

Von Wissen zu Kompetenz

Erfahrungen mit dem Work-Based-Learning Ansatz in den berufsbegleitenden Studiengängen der Hochschule Heilbronn

KATHRIN KÖSTER
MELANIE SCHIEDHELM
SONJA SCHÖNE
JOCHEN STETTNER

1 Einführung und Zielsetzung

Mit der Entwicklung und Einrichtung berufsbegleitender Weiterbildungsangebote öffnet die Hochschule Heilbronn den Bereich der akademischen Bildung für Berufstätige und leistet damit einen wichtigen Beitrag für das lebensbegleitende Lernen und den Wissenserwerb als fortdauernden Prozess. Die Hochschule reagiert damit auf die steigende Nachfrage nach berufsbegleitenden Studiengängen und leistet so ihren Beitrag zur Sicherung eines ausreichenden Angebots akademisch qualifizierter Fachkräfte in der Region und darüber hinaus. Die neuen berufsbegleitenden Studiengänge mit ihren zielgruppenorientierten didaktischen Ansätzen werden dabei von empirischer Begleitforschung umfassend erprobt, evaluiert, und verbessert.

Mit der Gründung des Heilbronner Instituts für Lebenslanges Lernen im Februar 2012 wurde die Basis für das Angebot von berufsbegleitenden Studiengängen an der Hochschule Heilbronn geschaffen. Als Pilotstudiengang startete im März 2012 der berufsbegleitende Bachelorstudiengang Maschinenbau. Im März 2013 liefen die Studiengänge MBA Unternehmensführung und MBA International Automotive Management an.

Alle Studiengänge basieren auf dem didaktischen Ansatz des Heilbronner Modells, der im Kontext des Projekts „beSt - berufsbegleitendes Studium nach dem Heilbronner Modell“ erarbeitet wurde. Die Besonderheit dieses Modells besteht im Wissenstransfer durch Work-Based-Learning in Form von sogenannten On-the-Job Projekten.

Das Heilbronner Modell unterscheidet sich von bisherigen Angeboten in der akademischen Weiterbildung durch die Einbeziehung von berufspraktischen Fähigkeiten in das Stu-

dium von Beginn an und ist insbesondere auf die Bedürfnisse von Unternehmen ausgerichtet. Es besteht aus drei Komponenten die miteinander interagieren:

- theoretisch-fachliches Wissen
- Methodenkompetenz
- On-the-Job-Projekte

On-the-Job-Projekte sind dem Heilbronner Modell zufolge eine Modulform, bei der die Bearbeitung unternehmensspezifischer Aufgabenstellungen in das Studium integriert wird. Dabei wird die Problemlösung akademisch reflektiert und begleitet. Die Problemstellungen aus der Praxis werden durch die Studierenden in enger Absprache mit einem Unternehmensbetreuer¹ und einem begleitenden Hochschulbetreuer bearbeitet. Durch die On-the-Job Projekte soll ein direkter Wissenstransfer des Erlernten ins Unternehmen geschaffen werden. Diese Form des Work-Based-Learning entspricht dem Selbstverständnis der Hochschule Heilbronn als Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

In diesem Beitrag soll ein Auszug aus der empirischen Begleitforschung den Stellenwert der On-the-Job Projekte in Bezug auf den Kompetenzerwerb in den berufsbegleitenden Studiengängen auf der Grundlage von Work-Based Learning aufzeigen.

Das Projekt beSt agiert hierbei in Kooperation mit dem Bereich Weiterbildung der Hochschule Heilbronn als Katalysator im kontinuierlichen Verbesserungsprozess der berufsbegleitenden Studiengänge.

Ein interdisziplinärer Ansatz, in dem mit dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA vgl. Zink 2004, S. 112) eine klassische Vorgehensweise aus dem operativen Management mit

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibweise gemeint ist.

Methoden aus der qualitativen Sozialforschung kombiniert wird, soll die Gestaltung und Weiterentwicklung von Studiengängen erprobt, evaluiert und verbessert werden.

Die diesem Vorgehen zugrunde liegende Philosophie basiert auf dem japanischen *kaizen*-Konzept (vgl. Imai 1986). Im deutschen Kontext sprechen wir von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (*Continuous Improvement Processes*), die in der Praxis mit dem Instrument eines *Plan-Do-Check-Act* Zyklus (PDCA, vgl. Zink 2004, S. 112) umgesetzt werden. Hierbei handelt es sich jedoch nicht lediglich um die „mechanische“ Anwendung von Verbesserungswerkzeugen, sondern vielmehr umfasst *kaizen* eine ganzheitliche geistige Einstellung, die sich mit der permanenten Suche nach Verbesserungen, die überall möglich sind, beschäftigt (vgl. Imai 1986). Dem liegt das Bewusstsein zugrunde, dass ständig alles verbessert werden kann, was in einem komplexen, dynamischen (Lern- und Lehr) Umfeld, in dem die Hochschulen operieren, eine Selbstverständlichkeit sein sollte.

Gemäß dieser Vorgehensweise trägt das Projekt beSt zur kontinuierlichen Verbesserung von Work-Based-Learning in den berufsbegleitenden Studiengängen der Hochschule Heilbronn bei. Dabei handelt es sich um einen iterativen Prozess, den die qualitative Begleitforschung ausgestaltet und umsetzt.

Die konkrete Zielsetzung im Rahmen der PDCA-Logik lautet:

- Basierend auf einer empirischen Studie soll der Mehrwert von On-the-Job Projekten für die unterschiedlichen Stakeholder diskutiert werden.
- Insbesondere soll dabei der Frage nachgegangen werden, welche Kompetenzen die Studierenden durch das didaktische Konzept von Work-Based-Learning im Rahmen von On-the-Job Projekten entwickeln bzw. weiter ausbauen können.
- Darüber hinaus soll eruiert werden, welche Änderungen in der Umsetzung notwendig sind, um im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses den Nutzen von On-the-Job-Projekten sukzessive zu erhöhen. Dies geschieht durch konkrete Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung der On-the-Job-Projekte in der Praxis.

Das Kompetenzverständnis im Heilbronner Modell basiert, wie in Abbildung 1 dargestellt, auf drei Säulen, und zwar auf den theoretisch-fachlichen Kompetenzen, den Methodenkompetenzen und den durch die On-the-Job Projekte erworbenen Kompetenzen.

Im berufsbegleitenden Studium soll ein holistischer Kompetenzerwerb bei den Studierenden stattfinden. Deshalb liegt der Fokus bei der Kompetenzvermittlung zum einen auf

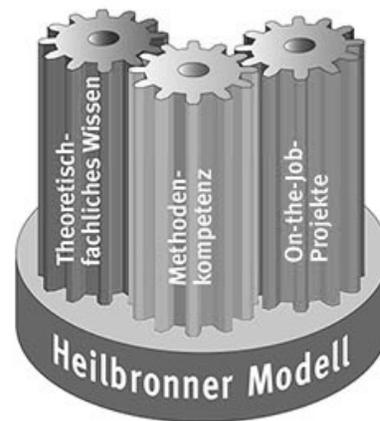


Abb. 1: Das Heilbronner Modell

den sogenannten generischen Kompetenzen (*generic competencies*). Diese Art von Kompetenzen sind auf andere Lernumgebungen bzw. Situationen übertragbar und nicht kontext- bzw. organisationsspezifisch (Realin/Coolledge 1995). „Generische Kompetenzen sind demnach Kompetenzen, die in [...] unterschiedlichen Situationen gleichermaßen einen Handlungserfolg in Aussicht erstellen“ (Krummacker 2007, S. 56). Generische Kompetenzen umfassen somit die individuell verfügbaren oder erlernten kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten der Problemlösung in variablen Situationen (vgl. hierzu auch Weinert). Der Kompetenzbegriff orientiert sich in diesem Fall stark am Individuum, das heißt, Kompetenzen sind personengebunden und beziehen sich nicht wie Qualifikationen auf eine spezielle Berufstätigkeit (Arnold/Schüßler 2001). Zu den generischen Kompetenzen im Heilbronner Modell zählen das theoretisch-fachliche Wissen und die Methodenkompetenzen. Die Besonderheit im Heilbronner Modell ist jedoch der Kompetenzerwerb, der im Rahmen von Work-Based-Learning stattfindet. Dabei liegt der Fokus auf den „organischen Kompetenzen“ (*organic competencies*²), das heißt, den Kompetenzen, die in einem ganz bestimmten Kontext entstehen. Diese Art von Kompetenzerwerb findet bei den On-the-Job-Projekten statt, indem die Studierenden im Rahmen der Projektarbeit genau die Kompetenzen entwickeln, die konkret in ihrem Unternehmen von Relevanz sind.

2 On-the-Job Projekte an der Hochschule Heilbronn: Empirische Beiträge

2.1 Forschungsverlauf

Das Projekt beSt betreibt die Begleitforschung zu den berufsbegleitenden Studiengängen an der Hochschule Heilbronn mit einem qualitativen Ansatz. Dazu werden in jedem Semester Fokusgruppen-diskussionen mit den Studierenden der einzelnen Studienprogramme und mit Unternehmensbetreuern durchgeführt. Dadurch entsteht ein Regelkreis gemäß der PDCA Logik (siehe Abbildung 2).

² “[...] organic competencies constitute those that apply to particular jobs and are specific to the context and language of the organization“ (Realin 2008, S. 43).

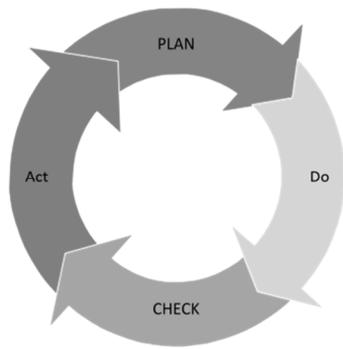


Abb. 2: Der PDCA Zyklus

Im Herbst 2012 und Frühjahr 2013 wurden die ersten Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt, wobei hier unter anderem Themen wie der Lernort Hochschule, das Lehr-Lerndesign und Work-Based Learning im Allgemeinen betrachtet wurden. Die Ergebnisse dieser ersten Erhebungen legten nahe, den Fokus der weiteren Forschung auf die nähere Betrachtung der On-the-Job Projekte zu legen.

Im Herbst 2013 wurden zusätzlich **Dozenten** in leitfadengestützten Interviews zu ihrer Erfahrung mit dem berufs begleitenden Studium und den On-the-Job Projekten befragt. Das Thema On-the-Job Projekte wurde auch mit den **Studierenden** und **Unternehmensbetreuern** in den Fokusgruppen diskutiert.

Aus den Fokusgruppen und Dozenteninterviews ergaben sich für die Betreuung und Durchführung der On-the-Job-Projekte und zur Sicherung eines förderlichen Lerntransfers folgende Themenfelder, die für die Ausgestaltung des Heilbronner Modells von Bedeutung sind:

- **Kooperationsstrukturen** in Bezug auf die Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Akteure/Stakeholder müssen näher definiert werden (Hochschule und Unternehmen).
- **Kommunikationsstrukturen** zwischen den Betreuenden (Hochschule/Unternehmen) müssen weiterentwickelt werden.
- **Die Beschreibung und Ansprüche eines On-the-Job-Projektes** müssen konkreter sein und sich an den Gegebenheiten sowohl in der Hochschule als auch dem Unternehmen orientieren.
- **Betreuungsform und -aufwand** in der Hochschule und im Unternehmen muss dem Anspruch eines individuellen On-the-Job-Projektes besser Genüge leisten.

Aus den Ergebnissen der Fokusgruppen und den Dozenteninterviews wurde im Dezember 2013 der Leitfaden für die

weiteren qualitativen und teilstrukturierten Interviews mit Studierenden und Unternehmensbetreuern erarbeitet. **Ziel** dieser Interviews war es, **Best-Practice-Beispiele und Verbesserungspotentiale** in der Umsetzung und Betreuung von **On-the-Job Projekten zu eruieren**. Dabei wurde auf die Heterogenität der Interviewpartner in Bezug auf die Ausgangsvoraussetzungen und Umsetzungssituation von Work-Based Learning wertgelegt.

Die Samplingstrategie erfolgte nach dem Prinzip der Varianzmaximierung (vgl. hierzu Patton 2002), so dass eine heterogene, kontrastierte und informative Gruppe von Interviewpartnern befragt werden konnte. Dabei wurden sowohl worst- als auch best-practice-Rahmenbedingungen untersucht. Das Sample der Interviewpartner bestand aus insgesamt sieben Personen. Es handelte sich um drei Tandems. Ein Tandem bestand jeweils aus einem Studierenden und einem Unternehmensbetreuer. Des Weiteren wurde ein Interviewpartner ohne spezifischen Unternehmensbetreuer befragt. Insgesamt waren fünf Personen dem Bachelor in Maschinenbau zuzuordnen und zwei Personen einem MBA-Studiengang. Der Zugang zu den Interviewpartnern wurde durch das Programmmanagement eröffnet. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 60 Minuten.

2.2 Ergebnisse der Interviewstudie

In den Interviews wurde zum einen die Durchführung der On-the-Job Projekte in Bezug auf a) die Betreuungsstruktur, b) das Zeitmanagement, c) die Zusammenarbeit von Hochschul- und Unternehmensbetreuer, d) der Nutzen für alle Stakeholder³ und e) die Kompetenzsteigerung thematisiert.

a) Betreuungsstruktur

- Die Betreuung und Unterstützung von der Hochschule wurde von allen Befragten als positiv und gewinnbringend eingestuft.
- Die Unterstützung sowie Betreuung im Unternehmen und am Arbeitsplatz ist eine wesentliche Grundlage für das Gelingen der On-the-Job-Projekte.
- Die Betreuung im Masterprogramm sollte anders gestaltet werden als im Bachelorprogramm⁴, da dieser Personenkreis bereits über einen größeren Erfahrungsschatz durch das Erststudium und die Berufserfahrung verfügt. Dies soll zukünftig noch weiter untersucht werden.

b) Zeitmanagement

- Alle Studierenden investierten auch Zeit außerhalb der Arbeitszeit, um das On-the-Job-Projekt erfolgreich durchführen, dokumentieren und präsentieren zu können. Allerdings gab es Unterschiede, was den zeitlichen Zusatzaufwand betraf.

³ Vgl. hierzu den ausführlichen Bericht zu den empirischen Ergebnissen in Köster et al. (2014).

⁴ Dies müsste jedoch mit Hilfe von weiteren Interviews mit Studierenden aus den MBA-Studiengängen nochmals untersucht und untermauert werden, da es sich hierbei lediglich um eine Einzelbetrachtung und erste These handelt.

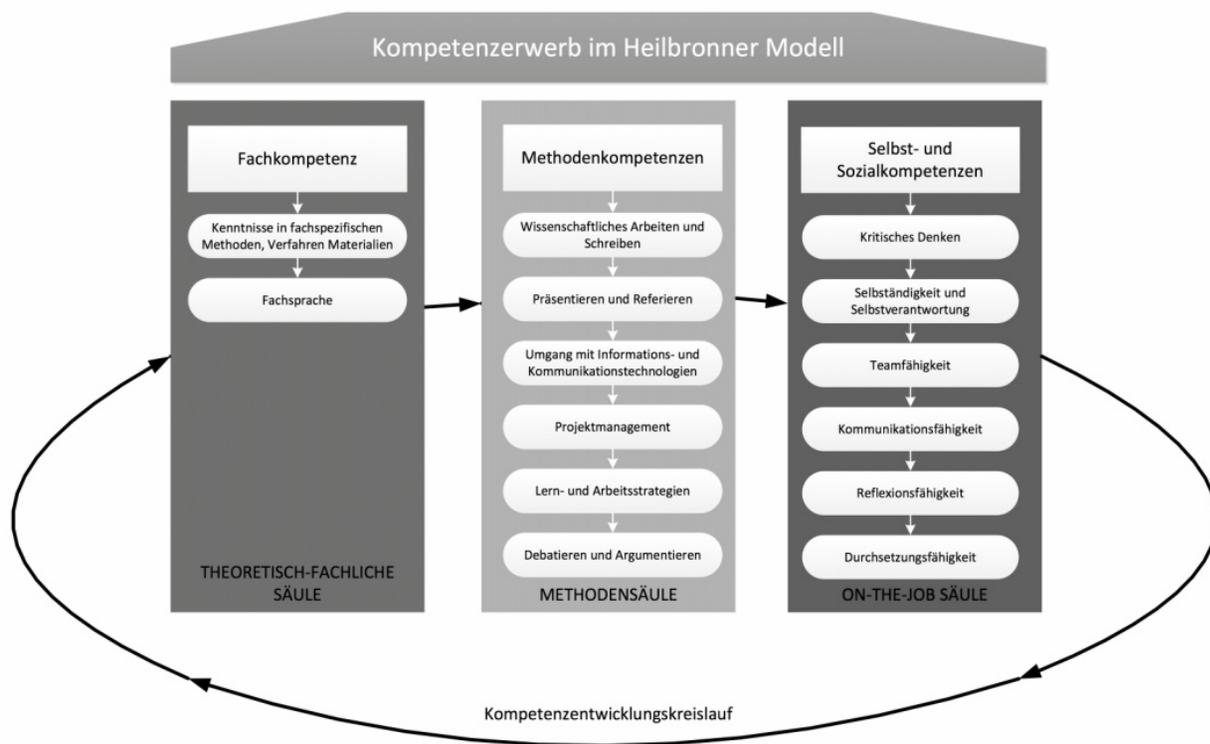


Abb. 3: Kompetenzerwerb im Heilbronner Modell

c) Zusammenarbeit Hochschule und Unternehmen

- In der Zusammenarbeit zwischen den betreuenden Parteien besteht noch Verbesserungspotenzial.
- Der Wunsch nach einer engeren Abstimmung zwischen Unternehmensbetreuern und Professoren in Bezug auf die Themenvergabe wurde geäußert.

d) Nutzen für Stakeholder

- Alle Befragten – sowohl die Studierenden als auch die Unternehmensbetreuer – berichteten von einem erfolgreich absolvierten On-the-Job-Projekt und dem Nutzen in Bezug auf die **Kompetenzsteigerung** (vgl. nachfolgende Ausführungen).

e) Von Wissen zu Kompetenz

Aus Studierendensicht konnten sich alle durch das Absolvieren der On-the-Job Projekte persönlich und fachlich weiterentwickeln. Dies wurde im Umkehrschluss auch von den Unternehmensbetreuern festgestellt, so dass hier in allen Fällen die Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung übereinstimmte.

- In den Interviews wurden hierzu folgende Aspekte aufgelistet:
 1. Erweiterung von Fachwissen
 2. Aufbau von Kommunikationskompetenzen
 3. Verbesserung des wissenschaftlichen Schreibens und Arbeitens

4. Steigerung der Reputation im Unternehmen
5. Verbesserung der Fähigkeit, sich in neue Sachverhalte einzuarbeiten
6. Fortschritte bei den Präsentationstechniken
7. Erlernen von problemorientiertem Arbeiten
8. Sammeln von Erfahrungen in der Projektplanung
9. Fertigkeiten im Umgang mit gängiger Software
10. Steigerung der Durchsetzungsfähigkeit
11. Verbesserung des persönlichen Zeit- und Selbstmanagements
12. Verbesserung der Fachsprache
13. Erlernen von kritischem Denken und Reflexionsfähigkeit
14. Steigerung der Selbständigkeit

Am häufigsten wurden allerdings die Fachkenntnisse genannt, die durch die On-the-Job Projekte und den Praxisbezug erweitert werden konnten.

Die Kompetenzen, die in den Interviews identifiziert wurden, lassen sich im Heilbronner Modell darstellen (siehe Abbildung 3). Dabei stehen die drei Säulen des Heilbronner Modells nicht isoliert nebeneinander, sondern es kommt ausgehend von der Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenzen zur Entwicklung von Selbst- und Sozialkompetenzen durch die On-the-Job-Projekte. Dadurch entsteht ein dynamischer Kreislauf des ganzheitlichen Kompetenzerwerbs.

2.4 Gesamtbetrachtung der empirischen Untersuchungsergebnisse

Zusammenfassend ist festzuhalten:

Ein erfolgreiches On-the-Job-Projekt hängt vor allem von der Unterstützung von Seiten des Unternehmensbetreuers und einem guten Zeitmanagement ab. Dies betrifft sowohl die Work-Life Balance im Sinne der Freizeitgestaltung, als auch die Semesterplanung und effektives Selbstmanagement. Dem Unternehmensbetreuer kommt deutlich eine Schlüsselrolle zu.

On-the-Job-Projekte können zu einer Win-Win Situation auf Seiten von Studierenden und Unternehmen führen: Zum einen, weil die Studierenden ihre Kompetenzen im Rahmen des Projekts erweitern können. Zum anderen entsteht für die Unternehmen durch die Bearbeitung aktueller Problemlagen aus dem Unternehmensalltag eine Entlastung. Damit werden der Wissenstransfer und die weitere Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter gefördert. Dies konnte anhand der Best-Practice Beispiele nachgewiesen werden.

Die Resultate der Einzelinterviews bestätigen und vertiefen die bisherigen Ergebnisse, die durch die Dozenteninterviews und Fokusgruppen eruiert wurden. Die intensivere Betrachtung der Kooperations- und Kommunikationsstrukturen sowie der Ausgestaltung der Betreuung an der Hochschule und im Unternehmen brachten im Rahmen der Interviews weitere **Erkenntnisse**, die zu zusätzlichem **Mehrwert in der Forschung** führten und **für die Qualitätssicherung der Studiengänge von großer Wichtigkeit** sind. Der Fokus in den Einzelinterviews auf dem wahrgenommenen Nutzen der On-the-Job-Projekte – sowohl aus Sicht der Unternehmensbetreuer als auch aus Studierendensicht, führte zu einem **zusätzlichen Erkenntnisgewinn für die weitere Optimierung des didaktischen Konzepts** der On-the-Job-Projekte im Heilbronner Modell.

3 Empfehlungen für die weitere Gestaltung von Work-Based-Learning

Basierend auf den Erkenntnissen aus der qualitativen Begleitforschung lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten.

In der Gesamtbetrachtung ist festzuhalten, dass das tradierte akademische System an deutschen Hochschulen stark auf Standardisierung beruht, insbesondere was die Bewertung von Studienarbeiten und den hochschulspezifischen Kompetenzerwerb angeht. Der didaktische Ansatz von Work-Based-Learning zielt jedoch auf individualisiertes Lernen am Arbeitsplatz ab.

Dies ist schwer mit den an Hochschulen üblichen standardisierten Bewertungskriterien zu vereinbaren. Dadurch kommt es zu einem Spannungsfeld zwischen Individualisierung und Standardisierung, das eine Herausforderung für die zukünftige Gestaltung der On-the-Job-Projekte darstellt.

Die Begleitforschung und die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es sich bei berufsbegleitenden Studierenden um eine heterogene Zielgruppe handelt. Diese Heterogenität trifft auch auf die Unternehmen zu. Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass sich die Betreuung von Seiten der Unternehmen im Rahmen der On-the-Job-Projekte sehr unterschiedlich gestaltet, allerdings für das Gelingen der Projektarbeit von höchster Relevanz ist. Der Unternehmensbetreuung muss demnach zukünftig mehr Beachtung geschenkt werden.

Die konkreten Empfehlungen für die Praxis, die sich daraus ableiten lassen, beinhalten sowohl eine **Flexibilisierung der Themenauswahl** und **Hochschulbetreuung**, aber auch **konkretere Vorgaben**, was die **Unternehmensbetreuung** angeht, da diese sich als Schlüsselement für das erfolgreiche Gelingen der Projekte erwiesen hat.

Empfehlenswert für den Bachelor Maschinenbau wäre im Sinne der Individualisierung eine Abkehr von semesterweise vorgegebenen, übergreifenden Themen hin zu einer Etablierung eines Pools von Hochschulbetreuern, die nur On-the-Job-Projekte aus ihrem jeweiligen Fachbereich betreuen, die semesterübergreifend von Studierenden bearbeitet werden können. Der Vorteil bestünde in kleineren zu betreuenden Gruppen und einer stärkeren Ausrichtung auf die im Unternehmen vorhandenen spezifischen Fragestellungen.

Die Partnerschaft mit den Unternehmen und die konkrete Unternehmensbetreuung während der On-the-Job-Projekte sollte zukünftig formal festgelegt werden, um dadurch eine höhere Identifikation mit und Verantwortung für die On-the-Job-Projekte von Seiten des Unternehmens zu bewirken. Dabei muss jedoch individuell auf die jeweiligen Unternehmensbesonderheiten eingegangen werden, wodurch gleichzeitig ein Mehraufwand in der Programmplanung und eine stärkere Individualisierung des Studiums entsteht. Hierfür ist ein intensiverer Austausch zwischen der Hochschule und den Unternehmen notwendig. Dies könnte in Form einer On-the-Job-Projekt Kick-Off Veranstaltung, die für die Unternehmensbetreuer und Studierenden verpflichtend sein sollte, erfolgen. Die Kick-off Veranstaltung würde auch einer Vernetzung der Unternehmen untereinander sowie einem besseren Informationsfluss dienen. Ein insgesamt größeres Engagement seitens der Unternehmensbetreuer könnte dadurch erzielt werden, dass man diese in die Bewertung mit einbezieht, auch um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Weiterbildung der Mitarbeiter zu schaffen. Hierfür ist es jedoch notwendig, vorab zu konzeptualisieren, wie der persönliche Kompetenzerwerb im Unternehmen, über den Projektbericht und die Präsentation hinaus, zu einer umfassenderen Bewertung und Beurteilung führen kann. Es wäre auch denkbar, spezielle Weiterbildungsangebote für Unternehmensbetreuer zu schaffen, wie im Rahmen von Mentoring-Programmen für weibliche Nachwuchskräfte an der Hochschule Heilbronn bereits positiv erprobt. Dafür sind Zusatzressourcen in Form von Förderprojekten notwendig.

4 Fazit und Ausblick

Die Best-Practice Beispiele haben gezeigt, dass sich durch die On-the-Job-Projekte vor allem eine deutliche Verbesserung von Fach- und Handlungskompetenzen einstellt. Für die Unternehmensbetreuer entsteht im bestmöglichen Fall eine neue Perspektive auf aktuelle Problemstellungen im Unternehmen aufgrund des Austausches zwischen Wissenschaft und Praxis. Darüber hinaus kann es zu einer Entlastung aufgrund der Weiterentwicklung und Hilfestellungen des Mitarbeiters im Projekt kommen.

Bisher wurde lediglich die Dreieckskonstellation Studierender, Unternehmen und Hochschule untersucht. Offen bleibt noch die Erforschung der Konstellation innerhalb der einzelnen Akteursgruppen. In der zukünftigen Betrachtung soll daher der Fokus verstärkt auf dem Wissens- und Informationsaustausch zwischen den Studierenden liegen. Dieser Austausch erfolgte bisher nur am Ende der Projekte, und zwar in Form einer abschließenden Präsentation an der Hochschule. Allerdings soll ein stärkerer Austausch auch während der Projektphasen zwischen den Lernenden gefördert werden. Durch die gemeinsame Reflektion von Praxiserfahrung soll so auf Peer to Peer Ebene eigenständiges Lernen gefördert werden. Hier ist zukünftig zu erforschen, inwiefern virtuelle Lernumgebungen zu einer *learning community* bzw. *community of practice* (Realin 2008) beitragen können.

Literatur

Arnold, R./Schüßler, I. (2001): Entwicklung des Kompetenzbegriffs und seine Bedeutung für die Berufsbildung und für die Berufsbildungsforschung. In: Franke, G. (Hrsg.): Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bonn: BIBB, S. 52-74.

Imai, M. (1986): Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill.

Köster, K. et al. (2014): Von Wissen zu Kompetenz - Erfahrungen mit dem Work-Based-Learning Ansatz in den berufsbegleitenden Studiengängen der Hochschule Heilbronn. https://www.hs-heilbronn.de/6221072/Von-Wissen-zu-Kompetenz-Erfahrungen-mit-dem-Work-Based-Learning-Ansatz-31_03_2014.pdf

Krummacker, S. (2007): Wandlungskompetenz von Führungskräften: Konstruktorschließung, Modellentwicklung und Empirische Überprüfung. Hannover: Westdeutscher Verlag.

Patton, M.Q. (2002): Qualitative research and evaluation methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Raelin, J.A./Coolidge, A.S. (1995): From generic to organic competencies. In: Human Resource Planning, 18(3), S. 24-33.

Raelin, J. (2008): Work-Based Learning, Bridging Knowledge and Action in the Workplace. San Francisco: Jossey Bass.

Weinert, F.E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F.E. (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen. Weinheim: Beltz, S. 17-32.

Zink, K. (2004): TQM als integratives Managementkonzept. München: Carl Hanser.

Autoren

Prof. Dr. Kathrin Köster
kathrin.koester@hs-heilbronn.de

Melanie Schiedhelm, M.A.
melanie.schiedhelm@hs-heilbronn.de

Sonja Schöne, M.A.
sonja.schoene@hs-heilbronn.de

Jochen Stettner, M.A.
jochen.stettner@hs-heilbronn.de