

José GOMEZ, Charlotte NÜESCH¹ & Andreas LÖHRER
(Rorschach, St. Gallen)

Weiterbildung von Führungskräften: Beispiel einer Wissenschaft-Praxis-Kooperation

Zusammenfassung

Kooperationen zwischen Hochschulen und Praxisinstitutionen können den Transfer zwischen wissenschaftlicher Weiterbildung und Berufspraxis fördern. Vielversprechend erscheinen institutionell, organisatorisch, inhaltlich und personell angelegte Formen der Zusammenarbeit. Dieser Beitrag berichtet über eine Kooperation zwischen der Management-Weiterbildung einer Schweizer Fachhochschule und einem Schweizer Einzelhandelsunternehmen.

Schlüsselwörter

Führungskräfteweiterbildung, Hochschulweiterbildung, Wissenschaft-Praxis-Kooperation, Social-Support-Modell, Weiterbildungsdidaktik

¹ E-Mail: charlotte.nueesch@fhsg.ch



Executive education: A cooperation between university and business

Abstract

Cooperation between universities and companies is an excellent way to foster the exchange of expertise between executive education and professional practice. Institutional, organisational, personal and content-related forms of collaboration appear to be particularly promising. This article presents the findings of a cooperation between an executive education program at a Swiss University of Applied Sciences and a large Swiss retailer.

Keywords

executive education, higher continuing education, cooperation science-practice, social-support model, further education didactics

1 Einleitung

Den Schweizer Fachhochschulen kommt gemäß dem Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) unter anderem die Aufgabe zu, durch praxisorientierte Studien auf berufliche Tätigkeiten vorzubereiten. Sie gelten, im Gegensatz zu Universitäten, als *anwendungsorientierte* Hochschulen. Für Fachhochschulen als Hochschultyp konstitutiv sind somit zwei didaktische Leitprinzipien: Berufsbezug und Wissenschaftsorientierung. In der Weiterbildung sollen die Fachhochschulen Strukturen für lebenslanges Lernen implementieren und Angebote für neue Qualifikationsbedürfnisse des Arbeitsmarktes bereitstellen. Zielgruppen der Weiterbildungsangebote sind nebst Absolventinnen/Absolventen von Hochschulen Personen mit höheren Berufsbildungsabschlüssen und einschlägiger Berufserfahrung. Schweizer Fachhochschulen sind deshalb auch ein Lernort wissenschaftlich fundierter beruflicher Bildung. Für die Gestaltung von Weiterbildungsstudiengängen an Fachhochschulen

stellen sich somit zwei Kernfragen: Was soll unter Berufsbezug und Wissenschaftsorientierung verstanden werden und wie können diese Prinzipien im Kontext von Weiterbildungen didaktisch eingelöst werden?

In diesem Beitrag werden Antworten auf diese Fragen gegeben. Zunächst werden die Kriterien einer berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildungsdidaktik erläutert. Danach wird eine berufsbezogene Hochschulweiterbildung vorgestellt. Zum Schluss werden zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen formuliert.

2 Kriterien einer berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildungsdidaktik

BAUMHAUER (2018) liefert als Orientierung für die Gestaltung einer berufsbezogenen, wissenschaftsorientierten Weiterbildungsdidaktik ein theoretisch fundiertes und empirisch angereichertes didaktisches Rahmenmodell (Abb. 1).



Abb. 1: Orientierungen für eine „Didaktik wissenschaftlich reflektierter (Berufs-)Praxis“ (BAUMHAUER, 2018, S. 9).

Berufsbezug kennzeichnet sich laut BAUMHAUER (2018, S. 10) durch „Erfahrungsorientierung“, „Situationsbezug“ und „Handlungsorientierung“, also dadurch, dass die Kompetenzen und Praxiserfahrungen der Teilnehmenden bei der Planung und Umsetzung der Lehr-Lernangebote angemessen berücksichtigt und möglichst praxisnahe Handlungs- und Situationsbezüge geschaffen werden. Wissenschaftsorientierung wird über „Theorie- und Forschungsbezug“ der Weiterbildungsinhalte, über „Wissenschaftsdidaktik und Wissenschaftspropädeutik“, d. h. durch die Heranführung der Teilnehmenden an das wissenschaftliche Denken und Arbeiten, und

über die Generierung neuer Erkenntnisse aus der wissenschaftlich reflektierten Bearbeitung von Fragestellungen aus beruflichen Handlungskontexten („Erkenntnisorientierung“) realisiert.

Entscheidend für die Herstellung von Berufsbezug und Wissenschaftsorientierung ist gemäß BAUMHAUER (2018), dass diese beiden Leitorientierungen auf der interaktiven Ebene in ein *relationales Bezugsverhältnis* zueinander gebracht und wechselseitig verknüpft werden. Als zentrales Element für die Verbindung dient die *reflexive Auseinandersetzung* der berufstätigen Teilnehmenden mit wissenschaftlichem Wissen, d. h. die theoriegeleitete Durchdringung beruflichen Denkens und Handelns und beruflicher Kenntnisse. Die Lernenden werden durch „Beratung und Begleitung“ bedarfsgerecht unterstützt. Die aus der systematischen Reflexion resultierende „Persönlichkeitsentwicklung“ bezieht sich auf eine „überfachliche Dimension der didaktischen Leitorientierung ‚Berufsbezug‘. (...) Persönlichkeitsentwicklung [ist] somit als eine überfachliche berufliche Weiterentwicklung der Weiterbildungsstudierenden und -teilnehmenden zu verstehen, basierend auf wissenschaftlichen Vermittlungsinhalten“ (BAUMHAUER, 2018, S. 10f.).

Idealerweise erfolgt die theoriegeleitete Reflexion von Berufspraxis *praxisintegriert*, also in enger Verbindung von Beruf und Lernen. Praxisintegration meint dabei mehr als eine praxisenthobene Praxisorientierung, wie sie im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildungen, z. B. in Form von praxisorientierten Fallstudien, häufig praktiziert wird (zur Typisierung wissenschaftlicher Weiterbildung vgl. z. B. MÖRTH et al., 2018). Eine Möglichkeit zur Integration von Berufspraxis in Weiterbildungsstudiengänge besteht in der *Kooperation zwischen Hochschulweiterbildung und Praxis*. In Anlehnung an WEISS (2016) sind institutionelle, organisatorische, inhaltliche und/oder personelle Kooperationen denkbar.

3 Konzept der Weiterbildungskooperation

Der in diesem Beitrag fokussierten Führungskräfteweiterbildung liegt eine *umfassende* Wissenschaft-Praxis-Kooperation zugrunde. *Institutionelle* Grundlage bildet

eine Kooperationsvereinbarung zwischen Fachhochschule und Einzelhandelsunternehmen, welche die Aufgaben und Rollen der Kooperationspartner/innen regelt. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die Praxispartnerin/den Praxispartner angemessen zu beteiligen und gleichzeitig dem Qualitätsanspruch einer Hochschulweiterbildung gerecht zu werden. Bei der hier vorgestellten Kooperation obliegen der Hochschule gemäß Vereinbarung die Zulassung, die Qualitätssicherung, das Weiterbildungsmanagement (inkl. Lehrgangsleitung) sowie die Entwicklung des Lernarrangements im Sinne des Constructive Alignment (BIGGS, 1996). Letzteres bedeutet, dass die Hochschule die Verantwortung für die Verbindung von Zielen, Methoden und Beurteilungsverfahren trägt. Da die Leistungsnachweise das Lernverhalten maßgeblich steuern (vgl. z. B. MÜLLER, 2012; REINMANN-ROTHMEIER & MANDL, 1999), werden auch diese von der Hochschule *transferorientiert* gestaltet. Die Praxispartnerin/der Praxispartner ist laut Vereinbarung für die interne Ausschreibung und Akquisition von Teilnehmenden, die Sicherstellung des Praxisbezugs und die Integration der Weiterbildung in das betriebliche Laufbahnkonzept zuständig. *Organisatorisch* zeichnet sich die Kooperation durch die Verbindung von Lern- und betrieblichen Arbeitsphasen aus. Die Lernphasen an der Hochschule und in der Berufspraxis sind zudem *inhaltlich* aufeinander abgestimmt, d. h. das von den Teilnehmenden erworbene Wissen ist auf die Praxisprojekte übertragbar. Die gemeinsame Auswahl geeigneter Projekte durch Hochschule und Praxis bildet deshalb einen zentralen Erfolgsfaktor der Weiterbildung. In *personeller* Hinsicht werden die Personal- und Linienverantwortlichen der involvierten Unternehmensbereiche von der Hochschule in die inhaltliche Entwicklung der Aufträge für die Teilnehmenden und die zeitliche Planung einbezogen. Die Umsetzung der didaktischen Leitlinien „Situationsbezug“, „Erfahrungsorientierung“ und „Handlungsorientierung“ wird mit anderen Worten durch den Einbezug der Praxispartnerin/des Praxispartners bei zentralen inhaltlichen und organisatorischen Entscheidungen sichergestellt.

Die Weiterbildungsteilnehmenden erwerben folgende *Abgangskompetenzen*: (1) Sie gestalten theoriegestützt ein Strategieumsetzungsprojekt im Führungsalltag; (2) Sie geben und empfangen konstruktiv-kritische Rückmeldungen zu Strategiepro-

jekten und zum Führungsverhalten; (3) Sie entwickeln ihre Führungskompetenz basierend auf den Erfahrungen und Reflexionen im Zusammenhang mit dem eigenen Strategieprojekt weiter; (4) Sie verfassen einen wissenschaftlichen Abschlussbericht und präsentieren die zentralen Erkenntnisse aus dem Projekt verständlich und überzeugend.

Diese Abgangskompetenzen zeigen die enge Verzahnung von Berufsbezug und Wissenschaftsorientierung. Die Fokussierung auf ein praxisintegriertes Strategieprojekt (z. B. Elektronikfachmarkt der Zukunft: Entwicklung eines Beratungskonzeptes, Neuausrichtung Sales: Entwicklung einer Geschäftsfeld- und Salesstrategie) ermöglicht, die behandelten Theorien im eigenen Führungsalltag umzusetzen, kritisch zu reflektieren und die eigenen Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Die Teilnahme von Führungspersonen unterschiedlicher Stufen (Fachmarktleiter/innen [FML], Regionenleiter/innen, Bereichsleiter/in) ermöglicht zusätzlich zur individuellen Kompetenzentwicklung nachhaltige Organisationsentwicklungsprozesse (z. B. Aufbau einer Reflexions- und Feedbackkultur im Betrieb). Ein praxisintegriertes Projekt zeichnet sich durch Einbindung in den beruflichen Handlungs- bzw. Führungskontext, Orientierung an den Voraussetzungen der Teilnehmenden und Relevanz für das Unternehmen aus. Gleichzeitig muss das Vorhaben komplex, d. h. lösungsoffen und multiperspektivisch sein, und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, so dass vielfältige Erfahrungen als Basis für eine ergiebige Reflexion mit Folgerungen zur persönlichen Weiterentwicklung ermöglicht werden. Involviert in die Auswahl der Projekte sind die Hochschulverantwortlichen, die Leitung Personalentwicklung und die Bereichsleitung.

Methodisch orientiert sich der Lernprozess am *Prinzip der Handlungsorientierung* und dem *Social-Support-Phasenmodell* nach WAHL (2013). Tab. 1 zeigt exemplarisch den Ablauf der Führungskräfteweiterbildung für die Stufe FML. Nach verschiedenen Workshops zur Wissenserarbeitung bearbeiten die Teilnehmenden Projekte zur Umsetzung der Bereichsstrategie „Gastgeber aus Leidenschaft“, bei dem sie eine Führungsrolle innehaben.

Tab. 1: Exemplarischer Ablauf der Führungskräfteweiterbildung (Stufe: FML)

Phase	Beschreibung
1	Diverse Workshops zum Erwerb von theoretischem Wissen
2	Start der Strategieumsetzung „Gastgeber aus Leidenschaft“ (Einführung in Ziele, Ablauf, Aufträge) und Gruppenbildung
3	Individuelle Umsetzung – Teil 1: Reflexion der Bereichsstrategie auf der Grundlage des Kano-Modells (KANO et al., 1984; OLIVER, 2009) zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren; Analyse des eigenen Fachmarkts; Dialogische Reflexion in Tandems
4	Durch Hochschuldozierende moderierte Arbeit in Kleingruppen: Austausch und Reflexion der Erfahrungen aus der Analysearbeit; Erweiterung und Generalisierung des Wissens.
5	Durch Hochschuldozierende moderierte Bereichssitzung: Sichtung der Erkenntnisse aus den Arbeiten der FML als Basis für die Auswahl von strategischen Begeisterungsfaktoren durch Bereichsleiter/in und Regionenleiter/innen
6	Individuelle Umsetzung – Teil 2: Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Begeisterungsfaktoren; Aktionsplan; Reflexion eigene Rolle als FML; Messgrößen zur Beurteilung des Erfolgs
7	Abschlussbericht (Einzelarbeit)
8	Präsentation und Diskussion der Ergebnisse vor einem ausgewählten Gremium

Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Strategieprojekts erhalten die Teilnehmenden theoriegeleitete Arbeitsaufträge. Der erste Auftrag (Tab. 2) beinhaltet die Analyse der Problemstellung und das Entwickeln von Lösungsansätzen. Der zweite Arbeitsauftrag unterstützt die Teilnehmenden bei der Ausarbeitung von Maßnahmen und der Bestimmung wirkungsbezogener Messgrößen.

Tab. 2: Beispiel eines Arbeitsauftrags: Analyse (Stufe FML)

Einzelaufträge	<p>(1) Ordnen Sie die Aussagen im Strategiedokument den Phasen des Verkaufsprozesses zu. Entscheiden Sie jeweils, ob es sich um einen Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktor handelt. Nehmen Sie die Zuordnung aus Sicht Ihres Fachmarktes und unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen (z. B. Online-Shopping, Einkaufstourismus) vor.</p> <p>(2) Ergänzen Sie Ihre Überlegungen mit weiteren Begeisterungsfaktoren bezogen auf Ihren Fachmarkt und begründen Sie diese kurz.</p>
Tandemaufträge	<p>(1) Tauschen Sie Ihre Antworten zu den Einzelaufträgen aus und diskutieren Sie allfällige Unterschiede.</p> <p>(2) Beurteilen Sie die identifizierten Begeisterungsfaktoren kritisch.</p> <p>(3) Suchen Sie gemeinsam nach weiteren Begeisterungsfaktoren und begründen Sie diese.</p>
Einzelaufträge	<p>(1) Reflektieren Sie nochmals die Ergebnisse der Tandemarbeit.</p> <p>(2) Beschreiben Sie Faktoren, bei denen Sie bezogen auf Ihren Fachmarkt Verbesserungsmöglichkeiten sehen.</p> <p>(3) Zeigen Sie auf, mit welchen Maßnahmen Sie als FML einen Beitrag zur Verbesserung leisten können.</p> <p>(4) Beschreiben Sie, welche Ziele Sie erreichen wollen, und definieren Sie geeignete Messgrößen zur Überprüfung der Zielerreichung.</p>

Unterschiedliche Sozialformen sorgen dafür, dass ein Stütznetzwerk entsteht, das den Theorie-Praxis-Transfer erleichtert und den Schritt vom Wissen zum Führungshandeln unterstützt. Damit werden vielfältige Reflexionen angestoßen: Einerseits können sich die Teilnehmenden in die Situation ihrer Mitstudierenden eindenken, weil sie zur gleichen Führungsstufe gehören. Gleichzeitig werden unterschiedliche Perspektiven und Lösungsansätze ermöglicht, da in jedem Fachmarkt andere Bedingungen vorliegen (z. B. Kundenstruktur oder Größe des Fachmarktes, Altersstruktur der Mitarbeitenden). Zudem bringen die Hochschuldozierenden einen kritischen Außenblick ein. Von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Theorie-

Praxis-Verknüpfung ist, dass die Aufträge mit der Praxispartnerin/dem Praxispartner entwickelt werden. Die Hochschuldozierenden formulieren dabei die Arbeitsaufträge, so dass Theoriebezug (z. B. Führungstheorie, Strategisches Leadership, Key Account Management, Kundenzufriedenheit) und Wissenschaftlichkeit (z. B. eigenes Vorgehen transparent machen, Aussagen begründen, Quellen dokumentieren) gewährleistet sind und bei den Studierenden bedeutsame Reflexionsprozesse für die Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen ausgelöst werden (z. B. umgesetzte Maßnahmen erläutern, im Zusammenhang mit der Umsetzung dieser Maßnahmen gemachte Führungserfahrungen beschreiben, Ursachen ergründen, Folgerungen für die künftige Führungstätigkeit ableiten). Die Bereichsleitung prüft anschließend die Aufträge im Hinblick auf einen hinreichenden Berufsbezug und achtet bei der Terminierung auf betriebliche Gegebenheiten (z. B. Belastungsspitzen).

Bei der Gestaltung der *Leistungsnachweise* (Tab. 3) wurde auf eine hinreichende Validität (Beurteilung aller Abgangskompetenzen) und Objektivität (einheitliche Beurteilungskriterien) geachtet. Die handlungs- und reflexionsorientierten Abgangskompetenzen sowie die Projektdauer von 8-10 Monaten legen eine zeitraumbezogene Beurteilung sowie formative und summative Beurteilungsformen nahe. Wichtig ist zudem, dass Feedbackprozesse angemessen integriert werden. Der Einbezug der Praxispartnerin/des Praxispartners bei der Leistungsbeurteilung beschränkt sich auf die Festlegung der Präsentations- und Abgabetermine.

Tab. 3: Leistungsnachweise

Art/Inhalt	Form	Bewertung	Abgangskompetenzen
Austausch im Tandem	Peer-Feedback	Formativ	2, 4
Durch Hochschuldozierende moderierter Kleingruppenaustausch zu den Zwischenergebnissen	Präsentation, Diskussion	Formativ	2, 4
Dokumentation des eigenen Strategieprojekts, Reflexion des eigenen Führungsverhaltens	Schriftliche Arbeit	Summativ: Noten	1, 3, 4
Disputation vor ausgewähltem Gremium (Mitstudierende, Hochschuldozierende, Geschäftsleitung, Vertreter/innen der Abteilung Human Resources, interessierte Führungskräfte anderer Bereiche)	Gruppenpräsentation, Diskussion	Summativ: erfüllt bzw. nicht erfüllt	2, 4

4 Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen

Das vorgestellte Weiterbildungskonzept wurde über einen Zeitraum von zwei Jahren in zwei Unternehmensbereichen mit insgesamt rund 40 Teilnehmenden erfolgreich durchgeführt. Die Teilnehmenden berichteten im Rahmen der Lehrgangsevaluation über eine hohe Motivation und Zufriedenheit sowie deutliche Lernfortschritte. Die an der Abschlussveranstaltung von den Teilnehmenden einem erweiterten Publikum vorgestellten Arbeitsergebnisse wurden auch von der Geschäftsleitung sowie Leitungspersonen anderer Unternehmensbereiche positiv gewürdigt.

Aufgrund der Rückmeldungen und der erzielten Lernerfolge wurden zwischen den Kooperationspartnerinnen/-partnern weitere Durchführungen vereinbart. Basierend auf den Erfahrungen können folgende Empfehlungen zur Gestaltung berufsbezogener Hochschulweiterbildungen formuliert werden:

- Die Weiterbildung findet idealerweise praxisintegriert statt. Dazu empfiehlt sich eine umfassende, d. h. institutionelle, organisatorische, inhaltliche und personelle Kooperation zwischen Hochschulweiterbildung und Praxis.
- Die Aufgaben und Rollen der Partner/innen sind im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung klar zu regeln.
- Den Abstimmungsprozessen mit der Praxispartnerin/dem Praxispartner ist genügend Zeit einzuräumen, damit eine gegenseitige Vertrauensbasis entstehen und eine Balance zwischen Berufsbezug und Wissenschaftsorientierung geschaffen werden kann.
- Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Weiterbildung ist die *gemeinsame* Auswahl *praxisintegrierter* Projekte und die *gemeinsame* Entwicklung der Arbeitsaufträge durch die Kooperationspartner/innen. Die Kompetenzen und Praxiserfahrungen der Teilnehmenden sind dabei angemessen zu berücksichtigen.
- Um zwischen den Teilnehmenden den Aufbau eines nachhaltigen Stütznetzwerks zu fördern, das den Theorie-Praxis-Transfer erleichtert, sollten die Praxisprojekte über einen längeren Zeitraum angelegt und in festen Gruppen bearbeitet werden. Die Gruppenarbeit sollte dabei nicht nur selbstreguliert erfolgen, sondern zu festgelegten Zeitpunkten auch durch Dozierende moderiert und ausgewertet werden.
- Eine Herausforderung bei der erfolgreichen Umsetzung des Weiterbildungskonzeptes liegt im Spannungsfeld zwischen Berufsbezug und Wissenschaftsorientierung. So mangelt es einigen Teilnehmenden an Fähigkeiten zum wissenschaftlichen Denken und Arbeiten, die für das adäquate

Verfassen des Abschlussberichts erforderlich sind. Auch die damit einhergehenden Ängste bzw. Gefühle der Überforderung können sich als Stolpersteine herausstellen. Es empfiehlt sich deshalb, die Teilnehmenden systematisch in das wissenschaftliche Arbeiten einzuführen und mit individuellen Rückmeldungen während des Arbeitsprozesses gezielt zu unterstützen.

- Als weiterer Stolperstein kann sich die mangelnde Praxiskompetenz der Hochschuldozierenden erweisen. Falls sich die Dozierenden nicht auf den spezifischen betrieblichen Kontext einlassen können oder wollen, wird die Theorie-Praxis-Verknüpfung kaum gelingen. Die Dozierenden sollten deshalb über ausgewiesene Praxiserfahrung verfügen, die Anliegen der Praxis ernst nehmen und sie sinnvoll mit der Theorie verknüpfen. Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, vielfältige Rollen einzunehmen (z. B. als Fachpersonen, Lernbegleiter/innen, Beurteilende).

5 Literaturverzeichnis

- Baumhauer, M.** (2018). Weiterbildung an Hochschulen im Spannungsfeld von Berufsbezug und Wissenschaftsorientierung. *bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 34, 1-16.
http://www.bwpat.de/ausgabe34/baumhauer_bwpat34.pdf
- Biggs, J.** (1996). Enhancing teaching through constructive alignment. *Higher Education*, 32, 347-364.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S.** (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 147-156.
- Mörth, A., Schiller, E., Cendon, E., Elsholz, U. & Fritzsche, C.** (2018). *Theorie und Praxis verzahnen in Studienangeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. Ergebnisse einer fallübergreifenden Studie*. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. [urn:nbn:de:0111-pedocs-157116](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-157116)
- Müller, F. H.** (2012). Prüfen an Universitäten. Wie Prüfungen das Lernen steuern. In B. Kossek & C. Zwiauer (Hrsg.), *Universität in Zeiten von Bologna* (S. 121-132). Göttingen: V & R unipress.
- Oliver, R. L.** (2009). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2. Aufl.). New York: M. E. Sharpe.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H.** (1999). Implementation konstruktivistischer Lernumgebungen – revolutionärer Wandel oder evolutionäre Veränderung? In H. E. Renk (Hrsg.), *Lernen und Leben aus der Welt im Kopf* (S. 61-78). Neuwied: Luchterhand.
- Wahl, D.** (2013). *Lernumgebungen erfolgreich gestalten* (3. Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Weiss, R.** (2016). Duale Studiengänge – Verzahnung beruflicher und akademischer Bildung. In U. Faßhauer & E. Severing (Hrsg.), *Verzahnung beruflicher und akademischer Bildung: duale Studiengänge in Theorie und Praxis*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Autorin/Autoren



Prof. Dr. José GOMEZ || Pädagogische Hochschule St. Gallen ||
Müller-Friedberg-Strasse 34, CH-9400 Rorschach

www.phsg.ch

jose.gomez@phsg.ch



Prof. Dr. Charlotte NÜESCH || FHS St. Gallen, Hochschule für
Angewandte Wissenschaften || Rosenbergstrasse 59,
CH-9001 St. Gallen

www.fhsg.ch

charlotte.nueesch@fhsg.ch



Prof. Andreas LÖHRER || FHS St. Gallen, Hochschule für Ange-
wandte Wissenschaften || Rosenbergstrasse 59, CH-9001 St. Gallen

www.fhsg.ch

andreas.loehrer@fhsg.ch