



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

# Kompetenzorientierung – Strategische Verankerung und operative Umsetzung

„Zur praktischen Umsetzung der Kompetenzorientierung in  
Hochschulen“, HRK-Tagung TH Köln 26.2.2019  
Projekt nexus – Übergänge gestalten, Studienerfolg  
verbessern

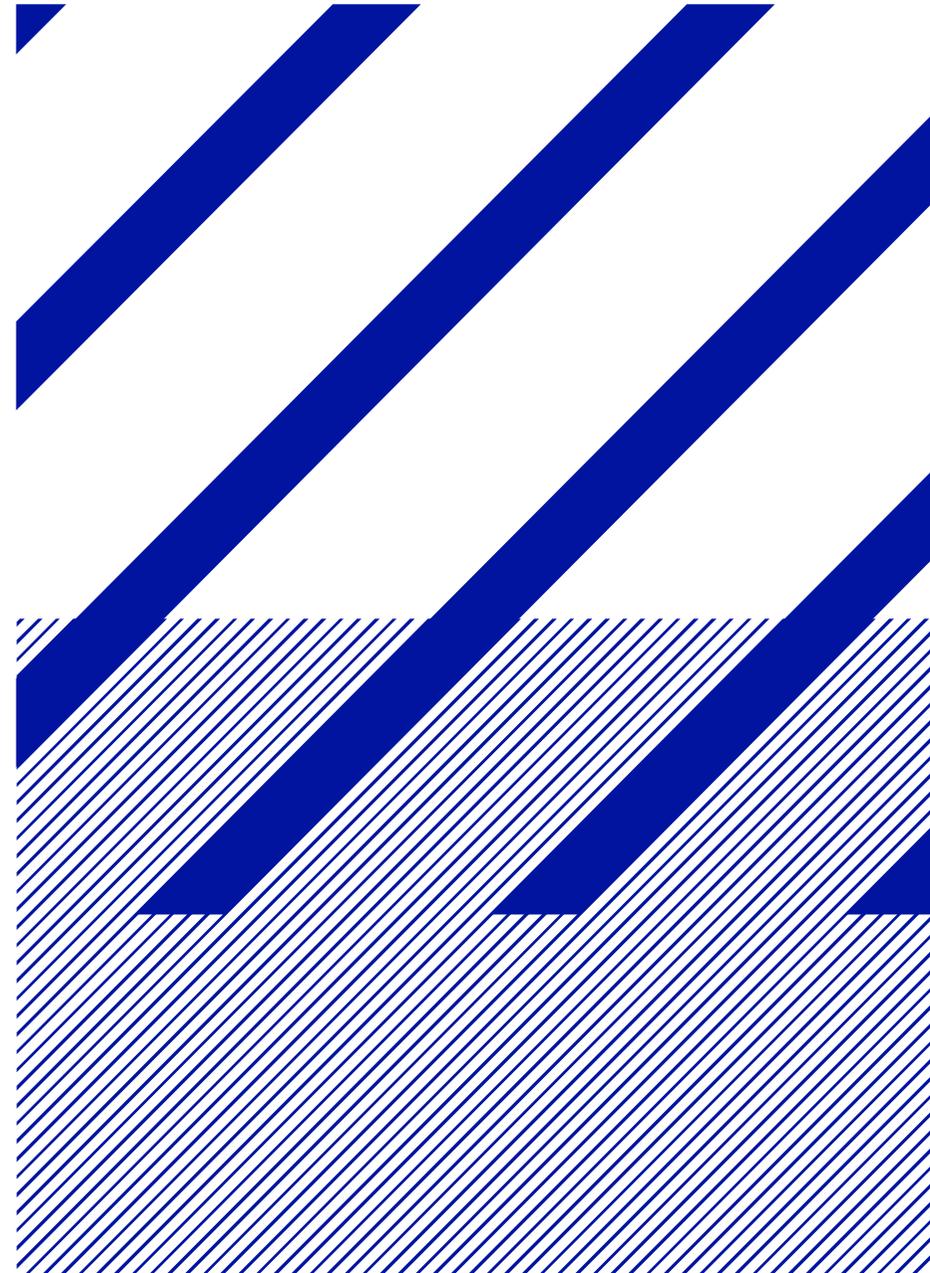
**Prof. Dr. Frank Dellmann**

Vizepräsident für Bildung und Internationales

Hüfferstraße 27  
D-48149 Münster

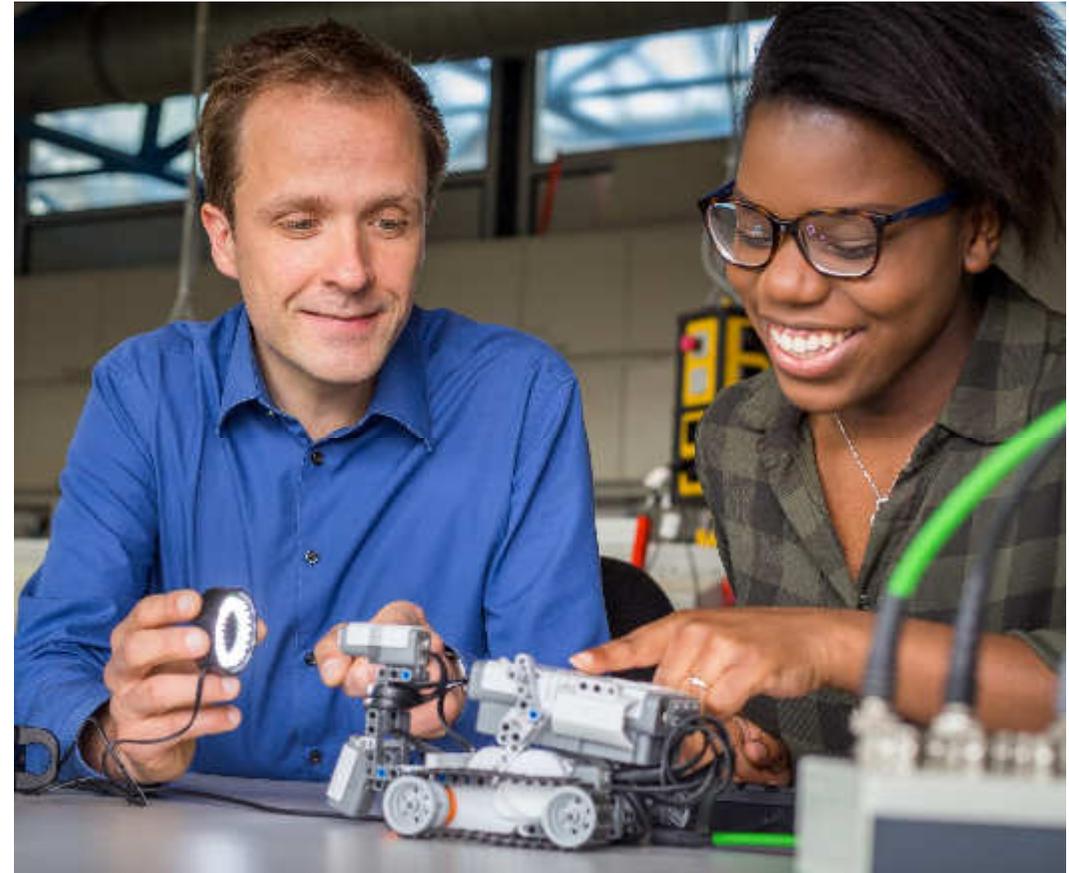
Fon +49 (0)251.83 64-061  
Fax +49 (0)251.83 64-060

dellmann@fh-muenster.de  
www.fh-muenster.de



# Agenda

1. Ziele und Inhalte
2. Strategische Verankerung
3. Operative Umsetzung
4. Widerstände und Erfolgsfaktoren



# 1. Ziele und Inhalte

## Politische Ziele der Bologna-Reform

### **Hauptziele:** Die Förderung von

- Mobilität
- internationaler Wettbewerbsfähigkeit und
- Beschäftigungsfähigkeit



### **Unterziele:**

- Schaffung eines Systems leicht verständlicher und vergleichbarer Abschlüsse (u. a. Diploma Supplement)
- Schaffung eines zweistufigen Systems von Studienabschlüssen (Bachelor und Master)
- Einführung eines Leistungspunktesystems, des European Credit Transfer System (ECTS)
- Förderung der Mobilität durch Beseitigung von Mobilitätshemmnissen (räumliche Mobilität, kulturelle Kompetenzen und Mobilität zwischen Hochschulen und Bildungsgängen)
- Förderung der europäischen Zusammenarbeit bei der Qualitätsentwicklung
- Förderung der europäischen Dimension in der Hochschulausbildung
- lebenslanges bzw. lebensbegleitendes Lernen
- studentische Beteiligung (Mitwirken an allen Entscheidungen und Initiativen auf allen Ebenen)
- Förderung der Attraktivität des europäischen Hochschulraumes,
- Verzahnung des europäischen Hochschulraumes mit dem europäischen Forschungsraum (Promotion)

# 1. Ziele und Inhalte

## Politisches Ziel der Bologna-Reform - Beschäftigungsbefähigung

### **Bologna-Erklärung (1999):**

Einführung eines Systems leicht verständlicher und vergleichbarer Abschlüsse, auch durch die Einführung des Diplomzusatzes (*Diploma Supplement*) mit dem Ziel, die **arbeitsmarktrelevanten Qualifikationen** der europäischen Bürger ebenso wie die internationale Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Hochschulsystems zu fördern.

### **Akkreditierungsrat: Beschluss zur „Akkreditierung von Studiengängen mit den Abschlüssen Bachelor und Master“ (1999):**

Studiengänge müssen Praxisbezüge, eine Praxisrelevanz und eine Vorbereitung auf eine berufliche Tätigkeit für die Studierenden aufweisen, eine Berufsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen sicherstellen sowie eine internationale Anerkennung der Studienabschlüsse (Beschäftigungsmöglichkeit) gewähren.



# 1. Ziele und Inhalte

## Definition Kompetenz

**„Kompetenz ist als Fähigkeit definiert, in einem gegebenen Kontext verantwortlich und angemessen zu handeln und dabei komplexes Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen zu integrieren.“**

(Van der Blij u.a. 2002)

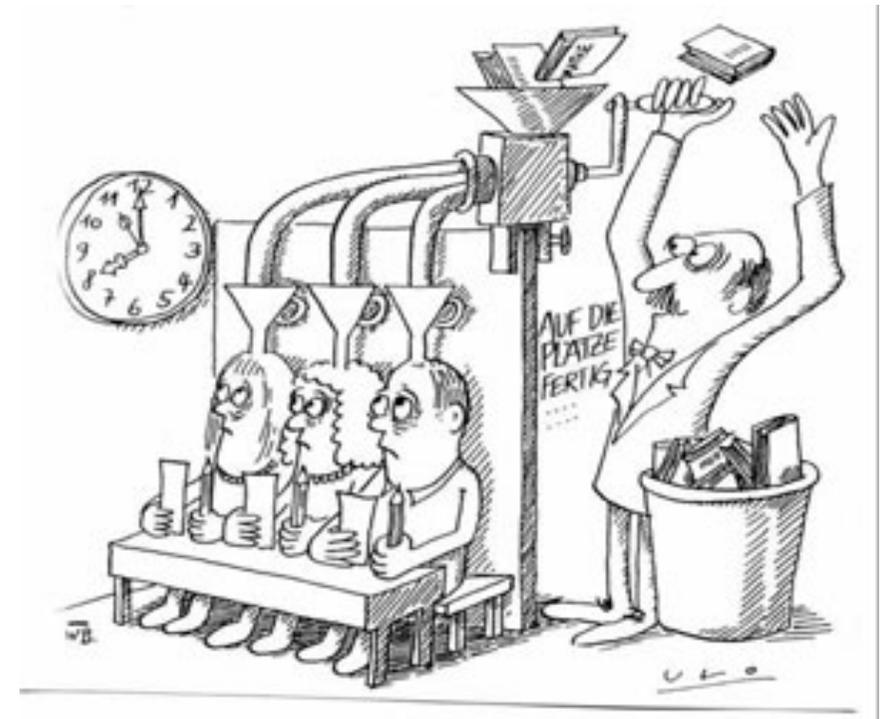
**Kompetenzorientierung im Studium beinhaltet „die Aufgabe, stärker an aktuelle und zu antizipierende Anforderungen des entsprechenden Arbeitsmarktsegments angepasste Kompetenzen zu entwickeln und den Studierenden ein Bewusstsein für ihre Fertigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen zu vermitteln.“**

*Nicolas Schaper (et al.), Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre, 2012, S. 22.)*

# 1. Ziele und Inhalte

## Inhalte Kompetenzorientierung

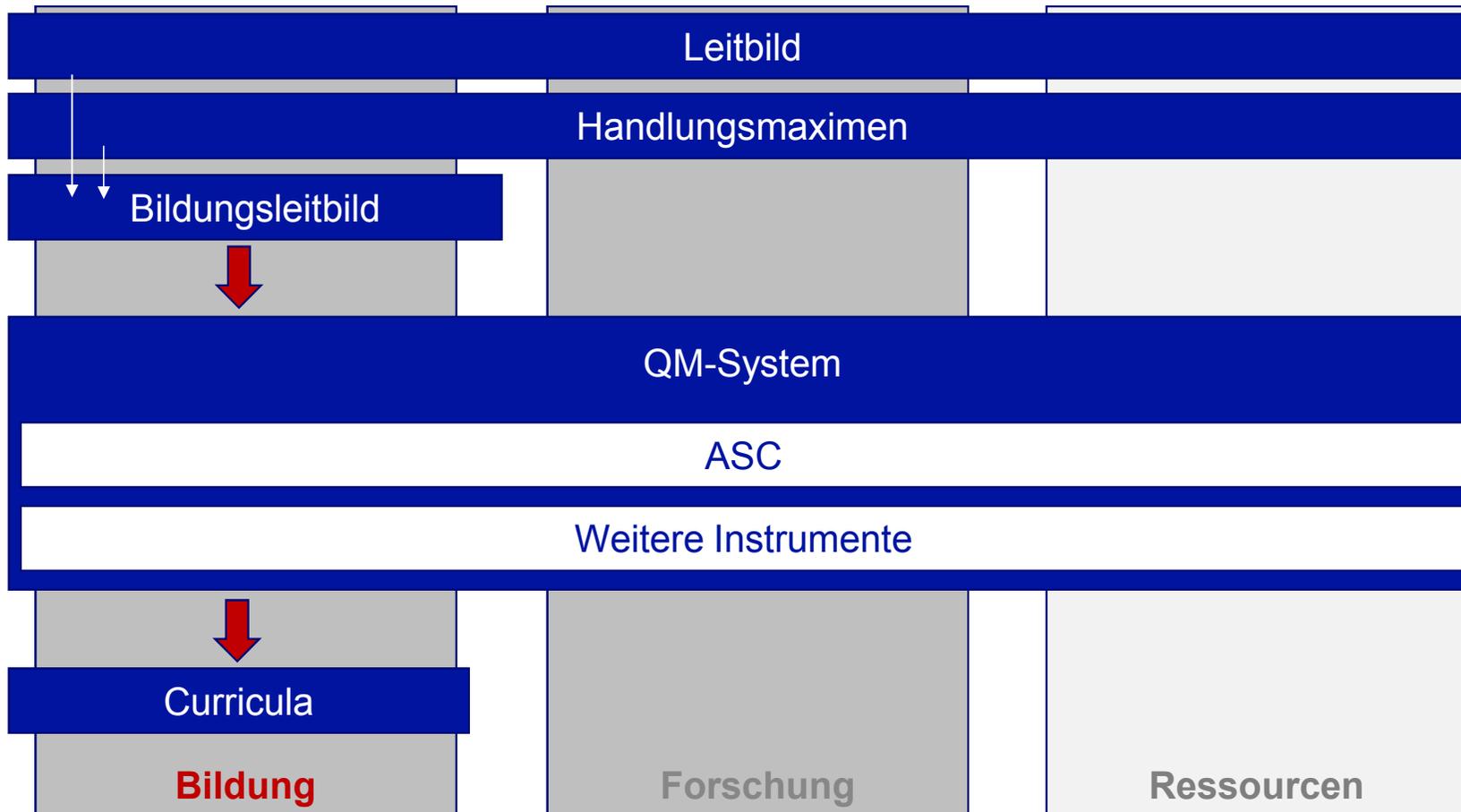
- Outcome-Orientierung
- Studierendenzentrierung
- Shift from Teaching to Learning
- Kompetenzarten: fachliche, überfachliche
- Kompetenzentwicklungsmodell
- Lernzieltaxonomien
- Aktivierende Lehr- und Lernformen
- ...



Grafik: U. Oschewski

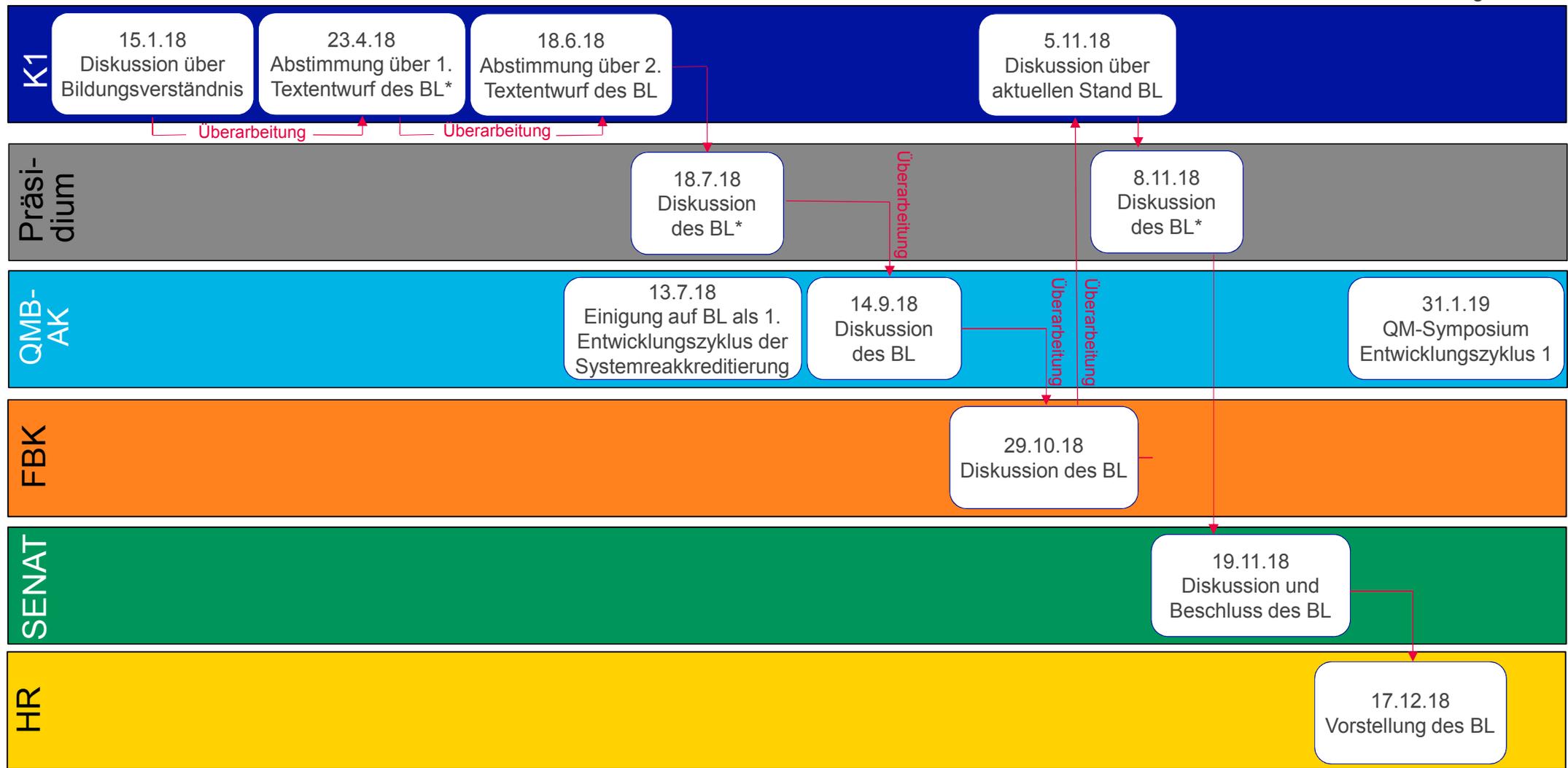
[www.brainworker.ch](http://www.brainworker.ch)

# 2. Strategische Verankerung



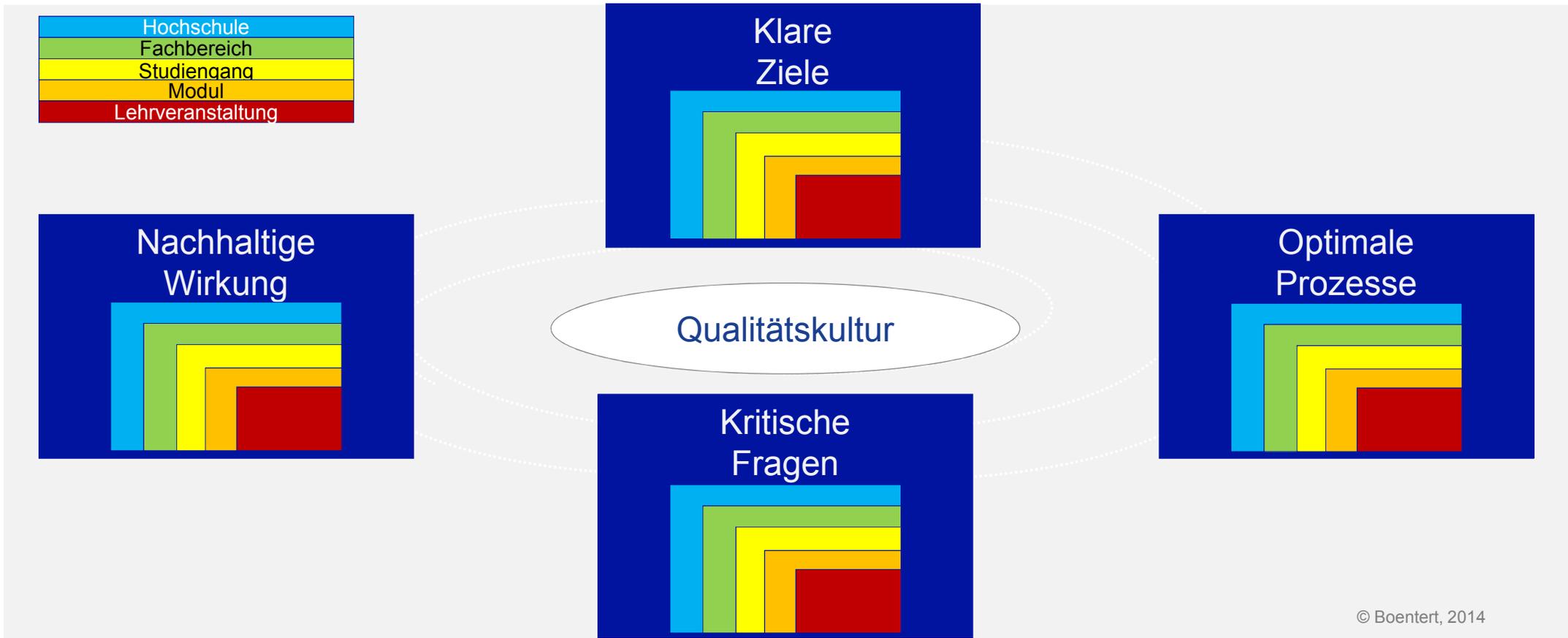
# 2. Strategische Verankerung

\*BL = Bildungsleitbild



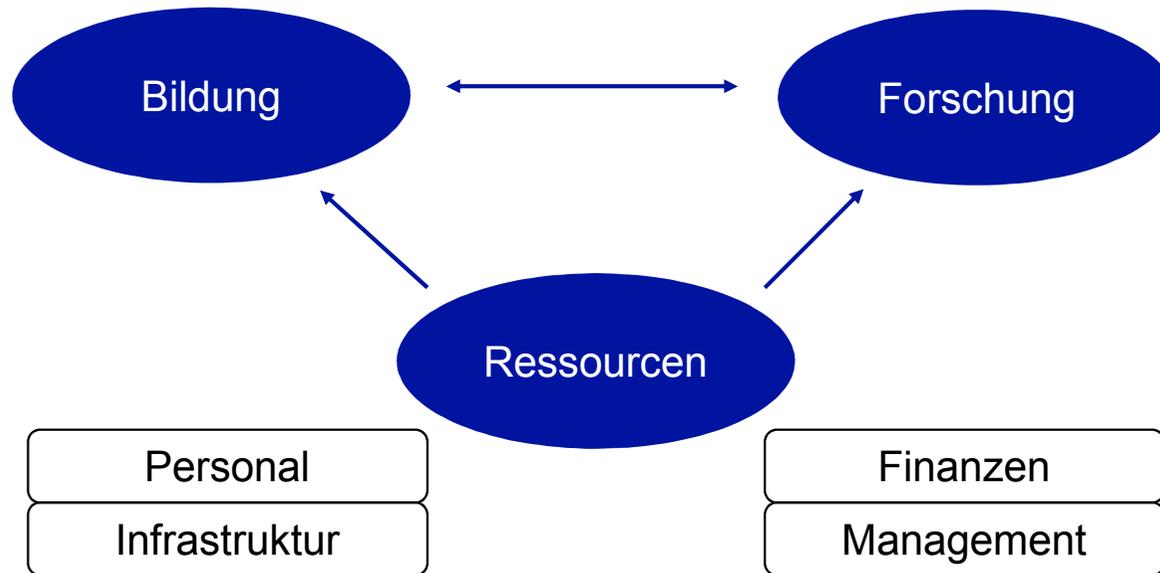
# 2. Strategische Verankerung

## QM-Konzept der FH Münster



# 2. Strategische Verankerung

## Struktur der Academic Scorecard (ASC)



Strategisches Ziel	Konkretes Ziel	Kennzahl	Ausmaß	Maßnahmen

# 2. Strategische Verankerung

## Hochschulweite ASC

Perspektive	Strategisches Ziel	Konkretes Ziel	Maßnahmen
Bildung	Studienerfolg für eine zunehmend heterogene Studierendenschaft über gesamten Student Life Cycle optimieren	<b>Kompetenzorientierte</b> , flexiblere Studiengänge anbieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Folgeprojekt „Wandel bewegt“ durchführen, insbes. didaktische Konzepte verbessern</li> <li>(2) Digitalisierungsstrategie für die Bildungsperspektive erarbeiten und umsetzen</li> <li>(3) Diversitystrategie für die Bildungsperspektive (einschließl. Inklusionskonzept) erarbeiten und umsetzen</li> </ul>
		Internationalisierung stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Studienbezogene Auslandsaufenthalte fördern (Studierendenmobilität)</li> <li>(2) Interkulturelle und internationale <b>Kompetenzen</b> durch Internationalisation@Home fördern</li> </ul>
Ressourcen - Management	Differenzierungsmerkmale herausstellen	Hochschulweites QM weiterentwickeln	<b>Kompetenzorientierte</b> Hochschuldidaktik von der Lehrveranstaltungs- auf die Modul- und Studiengangsebene übertragen

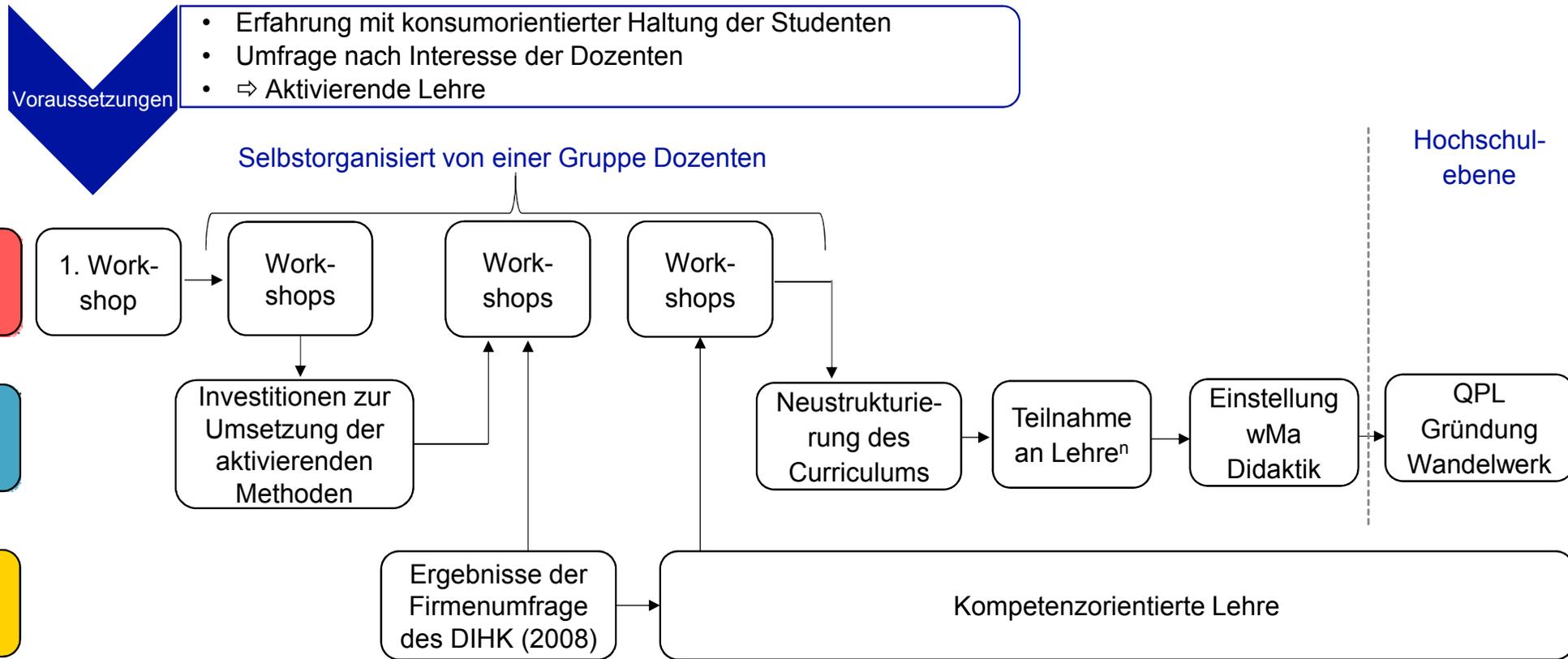
## 2. Strategische Verankerung

### Fachbereichs ASCs Perspektive Bildung im Vergleich

Fachbereich	Strategisches Ziel	Konkrete Ziele	Maßnahmen
Sozialwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Qualität der Lehre verbessern</li> <li>(2) Studium internationalisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) <b>Kompetenzorientiertes</b> Prüfen weiterentwickeln</li> <li>(2) Fremdsprachenkompetenz der Studierenden fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Arbeitsgruppe zum Thema „Kompetenzorientiertes Prüfen“ einsetzen</li> <li>(2) Angebot an Sprachkursen ausbauen</li> </ul>
Bauingenieurwesen	<b>Kompetenzorientierung</b> im Studium stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Digitalisierung als Lehrinhalt aufgreifen</li> <li>(2) Externe Betrachtungen für Optimierung des Curriculums nutzen</li> <li>(3) Internationalisierung im Studium stärken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Einzelveranstaltungen im Bachelorstudium und komplett neues Modul im Masterstudium zum Thema Building Information Modeling schaffen</li> <li>(2) Fachgespräche mit Praxisspezialisten aus dem Beirat einführen; durch Teilnahme an Fachausschusssitzungen aus Best-Practice-Modellen lernen</li> <li>(3) Doppelabschluss (Bachelor) mit Universität San Sebastian einführen; an Kooperation mit Chile beteiligen; Modul Auslandsbau im Masterstudium einführen</li> </ul>

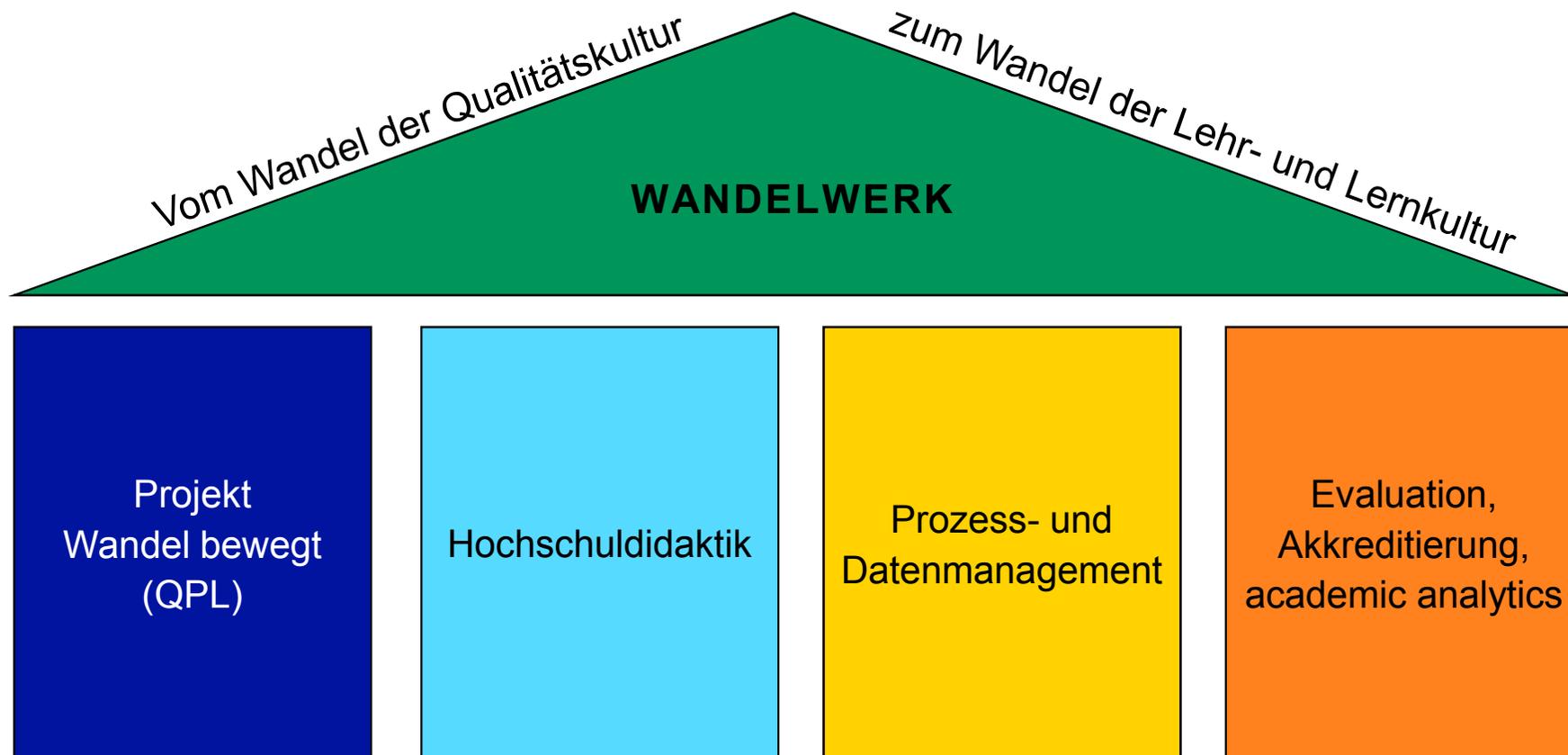
# 2. Strategische Verankerung

Einbindung Kolleg\*innen 2006 - 2010



# 2. Strategische Verankerung

Wandelwerk. Zentrum für Qualitätsentwicklung



## 2. Strategische Verankerung

### Projekt „Wandel Bewegt“

- Mit dem in der ersten Förderperiode des „Qualitätspaktes Lehre“ initiierten Projekt „Wandel bewegt“ (Laufzeit: 10/2011 – 09/2016) hat die FH Münster eine nachhaltige, partizipativ angelegte kompetenzorientierte Veränderung ihrer Lehr-/Lernkultur begonnen.
  - Volumen: 8,3 Mio. Euro
  - 4 Teilprojekte, 9 übergeordnete Maßnahmen
- Mit dem Folgeprojekt „Wandel bewegt 2.0“ (Laufzeit: 10/2016 – 12/2020) wird dieser Veränderungsprozess fortgeführt, ausgebaut und ausdifferenziert.
  - Volumen: 6,8 Mio. Euro
  - 5 Teilprojekte, 8 übergeordnete Maßnahmen

WANDEL  
BEWEGT

# Wandel bewegt 2.0

## Projektstruktur

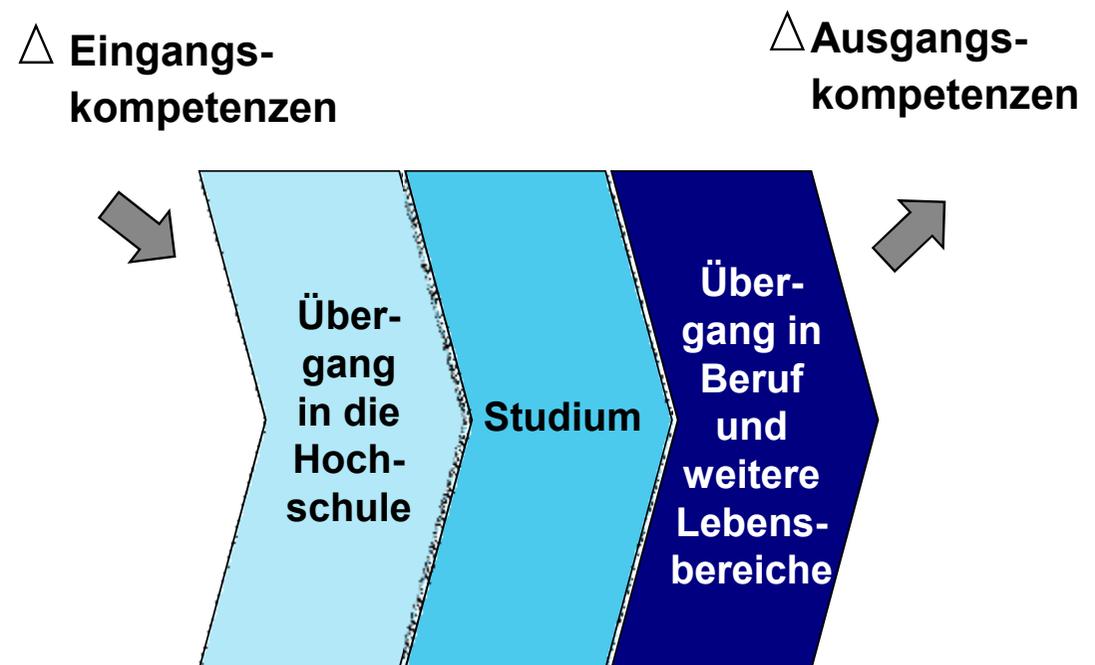
Projektziel: Ausbau und Verfestigung einer kompetenzorientierten Lehr-/ Lernkultur	4. Schwerpunktthemen (TP 4)	
<p><b>1. Qualifizierungsoffensive (TP 1)</b>            Ziel: Schaffung der Voraussetzungen für kompetenzorientiertes Lehren, Prüfen, Beraten und Betreuen            → Maßnahme 1: Qualifizierung und Beratung Beschäftigter zu kompetenzorientiertem Handeln            → Maßnahme 2: Entlastung und Unterstützung hauptamtlich Lehrender</p>	<b>Diversität</b>	<b>Digitalisierung</b>
<p><b>2. Wandelfonds (TP 2)</b>            Ziel: Stärkung des Kompetenzerwerbs der Studierenden durch Projekte in Fachbereichen und Service-Einrichtungen            → Maßnahme 1: Förderlinie „Wandelfonds Kompakt“            → Maßnahme 2: Förderlinie „Wandelfonds Intensiv“</p>		
<p><b>3. Studienberatung und Career Service (TP 3)</b>            Ziel: Unterstützung des Studienerfolges durch hochschulweite Maßnahmen für Studieninteressierte, Studierende und Absolvent/innen            → Maßnahme 1: Schaffung eines differenzierten Angebotes zentraler Studienberatung            → Maßnahme 2: Schaffung eines differenzierten Career Service-Angebotes</p>		
<p><b>5. Projektmanagement und -administration (TP 5)</b>            Ziel: Gewährleistung eines professionellen Projektmanagements            → Maßnahme 1: Bekanntmachung von Projektzielen und -ergebnissen            → Maßnahme 2: Förderung des Projektfortschrittes, Qualitätssicherung</p>		

# 2. Strategische Verankerung

## Digitalisierung

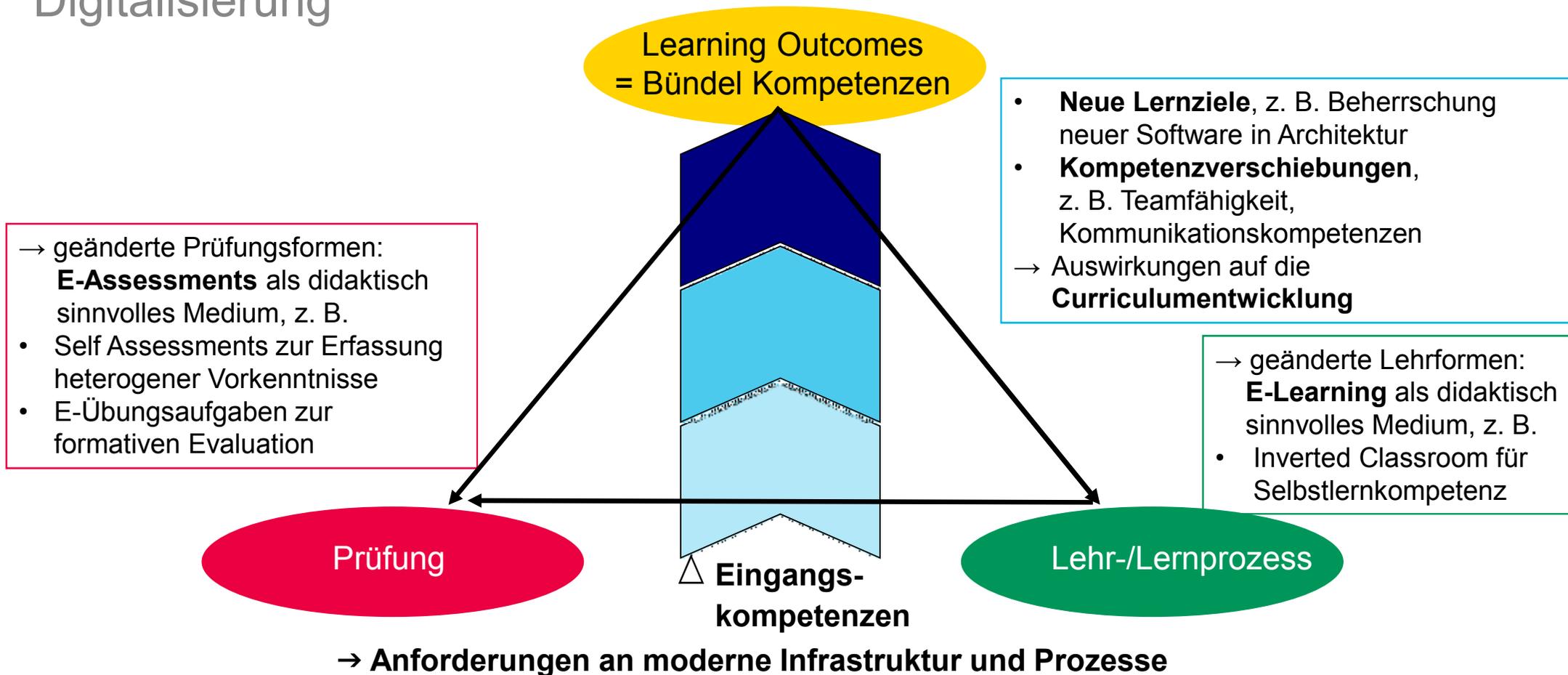
„Digitalisierung ist die **Transformation** von **Gesellschaft** und **Arbeitswelt**, resultierend aus informations- und kommunikationstechnischem Fortschritt.“

Quelle: Kreulich/Dellmann/Schutz/Harth/Zwingmann:  
Digitalisierung – Strategische Entwicklung einer kompetenzorientierten Lehre für die digitale Gesellschaft und Arbeitswelt. UAS7 e. V., Berlin, 2016.



# 2. Strategische Verankerung

## Digitalisierung



# 3. Operative Umsetzung

## Hochschuldidaktische Angebote

	Angebot	Format	Hauptzielgruppe	Turnus	Teilnehmerzahlen
Impulse & Austausch	Ideenwerkstatt Lehre	Kontinuierliche Weiterbildungsreihe mit ca. 20 Veranstaltungen / Jahr	Hauptamtlich Lehrende	Fortlaufend	Ø 8 TN / Veranstaltung seit 2012
	Hochschuldidaktiktag	Tagesveranstaltung zu einem Dachthema mit Impulsvorträgen und Workshops	Alle Lehrenden	Zweijährig	Ø 120 TN seit 2013
	Netzwerk E-Learning	Austauschtreffen zu einem Rahmenthema	Alle Lehrenden	4 Treffen / Jahr	Ø 18 TN seit 2012
	Netzwerk Ethik in Lehre und Forschung	Austauschtreffen zu einem Rahmenthema	Alle Lehrenden	4 Treffen / Jahr	Ø 8 TN seit 2016
Prozessbegleitung	Zertifikat Hochschullehre	Zertifizierung von 60h Teilnahme an hochschuldidaktischen Weiterbildungen	Hauptamtlich Lehrende	Fortlaufend (indiv. Verlaufsplanung)	31 ausgegebene Zertifikate seit 2013, davon 10 Professor/innen
	Grundlagen der Hochschullehre	Je ein zweitägiger Grundlagen- und Aufbaukurs	Neuberufene	Jedes Semester	Jeweils alle Neuberufenen des im betreffenden Zeitraumes
	Zertifikatsprojekt für Neuberufene	Transfer von Grundlagenwissen durch 4-6 begl. Treffen zum kollegialen Austausch	Neuberufene	1-2 Kohorten pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Kohorte (WS/SoSe 17/18) 8 TN</li> <li>• 2. Kohorte (WS/SoSe 18/19) 4 TN</li> </ul>
	E-Teaching Fellowship	Jahresprogramm in fester Gruppe rund um ein Transferprojekt im Bereich digitaler Lehre	Engagierte, technikaffine Lehrende	1 Kohorte pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Kohorte (WS/SoSe 17/18) 7 TN</li> <li>• 2. Kohorte (WS/SoSe 18/19) 4 TN</li> </ul>
	Individuelle didaktische Beratung	Kurzberatungen, Coachings, Hospitationen durch das Didaktikteam des Projektes „Wandel bewegt 2.0“	Alle Lehrenden	Fortlaufend	In 2017 haben 59 Lehrende individuelle Beratung nachgefragt

# 3. Operative Umsetzung

## Schlaglichter Wandelfonds

### Vergaberunde 2017 (5. Runde)

- Förderlinien „Kompakt“ und „Intensiv“
- Fokus auf Schwerpunktthemen Diversität und Digitalisierung
- 53 Anträge, 29 bewilligte Projekte mit einem Volumen von insgesamt 1.263.168,68 €
- Kontinuierliche Vernetzung über begleitende Austauschtreffen thematisch affiner Projekte, z. B. zu Planspielen und Bewegtbild in der Lehre

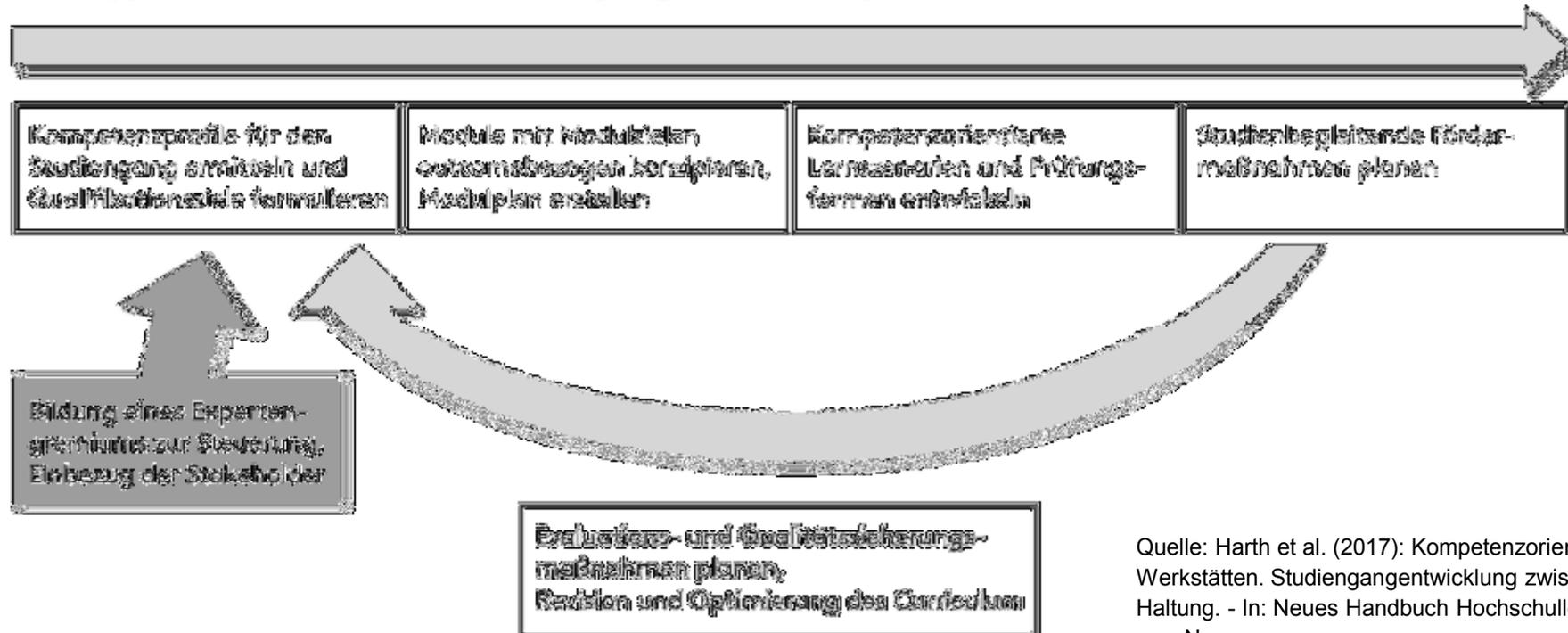
### Vergaberunde 2018 (6. Runde)

- Förderlinien „Kompakt“ und „Intensiv“
- „Fest umrissene Projekte“ vs. „begleiteter Analyse- und Entwicklungsprozess“
- 48 Anträge, 23 bewilligte Projekte mit einem Volumen von insgesamt 935.393,84 €
- Kontinuierliche Vernetzung über begleitende Austauschtreffen thematisch affiner Projekte, z. B. Digitalisierung von Berufsfeldern, Labordidaktik

# 3. Operative Umsetzung

## Curriculum-Werkstätten: Vorstellung des Formates

### Idealtypischer Ablauf einer Studiengangentwicklung



Quelle: Harth et al. (2017): Kompetenzorientierung mit Curriculum-Werkstätten. Studiengangentwicklung zwischen Rezeptologie und Haltung. - In: Neues Handbuch Hochschullehre, Heft 80 2017, S. 65. m.w.N.

[www.fh-muenster.de/wandelwerk/downloads/Curriculum\\_Werkstatt\\_Workshop\\_V3\\_HCsubs.mp4](http://www.fh-muenster.de/wandelwerk/downloads/Curriculum_Werkstatt_Workshop_V3_HCsubs.mp4)

# 3. Operative Umsetzung

## Curriculum-Werkstätten in der zweiten Förderphase

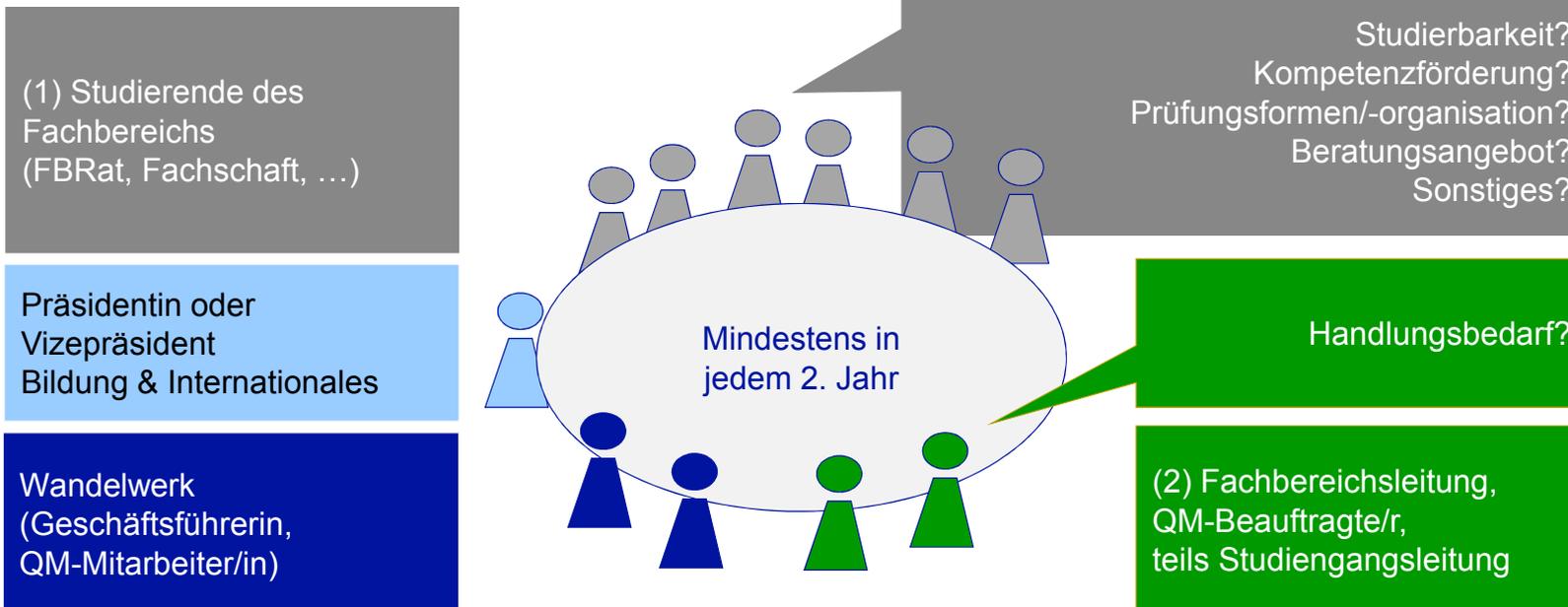
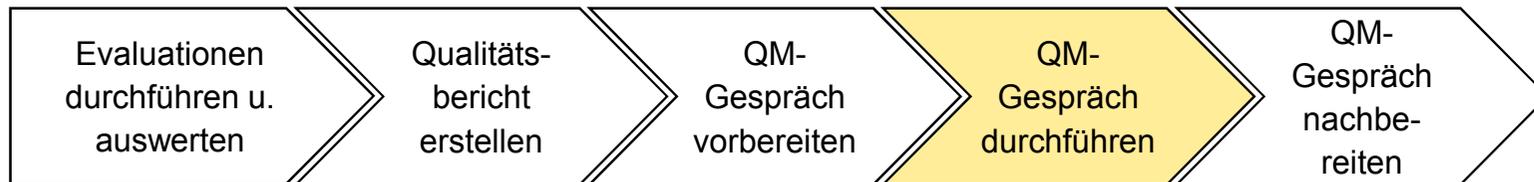
---

### Curriculum-Werkstätten in folgenden Fachbereichen (im Durchschnitt 6 moderierte Treffen):

- FB Physikalische Technik: Überarbeitung Bachelor- und Masterstudiengang (Formulierung neuer Qualifikationsziele, Neuerstellung Studienverlaufsplan und Modulhandbuch u. a. m.)
- FB Design: Überarbeitung Bachelor- und Masterstudiengang (Systematischere Kompetenzorientierung, Verbesserung Constructive Alignment u. a. m.)
- FB Maschinenbau: Prüfung bestehender Studiengänge / Module im Hinblick auf Markterfordernisse, Marktrelevanz und Innovationsgrad; Aufnahme von um Impulsen aus dem Umfeld; Flexibilisierung der Prüfungsordnung
- FB Sozialwesen: Neustrukturierung Bachelorstudiengang

# 3. Operative Umsetzung

## QM-System – QM-Jahresgespräche durchführen



# 3. Operative Umsetzung

QM-System – Bewertungsraster zur Überprüfung der Qualität der Lernziele in den Modulhandbüchern

Modulbezeichnung (Pf, WPf, W)	Gesamtein-schätzung	WAS? Was <u>können</u> die Studierenden nach Abschluss des Moduls?		WOMIT? Welche Lehr-Lern-Methoden unterstützen den Kompetenzerwerb?	WOZU? Wozu sind die erwarteten Kompetenzen im weiteren Studienverlauf oder im Berufsfeld relevant?	Entwicklungshinweise
		Werden fachliche Kompetenzen konkret und beobachtbar beschrieben?	Werden auch über-fachliche Lernziele formuliert?			
<b>01: Grundlagen des XYZ</b>	IO	IO	IO	ÜE	ÜE	
<b>02: Einführung in XYZ</b>	IO	IO	IO	ÜE	ÜE	
<b>03 Qualitätsmanagement und Recht für XYZ</b>	ÜE	ÜE	IO	ÜE	ÜE	Das Verb „kennen“ deutet nicht auf beobachtbare Kompetenzen hin; bitte ändern.
<b>04: Selbst-Management im Kontext von XYZ</b>	ÜE	ÜE	IO	ÜE	ÜE	Die intendierten Lernziele sind erschließbar, aber eher als Lernmethoden beschrieben; bitte umformulieren.
<b>überfachliche Kompetenzen und Bezug zum Bildungsleitbild im gesamten Modulhandbuch (wiss. Befähigung, Anwendungsnahe, Persönlichkeitsentwicklung)</b>	IO	Überfachliche Kompetenzen sind für jedes Modul sehr schlüssig beschrieben. Allein durch den Fachbezug werden viele Kompetenzen im Modulhandbuch beschrieben, die einen Bezug zu den Maximen des Bildungsleitbilds aufweisen (bspw. Selbstkompetenzen, wie Reflexionsfähigkeit etc.). Der Anwendungsbezug wird mittelbar deutlich; durch explizite Nennung von Lehr-Lernmethoden (WOMIT?) und Verwendungskontexte (WOZU?) könnte jedoch noch deutlicher werden.				
<b>Fazit zum gesamten Modulhandbuch</b>	ÜE	Insgesamt ist das Modulhandbuch hinsichtlich kompetenzorientierter Formulierungen in Ordnung und es ist keine Überarbeitung notwendig. Die intendierten Lernziele sind sowohl für den Erwerb fachlicher als auch überfachlicher Kompetenzen sehr schlüssig beschrieben. An wenigen Stellen wird jedoch eine Überarbeitung der Lernzielformulierungen empfohlen. Darüber hinaus wird dringend die differenziertere Nennung von Lehr-Lern-Methoden empfohlen, d.h. es sollten Formulierungen genutzt werden, die über „seminaristischer Unterreicht“ hinausgehen. Ebenso wird eine Nennung von Verwendungskotexten (im weiteren Studienverlauf oder im späteren Beruf) der in den Modulen erworbenen Kompetenzen empfohlen.				

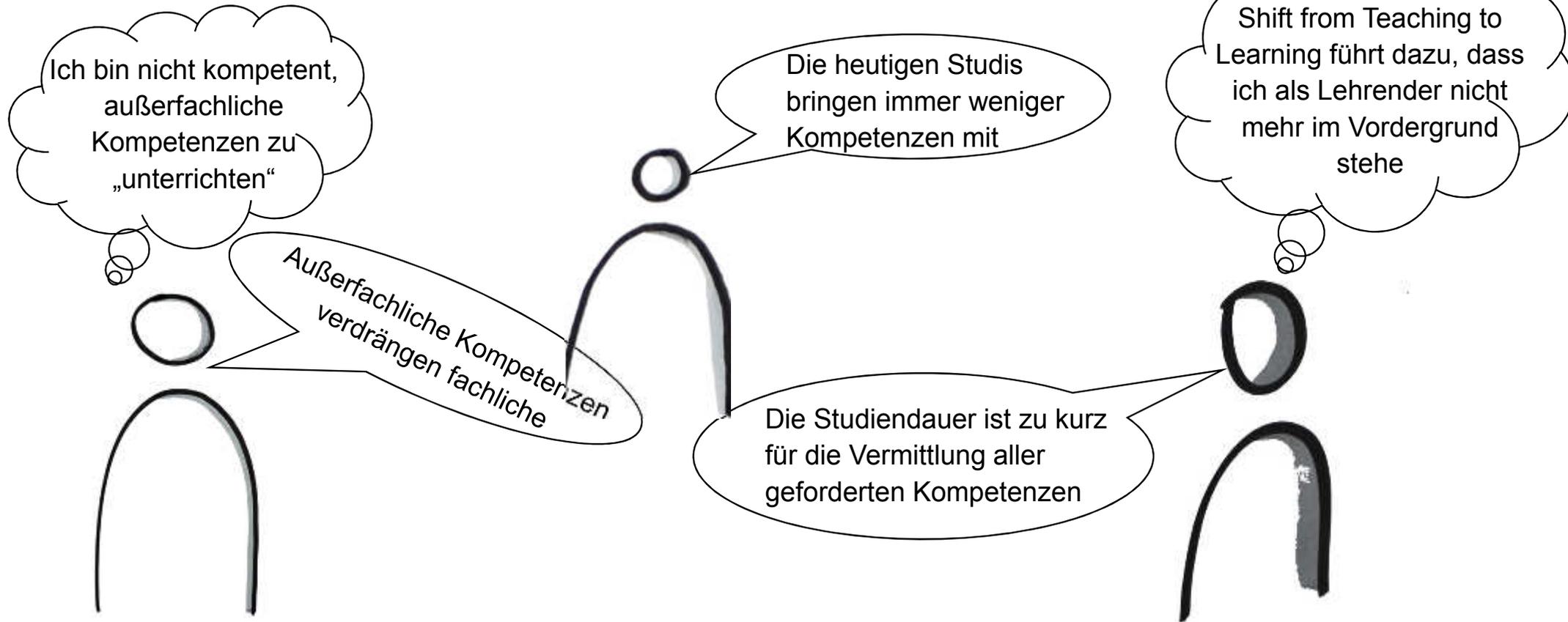
# 3. Operative Umsetzung

## QM-System – Kompetenzorientierte Evaluation

1. Lernergebnis									
1.1	In dieser Lehrveranstaltung habe ich viel gelernt.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
1.2	Ich kann wesentliche Inhalte der Veranstaltung zusammenfassen.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
1.3	Ich bin in der Lage, Aufgaben aus dem Themengebiet zu bearbeiten.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2. Lernen und Lehren									
2.1	Nach den ersten Terminen waren mir die Ziele der Lehrveranstaltung klar.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.2	Die Inhalte sind mit meinen bisherigen Kenntnissen gut zu erarbeiten.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.3	Die Inhalte der Lehrveranstaltung halte ich für praxisrelevant.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.4	Ich kann inhaltliche Zusammenhänge (roter Faden) erkennen.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.5	Ich habe die Möglichkeit, mich aktiv zu beteiligen.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.6	Die Prüfungsanforderungen (Lernziele) sind transparent.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.7	Die/Der Lehrende erläutert Begriffe, Konzepte etc. nachvollziehbar.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.8	Die/Der Lehrende gibt bei Verständnisschwierigkeiten hilfreiche Hinweise.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten
2.9	Die/Der Lehrende verhält sich wertschätzend gegenüber Studierenden.	stimme voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/>	kann ich nicht beantworten

# 4. Widerstände und Erfolgsfaktoren

## Hemmnisse und Herausforderungen



# 4. Widerstände und Erfolgsfaktoren

## Gelingensbedingungen

- Frühzeitige Einbindung der Lehrenden → Abfrage des Interesses und der Bedürfnisse
- Nutzen eines externen Impulses (DIHK-Studie)
- Prozess mit
  - ... klarer strategischer Vorgabe und abgeleiteten Strategien und Maßnahmen
  - .... „Kaskadierung“ auf Fachbereichsebene mit eigenen ASCs
- Ständiges „Wachhalten“ durch Bildung von Kommunikationsanlässen unter Beteiligung aller Fachbereiche
- Bereitschaft zu (mutigen) Investitionen in aktivierende Lehre und Investitionen durch Wandelfonds
- Sehr kompetentes und breit aufgestelltes didaktisches Beraterteam, das in der Hochschule akzeptiert ist
- Didaktik und QM in einer Einheit verbunden

# Vielen Dank!

Den Vortrag finden Sie unter <http://fhms.eu/dellmann-hrk-ko>

