

Bechter, Martina; Brönimann, Claudia; Ivancic, Ronald; Müller, Peter  
**Angewandte Wissenschaften an der Fachhochschule St. Gallen.  
Praxisprojekte als Bindeglied zwischen akademischer, praxisorientierter  
Ausbildung und wirtschaftlichem Nutzen**

*Magazin erwachsenenbildung.at (2019) 38, 10 S.*



Quellenangabe/ Reference:

Bechter, Martina; Brönimann, Claudia; Ivancic, Ronald; Müller, Peter: Angewandte Wissenschaften an der Fachhochschule St. Gallen. Praxisprojekte als Bindeglied zwischen akademischer, praxisorientierter Ausbildung und wirtschaftlichem Nutzen - In: Magazin erwachsenenbildung.at (2019) 38, 10 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-181818 - DOI: 10.25656/01:18181

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-181818>

<https://doi.org/10.25656/01:18181>

in Kooperation mit / in cooperation with:

**Meb**



**Magazin  
erwachsenenbildung.at**

<http://www.erwachsenenbildung.at>

#### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Magazin

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

<https://erwachsenenbildung.at/magazin>

Ausgabe 38, 2019

## Arbeitsmarktorientierte Erwachsenenbildung

Im Spannungsfeld von Verwertbarkeit  
und Emanzipation



# Magazin

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

<https://erwachsenenbildung.at/magazin>

Ausgabe 38, 2019

---

## Arbeitsmarktorientierte Erwachsenenbildung

Im Spannungsfeld von Verwertbarkeit  
und Emanzipation

HerausgeberInnen der Ausgabe:

Mag.<sup>a</sup> Julia Schindler

Mag. Kurt Schmid

MMag. Dr. Stefan Vater

Wien

Online verfügbar unter:

<https://erwachsenenbildung.at/magazin>

Herstellung und Verlag der Druck-Version:

Books on Demand GmbH, Norderstedt

# Inhaltsverzeichnis

## Aus der Redaktion

- 01**    **Editorial**  
Julia Schindler, Kurt Schmid und Stefan Vater

## Thema

- 02**    **Herausforderungen arbeitsmarktbezogener Erwachsenenbildung durch globale Migration**  
Arthur Schneeberger

- 03**    **Die Wirkmächtigkeit impliziter Menschenbilder in der arbeitsmarktpolitischen Erwachsenenbildung**  
Krista Susman

- 04**    **Digitale (Grund-)Kompetenzen auch für gering Qualifizierte. Sichtung internationaler Good Practice-Modelle und Handlungsbedarfe in Österreich**  
Petra Ziegler, Heidemarie Müller-Riedlhuber und René Sturm

- 05**    **Zur Steuerungslogik arbeitsmarktorientierter Erwachsenenbildung. Auswirkungen auf die Professionalisierung und Beschäftigungsbedingungen des pädagogischen Personals**  
Ingeborg Schübler

## Praxis

- 06**    **Erwachsene in der Berufsbildung und berufliche Erwachsenenbildung in Österreich. Von der Öffnung über die Hybridisierung zum System?**  
Günter Hefler, Eva Steinheimer und Jörg Markowitsch

- 07**    **Arbeitsorientierte Grundbildung: ökonomisches Verwertungsinteresse oder emanzipatorischer Bildungsraum?**  
**Aus der Praxis der Arbeitsgemeinschaft ARBEIT UND LEBEN**  
Anke Frey und Björn Schulz

- 08**    **Lernen mit Arbeitsplatzbezug direkt im Betrieb. Erfahrungen aus der Schweiz mit dem GO Modell**  
Cäcilia Weiermair-Märki

- 09**      **Arbeitsmarktorientierte Erwachsenenbildungsangebote für Frauen zwischen Verwertbarkeit und Empowerment.**  
**Aus der Praxis des Vereins zur Förderung von Arbeit, Bildung und Zukunft von Frauen – ABZ\*AUSTRIA**  
Daniela Schallert, Manuela Vollmann und Lina Zierlinger
- 10**      **Prekär Beschäftigte als Arbeits(verhältnis)-ForscherInnen.**  
**Bildungs- und BerufsberaterInnen zwischen Nicht-Wissen und Halt-Geben**  
Florian Guschlbauer, Ljiljana Kojić und Antonia Wenzl
- 11**      **Universitäre, arbeitsmarktorientierte Weiterbildung für Erwachsene mit Migrationshintergrund.**  
**Ein Zertifikatsstudiengang am Lehrstuhl für Pädagogik der Universität Augsburg**  
Stefanie Grüner und Raphaela Streng
- 12**      **Berufsausbildung und Berufsvorbereitung für Jugendliche als zunehmend wichtige Aufgabe der Erwachsenenbildung.**  
**Eine Sondierung aus Perspektive des BFI**  
Michael Sturm
- 13**      **Angewandte Wissenschaften an der Fachhochschule St. Gallen.**  
**Praxisprojekte als Bindeglied zwischen akademischer, praxisorientierter Ausbildung und wirtschaftlichem Nutzen**  
Martina Bechter, Claudia Brönimann, Ronald Ivancic und Peter Müller

## **Rezension**

- 14**      **Gender – Diversity – Intersectionality. (New) Perspectives in Adult Education.**  
**Martina Endepohls-Ulpe und Joanna Ostrouch-Kamińska (Hrsg.)**  
Stefan Vater

Da alle Artikel sowohl einzeln als auch in der Gesamtausgabe erhältlich sind, wurde jeder Beitrag mit laufender Nummer (01, 02 ...) versehen. Die Seitennummerierung beginnt jeweils bei 1.

Englischsprachige bzw. bei englischsprachigen Artikeln deutschsprachige Abstracts finden sich im Anschluss an die Artikel (ausgenommen Rezension).

# Angewandte Wissenschaften an der Fachhochschule St. Gallen

## Praxisprojekte als Bindeglied zwischen akademischer, praxisorientierter Ausbildung und wirtschaftlichem Nutzen

**Martina Bechter, Claudia Brönimann, Ronald Ivancic  
und Peter Müller**

Bechter, Martina/Brönimann, Claudia/Ivancic, Ronald/Müller, Peter (2019): Angewandte Wissenschaften an der Fachhochschule St. Gallen. Praxisprojekte als Bindeglied zwischen akademischer, praxisorientierter Ausbildung und wirtschaftlichem Nutzen.  
In: Magazin erwachsenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 38, 2019. Wien.  
Online im Internet: <https://erwachsenbildung.at/magazin/19-38/meb19-38.pdf>.  
Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.  
Erschienen unter der Creative Commons Lizenz CC BY 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Schlagworte: Arbeitsmarkt, Wissenserwerb, Employability, Unternehmensnutzen, Praxisprojekte, FHS St. Gallen



### Kurzzusammenfassung

Der Fachbereich Wirtschaft an der FHS St. Gallen verfolgt in sogenannten „Praxisprojekten“ einen Ansatz arbeitsmarktorientierter Aus- und Weiterbildung: Vollzeit- und berufsbegleitende Studierende arbeiten zu 20% ihres Studiums an entgeltlichen, von Unternehmen und Organisationen beauftragten Beratungsprojekten in den Bereichen Unternehmensanalyse, Marktforschung und Managementkonzeption. Begleitet werden sie dabei von ihren Dozierenden und, je nach Bedarf, entsprechenden FachexpertInnen; die KundInnen werden im Nachgang der Projekte angehalten, deren Nutzen anhand relevanter Kriterien, wie bspw. Zielerreichung und Anwendbarkeit, zu beurteilen. Der vorliegende Beitrag beschreibt diese arbeitsmarktorientierte Verzahnung von Wissenserwerb und Unternehmensnutzen, ihre Potentiale, aber auch die damit einhergehenden Herausforderungen seitens aller involvierten AkteurInnen. (Red.)

# Angewandte Wissenschaften an der Fachhochschule St. Gallen

## Praxisprojekte als Bindeglied zwischen akademischer, praxisorientierter Ausbildung und wirtschaftlichem Nutzen

**Martina Bechter, Claudia Brönimann, Ronald Ivancic  
und Peter Müller**

Die aktuellen Entwicklungen verlangen von einer arbeitsmarktorientierten Bildung eine ganzheitliche Kompetenzentwicklung. Aus unserer Sicht liegt im stringenten, arbeitsmarktorientierten Praxisprojektansatz der FHS St. Gallen hierfür ein besonderes Potential. Die Umsetzung desselben erfordert allerdings Zeit, Commitment und recht weitgehende Änderungen bestehender Curricula.

### **Verzahnung von Wissenserwerb, dessen Anwendung und Unternehmensnutzen**

Um im Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule St. Gallen zum Studium zugelassen zu werden, ist i.d.R. eine Berufslehre sowie eine Berufsmaturität (Berufsmatura) notwendig. Bachelorstudienprogramme, die sowohl Vollzeit (sechs Semester) als auch berufsbegleitend (acht Semester nebst mind. 60% Erwerbstätigkeit) absolviert werden können, werden durchwegs mittels Praxisprojekten anwendungsbezogen vertieft. Konkret werden im Studium fünf einander ergänzende Lernbereiche behandelt, namentlich: Systemorientiertes Management, Informationstechnologien und Angewandte Informatik, Wirtschaftsmathematik und Wirtschaftsstatistik, Kultur, Gesellschaft und Sprachen sowie Praxisprojekte (siehe FHS 2019a). Dies stellt die Grundlage des sog. „80:20 Modells“ dar, innerhalb dessen

Studierende zu 80% praxisbezogenen Klassenunterricht besuchen und zu 20% an echten, sprich realen Herausforderungen des Marktes arbeiten (siehe Abb. 1).

### **Konkrete Umsetzung**

Diese Verzahnung zwischen Wissenserwerb und dessen Anwendung ist dabei durchgängig orchestriert. In einem ersten sog. „Integrationsprojekt“ werden Studierende noch in der Assessmentphase mittels fiktiver Problemstellung auf die realen Projekte am Markt vorbereitet. Dabei wird auf Vorgehensweisen der Problemlösung sowie wesentliche Projektmanagementfähigkeiten fokussiert (siehe Wissenstransferstelle WTT-FHS 2019). Nach eingehender Auseinandersetzung mit Unternehmen, systemischem Denken, Wertschöpfungsketten etc. bearbeiten Studierende im folgenden Semester ihr

Abb. 1: 80:20 Modell

80% praxisorientierte Theorie Klassenunterricht	20% echte Praxis Praxisprojekte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorie-Vermittlung und Cases</li> <li>• im Klassenzimmer</li> <li>• Vorgaben von Schule</li> <li>• gelehrt von Dozierenden</li> <li>• reservierte Zeit im Lehrplan</li> <li>• Notenanteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedürfnisorientierte Praxisanwendung</li> <li>• im Markt als Team (Einzelarbeit BATH)</li> <li>• Vorgaben vom Markt</li> <li>• gecoacht von Dozierenden (referiert in BATH)</li> <li>• reservierte Zeit im Lehrplan</li> <li>• Notenanteil</li> </ul>

Quelle: Wissenstransferstelle WTT-FHS 2019

erstes Praxisprojekt mit realen AuftraggeberInnen – eine Unternehmensanalyse. Je Beratungsteam wird ein Unternehmen der Ostschweiz mittels KMU\*Star-Navigator (siehe Lombriser/Abplanalp/Wernigk 2017) hinsichtlich der aktuellen Unternehmenssituation, des Unternehmensausblicks inkl. einer kleinen KundInnenzufriedenheitsbefragung, einer SWOT-Analyse und daraus abgeleiteten strategischen Empfehlungen näher untersucht. Nach Lektionen zu den Themenfeldern Märkte, Marketing sowie KonsumentInnenverhalten u.Ä. startet das Praxisprojekt Marktforschung, innerhalb dessen verschiedenste Bereiche im Fokus quantitativer, qualitativer, observativer sowie Mixed-Method-Analysen liegen können. Gemäß den Standards valider, objektiver, reliabler und repräsentativer Forschung werden von den Studierenden belastbare Ergebnisse generiert und Umsetzungsempfehlungen abgegeben.

Im Rahmen des nächstfolgenden Praxisprojekts Managementkonzeption erarbeiten die Studierenden Lösungen für konzeptionelle Fragestellungen in unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Themenfeldern (Finanzen, Human Resources, Logistik, Controlling, Marketing, Strategie etc.). Auf Basis von Sekundär- und Primärforschungen entwickeln sie dabei fundierte und direkt umsetzbare Konzepte für die AuftraggeberInnen (siehe Wissenstransferstelle WTT-FHS 2019). Somit ist jede/r Studierende als BeraterIn im Rahmen von insgesamt vier Team- und einem Einzelprojekt (Bachelorarbeit) im Markt aktiv.

Die Studierenden der Studienrichtung Internationales Management führen internationale Praxisprojekte in englischer Sprache in den Themenfeldern Marktforschung und Managementkonzeption durch. Dabei kooperieren sie mit Austauschstudierenden

oder bilden mit Studierenden von Partneruniversitäten in US-Amerika bzw. China ein Consulting-Team.

Sämtliche Projektteams bestehen aus vier bis sechs Studierenden, die gemeinsam je Projekt ein Arbeitspensum von 800 bis 1.000 Stunden erbringen. Begleitet werden sie von Dozierenden (50 bis 120 Stunden je Projekt) und, je nach Bedarf, entsprechenden FachexpertInnen (Informationstechnologie, Statistik, Sprache, Proofreading, Interkulturalität).

Nach abgeschlossenem Projekt liegen dem auftraggebenden Unternehmen ein umfangreicher Schlussbericht, eine Präsentation in der Unternehmenszentrale sowie ein entsprechender Public Relations Bericht vor.

### Kosten und verantwortliche Stelle

Auf den Schweizer Markt ausgerichtete Praxisprojekte inklusive der Bachelorarbeit werden am Markt in einer Preisspanne exkl. Spesen von Schweizer Franken (CHF) 800,00 bis 8.500,00 angeboten, internationale Beratungen, je nach Programm, kosten zwischen CHF 7.500,00 und CHF 25.000,00. Nebst oben erwähnten Teamarbeiten handelt es sich auch bei Bachelorarbeiten um entgeltlich zu bearbeitenden Themeneingaben (siehe Wissenstransferstelle WTT-FHS).

Marketing, Akquise sowie Projektumsetzungen und Qualitätssicherung all dieser Projekte verantwortet die Wissenstransferstelle (WTT) der FHS St. Gallen und sorgt so für einen multilateralen Wissenstransfer zwischen Studierenden, Dozierenden sowie der Schweizer Wirtschaft. Ziele der WTT sind dabei die interdisziplinäre Festigung von Lerninhalten der Studierenden, die Unterstützung der Wirtschaft

Abb. 2: Aufgaben der Wissenstransferstelle



Quelle: Wissenstransferstelle WTT-FHS 2019

und von Organisationen mit substantiellen und umsetzungsorientierten Lösungen, die Vernetzung der Lehre und Forschung mit selbigen sowie die Bereicherung des Arbeitsmarktes mit Nachwuchsführungskräften. Die Stelle trägt mit einem Umsatz von CHF 500.000,00 zu ihrer Finanzierung bei, beschäftigt Mitarbeitende im Umfang von 570 Stellenprozenten und führt jährlich an die 100 Teamarbeiten (Praxisprojekte) sowie 150 Einzelarbeiten (Bachelorarbeiten) durch (siehe Abb. 2).

Die Referenzliste der WTT umfasst mittlerweile (Stand 2019) über 1.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU), aber auch große Betriebe aller Branchen.

### Im Fokus: Employability

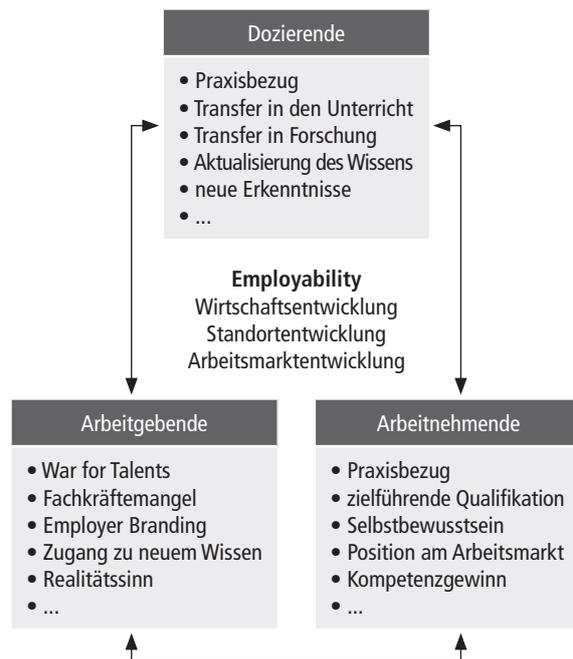
Aus hochschulpolitischer Sicht ist Employability spätestens seit dem Bologna-Prozess von wesentlicher Relevanz, wird aber auch innerhalb der Unternehmen, primär im Rahmen der Entwicklung der Mitarbeitenden, intensiv diskutiert (vgl. Kres 2003, S. 3f.). Vor diesem Hintergrund fragen also (potentielle) Arbeitnehmende Arbeitsverhältnisse bei Arbeitgebenden sowie Aus- und Weiterbildungen bei Bildungsinstitutionen und deren Dozierenden nach. Arbeitgebende auf der anderen Seite stellen

Arbeitnehmende an und fördern deren Fortbildung und somit Employability.

Inhaltlich lässt sich Employability aufgrund des klaren Arbeitsmarktbezugs dabei aber schwer fassen und ist ständigen Veränderungen ausgesetzt (vgl. Kraus 2007, S. 4).

Das Praxisprojekt-konzept der FHS St. Gallen versucht der Forderung nach Employability gerecht zu werden, indem reale und bezahlte Aufgabenstellungen behandelt werden, die Unternehmen zum Durchführungszeitpunkt beschäftigen. Idealtypisch werden so Studierende an den Arbeitsmarkt herangeführt, integrieren Arbeitgebende neuestes Wissen in ihre Lösungsbestrebungen und transferieren die Erkenntnisse zu bestehenden Mitarbeitenden, während Dozierende Forschungen mit realen Gegebenheiten konfrontieren und so am Puls realwirtschaftlicher Entwicklungen bleiben können.

Abb. 3: Mutuelle Employability



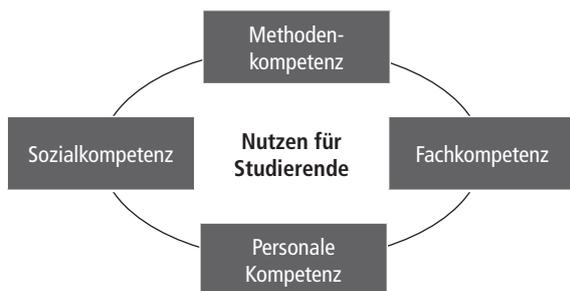
Quelle: Eigene Darstellung

### Entwicklung der Selbst-, Sozial- und Teamkompetenzen der Studierenden

Werden erfolgreiche Handlungen als Leitlinie der Kompetenzentwicklung betrachtet (vgl. Gessler/Sebe-Opfermann 2016, S. 165), fungieren

Praxisprojekte als wichtiges Bindeglied zwischen akademischer, praxisorientierter Ausbildung und beruflicher Zukunft. Dabei werden nicht nur wertvolle Kontakte mit potentiellen Arbeitgebenden etabliert, sondern unterschiedliche Kompetenzdimensionen sukzessive weiterentwickelt.

Abb. 4: Benefit für Studierende



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gessler/Sebe-Opfermann 2016, S. 167

In ihrer Rolle als Consultants verantworten Studierende den prozessualen Rahmen des Auftrags (Projektmanagement, KundInnenmeetings, Kommunikation – Methodenkompetenz) als auch die fachliche Herangehensweise wie Primär- und Sekundärforschungen bis hin zu transferorientierten Ergebnissen (Schlussfolgerungen, Handlungsempfehlungen und Maßnahmenpläne). So trainieren sie ihre Fähigkeit, reale Projekte effektiv und effizient einer Lösung zuzuführen, die auf wissenschaftlichen und erprobten Methoden und Modellen beruht sowie konkret auf die jeweilige Situation des Auftraggebers/der Auftraggeberin ausgerichtet ist und so i.d.R. direkt durch diese/n umgesetzt werden kann (Fachkompetenz).

Durch den stetigen Austausch mit den KundInnen auf Führungsstufe und mit den Dozierenden und durch den Ansatz partizipativer Ko-Kreation werden Empathie, Charisma sowie Selbstbewusstsein der Studierenden bestmöglich gestärkt. Weitere personale Kompetenzen wie Stressresistenz, Durchhaltevermögen sowie eine selbstständige Arbeitsweise und Selbstreflexion werden weiterentwickelt. Eine Befragung von Arbeitgebenden der Region im Jahr 2011 bestätigte, dass diese FHS-AbsolventInnen ein hohes Maß an Selbstkompetenz attestieren (vgl. Gomez 2011, S. 16).

Der Leistungsdruck im Beratungsteam sowie gruppendynamische Prozesse sorgen für eine umfassende Entwicklung von Sozialkompetenzen (Präsentations-, Moderations-, Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Verantwortungsübernahme usw.). Beim Auftreten von Hürden kann dabei stets auf unterstützende Dozierende zurückgegriffen werden. Selbstmanagement und Führung des Projektteams sowie Umgang mit unterschiedlichen Herausforderungen und auch Spannungen führen zu tiefgehendem Erlebnislernen in der Entwicklung von Teamkompetenzen.

Auch die Zahlen sprechen für sich: Drei Monate nach Studienabschluss stehen ca. 90% der AbsolventInnen bereits in einem Beschäftigungsverhältnis (vgl. FHS 2019b, S. 5f.).

### Stärkerer Zugang zu neuem Wissen für Unternehmen

Unternehmen richten an Hochschulen vielfältige Ansprüche, die von Wissensgewinnung bis hin zu Rekrutierungsmöglichkeiten reichen (vgl. Bauer 2012, S. 42; Du Maire 2014, S. 26).

Der Fachkräftemangel bei gut ausgebildeten Mitarbeitenden hat sich in der Schweiz 2018 erneut verschärft (siehe AWP/SDA 2018). Dieser Umstand führt dazu, dass sich Unternehmen frühzeitig bei jungen AkademikerInnen positionieren wollen. Hierfür

Abb. 5: Benefit für Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer 2012, S. 42 sowie Du Maire 2014, S. 26

bieten Praxisprojekte eine wertvolle Plattform. Zum einen können sich Unternehmen schon während des Studiums bei Studierenden bekanntmachen, zum anderen ermöglicht die enge Zusammenarbeit in den Projekten, Studierende in einer realen Arbeitssituation kennenzulernen und so erste Erkenntnisse über deren Fähigkeiten zu sammeln.

Das Preis-/Leistungsverhältnis der Projekte ermöglicht es auch KMU, denen es an personellen und finanziellen Ressourcen mangelt, spezifische Fragestellungen bearbeiten zu lassen. Die Mehrheit der nationalen Projekte ist zum Preis von CHF 8.500,00 zuzüglich Spesen erhältlich. Das Dozierenden-Engagement stellt die Qualität sicher und führt meist zu einer Vergleichbarkeit des Ergebnismiveaus mit jenem kleinerer Beratungs- und Marktforschungsunternehmen.

Zentraler Nutzen der Praxisprojekte ist dabei der Zugang zu neuem Wissen sowie die Aktualisierung bestehenden Wissens. Durch die enge Verzahnung von Projekten und Curriculum können Studierende theoretische Grundlagen aus dem Unterricht direkt in das jeweilige Projekt einbringen. Der/Die Dozierende ergänzt diesen Input durch Wissen auf dem aktuellen Stand der Forschung und stellt sicher, dass das theoretische Fundament anwendungsorientiert umgesetzt wird.

Zudem haben die Studierenden i.d.R. noch nicht in dem konkret zu beratenden Unternehmen gearbeitet. Entsprechend können sie die Problemstellung aus einer externen Sicht beurteilen und neutrale Empfehlungen ableiten. Diese unvoreingenommene Haltung geht oft mit entsprechend innovativen Denkansätzen einher und stiftet weiterführenden unternehmerischen Nutzen.

Die Einschätzung und Messung des Nutzens aus Sicht der beteiligten Unternehmen nimmt in den Praxisprojekten einen hohen Stellenwert ein. Die Kundschaft wird im Nachgang der Projekte angehalten, den Nutzen anhand relevanter Kriterien, wie bspw. Zielerreichung und Anwendbarkeit, zu beurteilen. Ihre Einschätzung trägt mit einem Anteil von 25% zur Schlussnote bei. Im Jahr 2018 konnte über alle Praxisprojekte hinweg eine kundenseitige Durchschnittsnote von 5.5 (bestmöglich 6.0) erzielt werden.

## Bessere Vernetzung und Praxisnähe der Dozierenden

Neben Praxisprojekten sind Dozierende der FHS St. Gallen in unterschiedlichen Feldern aktiv. Dieser vierfache Leistungsauftrag der Schweizer Fachhochschulen (tertiäre Bildung (a), Weiterbildung (b), Beratungsleistungen (c) sowie Angewandte Forschung (d)) setzt ein spezifisches Kompetenzprofil voraus, das durch Praxisprojekte zielführend weiterentwickelt wird. Dieser Leistungsauftrag soll im Folgenden als sog. „domänenspezifisches Kompetenzmodell“ dienen (vgl. Gessler/Sebe-Opfermann 2016, S. 180).

Abb. 6: Benefit für Dozierende



Quelle: Eigene Darstellung

Basis der Lehre in tertiärer Bildung (a) und Weiterbildung (b) ist die Kompetenz der Lehrenden in fachspezifischer (theoretisch sowie praxisbezogen), psychologischer sowie pädagogischer Hinsicht. Neben diesen Fertigkeiten sind didaktisch-methodische Kompetenzen der zielgruppenorientierten Wissensvermittlung von wesentlicher Relevanz. Kommunikative Kompetenzen, Empathie sowie persönliche Kompetenzen als auch Motivation, Charisma, Selbstbewusstsein etc. runden das Profil erfolgreich Dozierender ab (vgl. Fuchs 2015, S. 27f.). Von besonderer Bedeutung ist es, praktische Implikationen des jeweils behandelten Themenfeldes zu kennen und anhand greifbarer Beispiele zu kommunizieren. Praxisprojekte bieten in diesem Zusammenhang einen reichhaltigen Fundus. Reichhaltig und vielfältig sind auch wirtschaftliche Kontaktpunkte der Dozierenden mit Führungskräften verschiedenster Hierarchieebenen. Daraus resultierend können Beratungsprojekte (c)

akquiriert und ins Gesamtportfolio der jeweiligen Organisationseinheiten integriert werden. Auf diese Art und Weise entsteht eine weitere Ebene des Wissenstransfers angewandter Forschung in Unternehmen und Organisationen. Als Dienstleister werden so im Wettbewerb zu professionellen Beratungsunternehmen Betriebe hinsichtlich verschiedener Aufgabenstellungen entwickelt und optimiert.

Da im Rahmen Angewandter Forschung (d) ebenso Unternehmen und Organisationen integriert werden, sind abermals Kontakte zu Führungskräften von Relevanz und ebnen den Weg zu notwendigen Drittmittelfinanzierungen (wie bspw. Innosuisse, Schweizer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, Horizon 2020, swissuniversities). Bei entsprechenden Projektanträgen können wiederum durchgeführte Praxisprojekte für zielführende Vorstudien herangezogen und weiterentwickelt werden.

## Herausforderungen auf dem Weg

Die aktuellen Entwicklungen verlangen von einer arbeitsmarktorientierten Bildung eine ganzheitliche Kompetenzentwicklung (vgl. Kuhlmann/Sauter 2008, S. 3). Aus unserer Sicht liegt insbesondere im stringenten, arbeitsmarktorientierten Praxisprojektansatz der FHS St. Gallen hierfür ein besonderes Potential. Die Umsetzung desselben erfordert allerdings Zeit, Commitment und recht weitgehende Änderungen bestehender Curricula (vgl. Willi 2006, S. 2).

Aus unserer Sicht empfiehlt es sich, in einer ersten Phase, Projekte national bzw. im regionalen Einzugsbereich der jeweiligen (aus-)bildenden Institution anzubieten und dabei zunächst ohnehin bereits kooperierende Organisationen zu adressieren. Sollte der Akquisitionsbedarf nicht gedeckt werden können, so ist es denkbar, interne Projekte durch die (aus-)bildenden Institutionen mit realem Marktbezug zu vergeben. Diese könnten bspw. sinnvolle Marketing- und Akquisitionsprozesse für die Praxisprojekte zum Thema haben oder Dienstleistungs-, Forschungs- und Drittmittelprojekten mit Teilergebnissen zuträglich sein. Von Beginn an ist dabei eine konsequente Qualitätssicherung der Projekte wesentlich. Dies erfordert entsprechende

Investitionen in temporaler, monetärer und personaler Hinsicht. Nachdem sich Mechanismen des Marketings, der Akquisition, der Projektdurchführung sowie des Qualitätsmanagements etabliert haben, können internationale Kooperationen angedacht werden.

Sowohl diese Initial- als auch weitere Phasen gilt es konsequent mittels qualitätssichernder Debriefingprozesse zu begleiten und auftretenden Herausforderungen gezielt entgegenzuwirken sowie Optimierungsmaßnahmen zu setzen. So wurden bspw. nationale Praxisprojekte im Jahr 2018 seitens der Studierenden hinsichtlich des Kriteriums Organisation und Kommunikation innerhalb des studentischen Projektteams mit einer Durchschnittsnote von 4.9 (bestmöglich 6.0) beurteilt (zum Vergleich Kundschaften: 5.6/Dozierende: 5.5). Tiefergehende Analysen zeigten, dass insbesondere die Effektivität und Effizienz ungecoachter studentischer Teamarbeit mit 4.7 bewertet wurden, was zum einen dem doch großen Arbeitsaufwand, zum anderen Meinungsdivergenzen in den jeweiligen Teams geschuldet war. Dementsprechend wurden Sondernormen im Sinne eines Leadership Mentorings mit der jeweiligen studentischen Projektleitung eingeführt, um Trittbrettfahrerproblematiken u.Ä. frühzeitig entgegenwirken zu können und möglichen Führungsschwächen proaktiv zu begegnen. Auch wird laufend versucht, mittels Implementierung neuer und internetbasierter Projektmanagementtools die studentische Teamzusammenarbeit projektzielgerichteter und effizienter zu gestalten. Ein permanentes Monitoring und die Weiterentwicklung der verschiedenen Praxisprojektprogramme sind des Weiteren unabdingbar, um die Zufriedenheit der drei interagierenden Stakeholdergruppen Studierende, Dozierende und Kundschaften sicherzustellen und am Puls der Zeit zu bleiben. So müssen bestehende Maßnahmen hinterfragt und passende Aktivitäten bei Kundschaften, Studierenden, aber auch Dozierenden gesetzt werden.

Nicht zuletzt bedürfen die permanente reflexive und selbstkritische Auseinandersetzung mit sich selbst und der intensive Austausch mit den Anspruchsgruppen eines stetigen Lernprozesses, der alle involvierten Personen auf methodischer, fachlicher, aber auch persönlicher und sozialer Ebene herausfordert und – wie unsere jahrelange Praxiserfahrung zeigt – sich für alle lohnt.

# Literatur

- AWP/SDA (2018):** Der Fachkräftemangel verschärft sich leicht. 20.11.2018 in Neue Zürcher Zeitung. Online im Internet: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/der-fachkraeftemangel-verschaerft-sich-leicht-ld.1438003> [Stand: 2019-09-04].
- Bauer, Ulrich (2012):** Mutueller Wissenstransfer zwischen Universitäten und Unternehmen. In: Tomaschek, Nino/Hammer, Edith (Hrsg.): University Meets Industry. Perspektiven des gelebten Wissenstransfers offener Universitäten. Münster: Waxmann, S. 39-58.
- BBT – Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2009):** Akkreditierung von Fachhochschulen und ihren Studiengängen. Die Schweizer Fachhochschulen. Ein Überblick für Gutachterinnen und Gutachter im Akkreditierungsverfahren. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. Online im Internet: [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/webshop/2009/die\\_schweizer\\_fachhochschuleneinueberblick.pdf.download.pdf/die\\_schweizer\\_fachhochschuleneinueberblick.pdf](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/webshop/2009/die_schweizer_fachhochschuleneinueberblick.pdf.download.pdf/die_schweizer_fachhochschuleneinueberblick.pdf) [Stand: 2019-09-04].
- Du Maire, Pierre (2014):** Empirische Analyse von Erfolgsfaktoren studentischer Unternehmensberatung. Bremen: EHV Academicpress.
- FHS St. Gallen (2019a):** Lernbereiche und Kompetenzen. St.Gallen: Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften. Online im Internet: <https://www.fhsg.ch/de/studium/business-administration/bachelor-business-administration/lernbereiche-und-kompetenzen> [Stand: 2019-09-04].
- FHS St. Gallen (2019b):** Diskussionsbeitrag der FHS St.Gallen zur Akademisierung der Lehre an Fachhochschulen. St. Gallen: Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Fuchs, Sandra (2015):** Kompetenzanforderungen an Lehrende und pädagogisches Personal in der Weiterbildungspraxis. Was müssen Lehrkräfte können? In: weiter bilden. Die Zeitschrift für Erwachsenenbildung 3, 2015, S. 27-29.
- Gessler, Michael/Sebe-Opfermann, Andreas (2016):** Kompetenzmodelle. In: Müller-Vorbrüggen, Michael/Radel, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. 4., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 159-184.
- Gomez, José (2011):** Projekt KML. Kurzbericht. St. Gallen: Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Hardegger, Simon/Boss, Patrick (2018):** Neues Kompetenzmodell für die Führungsentwicklung. In: KMU-Magazin 9, 2018, S. 80-83.
- Kraus, Katrin (2006):** Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kraus, Katrin (2007):** Employability – ein neuer Schlüsselbegriff. In: Panorama 6, 2007, S. 4-5.
- Kres, Michael (2003):** Die Kraft des Alterns. Wie dank Employability (Arbeitsmarktfähigkeit) Unternehmen am Markt bestehen können. In: Schweizer Arbeitgeber 6, 2003, S. 2-5.
- Kuhlmann, Annette/Sauter, Werner (2008):** Innovative Lernsysteme. Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software. Berlin: Springer.
- Lombriser, Roman/Abplanalp, Peter/Wernigk, Klaus (2017):** Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU\*Star-Navigator. 3., überarb. und erw. Aufl. Zürich: Versus.
- Willi, Sigmar (2006):** Enterprize 2006 – Bereich Berufliche Aus- und Weiterbildung. Projektbeschrieb. Wissenstransferstelle FHS St.Gallen (WTT-FHS). St. Gallen: Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Wissenstransferstelle WTT-FHS (2019):** Praxisprojekte. St. Gallen: Wissenstransferstelle. Online im Internet: <https://www.fhsg.ch/de/forschung-dienstleistungen/institute-zentren/wissenstransferstelle> [Stand: 2019-09-04].



Foto: WIT-FHS, Roger Oberholzer

## Mag.ª Martina Bechter

[martina.bechter@fhsg.ch](mailto:martina.bechter@fhsg.ch)  
<https://www.fhsg.ch/praxisprojekte>  
+41 (0)71226 1476

Martina Bechter ist Betriebswirtschafterin mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung, Personal und Marketing. An der FHS St.Gallen verantwortet sie im Bereich Betriebsökonomie die Module Bachelor Thesis, Joint USA Switzerland Program und Integrationsprojekt. Sie lehrt und coacht in den Bereichen wissenschaftliches Arbeiten und Projektmanagement. Bis 2018 war sie im mittleren Management einer deutschen Universität als Projektleiterin eines EU-Großprojektes sowie als Organisationsentwicklerin, davor als Unternehmensberaterin und Projektleiterin von arbeitsmarktorientierten EU-Projekten in Österreich tätig.



Foto: WIT-FHS, Roger Oberholzer

## Claudia Brönimann, MSc

[claudia.broenimann@fhsg.ch](mailto:claudia.broenimann@fhsg.ch)  
<https://www.fhsg.ch/praxisprojekte>  
+41 (0)71226 1735

Claudia Brönimann studierte Betriebswirtschaft mit Vertiefung Strategisches Management. Sie ist seit 2012 als Dozentin und stellvertretende Leiterin der Wissenstransferstelle an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften St.Gallen tätig. Ihr Schwerpunkt liegt in der Umsetzung des optimalen Wissenstransfers zwischen den Anspruchsgruppen Hochschule, Studierende und Unternehmen. Im Weiteren lehrt und coacht sie mit den Schwerpunkten strategische Unternehmensanalyse, empirische Marktforschung sowie zum Fachkräftemangel aus Sicht von Unternehmen.



Foto: WIT-FHS, Roger Oberholzer

## Dr. Ronald Ivancic, Mag. mult.

[ronald.ivancic@fhsg.ch](mailto:ronald.ivancic@fhsg.ch)  
<https://www.fhsg.ch/praxisprojekte>  
+41 (0)71226 1739

Ronald Ivancic ist Medien- und Kommunikationswissenschaftler, Kulturwissenschaftler, Wirtschaftsrechtler sowie Betriebswirtschafter und promovierte in systemischem Markenmanagement. Er ist als Dozent und Projektleiter an der Wissenstransferstelle der Hochschule für Angewandte Wissenschaften St.Gallen tätig. Bis 2016 war er als Direktor der Internationalen Programme der St.Galler Business School und der Management Academy St.Gallen sowie als Dozent, Autor, Herausgeber, Berater, Coach und Interimsmanager sowie in verschiedenen Fachverbänden, Interessensgemeinschaften und Beiräten aktiv.



Foto: WTT-FHS, Daniel M. Frei

**Prof. Peter Müller, lic. rer. publ. HSG**

peter.mueller@fhsg.ch  
<https://www.fhsg.ch/praxisprojekte>  
+41 (0)71226 1732

Peter Müller studierte Staatswissenschaft mit Vertiefung Internationale Beziehungen an der Universität St.Gallen. Seine beruflichen Stationen: Wirtschaftsförderer des Kantons St.Gallen, Gründer von zwei Internet-Unternehmen und Verkaufsleiter eines schweizweit führenden Software-Unternehmens. Seit 2005 leitet er die Wissenstransferstelle der FHS St.Gallen und verantwortet damit das praxisbasierte Betriebswirtschaftsstudium in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.

## Applied Sciences at FHS St. Gallen University of Applied Sciences

Real-life student consulting projects as the link between academic,  
practice-oriented education and economic value

### Abstract

The Department of Business Administration at FHS St. Gallen follows a labour market-oriented approach to university education and executive education in so-called „real-life student consulting projects“: Full-time and extra occupational students spend 20% of their studies working on paid consulting projects for companies and organisations in the areas company analysis, market research and management design. They are coached by their lecturers and, if necessary, by professional experts; after projects are completed, customers are asked to assess their value according to criteria such as target achievement and applicability. This article describes this labour market-oriented interlinking of knowledge acquisition and company value, its potential as well as the challenges that come along with it for all those involved. (Ed.)