagegen nur für die Umsetzung von Projekten zur Schaffung einer innovativen Lehr- und Lernkultur auf organisationaler Ebene (z. B. Studiengang) oder auf kooperativer Grundlage bewilligt werden, um mit diesen Projekten auch eine Breitenwirkung zu erzielen.



# Anhang

Anhang 1	
Kurzbiografien der Gutachterin und der Gutachter.....	25
Anhang 2	
Begehungsplan für die Begehung vom 28.-30. Oktober 2014.....	26
Anhang 3	
Ergebnisprotokoll vom 10.-11. September 2014.....	31
Anhang 4	
Ergebnisprotokoll vom 27. Oktober 2014.....	37
Anhang 5	
Stärken-Schwächen-Analyse des Lenkungsteams zum Projekt „Wandel bewegt“..	39
Anhang 6	
Stärken-Schwächen-Analyse des Projektteams zum Projekt „Wandel bewegt“ .....	45

## **Anhang 1**

### **Kurzbiografien der Gutachterin und der Gutachter**

#### **Prof. Mag. Dr. Michael Gutownig**

Geboren 1970 in Klagenfurt/Celovec in Österreich. Von 1989 bis 1992 Studium zum zweisprachigen Volksschullehrer an der Pädagogischen Akademie. Von 1992 bis 1996 zweisprachiger Volksschullehrer im Bezirk Villach Land. Von 1992 bis 1996 Studium an der Universität Klagenfurt. 2001 Dissertation im Themenbereich Pädagogische Grundwissenschaften. Von 1991 bis 1996 Auslandsstudien in Slowenien, den USA und Italien. Von 1997 bis 2007 Tätigkeit am Pädagogischen Institut mit Zuständigkeit für die Aus-, Fort- und Weiterbildung von zweisprachigen Lehrerinnen und Lehrern, weitere vier Jahre für die Aus- und Fortbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern aller Schultypen. Seit 1998 Schulentwicklungsberater sowie seit 2001 Schulmanagementtrainer. Von 1999 bis 2013 Independent Academic Expert für Bildungsfragen der EU und des Council of Europe. Seit 2002 Independent Academic Expert für Bildungsfragen der Europäischen Union in Brüssel. Seit 2007 Institutsleiter an der Pädagogischen Hochschule Kärnten - Viktor Frankl Hochschule für den Bereich Pädagogische Grundwissenschaften, Schulentwicklung und Beratung. Zahlreiche Publikationen.

#### **Malene Rasmussen**

Geboren 1970. Von 1993 bis 1995 Studium Master of Science in Economics and Business Administration an der Copenhagen Business School (CBS) in Dänemark. Von 1998 bis 2013 Forschungsassistentin und Entwicklungsberaterin in Dänemark (EU Projektmanagement und -verwaltung). Seit 2001 internationale Gutachtertätigkeit für die Europäische Kommission als unabhängige akademische Expertin für Bildung und Aus-/Fort-/Weiterbildung/LLP. Seit 2005 internationale Koordinatorin, Entwicklungsberaterin und Kommunikationsberaterin für dänische Gemeinden. Seit 2014 Kommunikationsberaterin für Greve Solrød Forsyning, im Auftrag der Gemeinde Greve in Dänemark mit dem Schwerpunkt auf Kommunikations- und Monitoring-Aufgaben.

#### **Prof. Dipl.-Phys. Hans-Peter Voss**

Geboren 1955. Von 1976 bis 1984 Studium der Physik und Philosophie. 1984 Vordiplom in Physik an der Philipps-Universität in Marburg. 1984 Abschluss des Physikstudiums. Von 1985 bis 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Didaktik der Physik der Goethe-Universität Frankfurt. Seit 1991 Leiter der Geschäftsstelle der Studienkommission für Hochschuldidaktik an Hochschulen für Angewandte Wissenschaft in Baden-Württemberg (GHD). In dieser Funktion 18 Jahre lang Geschäftsführer des Landesprogramms „Leistungsanreizsysteme in der Lehre“ (LARS), in welchem über 2000 innovative Lehrprojekte gefördert wurden. Leitung von verschiedenen aus Landes- und Bundesmitteln geförderten Projekten zur Weiterentwicklung der Lehre, Durchführung hochschuldidaktischer Einführungskurse und Themenworkshops (u.a. Erklärungskompetenz, Kreativität, fachspezifische Hochschuldidaktik). Veranstaltungen für Studierende im Bereich Schlüsselqualifikationen. Ernennung zum Honorarprofessor an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft. Gutachtertätigkeiten im Zusammenhang mit Berufungsverfahren und für den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Viele Jahre Mitherausgeber des „Neuen Handbuchs Hochschullehre“. Aufnahme in das Programm „Lehre hoch n“ des Stifterverbands.

## Anhang 2

### Begehungsplan für die Begehung vom 28.-30. Oktober 2014

Stand: 28. Oktober 2014

**Gutachtergruppe:** Prof. Dr. Michael Gutownig, Leiter des Instituts für Schulentwicklung, Pädagogische Hochschule Kärnten - Viktor Frankl Hochschule

Malene Rasmussen, Communications consultant, Greve Solrød Forsyning, Greve, Dänemark

Prof. Dipl.-Phys. Hans-Peter Voss, Leiter der Geschäftsstelle der Studienkommission für Hochschuldidaktik (GHD), Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft

<b>Dienstag, 28.10.2014</b>		<b>Teilnehmer/innen von Seiten der FH Münster</b>
Anreise		
17.00 – 19.30	Konstituierende Sitzung	Kennenlernen der Gutachter/innen Besprechung der Dokumente Ablauf der Begehung
20.00	Abendessen	Dr. Annika Boentert (Geschäftsführerin Wandelwerk, Projektleiterin „Wandel bewegt“) Prof. Dr. Frank Dellmann (Vizepräsident für Bildung und Internationales) Prof. Dr. Thilo Harth (Wissenschaftlicher Leiter “Wandel bewegt”) Katharina Hombach (Didaktische Beraterin, Wandelwerk) Prof. Dr. Richard Korff (Vizepräsident für Lehre, Forschung und Weiterbildung) Prof. Dr. Ute von Lojewski (Präsidentin) Dagmar Sinsbeck (Leiterin Dezernat Studium und Akademisches) Christine Witte (Projektkoordinatorin „Wandel bewegt“)

<b>Mittwoch, 29.10.2014</b>			
8.30 – 9.30	Projektleitung Didaktikteam	Vorstellung des Projektes Bisherige Erfahrungen Ziele für die Fortführung des Projektes	Dr. Annika Boentert (Geschäftsführerin Wandelwerk, Projektleiterin „Wandel bewegt“) Prof. Dr. Thilo Harth (Wissenschaftlicher Leiter “Wandel bewegt”) Katharina Hombach (Didaktische Beraterin, Wandelwerk) Christine Witte (Projektkoordinatorin “Wandel bewegt”)
9.30 – 9.45	Gutachtergruppe	Besprechung	
9.45 – 10.45	Projektgruppe 1	Erläuterung der Projekte: a) Einführung Lerntagebuch in Verbindung mit Forum Gestaltung und Schreibwerkstatt b) Studieren lernen (2)	Prof. Dipl.-Kfm. Ralf Beuker (FB Design) Prof. Dipl.-Des. Lothar Schöneck (FB Design) Prof. Dr. Juliane Wolf (FB Wirtschaft) Dr. Jutta Rach (FB Wirtschaft) Prof. Dr. Sonja Öhlschlegel-Haubrock (FB Wirtschaft)
10.45 – 11.00	Gutachtergruppe	Pause	
11.00 – 12.00	Projektgruppe 2	Erläuterung der Projekte: a) IMM – Ich mach mit b) GIS-Ausbildung im Masterstudiengang GB 6	Prof. Dr.-Ing Peter Richert (FB Elektrotechnik und Informatik) Prof. Dr. Nikolaus Wulff (FB Elektrotechnik und Informatik) Prof. Dr.-Ing. Mathias Uhl (FB Bauingenieurwesen) Sandra Machalica (FB Bauingenieurwesen) Michael Zarth (FB Bauingenieurwesen)
12.00 – 12.30	Gutachtergruppe	Besprechung	
12.30 – 13.15	Mittagessen		

13.15 – 14.45	Projektgruppe 3	Erläuterung der Projekte: a) Coaching durch Studierende b) Oeco-Media  c) Mediengestützte aktivierende Lehre im FM – interaktiver digitaler Lernpfad	Marianne Ammann (FB Sozialwesen)  Prof. Dr.-Ing. Frank Ramsauer (FB Oecotrophologie – Facility Management) Oliver Berg (FB Oecotrophologie – Facility Management)  Prof. Dr. Frank Riemenschneider (FB Oecotrophologie – Facility Management)
14.45 – 15.00	Gutachtergruppe	Pause	
15.00 – 16.30	Antragsteller aus RAV 2014	Antragsverfahren	Prof. Dr. Marcellus Bonato (FB Pflege und Gesundheit) Sebastian Bornemann (Institut für Berufliche Lehrerbildung) Prof. Dr. Michael Bredol (FB Chemieingenieurwesen) Prof. Dr. Jörn Dummann (FB Sozialwesen) Prof. Dr.-Ing. Manfred Große-Gehling (FB Maschinenbau) Prof. Dr.-Ing. Hans-Arno Jantzen (FB Maschinenbau) Stefanie Kirn (Dezernat Hochschulkommunikation/ Schulnetzwerk) Prof. Dr. Klaus Peikenkamp (FB Physikalische Technik) Prof. Dr. Friederike Störkel (FB Pflege und Gesundheit)
16.30 – 17.00	Gutachtergruppe	Besprechung	
17.00 – 18.30	Beirat	Auswahlkriterien	Prof. Dr. Frank Dellmann (Vizepräsident für Bildung und Internationales) Prof. Dr. Thilo Harth (Wiss. Leiter „Wandel bewegt“) Prof. Dr. Richard Korff (Vizepräsident für Lehre, Forschung und Weiterbildung) Prof. Dr. Hans-Christoph Mertins (FB Physikalische Technik) Prof. Dr. Petra Teitscheid (FB Oecotrophologie – Facility Management)

18.30 – 19.30	Gutachtergruppe	Besprechung des ersten Begehungstages	
20.00	Abendessen		
<b>Donnerstag, 30.10.2014</b>			
8.30 – 9.00	Gutachtergruppe	Vorbesprechung SWOT-Analyse	
9.00 – 10.30	Gutachtergruppe Lenkungsteam Projektteam	SWOT-Analyse	Dr. Annika Boentert (Geschäftsführerin Wandelwerk, Projektleiterin „Wandel bewegt“) Prof. Dr. Frank Dellmann (Vizepräsidentin für Bildung und Internationales) Prof. Dr. Thilo Harth (Wissenschaftlicher Leiter „Wandel bewegt“) Prof. Dr. Richard Korff (Vizepräsident für Lehre, Forschung und Weiterbildung) Dagmar Sinsbeck (Leiterin Dezer-nat Studium und Akademisches) Christine Witte (Projektkoordinatorin „Wandel bewegt“)
10.30 – 10.45		Pause	
10.45 – 11.45	Gutachtergruppe Lenkungsteam Projektteam	Ergebnisse SWOT-Analyse	Dr. Annika Boentert (Geschäftsführerin Wandelwerk, Projektleiterin „Wandel bewegt“) Prof. Dr. Frank Dellmann (Vizepräsidentin für Bildung und Internationales) Prof. Dr. Thilo Harth (Wissenschaftlicher Leiter „Wandel bewegt“) Prof. Dr. Richard Korff (Vizepräsident für Lehre, Forschung und Weiterbildung) Dagmar Sinsbeck (Leiterin Dezer-nat Studium und Akademisches) Christine Witte (Projektkoordinatorin „Wandel bewegt“)
11.45 – 13.00	Gutachtergruppe	Abschlussbesprechung	
13.00 – 13.45	Mittagessen		

---

13.45 – 14.45	Projektteam	Resümee der Begehung Empfehlungen	<p>Dr. Annika Boentert (Geschäftsführerin Wandelwerk, Projektleiterin „Wandel bewegt“)</p> <p>Prof. Dr. Frank Dellmann (Vizepräsidentin für Bildung und Internationales)</p> <p>Dr. Johannes Emmerich (Projektkoordination „Studienziele und Studieneingangsphase“)</p> <p>Prof. Dr. Thilo Harth (Wissenschaftlicher Leiter “Wandel bewegt“)</p> <p>Frauke Hennicke (Leiterin Zentrale Studienberatung)</p> <p>Prof. Dr. Richard Korff (Vizepräsident für Lehre, Forschung und Weiterbildung)</p> <p>Anke Rikowski-Bertsch (Kordinatorin Career Service)</p> <p>Dagmar Sinsbeck (Leiterin Dezernat Studium und Akademisches)</p> <p>Kristina Timmermann (Controlling Wandelfonds, Wandelwerk)</p> <p>Christine Witte (Projektkoordinatorin „Wandel bewegt“)</p>
---------------	-------------	--------------------------------------	---

---

### **Anhang 3 Ergebnisprotokoll vom 10.-11. September 2014**

**der Workshops zum Thema „Welche Unterstützung ist wünschenswert, um der Wirklichkeit der Lehre gerecht zu werden?“**

**für Lehrende der FH Münster im Rahmen der Zwischenbegutachtung des Projektes „Wandel bewegt“**

**am 10. September 2014 in Münster und am 11. September 2014 in Steinfurt**

#### **Kontext und Zielsetzung des Workshops**

Die FH Münster hat **evalag** beauftragt, eine Zwischenbegutachtung des Projektes „Wandel bewegt“ durchzuführen, um sowohl Erkenntnisse zur Optimierung und Weiterentwicklung des Projektes zum Zweck der Nachsteuerung im aktuellen Förderzeitraum (2011/12-2016) zu erhalten, als auch Hinweise darauf, wie das Projekt auf eine mögliche zweite Förderphase (2016/17-2020) ausgerichtet werden kann.

Als Bestandteil der Begutachtung hat **evalag** zwei Workshops mit 19 Lehrenden der FH Münster aus 11 Fachbereichen und zwei Instituten durchgeführt, um von diesen eine Einschätzung zu erhalten, ob und wie das hochschuldidaktische Angebot wahrgenommen und angenommen wird, warum Angebote auf Interesse oder kein Interesse stoßen und welche inhaltlichen Angebote und flankierenden Maßnahmen hilfreich wären und gewünscht werden.

#### **Angebotsformate**

Das hochschuldidaktische Angebot, das den Lehrenden der FH Münster zur Verfügung steht, lässt sich in folgende Formate aufgliedern:

- Hochschuldidaktiktag: Erstmals im Rahmen des Projektes „Wandel bewegt“ 2013 durchgeführte, eintägige Veranstaltung mit Beiträgen externer und interner Referentinnen und Referenten. Ein zweiter Hochschuldidaktiktag ist für 2015 geplant.
- Ideenwerkstatt Lehre:
  - Kurzformate: Zwei bis dreistündige Veranstaltungen, die seit 2012 zu verschiedenen Themen in Münster und Steinfurt angeboten werden.
  - Eintägige Veranstaltungen: Ganztägige Veranstaltungen, die seit 2012 am Standort Münster zu verschiedenen Themen und teilweise in Kooperation mit dem hdw-NRW (hochschuldidaktisches Weiterbildungsangebot des Landes NRW) angeboten werden.
  - Zweitägige Veranstaltungen: Veranstaltungen, die seit 2012 für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und neuberufene Professorinnen und Professoren am Standort Münster in Kooperation mit dem hdw-NRW angeboten werden. Das Angebot gab es bereits vor 2012 für Lehrende der FH Münster, allerdings an wechselnden Orten.
- Externe hdw-NRW Veranstaltungen: Nach wie vor steht den Lehrenden der FH Münster das Angebot des hdw-NRW, das im Wechsel an verschiedenen Hochschulen des Landes durchgeführt wird, zur Verfügung.

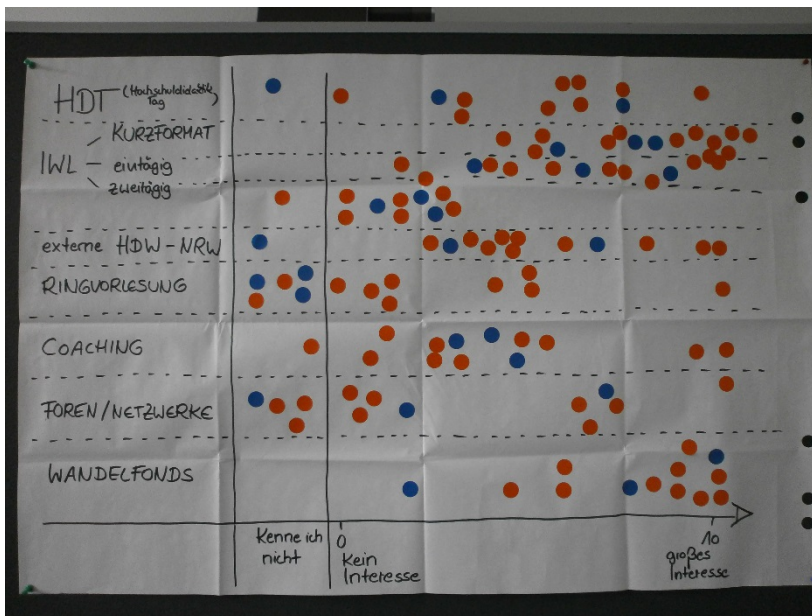


- Ringvorlesung: 2014 wurde erstmals im Rahmen des Projektes Wandel bewegt eine Ringvorlesung zu hochschuldidaktischen Themen angeboten.
- Beratung/Coaching: Im Rahmen des Projektes Wandel bewegt wurde ein individuelles Beratungsangebot geschaffen. Vor Einrichtung des Wandelwerks hat das Personaldezernat bereits in bestimmten Situationen individuelle Beratung und Coachings vermittelt und hat diese Aufgabe parallel zum Projekt „Wandel bewegt“ noch immer.
- Foren/Netzwerke: Zum fachbereichsübergreifenden Austausch der Lehrenden wurden im Rahmen des Projektes „Wandel bewegt“ Foren und Netzwerke initiiert. Die einzige Initiative, die sich bisher etabliert hat, ist das Netzwerk E-Learning.<sup>23</sup>
- Wandelfonds: Zentraler Bestandteil des Projektes „Wandel bewegt“, in dem über ein internes wettbewerbliches Verfahren Mittel zur Umsetzung von Projekten zur Verbesserung der Lehre beantragt werden können.

### Bewertung der Angebotsformate durch die Teilnehmer/innen

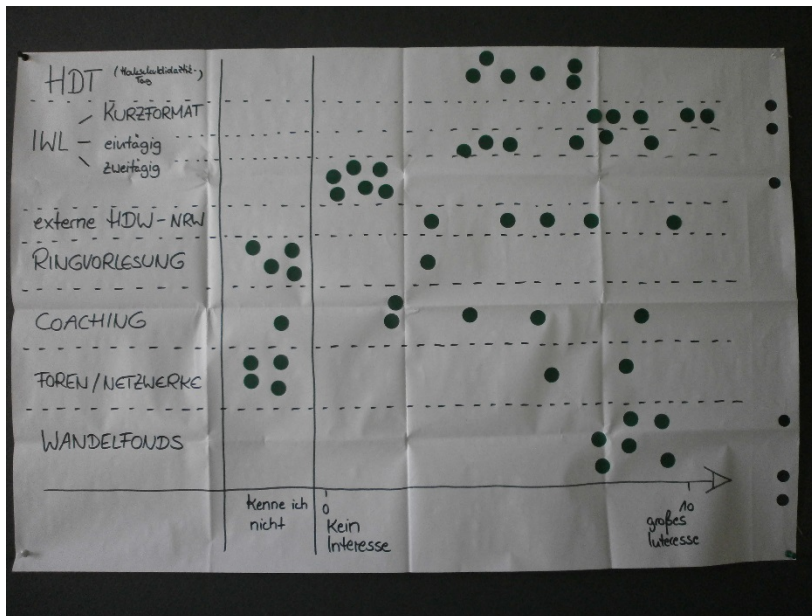
Eine Schnellabfrage mit Klebepunkten zu den verschiedenen Angebotsformaten mit Hilfe der Kategorien „kenne ich nicht“ („zu diesem Angebot kann ich nichts sagen“) und einer offenen Skalierung des persönlichen Interesses (von „kein Interesse“ bis „großes Interesse“) an dem jeweiligen Format ergab folgende Übersichten:

Abb. 1: Schnellabfrage im Workshop am 10. September 2014 in Münster



<sup>23</sup> Nachträgliche Information des Wandelwerks: Die Initiative des Wandelwerks, ein Netzwerk „Tutorien / Studiengangphase“ einzurichten, wurde wieder eingestellt, da die relevanten Akteurinnen und Akteure nicht erreicht werden konnten. Nun soll eine interne Studie durchgeführt werden, um konkrete Bedarfe zu diesem Thema abzuleiten.

Abb. 2: Schnellabfrage im Workshop am 11. September 2014 in Steinfurt



#### Interpretationsansätze zu den Ergebnissen der Schnellabfrage:

- Der Hochschuldidaktiktag stößt auf unterschiedliches Interesse. Von den Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmern, die selbst dabei waren, wird der Didaktiktag aber positiv wahrgenommen.
- Je kürzer die Formate der Weiterbildungsveranstaltungen angelegt sind, desto eher treffen sie auf Interesse.
- Die externen Veranstaltungen der hdw-NRW werden uneinheitlich eingeschätzt. Teils werden sie als wenig interessant oder zeitaufwändig eingestuft („Veranstaltungen in Münster kosten weniger Zeit“), teils werden sie als sehr interessant und inspirierend beurteilt („Kennenlernen von Kolleg/inn/en aus anderen Hochschulen“).
- Die Ringvorlesung ist wenig bekannt und stößt auf geringes Interesse, obwohl es sich um ein „kurzes Format“ handelt. Änderungsvorschlag siehe unten.
- Das Beratungs-/Coaching-Angebot ist vergleichsweise wenig bekannt und trifft auf unterschiedliches Interesse. Hier scheint die Hemmschwelle, das Angebot in Anspruch zu nehmen, am größten zu sein („finde ich interessant, traue mich aber nicht, hat jemand Erfahrungen damit gemacht?“)
- Die Foren/Netzwerke sind vergleichsweise wenig bekannt und werden insbesondere mit dem Netzwerk E-Learning assoziiert. Die im Workshop anwesenden Mitglieder dieses Netzwerks bewerten es als sehr positiv.
- Der Wandelfonds stößt auf großes Interesse.

### **Aussagen der Workshop-Teilnehmer/innen zur Lehr-Realität (mit Bezug auf das Weiterbildungsangebot)**

- Wenig Zeit, viele eigene Termine der Lehrenden, daher kommt es häufig zu Terminkollisionen mit den Weiterbildungsangeboten;
- Die „Verbesserung der Lehre“ ist maßgeblich abhängig von der inhaltlichen Weiterentwicklung der eigenen Veranstaltungen, die ggf. viel Zeit kostet;
- Große Gruppen machen viele didaktische Ansätze unmöglich, weil sie nicht oder nur mit zu großem Aufwand umsetzbar sind;
- Übungen (Tutorien) sind sinnvoll, aber es sind ausreichende Ressourcen zur Durchführung notwendig;
- Prägung der Lehrenden („*da mussten wir früher auch durch*“) schlägt sich z.T. in der eigenen Lehre nieder („*das ist so und geht nicht anders*“);
- Überblick über das Weiterbildungsangebot fehlt.

### **Vorschläge zur Verbesserung des bestehenden Angebotes**

- Praxisbezug der Veranstaltungen („wie setze ich das um?“) ist grundsätzlich wichtig und war vereinzelt nicht gegeben (Beispiele aus externen hdw-NRW Veranstaltungen und einem Beitrag am Hochschuldidaktiktag);
- Lehrdeputatsreduktionen können Freiräume schaffen, um Ideen umzusetzen und auszuprobieren; die existierende Regelung zur Beantragung von Lehrdeputatsreduktionen ist allerdings nicht allgemein bekannt;
- Veranstaltungen in die Prüfungszeit legen, um Terminkollisionen mit Lehrveranstaltungen zu reduzieren;
- Weniger unterschiedliche Weiterbildungsformate wären übersichtlicher;
- „Ringvorlesung“ ist ein überholter und „verstaubt“ wirkender Begriff, thematisches Angebot beibehalten und in die Kurzformate übernehmen;
- Strukturierte Übersicht der Veranstaltungsangebote nach Themen und Niveau („Anfänger“, „Fortgeschrittene“) nicht nach Formaten und Terminen;
- Foren/Netzwerke stärker einsetzen („Gründungsinitiative“ durch das Wandelwerk), um den fachbereichsübergreifenden Wissensaustausch zu befördern;
- Schnittstellen zu anderen Angeboten an der FH Münster deutlich(er) machen, in Bezug auf die Weiterbildungsangebote (z.B. Fremdsprachenangebot) und in Bezug auf die Beantragung von Projektmitteln (z.B. QV-Mittel);
- Veranstaltungen in Steinfurt sind wichtig, um den Zugang zu erleichtern (Teilnahme an Kurzformaten in Münster kostet im Verhältnis zu viel Fahrtzeit).

## Vorschläge für weitere thematische Angebote

- Spezielle Veranstaltungen für die Didaktik der MINT-Fächer<sup>24</sup> (Unterschiede zwischen den Fachdisziplinen werden in den „gemischten“ Weiterbildungsveranstaltungen manchmal eher als hinderlich empfunden);
- Die besonderen Herausforderungen von Lehrenden in den berufsbegleitenden Studiengängen in den Blick nehmen;
- Umsetzung Forschungsorientierter Lehre (mit praktischen Hilfestellungen, z. B. „wie kommt man zu einer vernünftigen Benotung, wenn sich alle Studierenden stark engagieren und dann eine 1 erwarten?“);
- Das Wandelwerk könnte bei der Koordination von fachbereichsübergreifenden Projekten unterstützen, indem es auf Anfrage Kontakte vermittelt.<sup>25</sup>
- Führungsaufgaben in der Hochschule, (auch wenn dieses Thema nicht unbedingt im Angebotsspektrum des Wandelwerks verortet wird);
- Strategie der FH Münster für den Umgang mit „Bildung im Netz“ (z. B. MOOCs) erarbeiten und kommunizieren, (dies wird zwar nicht als unmittelbare Aufgabe des Wandelwerks gesehen, aber als wichtige Positionierung, aus der sich ggf. konkrete Weiterbildungsangebote ergeben könnten).

## Vorschläge der Teilnehmer/innen zur Verbesserung der Information/Kommunikation

- Best Practice Beispiele darstellen (z.B. Prozess Überarbeitung Modulhandbücher<sup>26</sup>);
- Überblick über Projekte, die aus dem Wandelfonds finanziert werden. (Die Projekte wurden im Rahmen des Hochschuldidaktiktages 2013 durch eine Posterausstellung vorgestellt. Da der zweite Hochschuldidaktiktag erst für 2015 geplant ist, gibt es derzeit keinen aktuellen Überblick)<sup>27</sup>.
- Benennung von „Weiterbildungsbeauftragten“ in den Fachbereichen, die Ansprechpartner/innen für die Anbieter und Kontaktstelle für die Lehrenden sind;
- Wandelwerk in den Fachbereichen vorstellen und „Beratungstage“ in den Fachbereichen anbieten. (Die „Vorstellung“ des Wandelwerkes könnte nach

---

<sup>24</sup> Nachträgliche Information des Wandelwerks: Es wurden bereits vereinzelt Angebote speziell für Ingenieure und Ingenieurinnen gemacht (Kurzformat „Forschendes Lernen im Labor“ (12.11.2013) und Kurzformat „Problembasiertes Lernen für Ingenieurinnen und Ingenieure“ (20.11.2014)), die aber wegen zu geringer Anmeldezahlen ausfallen mussten.

<sup>25</sup> Nachträgliche Information des Wandelwerks: Die Hochschule verfügt über einen sogenannten „Forschungskatalog“ (<https://www.fh-muenster.de/forschung/forschungskatalog/index.php?p=6>), in dem nach Personenprofilen, Arbeitsgebieten und Forschungskompetenzen recherchiert werden kann.

<sup>26</sup> Nachträgliche Information des Wandelwerks: Dieser und viele weitere Prozesse sind im hochschuleigenen Prozessportal FINDUS dokumentiert (<https://www.fh-muenster.de/hochschule/qualitaetsentwicklung/FINDUS/findus.php>).

<sup>27</sup> Nachträgliche Information des Wandelwerks: Alle geförderten Projekte der Wandelfonds-Runden 2012 und 2013 werden auf der Webseite des Wandelwerks unter [www.fh-muenster.de/wandelfonds](http://www.fh-muenster.de/wandelfonds) kurz vorgestellt. Zudem ist eine Broschüre über alle aus dem Wandelfonds geförderten Projekte geplant.

Ansicht von **evalag** im Frühjahr 2015 mit einer Information über die Ergebnisse der Evaluation und über das Konzept des Folgeantrags verbunden werden).

- Präsenz des Wandelwerks in Steinfurt erhöhen (beispielsweise mit einem eigenen Büro, das wenigstens an einigen Tagen pro Woche besetzt ist);
- Strategie entwickeln, um auch die weniger an didaktischer Weiterbildung interessierten Personen unter den Lehrenden zu erreichen, damit das Thema an Bedeutung gewinnt;
- Bekämpfung von Gerüchten durch gezielte Kommunikation dahingehend, dass
  - das gesamte Angebot aus Drittmitteln finanziert wird und nicht aus Mitteln, die aus den Budgets der Fachbereiche stammen,
  - die Bereitstellung des Angebots (Weiterbildung, Wandelfonds) einer administrativen Durchführung bedarf (um den Vorwurf zu entkräften, „das Geld fließt in die Verwaltung und nicht in die Projekte“).

### **Weitere Vorschläge**

- Mehr technische Unterstützung für E-Learning Tools (z.B. ILIAS), da die vorhandenen Unterstützungsangebote gut sind, aber z. T. nicht ausreichen, wenn spezifische Lösungen gefunden werden müssen.

### **Zusammenfassende Aussagen der Teilnehmer/innen**

- Das Wandelwerk hat ein engagiertes, kompetentes und sympathisches Team.
- Die Weiterbildungsangebote der Ideenwerkstatt Lehre sind qualitativ hochwertig.
- Das Unterstützungsangebot für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist sehr gut und außerordentlich hilfreich.
- Das Unterstützungsangebot für Lehrende im Rahmen des Projektes „Wandel bewegt“ (und darüber hinaus) wird als „Luxus“ positiv wahrgenommen.
- Das Projekt „Wandel bewegt“ ist ein wichtiges Projekt, dessen Nachhaltigkeit (z. B. im Hinblick auf die Bedeutung der Didaktik, den Austausch der Lehrenden) unbedingt sichergestellt werden sollte.
- Der Wandelfonds ist ein wichtiger Bestandteil des Projektes, der es möglich macht, Ideen umzusetzen und auszuprobieren.

## **Anhang 4 Ergebnisprotokoll vom 27. Oktober 2014**

**des Gesprächs zum Thema „Wandelt sich die Lehre an der FH Münster?“**

**mit Studierenden der FH Münster im Rahmen der Zwischenbegutachtung des Projektes „Wandel bewegt“**

**am 27. Oktober 2014 in Münster**

### **Kontext und Zielsetzung des Gesprächs**

Die FH Münster hat **evalag** beauftragt, eine Zwischenbegutachtung des Projektes „Wandel bewegt“ durchzuführen, um sowohl Erkenntnisse zur Optimierung und Weiterentwicklung des Projektes zum Zweck der Nachsteuerung im aktuellen Förderzeitraum (2011/12-2016) zu erhalten, als auch Hinweise darauf, wie das Projekt auf eine mögliche zweite Förderphase (2016/17-2020) ausgerichtet werden kann.

Als Bestandteil der Begutachtung hat **evalag** ein Gespräch mit Studierenden durchgeführt, um aus studentischer Perspektive eine Einschätzung zu erhalten, ob durch die Maßnahmen des Projektes „Wandel bewegt“ (insbesondere durch die Wandelfondsprojekte) Veränderungen der Lehr- und Lernkultur wahrnehmbar sind. An dem Gespräch nahmen fünf Studierende aus zwei Fachbereichen teil, die über Lehrveranstaltungen aus drei Wandelfondsprojekten berichten konnten.

### **Erläuterung zu den im Gespräch behandelten Wandelfondsprojekten**

Zwei der drei Wandelfondsprojekte waren in der Studieneingangsphase platziert und verfolgten das Ziel, den Erstsemestern den Studieneinstieg zu erleichtern. In einem dieser Projekte erfolgte die Unterstützung der Erstsemester durch Studierende höherer Semester, für die wiederum die Betreuung der Erstsemester in einer Lehrveranstaltung verankert war. Die teilnehmenden Studierenden, die über dieses Projekt berichten konnten, waren Studierende höherer Semester. Das dritte Projekt war in den höheren Fachsemestern angesiedelt und verfolgte fachspezifische Ziele.

### **Bewertung der Lehrformate aus den Wandelfondsprojekten durch die Studierenden**

- Im Vergleich zu den herkömmlichen (praxisorientierten) Lehrveranstaltungen an der FH Münster waren die Lehrformate für die Studierenden neu.
- Die Ziele der Lehrveranstaltungen wurden erreicht und die neuen Lehrformate daher als sinnvoll bewertet.
- Der aktivierende Ansatz wurde deutlich wahrgenommen, grundsätzlich positiv bewertet (im Sinne der Zielerreichung), aber auch mit einer deutlich erhöhten Arbeitsintensität in Verbindung gebracht.

- Die eingeforderte Selbstreflexion wurde positiv bewertet. Allerdings wurde auch eingeräumt, dass gerade diese Zielsetzung für Studienanfänger/innen zunächst einen unklaren Nutzen aufweist.
- Das Konzept, das Orientierung und Unterstützung in der Studieneingangsphase durch Studierende höherer Semester vermittelt wird, wurde als sehr sinnvoll eingeschätzt. In diesem Zusammenhang wurde auch die Möglichkeit, Verantwortung (als Coach für Studienanfänger/innen) zu übernehmen, positiv bewertet.
- Die erlernten Fähigkeiten konnten in anderen Lehrveranstaltungen ein- und umgesetzt werden.
- Die Lehrformate förderten wünschenswerte Verhaltensweisen (z.B. Zusammenarbeit in Teams statt Konkurrenzverhalten).

### **Vorschläge zur Verbesserung der Lehrformate**

- Es wurde angeregt, den theoretischen Input in den neuen Lehrformaten auch durch entsprechende Dokumentationen (Skripte) zu unterstützen, was bisher nicht in allen Fällen geschehen ist.
- Als sinnvoll und wünschenswert wurde es eingeschätzt, das Konzept der Unterstützung von Studienanfänger/innen durch Studierende höherer Semester im Rahmen von Lehrveranstaltungen in die Fachbereiche zu übertragen, die diesen Ansatz noch nicht verfolgen.
- In den Fachbereichen scheint die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten unterschiedlich stark ausgeprägt zu sein. Der Wunsch nach FH-internen, fachbereichsübergreifenden Projekten wurde geäußert.

### **Zusammenfassende Aussagen der Studierenden**

- Es wäre ein Verlust, wenn es die Lehrveranstaltungen (aus den Wandelfondsprojekten) nicht gäbe.
- In den neuen Lehrformaten stehen die Studierenden im Vordergrund.
- Das Angebot an neuen Lehrformaten ist ausreichend, mehr ist aufgrund des hohen Zeitaufwands nicht leistbar.

## **Anhang 5**

### **Stärken-Schwächen-Analyse des Lenkungsteams zum Projekt „Wandel bewegt“**

Termin: Montag, 15.09.2014, 10:30-12:30 Uhr

#### **Teilnehmer/innen:**

Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin

Prof. Dr.-ing. Richard Korff, Vizepräsident für Lehre, Forschung und Weiterbildung

Dagmar Sinsbeck, Leiterin des Dezernats Studium und Akademisches

Prof. Dr. Thilo Harth, Wissenschaftlicher Leiter „Wandel bewegt“

Dr. Annika Boentert, Geschäftsführerin Wandelwerk



## 1. Bewertung der Bausteine

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN/FRAGEN	IDEEN für die 2. Förderphase
Wandelfonds	Viele Kollegen haben sich mit den Ausschreibungen beschäftigt. Es gab keine thematische Engführung, die Projekte orientieren sich am echten Bedarf. Der Beirat ist nicht nur Hochschulintern besetzt.	Die Projektergebnisse sind Hochschulintern nicht breit genug bekannt. Das Wettbewerbsverfahren provoziert Unmut bei abgelehnten Anträgen. Sind die Beiratsentscheidungen hinreichend valide und transparent, hat der Beirat eine ausreichende Legitimation? Die Bereitschaft der Fachbereiche zu Anschlussfinanzierungen ist sehr unterschiedlich.	Wichtiges Anliegen künftig: Gute Praxis noch transparenter machen  Zur Stärkung der Nachhaltigkeit evtl. einen Eigenanteil für die Anschlussfinanzierung fordern.
Qualifizierung durch Beratung/Coaching	Wird durchaus in Anspruch genommen und wertgeschätzt, auch wenn manche Lehrende die Beratung nur als ein „Gespräch“ betrachten und nie offen einen „Beratungsbedarf“ äußern würden.	Die Hemmschwelle zur Inanspruchnahme von Beratung ist immer noch hoch. Der Weg nach Münster ist weit.	Stärkere Präsenz des Didaktikteams in Steinfurt. Neue Begrifflichkeiten etablieren, weniger auf „Beratungsbedarf“ setzen, eher auf Wünsche zum Austausch.
Qualifizierung durch Ideenwerkstatt Lehre	Hohe Zufriedenheit der Teilnehmer laut Evaluationsbögen.	Keine flächendeckende Durchdringung der Hochschule. Verwirrende Kommunikation in die Hochschule: Unterschiedliche Informationen für Weiterbildungen des Wandelwerks bzw. des Dezernats Personal	Weiterbildung erfordert bisher Präsenz. Warum nicht auch Blended Learning/Lehrfilme für Lehrende? Gemeinsamer Veranstaltungskatalog wie bei „Pluspunkt Angeboten für Studierende“

Beratung für Studierende (ZSB, CS)	Kompetenzorientierung spiegelt sich im Workshopangebot wieder. Das Beratungsangebot wurde quantitativ stark ausgebaut. Durch den Kommunikationsweg „Pluspunkt“ wurde die Vermarktung stark professionalisiert,	Kompetenzorientierung ist nach wie vor in den individuellen Beratungsgesprächen der ZSB nur implizit Thema. Ist die Verzahnung der zentralen Studienberatung und der Fach(bereichs-)Beratungen eng genug? Verfügen Fachberater über angemessene	Schulungen von Fachberatern sind z.B. auch durch OnlineTutorials denkbar. Insgesamt ist zu prüfen, ob nicht mehr Medieneinsatz in der Beratung genutzt werden könnte, um bei gegebenem /sinkendem Personalbudget ein breites Angebot
Projekt insgesamt	Begeisterung vieler Kollegen in Austauschforen z.B. E-Learning-Netzwerk	Im Kollegium ist teilweise ein starker Fokus auf das Einwerben von Geldern statt auf eine ernsthafte eigene Veränderung zu beobachten. Auch ist die Bereitschaft /Fähigkeit zur Selbstreflexion (-kritik) unterschiedlich ausgeprägt. Es ist unklar, wie stark das Ziel des „Anders-Studierens“ bei den Studierenden tatsächlich ankommt. Derzeit ist eine Gleichzeitig-	Künftig soll die Frage stärker im Fokus stehen, was tatsächlich bei den Studierenden ankommt. Erfolgsmodelle sollen besser publik gemacht werden, z.B.

	CHANCEN	HERAUSFORDERUNGEN
Projekt insgesamt	Das Kompetenzverständnis ist ggf. zu überdenken: Es muss stärker um integrierte „Handlungskompetenz“ gehen, weniger um die bloße Ergänzung von Fachkompetenz durch außerfachliche Kompetenzen.  Auch Mittel aus anderen Fördertöpfen können für ähnliche Ziele eingesetzt werden.	Die Kreativität im Projekt wird durch eine zunehmend engmaschige Kontrolle des DLR belastet. Die Zielerreichung wird im Controlling zu wenig beachtet, fokussiert wird vor allem auf formale Überprüfung und korrekten Mitteleinsatz.  Insgesamt ist so viel Geld im System, dass Nachhaltigkeit wenig ernst genommen wird.  Die hohen Studierendenzahlen verlangen schnelle, operative Lösungen und begrenzen den Raum für methodisch-didaktische Experimente.  Es bleibt eine Herausforderung, dauerhaft für Veränderung zu motivieren.

## 2. Reflektion der Zielerreichung

Personalausstattung verbessern	Kommentar	IDEEN für die 2. Förderphase
Hauptamtlich Lehrende entlasten	<p>Hat nicht so geklappt wie geplant, wird weniger in Anspruch genommen als zunächst angedacht.</p> <p>Die Relation von Forschungs-/Lehrentlastungen ist derzeit schwierig, Forschungsfreisemester werden nicht mehr gewährt (im WS 2014/15 auf dem Prüfstand), daher kann eine starke Lehrbefreiung für Verbesserungen in der Lehre als unfair empfunden werden. Widersprüchliche Botschaften: Einerseits wurde zunächst das Ziel der zeitlichen Entlastung stark beworben, auch viel Budget bereitgestellt. Aus Angst vor Mitnahmeeffekten wurden die Befreiungen dann aber eher restriktiv vergeben. In manchen Fächern ist auch die Vertretung schwierig.</p> <p>Entlastung über Qualifizierungsstellen: Lehreinsatz der Stelleninhaber ja, Weiterentwicklung der Lehre häufig auch ja, tatsächliche Weiterbildung der Kollegen fraglich</p>	Ausschreibung von Lehrfreisemestern im Wettbewerbsverfahren? Mit Nachweis durch Kollegen.
Für Projektaufgaben zusätzliches Personal beschäftigen	Im Wandelfonds durchaus ergiebig, stellenmäßig größter Umfang: Hilfskräfte	
Projektteam aufbauen	ZSB, Didaktikteam, Career Service.	Perspektive nach 2016?
Personal (weiter-) qualifizieren, Lehrqualität sichern		
Beschäftigte für kompetenzorientiertes Handeln qualifizieren	Die Durchdringung in der Breite ist unklar. Insbesondere das neue Format der Kurzformate als niederschwelliges Angebot wird positiv honoriert.	Perspektivisch: „Outsourcing“ prüfen, neue Medien (E-Learning in der Weiterbildung, Gamifizierung, MOOCs) auch für Weiterbildung nutzen

Kompetenzorientierung in QM-System integrieren	Bisher erst ansatzweise erfolgt, stärkere Verschränkung von Didaktischer und QM-Kompetenz denkbar	<p>QM nutzen zur Stärkung der Kompetenzorientierung, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Didaktische Beratung als Pflicht in der Studiengangsentwicklung?</li> <li>- Im QMB-Arbeitskreis: Qualität in Lehre und Studium zum Thema machen.</li> <li>- Didaktik auch als Thema von ASC &amp; Co., QM-Jahresgespräche;</li> <li>- Didaktische Weiterbildung als Thema von ASC und QM-Gesprächen.</li> </ul>
Studienbedingungen optimieren und innovative Studienmodelle entwickeln		
Entwicklung außerfachlicher Kompetenzen in den FBen fördern	HANDLUNGSKOMPETENZ s.o.	Stärkere Integration (vs. Addition) von Fachlicher/ außerfachlichen Kompetenzen fördern
Studienerfolg durch hochschulweite Maßnahmen für Studis unterstützen	ZSB, CS s.o.	Perspektivisch: neue Medien (E-Learning in der Weiterbildung, Gamifizierung, MOOCs) auch für Beratung nutzen

Professionelles Projektmanagement gewährleisten		
Projektziele und -ergebnisse bekannt machen	Printmedien gut, aber digitale Medien?	Weitere Medien zur Verbreitung von Projektergebnissen nutzen. Fhocus [Publikationsreihe der Hochschule auch für externe Adressaten, bisher Forschungsschwerpunkt] auch für Lehre?? Sonderheft oder Dauerrubrik?
Projektfortschritt fördern		

## Anhang 6

### Stärken-Schwächen-Analyse des Projektteams zum Projekt „Wandel bewegt“

Termin: Dienstag, 16.09.2014

Teilnehmer/innen:

**Wandelwerk:** Annika Boentert, Jana Buß, Thilo Harth, Christina Müller-Naevecke, Mareike Richter, Kristina Timmermann, Matthias Welp, Christine Witte

**Career Service:** Anke Rikowski-Bertsch

**Zentrale Studienberatung:** Anne Garschagen, Anne Wirtz

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN	ANREGUNGEN FÜR 2016-2020
Wandelfonds	Bei Projekten zu ähnlichen Themen wird durch das Didaktikteam eine Verzahnung der Aktivitäten ermöglicht.	Ergebnisse vieler Projekte sind zu wenig in der Hochschule bekannt, teils noch nicht einmal im Didaktikteam bzw. in den eigenen Fachbereichen. Verwirrendes Wandel-Was...(Wandelwerk, Wandelfonds, Wandel bewegt...)	Stärkerer Fokus auf Verbreitung von Projektergebnissen („WW zu Besuch im FB“) Transparente Kommunikation der Angebote
Qualifizierung durch Beratung/Coaching	Leute kommen, auch wenn sie es nicht Beratung nennen. Es gibt deutliche Wertschätzung für das Angebot. Von Neuberufenen wird die didaktische Begleitung/Weiterbildung als Privileg empfunden. Das Angebot wird sowohl von wiMI als auch von Prof angenommen -> unterschiedliche Zielgruppen erreicht.	Lehrende sprechen wenig über Beratungsinhalte/-ergebnisse. Weiterhin Hemmung zur Öffnung gegenüber Kollegen. Lehrende befürchten offenbar ein Imageproblem, falls ihr „Beratungsbedarf“ publik wird. Weg Münster-Steinfurt...	Beratung nicht unter dem Label „Beratung“ anbieten, sensibles „Wording“. Auch Information über Angebote mit neuen Medien vermitteln, aber bedenken: aufwändige Produktion! Persönliche Ansprache/Kontaktaufnahme fehlt! Höhere Präsenz in Steinfurt
Qualifizierung durch Ideenwerkstatt Lehre	Kurzformat im Prinzip hoch akzeptiert, gerade in Kleingruppen intensive Zusammenarbeit	Rückläufige Teilnehmerzahlen? Weg Münster-Steinfurt... Bisher kein direkter Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden in Weiterbildungen	Wie erreichen wir die, die wir bisher nicht erreichen? Andere Formate: „Lehre am Mittag“, Impulse plus Tagesangebot zum Ausarbeiten; „Online-Tutorials“ auch als Appetizer zum Dann-Wieder-Kommen  Mehr Angebote für Steinfurt

			Frage klären: Was ist der inhaltliche Kern auch für die langfristige Arbeit nach Projektende, wo ist „Outsourcing“ sinnvoll, wo nicht?
Beratung für Studierende (ZSB, CS)	<p>Hohes Interesse an Pluspunkt-Angeboten</p> <p>Umfangreiches, stark frequentiertes, ausdifferenziertes Beratungsangebot</p> <p>Zunehmende Nachfrage der Beratungsangebote, auch von MasterStudierenden</p>	<p>Gerade das breite Kursangebot scheint die Teilnahme unzuverlässiger zu machen („kann ich ja irgendwann noch einmal machen“).</p> <p>Zwei Zielgruppen stark erreicht: „Übermotivierte“ und „Wenn-Beratung-Fast-Zu-Spät-Ist“. Für andere Zielgruppen fehlende Ansprache.</p> <p>Angebot könnte bei mehr Personal breiter sein</p> <p>Außendarstellung, interne Kommunikation in den Fachbereichen, Bekanntheit der Angebote in den Fachbereichen, andere Einrichtungen weniger als Pluspunkt wahrgenommen</p>	<p>„Ewige Themen“ (Studienwahl, Prüfungsangst etc.), bleiben auch als Dauerbrenner nach Auslaufen des Projekts</p> <p>Andere Formate, Bsp. International Office: In 30 Min. um die Welt. Mit Anmeldung zur Mittagszeit.</p> <p>Begrenzung des Angebots, mehr Angebot heißt nicht unbedingt mehr TN;</p> <p>Im Prinzip Medieneinsatz auch sinnvoll, aber i.d.R. Informationen ohnehin medial verfügbar.</p> <p>Die Verbindlichkeit aus einer persönlichen Beratung scheint medial schwer ersetzbar.</p> <p>Perspektive „Akademisches Beratungs-Centrum“, organisatorische Vernetzung verschiedener zentraler Beratungsangebote</p> <p>Zentrale Serviceeinrichtungen/ Beratungsangebote hochschulintern bekannter machen</p>



Projekt insgesamt	Viele positive Rückmeldungen aus der Hochschule für das Wandelwerk. Wertschätzung für das Wandelwerk-Team	Projektadministration extrem aufwändig, so dass wenig Zeit für inhaltliche Auseinandersetzung fehlt  Schwierige Einbeziehung von Studierenden in die Projektsteuerung	Projekträger wechseln  Studierende zur Mitarbeit im Projekt motivieren?!
-------------------	---	---	--

	CHANCEN	HERAUSFORDERUNGEN/RISIKEN
Projekt insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weitere Öffnung der Hochschulen zu erwarten, steigende Heterogenität der Studierenden, z.B. Lockerung der Regelungen für beruflich Qualifizierte -&gt; weiterhin und neue Bedarfe gezielter Unterstützung der Kompetenzentwicklung (Aufgabe lebenslanges Lernen)</li> <li>- Zunehmende Forderungen von Studierenden nach lebendigem, handlungsorientiertem Lernen, Interesse an praxisorientierter, mitreißender Lehre</li> <li>- Arbeitsmarktorientierung vieler Studierender</li> <li>- Anpassung von Inhalten an Praxiserfordernisse</li> <li>- Reflexive Haltung (als Korrektiv einer zu engen Berufsfeldbezogenheit) bleibt wichtig und nötig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenhaltung: kleine Pakete, gut zur Prüfungsvorbereitung, Berieselungsinteressen</li> <li>- Zu enge Orientierung an aktuellen Berufsfeldern vs. allgemeine Handlungskompetenz</li> <li>- „Zum Jagen Tragen“: Selbständigkeit lernen durch Unterstützung? Erziehung zur Mündigkeit ist anstrengend für Studierende, Verunsicherung von Studierenden (und dann auch Lehrenden).</li> <li>- „Studierende pampern“ wird durch Wettbewerbsdruck gefordert, Erziehung zur Mündigkeit kann Wettbewerbsnachteil sein! („Hier muss ich selbst denken, das ist mir zu anstrengend.“)</li> <li>- Kultur: Beratung nur bei „Problem“ oder für „Streber“...</li> <li>- Viel Neues immer wieder vs. Konsolidierung des Bestehenden -&gt; Problem jeder Projektfinanzierung</li> <li>- Projekt wird nicht verlängern - was dann?</li> <li>- Veränderungen in Hochschulen vs. Bürokratie im DLR -&gt; Antragsstrategie??</li> <li>- Fragwürdige Haltung mancher Fachbereiche zur Anschlussfinanzierung, Kulturwandel braucht Zeit</li> </ul>