

# }essentials{

Ruth Melzer-Ridinger · Thilo Gamber

## Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten für betriebliche Praktiker

Studentische Abschlussarbeiten in  
der Praxis beauftragen, unterstützen  
und bewerten

OPEN ACCESS



Springer Gabler

---

**essentials**

*Essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor\*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor\*innen aller Springer-Verlagsmarken.

---

Ruth Melzer-Ridinger · Thilo Gamber

# Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten für betriebliche Praktiker

Studentische Abschlussarbeiten in  
der Praxis beauftragen, unterstützen  
und bewerten

 Springer Gabler

Ruth Melzer-Ridinger   
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Mannheim, Deutschland

Thilo Gamber  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Mannheim, Deutschland



ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-658-48174-2

ISBN 978-3-658-48175-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48175-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk wurde gefördert durch DHBW Mannheim – Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2025. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation. **Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Was Sie in diesem *essential* finden können

Sie finden Antworten auf die folgenden Fragen:

- Welche Erwartungen werden an einen fachlichen Betreuer in der Praxis gestellt?
- Welche Hürden und Herausforderungen bergen praxisorientierte wissenschaftliche Arbeiten für die Studierenden?
- Woran messe ich, ob ich ein guter Betreuer bin?
- Welchen Führungsstil will ich als Betreuer entwickeln?
- Wie stelle ich sicher, dass eine Themenstellung bearbeitbar ist?
- Wie finde ich eine Themenstellung, die die Anforderungen FUN, FOCUS und FEAR erfüllt?
- Wie erkläre ich die Anforderungen an eine wissenschaftliche Arbeit in der Praxis?
- Welche Rolle spielt die Theorie in einer praxisorientierten Arbeit?
- Wie gebe ich ein qualifiziertes Feedback zu Entwürfen einer Einleitung, einer Gliederung, einer Forschungsfrage?
- Wodurch unterscheidet sich eine gute von einer sehr guten Arbeit?

---

## Vorwort

Duale und berufsintegrierte Studienkonzepte sehen vor, dass auch in den Praxisphasen Prüfungsleistungen in Form wissenschaftlicher Ausarbeitungen über Praxisthemen erbracht werden. Möglicherweise werden in Zukunft auch an theoretisch ausgerichteten Hochschulen und Universitäten praxisorientierte wissenschaftliche Arbeiten gefordert werden, da sie eine geringere Gefahr von Plagiaten bergen und auch der berufsqualifizierende Beitrag deutlicher wird. Konventionelle Bachelorarbeiten, Haus- und Seminararbeiten werden auch durch die Popularität und Qualität der Text-KI-Systeme zunehmend kritisch gesehen<sup>1</sup>.

Dieses Essential wendet sich an Menschen, die Projektarbeiten, Bachelorarbeiten oder Masterarbeiten im Kontext einer praktischen Fragestellung beauftragen, betreuen und begutachten – an Sie, den betrieblichen Betreuer.

Die Betreuung von Studierenden aus Dualen Studiengängen und Praktikanten steht vermutlich nicht in Ihrer Stellenbeschreibung. Mit dem Hinweis, dass Sie selbst ja auch studiert haben und daher wissen, wie man eine wissenschaftliche Arbeit schreibt, wurden Sie gebeten, Studierende in den Praxisphasen zu unterstützen. Sie werden schnell feststellen, dass die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten Herausforderungen bereithält, die sich von dem Schreiben einer wissenschaftlichen Arbeit unterscheiden.

---

<sup>1</sup> Die Universität Prag hat die klassische Bachelorarbeit abgeschafft und will stattdessen den Abschluss des Bachelorstudiums künftig auf eine praktische Weise konzipieren, die weniger Raum für Plagiate bietet. Ein Konzept, aus dem die Studierenden auch mehr für ihr weiteres Arbeitsleben mitnehmen könnten, als es bei einer Bachelorarbeit bisher der Fall sei (Zenthöfer/F.A.Z. 2023).

Ihre Gestaltung der Betreuung wird davon beeinflusst, wie Sie die folgenden Fragen beantworten: Woran kann ich messen, ob ich ein guter Betreuer bin? Was genau sind meine Betreuungsaufgaben? Welchen Unterstützungsbedarf haben die Studierenden? Welche Art und welchen Umfang an Unterstützung kann ich, soll ich, will ich leisten? Welche Betreuungsfehler können auftreten, welche kann ich machen, welche kann ich vermeiden?

Die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten lernt man aus Erfahrung, insbesondere aus den Fehlern und ihrer Reflexion. Allerdings muss man nicht alle Fehler selbst machen, sondern kann auch aus den Fehlern Anderer lernen, in diesem Falle aus unseren Fehlern. Diese Essential basiert ausschließlich auf einer reichen anekdotischen Erfahrung und subjektiven Überzeugungen und erhebt nicht den Anspruch eines generischen Referenzmodells. Das Konzept wurde vor dem Hintergrund der eigenen Betreuung mehrerer hundert Abschlussarbeiten und in zahlreichen Workshops entwickelt, die wir regelmäßig für Betreuerinnen und Betreuer der Unternehmen durchführen. Weitere Informationen stellen wir unseren Lesern gerne auf der Homepage: [www.hochschulcoach.de](http://www.hochschulcoach.de) zur Verfügung. Der Leitfaden will Ihnen helfen, Ihre Rolle als Betreuer<sup>2</sup> zu finden und auszufüllen.

Im Dualen Studium geht die fachliche Entwicklung mit einer Persönlichkeitsentwicklung einher. In den Praxisphasen werden Studierende in das Berufsleben hineinkatapultiert. Sie stehen übergangslos vor der Erwartung, Projektaufträge zu verstehen, zu strukturieren, Optionen abzuwägen, sich Unterstützung zu holen, die Fach- und Firmensprache zu sprechen, wissenschaftlich zu schreiben – und dies bitte selbstverantwortlich, eigenständig und initiativ! Die fachliche Betreuung der Studierenden umfasst daher anders als die Führung von Mitarbeitern und die Einarbeitung neuer Kollegen nicht nur fachliches Feedback zu Arbeitsergebnissen. Die Betreuung Dual Studierender umfasst vielmehr über die fachlich-inhaltliche Unterstützung hinaus auch ein methodisches und psychologisches Coaching.

Was ist der Lohn der engagierten Betreuung? Sie können die Studierenden unterstützen, indem Sie ihnen helfen, ihre Talente und Stärken zu erkennen und fachliche Interessen zu entdecken und zu entwickeln. Eine gute fachliche und persönliche Betreuung der Studierenden und die Integration der Studierenden ins Team leisten darüber hinaus einen wichtigen Beitrag, die Studierenden nach dem Studium zu binden und für offene Stellen in Ihrer Abteilung zu gewinnen. Mit zunehmender Betreuungserfahrung werden Sie selbst fachlich und persönlich

---

<sup>2</sup> Die deutsche Sprache stellt derzeit keine Formen zur Verfügung, in denen sich alle Identitäten – Männer, Frauen, Diverse – in gleichem Maß leicht wiederfinden können. Wir werden im Folgenden nur noch vom Betreuer sprechen und wir bitten alle Menschen, die den Text lesen, sich gemeint zu fühlen.

profitieren, die Ergebnisse wissenschaftlicher Praxisarbeiten werden Ihre eigenen Ziele und Projekte unterstützen.

Dieses Essential geht davon aus, dass Sie, als Betreuer der Arbeiten, selbst eine wissenschaftliche Arbeit geschrieben und die Anforderungen bereits einmal erfüllt haben. In Ihrer Rolle als fachlicher Betreuer müssen Sie nun eine wissenschaftliche Arbeitsweise und Dokumentation **erklären, einfordern** und **beurteilen** – Sie werden schnell feststellen, dass dies eine spannende Herausforderung für Sie ist.

Die Erfahrung zeigt, dass der Verlauf und das Ergebnis einer wissenschaftlichen Arbeit wesentlich durch die fachlichen Impulse des Betreuers bestimmt werden:

- Die Betreuung sollte mit einer individuellen Einschätzung des fachlichen und persönlichen **Unterstützungsbedarfs** des Studierenden starten.
- Ein stimmiges, **situationsgerechtes Rollenverständnis** des Betreuers schützt den Studierenden vor fachlicher Unterforderung und Überforderung, aber auch vor Überbehüten und Alleinlassen.
- Eine klare und verständliche **Kommunikation der Anforderungen** an die Selbstverantwortung des Studierenden und an das Ergebnis der Ausarbeitung ist insbesondere bei den ersten Projektarbeiten von großer Bedeutung.
- Eine „gute“ **Themenstellung** ist bearbeitbar, herausfordernd und lehrreich für den Studierenden. Darüber hinaus leistet das angestrebte Ergebnis einen Wertbeitrag für die Auftraggeber in der Praxis.
- Auch wenn die Studierenden ein Modul wissenschaftliches Arbeiten belegt hatten, sollten die Betreuer die generischen und themenspezifischen **Anforderungen** an eine wissenschaftliche Arbeit in der Praxis **erklären** bzw. erklären können.
- Eine prägnant formulierte **Problemstellung** hilft dem Studierenden, sich frühzeitig zu fokussieren.
- Die Professionalität der fachlichen Betreuung zeigt sich vor allem in der Fähigkeit, ein **qualifiziertes Feedback** zu Entwürfen einer Problemstellung und Gliederung zu geben.

Erfahrene Betreuer und „schnelle“ Leser finden nach jedem Kapitel eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Empfehlungen.

Dr. rer. pol. Ruth Melzer-Ridinger  
Dr.-Ing. Thilo Gamber

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziele und Aufgaben einer Betreuung von wissenschaftlichen Praxisarbeiten</b> .....	1
1.1	Kompetenzentwicklung in Dualen Studienkonzepten .....	1
1.2	Betreuung als Erfolgsfaktor der Kompetenzentwicklung in den Praxisphasen .....	3
1.3	„Stellenbeschreibung“ einer fachlichen Betreuung – der Betreuungsauftrag .....	4
<b>2</b>	<b>Ein stimmiges Rollenverständnis als Betreuer entwickeln</b> .....	13
2.1	Das eigene Rollenverständnis reflektieren .....	13
2.2	Ein authentisches und flexibles Rollenverständnis als Betreuer entwickeln .....	16
<b>3</b>	<b>Projektaufträge finden und formulieren</b> .....	21
3.1	Anforderungen an geeignete Themenstellungen .....	21
3.2	Typisierung von Themenstellungen .....	22
3.3	Formulierung eines Projektauftrags (Projektsteckbrief) .....	28
<b>4</b>	<b>Projektdurchführung unterstützen</b> .....	33
4.1	Inhaltliche Fokussierung – von der Themenstellung zur Problemstellung .....	33
4.2	Wissenschaftliches Arbeiten in Praxisprojekten .....	36
4.3	Agile Projektbearbeitung mit zyklischen Iterationsschleifen .....	38
<b>5</b>	<b>Feedback und Feedforward: Projektverlauf, Projektergebnis und Dokumentation würdigen</b> .....	43

---

<b>6 FAQ der Studierenden</b> .....	49
<b>Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können</b> .....	55
<b>Literatur</b> .....	57



# Ziele und Aufgaben einer Betreuung von wissenschaftlichen Praxisarbeiten

# 1

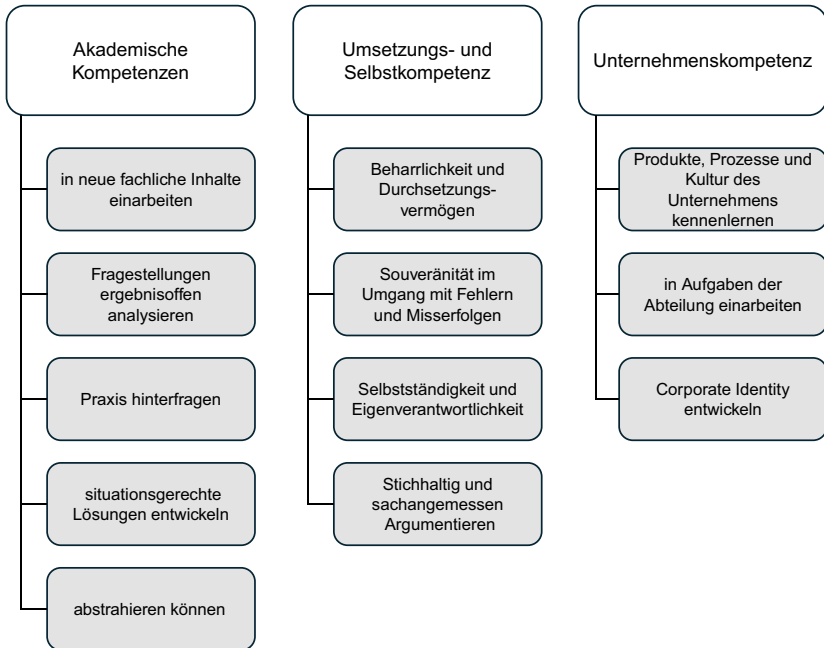
## 1.1 Kompetenzentwicklung in Dualen Studienkonzepten

Duale Studienkonzepte sehen vor, dass auch in den Praxisphasen **Prüfungsleistungen** in Form **wissenschaftlicher Ausarbeitungen über Praxisthemen** erbracht werden. Das in den Theoriephasen entwickelte fachspezifische Wissen und Können soll in den Praxisphasen angewendet, erweitert und vertieft werden. Darüber hinaus sind die Praxisphasen und die Praxisprojekte für die Entwicklung **überfachlicher Kompetenzen** von herausragender Bedeutung (Vgl. Abb. 1.1).

Personen, die **akademische Kompetenzen** haben, können und wollen:

- sich eigenständig und eigeninitiativ in neue fachliche Inhalte einarbeiten,
- eine Fragestellung ergebnisoffen analysieren, statt Konzepte, Meinungen, Vorurteile zu rechtfertigen und zu verteidigen,
- die gelebte Praxis (Prozesse, Konzepte, Produkte, Dienstleistungen) hinterfragen,
- situationsgerechte Lösungen entwickeln,
- Wesentliches und Unwesentliches unterscheiden und sich auf Wesentliches fokussieren (Abstraktionsfähigkeit),
- Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven sehen (z. B. aus der Perspektive unterschiedlicher Abteilungen) und bewerten.

Um beruflich handlungskompetent zu werden und Ideen erfolgreich in Resultate umzusetzen, wird **Umsetzungs- und Selbstkompetenz** benötigt. Umsetzungs-kompetente Menschen können



**Abb. 1.1** Überfachliche Kompetenzentwicklung in den Praxisphasen (Eigene Darstellung i. A. a. Bartosch und Maile-Pflughaupt 2017, S. 34 ff. und Rausch et al. o. J., S. 16 ff.)

- Hindernisse überwinden, Rückschläge und Niederlagen verkraften (Durchhaltevermögen),
- eigene und fremde Fehler tolerieren,
- selbstverantwortlich und selbständig Entscheidungen treffen und für die Konsequenzen der eigenen Handlungen einstehen,
- stichhaltig und angemessen kommunizieren.

In den Praxisphasen können die Studierenden Unternehmenskompetenzen entwickeln:

- Sie lernen Produkte, Prozesse und die Unternehmenskultur kennen,
- sie können sich in die Aufgaben der Abteilung einarbeiten,
- sie entwickeln eine Corporate Identity.

## 1.2 Betreuung als Erfolgsfaktor der Kompetenzentwicklung in den Praxisphasen

Die Besonderheit und Stärke Dualer Studienkonzepte basiert auf der Erkenntnis, dass die **Kompetenzentwicklung ein schleicher Prozess** ist: Kompetenzen unterscheiden sich von Wissen und Können dadurch, dass sie unbemerkt und „im Tun“ entwickelt werden. Die Kompetenzentwicklung durchläuft fünf Stufen (Vgl. Tab. 1.1):

Die fünf Stufen der Kompetenzentwicklung beschreiben den Prozess, den Lernende durchlaufen, bis die Erledigung von Aufgaben leichtfällt und zur Gewohnheit wird. Die Erkenntnis, dass Kompetenzen in einem schleichenden Prozess entwickelt werden, gilt für die fachlich-methodische Kompetenzentwicklung, in besonderem Maße jedoch für die Entwicklung der überfachlichen Umsetzungs- und Selbstkompetenzen. Für Betreuer ist dabei wichtig zu erkennen, dass sie die 5. Stufe der Kompetenzentwicklung erreichen sollten: auf dieser Stufe ist eine Person in der Lage, ihre implizite Kompetenz zu erklären.

**Tab. 1.1** Fünf Stufen der Kompetenzentwicklung (i. A. a. Drew o. J.)

Stufe der Kompetenzentwicklung	Beschreibung	Beispiel „kochen lernen“
1. unbewusste Inkompetenz	„ich weiß nicht, dass ich es nicht kann“	Das Kleinkind weiß noch nicht, dass es nicht kochen kann
2. bewusste Inkompetenz	„ich weiß, dass ich es nicht kann“	Der Teenager ist sich bewusst, dass er nicht kochen kann
3. bewusste Kompetenz	„ich weiß, dass ich es kann, aber ich muss mich auf meine Aufgabe konzentrieren“	Selten kochende Erwachsene können nach Rezept kochen
4. unbewusste Kompetenz	„ich kann es intuitiv, finde es einfach“	Der Profi-Koch kennt Garzeiten „nach Gefühl“ und kann aus willkürlichen Zutaten ein Gericht kreieren
5. bewusste, unbewusste Kompetenz	„ich kann anderen erklären, wie ich es mache“	Der Koch-Ausbilder kann seine unbewussten Kompetenzen erklären

- ▶ Die Kompetenzentwicklung in den Praxisphasen ist kein „Selbstläufer“!

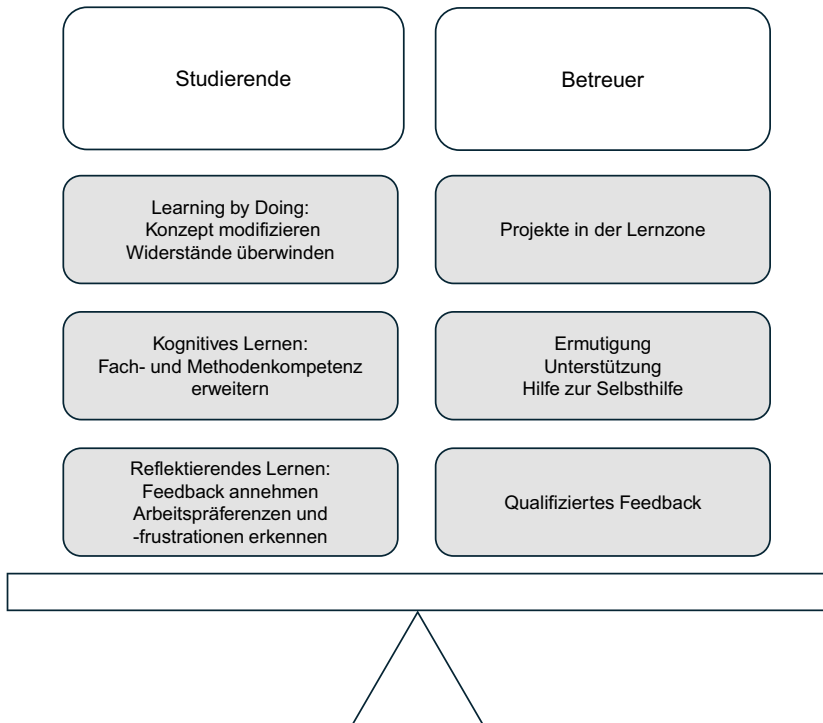
In den wissenschaftlichen Praxisarbeiten können die Studierenden Learning by Doing, kognitives Lernen und reflektierendes Lernen kombinieren (Vgl. Abb. 1.2). Die Kompetenzentwicklung setzt voraus, dass die Studierenden bereit und fähig sind, **aus Erfahrung (aus Erfolgen und Fehlern) und herausfordernden Situationen** zu lernen. „Die Fähigkeit aus Erfahrung zu lernen, ist die notwendige Bedingung. Sie setzt voraus, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, sein eigenes Verhalten zu reflektieren, Feedback zu suchen, anzunehmen und sein Verhalten zu ändern. Die hinreichende Bedingung ist die Anzahl und Intensität der erfahrenen beruflichen Herausforderungen. Je öfter und intensiver ein Mitarbeiter gefordert wird und je häufiger er diese Situationen erfolgreich bewältigt, umso mehr wird sein Spektrum an Kompetenzen wachsen“ (Vgl. Steinert und Büser 2018, S. 138).

Für die fachlichen Betreuer heißt das, dass die Studierenden immer wieder in neuen herausfordernden Projekten gefordert werden sollten, denn die **Kompetenzentwicklung beginnt außerhalb der Komfortzone** (Vgl. Abb. 1.3). Wenn sich die Studierenden in ihrer Komfortzone bewegen, lernen sie nichts oder wenig. Fachliche und methodische Entwicklung und persönliches Wachstum finden in der Lernzone statt. Betreuer müssen die Studierenden ermutigen und gelegentlich zwingen, subjektive Grenzen zu überschreiten und sich in ihre Lernzone zu begeben. Die Gefahr besteht dabei, dass der Studierende in seine Panikzone gerät und „erstarrt“. Eine weitere Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung des Studierenden, die durch den Betreuer geschaffen werden sollte, ist regelmäßiges und häufiges Feedback bezogen auf das Verhalten und das Ergebnis.

---

### 1.3 „Stellenbeschreibung“ einer fachlichen Betreuung – der Betreuungsauftrag

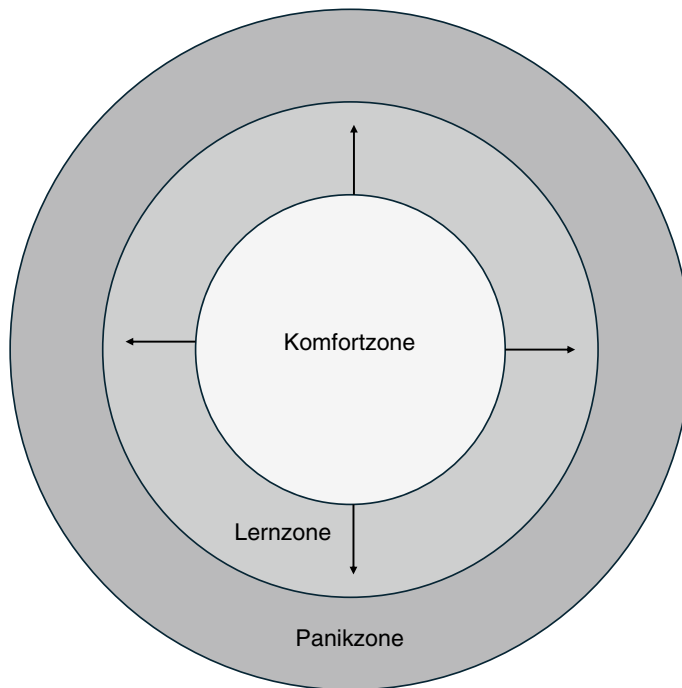
Die Aufgaben des fachlichen Betreuers sind selten ausdrücklich formuliert und werden deshalb hier anhand des Unterstützungsbedarfs der Studierenden dargestellt. Wir unterscheiden drei Ebenen der Unterstützung: die fachliche, die methodische und die psychologische Unterstützung (Vgl. Abb. 1.4).



**Abb. 1.2** Erfolgsfaktoren der Kompetenzentwicklung (Eigene Darstellung i. A. a. Steinert und Büser 2018, S. 144 f. und i. A. a. Eckert 2020, S. 15 ff.)

### Fachliche Unterstützung

Der Betreuer erläutert dem Studierenden die Aufgaben und Prozesse des Teams und suchen nach geeigneten Themenstellungen. Ein gutes Thema muss eine Reihe von Anforderungen erfüllen und der fachlichen, methodischen und persönlichen Reife des Studierenden angemessen sein. Der Betreuer muss ein bearbeitbares Thema finden, das den Studierenden weder über- noch unterfordert. Er erläutert den Nutzen und den fachlichen Hintergrund des Praxisprojekts und ordnet das Projekt in die Prozesslandschaft ein. Während der Projektdurchführung steht er dem Studierenden für inhaltliche Fragen zur Verfügung. Die Herausforderungen, die bei der Vereinbarung von Themenstellungen zu bewältigen sind, werden in Kap. 3 dargestellt.



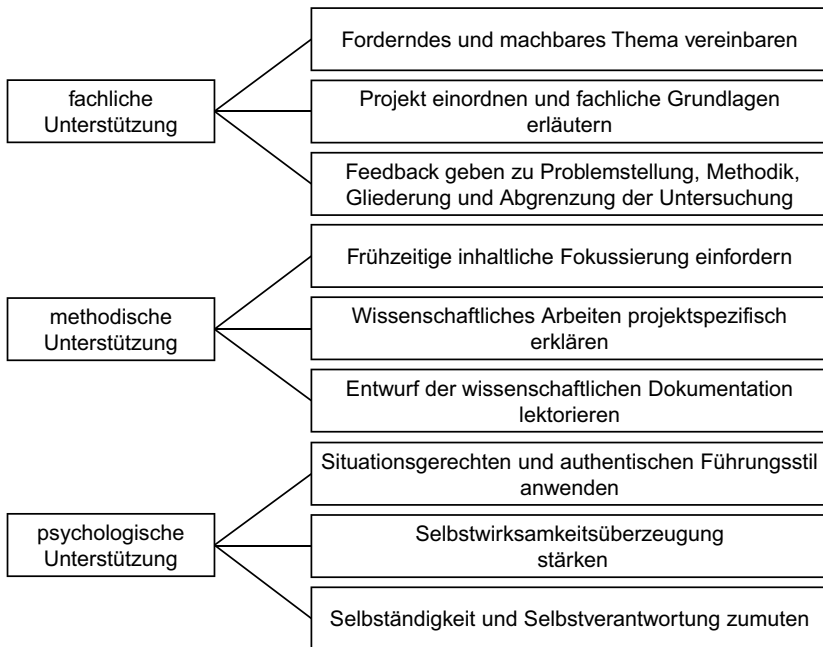
**Abb. 1.3** Komfortzonenmodell (Steinert und Büser 2018, S. 140)

### **Methodische Unterstützung**

In den Theoriephasen sind die Anforderungen transparent und vergleichsweise operational. Die Studierenden können die in der Schule entwickelten Lernstrategien erfolgreich anwenden.

Aus der Sicht der Studierenden ist jede Praxisarbeit innovativ und komplex, auch, wenn sie aus der Sicht des Experten eher trivial ist. Das dort geforderte selbständige Arbeiten und wissenschaftliche Denken und Arbeiten wird in den Praxisphasen erst entwickelt und kann nicht vorausgesetzt werden. „Zwischen den zu Beginn des Projekts formulierten Zielen und dem anfänglichen Wissen, wie sie zu erreichen sind, steht eine riesige Blackbox“ (Lucht 2019, S. 191).

Im Vergleich zu Klausuren stellt jede praxisorientierte wissenschaftliche Arbeit die Studierenden vor ungewohnte und große **Herausforderungen**:



**Abb. 1.4** Betreuungsaufgaben: Die drei Ebenen der Unterstützung

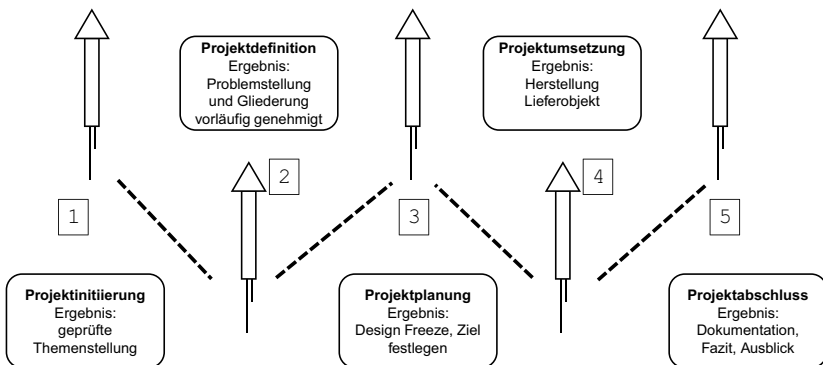
- Eine ergebnisoffene Themenstellung verunsichert die Studierenden – es ist nicht klar, woran der Erfolg und damit die Note gemessen wird.
- Die selbständige Formulierung einer Forschungsfrage, einer systematischen Gliederung, die Formulierung einer theoretischen Fundierung, die Wahl der Forschungsmethode, die Literaturarbeit und die wissenschaftliche Dokumentation stellen insbesondere bei den ersten wissenschaftlichen Arbeiten für viele Studierende eine „totale Überforderung“ (Beyerlin et al. 2020, S. 163) dar.
- Die eigenverantwortliche Auswahl von Literaturquellen und -stellen, die Entscheidung zwischen Optionen, die Abgrenzung der Untersuchung ist ungewohnt und erfordert Mut.
- Rückschläge, Schwierigkeiten und Stagnation im Projektverlauf oder in der Dokumentation führen zu Ernüchterung und eventuell zu Frustration (Beyerlin et al. 2020, S. 163).

Die oben genannten Herausforderungen konkretisieren sich in häufig zu beobachtenden methodischen **Problemen**:

- Die Ziele der Arbeit werden ungenau formuliert. Die Literaturrecherche wird daher zu allgemein angelegt.
- Die Studierenden entwickeln Lösungen, ohne das Problem verstanden zu haben.
- Die Studierenden verlieren sich in unwichtigen Details.
- Die Studierenden „ertrinken“ im Überfluss an Literatur.
- Die Verzahnung von (passender) Theorie und Praxis gelingt nicht.
- Der Theorieteil beschränkt sich auf grundlegende Definitionen und Begriffserläuterungen.
- Es wird angenommen, dass das Projekt in sequentiell bearbeitbare Arbeitspakete zerlegt werden kann, wie in Abb. 1.5 dargestellt. Tatsächlich müssen das Ziel und die Fokussierung der Arbeit häufig angepasst werden. Arbeitsschritte müssen wiederholt, Teilergebnisse verworfen, die Dokumentation überarbeitet werden. Der dafür benötigte Zeitaufwand wird oft unterschätzt.

Je unerfahrener die Studierenden sind, umso wahrscheinlicher ist das Auftreten der genannten Probleme. Der Betreuer sollte das Auftreten dieser Probleme möglichst frühzeitig erkennen und bereits zu Beginn der Projektbearbeitung gegensteuern.

In Kap. 4 werden wir darauf eingehen, dass der fachliche Betreuer das **Zeitmanagement** des Studierenden unterstützen und zugleich das **Projektergebnis** fördern



**Abb. 1.5** Idealtypischer linearer Ablaufplan einer wissenschaftlichen Praxisarbeit (i. A. a. Fischer, Pfeffel 2014, S. 67)

kann, indem er eine frühzeitige Fokussierung der Untersuchung einfordert und eine agile Projektbearbeitung anregt.

Auch die schriftliche **Dokumentation** des Projekts nach wissenschaftlichen Standards stellt für viele Studierende eine Herausforderung dar. Insbesondere bei den ersten Arbeiten benötigen die Studierenden Feedback zur Forschungsfrage, zur Gliederung und zur theoretischen Fundierung der Arbeit (Vgl. hierzu Kap. 3 und 4).

### **Psychologische Unterstützung**

Kognitive Fähigkeiten sind für die erfolgreiche Durchführung des wissenschaftlichen Praxisprojekts eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung. Studierende, die noch wenig Erfahrung sammeln konnten mit Herausforderungen außerhalb der Schule und Hochschule, müssen eine Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Umsetzungskompetenz entwickeln, um ergebnisoffene Projekte zu übernehmen, Hindernisse zu überwinden und Rückschläge zu verkraften. Sie brauchen Mut, um fachliche Unkenntnis und Fehler einzugestehen und kritische Fragen zu stellen. Studierende wünschen sich einerseits Gestaltungsfreiheit bei ihren Projekten, gleichzeitig haben sie ein starkes Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit. Eine gelingende Betreuung findet die Balance zwischen fachlicher Über- und Unterforderung und zwischen Überbehüten und Alleinlassen des Studierenden (Vgl. hierzu Kap. 2 und 3).

Für die Gestaltung der Betreuung ist die **Selbstwirksamkeitsüberzeugung** der Studierenden ein sehr wichtiger Einflussfaktor: Selbstwirksamkeit ist der Glaube einer Person, dass sie fähig ist, eine bestimmte Aufgabe in einem bestimmten Kontext erfolgreich zu erledigen. Das Konzept der Selbstwirksamkeitsüberzeugung ist anders definiert und abgegrenzt als der umgangssprachliche Begriff Selbstbewusstsein. Selbstbewusstsein bezieht sich auf die ganze Person und ihr Selbstwertgefühl als Mensch. Spezifische Selbstwirksamkeit dagegen ist sehr konkret auf bestimmte Aufgaben ausgerichtet (Vgl. Becker 2024, S. 62) – die Mathe-Klausur zu bestehen, ein Praxisprojekt erfolgreich abzuschließen, das berufsintegrierte Studium mit dem Bachelor abzuschließen.

Studierende mit einer geringen Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Vgl. Becker 2024, S. 62 ff.)

- fühlen sich fachlich und persönlich unsicher. Sie führen Erfolg und Misserfolg auf Glück und Zufall bzw. Pech und Schicksal, häufig auch auf andere Menschen (den Betreuer) zurück. Ihr Denken ist fokussiert auf Scheitern statt auf Lösungen,

- sie scheuen Verantwortung und wollen an die Hand genommen werden,
- sie suchen Sicherheit, wollen einen transaktionalen Führungsstil, der für klar definierte Leistungen klar definierte Erfolge verspricht (Vgl. Kraus und Kreitenweis 2020, 194 f.),
- sie sind extrinsisch motiviert, wollen eine gute Note und eine gute Mitarbeiterbeurteilung,
- sie sind inputorientiert: sie wollen Belohnung für Anstrengung, Wertschätzung für Einsatz, Arbeit soll Spaß machen, empfinden Stolz auf wohlwollendes Feedback,
- sie suchen Projekte mit geringeren Herausforderungen, sie zeigen weniger Anstrengungsbereitschaft und weniger Ausdauer bei Hindernissen.

#### Studierende mit einer hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugung

- fühlen sich fachlich und persönlich sicherer, da sie bereits Erfahrungen mit Praxisprojekten gesammelt haben,
- sie wollen an herausfordernden Aufgaben wachsen und wollen sich beweisen,
- sie übernehmen Selbstverantwortung und sind reflektiert,
- sie verfügen über hohe Umsetzungskompetenz (Pelz 2017, S. 104 f.): sie setzen sich hohe Ziele, lassen sich durch Schwierigkeiten nicht entmutigen und sind beharrlich, sie geben nicht auf und lernen aus Fehlern,
- sie sind ergebnisorientiert und zeigen eine hohe Anstrengungsbereitschaft, Ausdauer und Lernbereitschaft, sie empfinden Stolz auf Ergebnisse.

So unterschiedlich die Persönlichkeiten der Studierenden sind, so eint sie doch, dass die Studierenden wenig erfahren sind. Daher sollten wir nicht überrascht oder irritiert sein, wenn hinter den selbstbewusst auftretenden Studierenden Menschen auftauchen,

- die stärker an der Note der Projektarbeit als am Projektergebnis interessiert sind,
- die viel Aufmerksamkeit, Lob und Unterstützung erwarten,
- die keine Fehler machen wollen,
- die eine geringe Frustrationstoleranz haben,
- die sich schämen, fachliche Lücken einzugestehen oder bei Unklarheiten nachzufragen.

Die fachliche Betreuung unterstützt die Entwicklung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Umsetzungskompetenz durch rollenflexibles Führungsverhalten (Vgl. Abschn. 2.2).

Die nächsten Abschnitte betrachten die **Herausforderungen** der Betreuung en detail. Die Gliederung folgt den in Abb. 1.6 dargestellten Schritten:

### Zusammenfassung Abschnitt 1

Mit der Erstellung einer wissenschaftlichen Praxisarbeit sollen die Studierenden nicht nur ihre Fach- und Methodenkompetenz, sondern auch ihre akademischen Kompetenzen und ihre Umsetzungs- und Selbstkompetenz weiterentwickeln.

Die Kompetenzentwicklung ist kein „Selbstläufer“, kann jedoch durch die Gestaltung der Betreuung maßgeblich beeinflusst werden. Die Besonderheit und Stärke praxisintegrierter Studienkonzepte basiert auf der Kombination des kognitiven Lernens, reflektierenden Lernens und des Learning by Doing.



**Abb. 1.6** Herausforderungen der Betreuung wissenschaftlicher Praxisarbeiten

Die Aufgaben des Betreuers umfassen die fachliche, methodische und psychologische Unterstützung:

Der Betreuer **unterstützt fachlich**, indem er ein bearbeitbares Thema formuliert, das den Studierenden weder über- noch unterfordert. Er erläutert den Nutzen und den fachlichen Hintergrund des Praxisprojekts und ordnet das Projekt in die Prozesslandschaft ein. Während der Projektdurchführung steht er dem Studierenden für inhaltliche Fragen zur Verfügung, er gibt Hinweise zur theoretischen Fundierung, zu Entwürfen der Gliederung und zur Forschungsfrage.

**Methodischen Unterstützungsbedarf** haben die Studierenden vor allem im Zeitmanagement und bei der Gestaltung der Dokumentation.

**Psychologischen Unterstützungsbedarf** haben die Studierenden insbesondere, wenn sie eine (noch) geringe Selbstwirksamkeitsüberzeugung haben: sie wählen leichte Ziele, lassen sich schnell entmutigen, machen Andere für Misserfolge verantwortlich, verhalten sich passiv bei Hindernissen und schwierigen Rahmenbedingungen.

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.



# Ein stimmiges Rollenverständnis als Betreuer entwickeln

# 2

## 2.1 Das eigene Rollenverständnis reflektieren

Als fachlicher Betreuer übernehmen Sie für die Dauer der Bearbeitungszeit der wissenschaftlichen Arbeit eine **Führungsaufgabe**. Ihre Motive, Ihre Erfahrungen aus dem eigenen Studium, Ihre Persönlichkeit, Ihre Werte werden Ihr Rollenverständnis und in der Folge Ihren Führungsstil gegenüber den Studierenden prägen.

Der Führungsstil eines Betreuers gegenüber den Studierenden äußert sich auf zwei Ebenen:

- Das Verhalten auf der **persönlichen Ebene** beschreibt das Interesse an der Person des Studierenden und die Neigung, eher beziehungs- oder aufgabenorientiert zu führen. Es bewegt sich zwischen den Polen **Nähe** und **Distanz**.
- Das Verhalten auf der **fachlichen Ebene** äußert sich als die Neigung, den Studierenden inhaltlich zu steuern. Es bewegt sich zwischen den Polen **Freiheit** und **Struktur**. Freiheit im Sinne von Gestaltungsspielräumen zulassen (und aus Erfahrung und Fehlern zu lernen), Struktur als Neigung, Studierende intensiv anzuleiten, Vorgaben zu machen (und sie vor Fehlern zu schützen).

Betreuer mit einem hohen Wert „**Nähe**“ führen auf der persönlichen Ebene beziehungsorientiert. Sie stellen den Menschen, den Studierenden, in den Fokus Ihrer Betreuung und messen Ihren Betreuungserfolg daher vor allem an der Zufriedenheit und Entwicklung des Studierenden. Sie loben und ermuntern viel, zeigen persönliches Interesse an der Person des Studierenden, binden den Studierenden ins Team ein, stehen als Bezugsperson zur Verfügung.

Betreuer mit einem hohen Wert „**Distanz**“ messen den Erfolg ihrer Betreuung vor allem an dem Projekterfolg. Sie praktizieren einen aufgabenorientierten, ausschließlich am Projektergebnis interessierten Führungsstil. Sie kommunizieren vorwiegend sachlich, Sie bestehen auf einer klaren Aufgabentrennung und muten den Studierenden Selbständigkeit und Selbstverantwortung zu.

Betreuer mit einem hohen Wert „**Struktur**“ praktizieren eine fachlich-inhaltlich enge Führung. Sie führen durch Ihre (Fach-)Autorität, Sie geben Orientierung, setzen Ziele, machen Vorgaben, formulieren Regeln, leiten an.

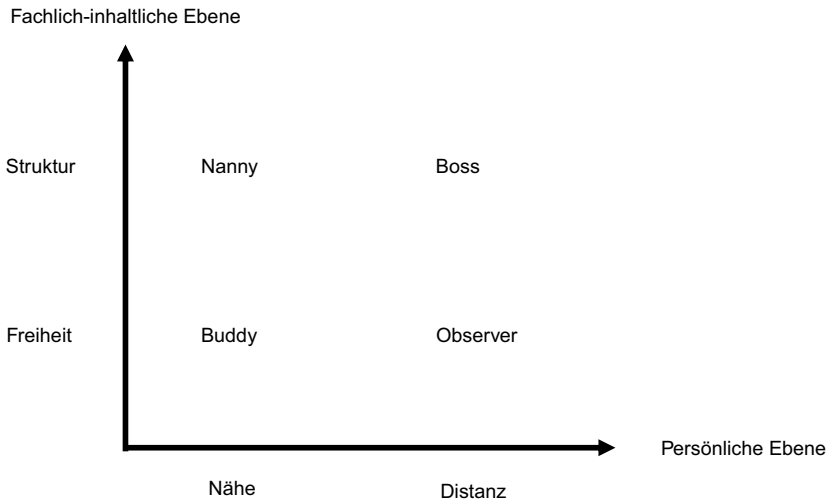
Betreuer mit einem hohen Wert „**Freiheit**“ gewähren den Studierenden fachlich-inhaltlich großen Gestaltungsspielraum. Sie halten sich zurück, sind offen für kreative Lösungen und Improvisation.

Im Folgenden wird eine **Typisierung von Betreuern** vorgestellt (i. A. a. Trost 2022, S. 69 ff.), die vier Mindsets unterscheidet: Nanny, Boss, Oberserver und Buddy (Vgl. Abb. 2.1). Die Typisierung kennzeichnet jeweils ein spezifisches Rollenverständnis und ein entsprechendes Führungsverhalten des Betreuers.

Wenn Sie Ihr persönliches Rollenverständnis und Ihren Führungsstil mit den beschriebenen Typen vergleichen, werden Sie vermutlich feststellen, dass Sie eine „natürliche Neigung“ zu einem dieser Typen aufweisen, eine Grundeinstellung, die häufig auf den eigenen Erfahrungen und den eigenen Erwartungen an Führungskräfte basiert.

### **Der Betreuer „Nanny“ führt durch Nähe und Struktur**

- misst den Erfolg der Betreuung an der Zufriedenheit des Studierenden,
- will den Studierenden ins Team integrieren,
- fühlt sich für die fachliche und persönliche Entwicklung des Studierenden verantwortlich,
- orientiert sich bei der Themenfindung an den Lernzielen und am Interesse des Studierenden,
- erwartet keinen Wertbeitrag des Projekts für das Unternehmen,
- bietet dem Studierenden umfassende inhaltliche Hilfe an:
  - liefert auf jede Frage des Studierenden Antworten, will Studierende vor Problemen schützen,
  - hilft dem Studierenden, eine gute Note für die Projektarbeit zu bekommen,
  - korrigiert Entwürfe inhaltlich und sprachlich,
- investiert viel Zeit, erklärt viel und ausführlich,
- vermeidet für ihn neue oder fachfremde Themen, um umfassend unterstützen zu können,



**Abb. 2.1** Typisierung der Führungsstile von Betreuern

- ist sehr an der Bindung des Studierenden an die Abteilung und das Team interessiert,
- bewertet stärker das Verhalten des Studierenden als das Projektergebnis: wertschätzt Eigeninitiative, Fleiß, Engagement (Input) des Studierenden.

### Der Betreuer „Boss“ führt durch Distanz und Struktur

- nimmt den Studierenden nicht als „Lernenden“ sondern als Mitarbeiter wahr,
- sucht Themen in laufenden Projekten der Abteilung oder eigenen Projekten,
- präferiert Themen, in denen er fachlich versiert ist, hat präzise Vorstellungen vom Ergebnis,
- weist dem Studierenden Aufgaben mit geringem Handlungsspielraum zu (Auswertungen und Interviews durchführen, Dokumentation erstellen u.ä.),
- stellt Anerkennung und Belohnung in Form von Beurteilungen in Aussicht,
- motiviert den Studierenden, indem Sinn und Wert des Projekts erläutert werden,
- praktiziert einen patriarchalischen, aufgabenorientierten Führungsstil:
  - fühlt sich persönlich verantwortlich für den Projekterfolg und die Note der Prüfungsleistung,
  - belehrt, korrigiert, weist zurecht,

- liefert auf Fragen und Probleme des Studierenden Antworten und Lösungen,
- korrigiert Entwürfe inhaltlich und sprachlich,
- läuft Gefahr, dass er seine eigene Leistung bewertet, da er dazu neigt, die Arbeit methodisch und fachlich intensiv zu steuern.

### **Der Betreuer „Observer“ führt durch Distanz und Freiheit**

- beobachtet distanziert, unterstützt begrenzt auf Anfrage des Studierenden,
- gibt dem Studierenden nur einen groben Themenbereich vor, der Studierende sucht sich seine Problemstellung selbst,
- ist offen für Themenvorschläge des Studierenden, lässt sehr großen Handlungsspielraum,
- akzeptiert Themen, von denen er wenig versteht,
- hat geringes persönliches Interesse am Projektergebnis,
- kann oder will keine wesentliche fachlich/methodische Unterstützung leisten,
- betrachtet Projektarbeit als Prüfungsleistung, weniger als Entwicklungspotenzial für den Studierenden,
- fordert Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Eigenständigkeit vom Studierenden.

### **Der Betreuer „Buddy“ verfolgt die Werte Nähe und Freiheit**

- sieht sich nicht als Führungskraft, sondern als Kollege,
- legt Wert auf freundschaftlichen Kontakt zum Studierenden.

Im nächsten Abschnitt gehen wir darauf ein, dass erfahrene Betreuer ihr natürliches Rollenverständnis immer wieder hinterfragen und erkennen, dass jedes Rollenverständnis Werte vertritt, die durch Übertreibung zu Nachteilen führt.

---

## **2.2 Ein authentisches und flexibles Rollenverständnis als Betreuer entwickeln**

Jedes Rollenverständnis vertritt Werte, die durch Übertreibung negativ werden können. Die Übertreibung des Werts **Nähe** kann zu **mangelnder Rollenklarheit** führen, die Übertreibung des Werts **Distanz** kann zu **Unnahbarkeit** und Desinteresse führen. Die Übertreibung des Werts **Freiheit** wird zur **„Ins-kalte-Wasser-werfen-Methode“**, zu viel **Struktur** wird zu **Mikromanagement** und Bevormundung.

Im Folgenden beschreiben wir ein Rollenverständnis **Coach**, das sich zwischen den Polen Nähe und Distanz einerseits und zwischen Struktur und Freiheit andererseits bewegt. Da der Coach Übertreibungen der in Abschn. 2.1 dargestellten Typen vermeidet, beschreibt der Coach ein **ideales** Rollenverständnis eines Betreuers.

- ▶ Das **ideale Rollenverständnis**, das die Balance zwischen Nähe und Distanz auf der persönlichen Ebene und die Balance zwischen Struktur und Freiheit auf der inhaltlich-fachlichen Ebene sucht, bezeichnen wir hier als **Coach**.

### Der „Coach“

- ist sowohl am Lernprozess des Studierenden als auch am Projekterfolg interessiert,
- achtet bei der Themenfindung auf Passung von Anforderungen und Kompetenzen,
- gewährt dem Studierenden Freiraum bei der Auswahl oder der Gestaltung von Themenstellungen, um sicherzustellen, dass sie ihre Interessen und Arbeitstalenten entdecken und entwickeln können,
- stellt die für den Projekterfolg erforderlichen Rahmenbedingungen sicher,
- will Menschen in ihrer Selbstentwicklung unterstützen:
  - setzt auf intrinsische Motivation des Studierenden,
  - vertraut auf die Fach-, Methoden- und Umsetzungskompetenz des Studierenden,
  - fordert vom Studierenden die Übernahme von Selbstverantwortung für den Prozess und das Projektergebnis,
  - reagiert auf Fragen mit Gegenfragen, um zu gewährleisten, dass der Studierende selbstständig eine Lösung entwickelt,
  - stellt herausfordernde Fragen, die zur Reflektion anregen,
  - unterstützt den Studierenden bei der Entwicklung einer Fehler- und Lernkultur,
  - gibt Feedback zu Erreichtem, Geschafftem, Gelerntem und Entwicklungspotenzial.

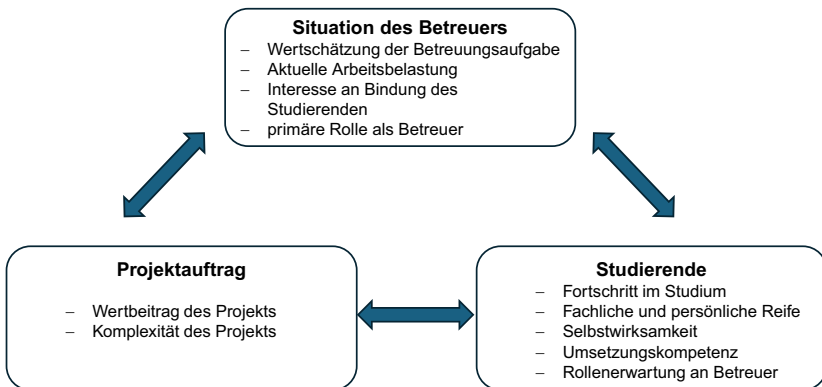
Das Führungsverhalten des Betreuers sollte nicht nur Übertreibungen von Nähe, Distanz, Struktur und Freiheit vermeiden. Da sich die Betreuungssituationen von Mal zu Mal unterscheiden, ist erfahrenen Betreuern bewusst, dass sie ihr **Rollenverständnis und Verhalten flexibel anpassen** sollten und fallweise stärker das Verhalten der Nanny, des Observers oder des Boss´ zeigen sollten oder müssten.

Die **Betreuungssituationen** unterscheiden sich durch den Unterstützungsbedarf des Studierenden, die aktuelle berufliche Situation des Betreuers und den anstehenden Projektauftrag (Vgl. Abb. 2.2).

In der Betreuungspraxis begleiten wir **Studierende**, die sich in unterschiedlichen Phasen des Studiums befinden und daher über unterschiedliche fachliche und methodische Reife verfügen. Die Studierenden unterscheiden sich auch durch ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Umsetzungskompetenz (Vgl. Abschn. 1.3). Insbesondere bei den ersten wissenschaftlichen Arbeiten schätzen die Studierenden eine Betreuung im Stil der Nanny.

Die aktuelle berufliche Situation des **Betreuers** beeinflusst die Bereitschaft und Möglichkeit, dem Unterstützungsbedarf und den Erwartungen des Studierenden gerecht zu werden:

Die Rollen Nanny und Coach sind vergleichsweise zeitintensiv. Wenn die Aufgabe der Betreuung von Studierenden in der Abteilung oder vom Vorgesetzten nicht wertgeschätzt wird oder angesichts aktueller Arbeitsbelastung eine zeitintensive Betreuung nicht möglich ist, wird der Betreuer die Rolle des Boss´ oder Observers einnehmen (müssen). Das gleiche gilt, falls der Studierende den Status des Werkstudenten hat, der nicht in der Abteilung bleiben wird und daher das Interesse an einer Bindung des Studierenden gering ist. Das Rollenverständnis des Betreuers trifft möglicherweise auf abweichende Erwartungen des Studierenden. Studierende mit (relativ zum Projektauftrag) geringer Fach- und Methodenkompetenz und geringer Selbstwirksamkeit präferieren eine Betreuung durch einen Boss oder eine Nanny.



**Abb. 2.2** Situationsgerechten Führungsstil finden

Nicht zuletzt ist die Situation des Betreuers auch gekennzeichnet durch sein Rollenverständnis, das er als Betreuer einnehmen will. Der Betreuer tritt **authentisch** auf, wenn er sein Rollenverständnis an die oben angesprochenen Situationsmerkmale anpasst, jedoch sein Selbstverständnis nicht leugnet.

Die aktuelle Betreuungssituation wird auch durch den **Projektauftrag** geprägt. Je wichtiger das Projektergebnis für den beruflichen Erfolg des Betreuers ist, umso mehr wird sich der Betreuer persönlich verantwortlich fühlen für den Prozess und das Ergebnis der studentischen Projektarbeit. Seine Bereitschaft, dem Studierenden die Projektleitung zu übertragen wird eher gering sein, er wird das Projekt fachlich und methodisch steuern. Das gleiche gilt, wenn der Projektauftrag in ein größeres komplexes Projekt eingebettet ist und der Studierende die Abhängigkeiten zwischen den Teilprojekten nicht überblicken kann.

### Empfehlungen zum Selbstverständnis als Betreuer

- Betreuung ist eine Führungsaufgabe – Reflektieren Sie Ihr Selbstverständnis als Betreuer – Welche Haltung passt zu Ihren Werten, welche Ängste und Erwartungen haben Sie im Zusammenhang mit der Betreueraufgabe? Neigen Sie zur Haltung einer Nanny oder verstehen Sie sich eher als Boss, als Observer oder als Buddy?
- Finden Sie die Balance zwischen menschlicher Nähe (Zuwendung, Anteilnahme, Ermunterung, Wertschätzung, Anerkennung) einerseits und professioneller Distanz (Sachlichkeit, Aufgabentrennung, Zumutung von Selbstständigkeit und Selbstverantwortung) andererseits. Geben Sie den Studierenden einerseits Orientierung und Struktur durch Vorgaben, Regeln, Ziele und Fachautorität und gewähren Sie gleichzeitig ausreichend Gestaltungsfreiheit und Spielraum, um innovative, kreative Lösungen zu finden und zu improvisieren. Damit leben Sie das Rollenverständnis **Coach**.
- Passen Sie ihr Verhalten an die aktuelle Betreuungssituation an. Die persönliche und fachliche Reife des Studierenden, seine Selbstwirksamkeitsüberzeugung, die Komplexität und Bedeutung des Projektauftrags für Sie persönlich, Ihre aktuelle Arbeitsbelastung und das Interesse, den Studierenden als Mitarbeiter zu binden, sind dabei wichtige Aspekte.
- Manche Studierende wollen nicht zu eng betreuet werden – respektieren Sie diese Haltung und interpretieren Sie diese Einstellung nicht als mangelndes Engagement.
- Übernehmen Sie nicht die Verantwortung für das Projektergebnis, das ist Aufgabe des Studierenden. Ihre fachliche Aufgabe ist vor allem, eine geeignete Themenstellung vorzugeben und konstruktives, fachlich kompetentes Feedback zu Entwürfen zu geben sowie als fachlicher Sparringspartner zur Verfügung zu stehen.

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.





# Projektaufträge finden und formulieren

# 3

## 3.1 Anforderungen an geeignete Themenstellungen

Die Vereinbarung einer geeigneten, guten Themenstellung für die wissenschaftliche Arbeit ist eine schwierige und erfolgskritische Aufgabe des Betreuers.

Welchen Anforderungen sollte eine geeignete, gute Themenstellung genügen (Vgl. Abb. 3.1)?

- Die Themenstellung formuliert eine spezifische Aufgabe, einen **Projektauftrag** mit einem angestrebten **Projektergebnis**. Allgemeine Themen (Beispiel: Nachhaltigkeitsmanagement im Einkauf) überfordern den Studierenden, da ein zu großer Teil der Bearbeitungszeit dafür verwendet wird, eine konkrete Problemstellung zu finden.
- Das angestrebte Ergebnis kann in der **Bearbeitungszeit** der Arbeit **erreicht** werden.
- Die für die Bearbeitung erforderlichen **Ressourcen** stehen zur Verfügung: Dabei kann es sich um Material, Lizenzen, Kontaktpersonen, Meilensteine vorgelagerter Projekte handeln.
- Die Themenstellung beinhaltet Anforderungen in der Lernzone des Studierenden (Vgl. Abschn. 1.2) und bietet fachliches und persönliches Entwicklungspotenzial. Die fachlich-methodischen Anforderungen des Themas kann sich der Studierende auf der Grundlage seiner bereits erworbenen Kenntnisse selbstständig erarbeiten. Der Studierende kann seine Umsetzungskompetenz und Selbstwirksamkeit (Vgl. Abschn. 1.1) entwickeln, die Themenstellung ist für ihn fordernd, aber nicht überfordernd. An einer überfordernden Themenstellung kann der Studierende scheitern, eine Unterforderung und/oder eine

nicht zu den Interessen des Studierenden passende Themenstellung wird den Studierenden demotivieren und frustrieren.

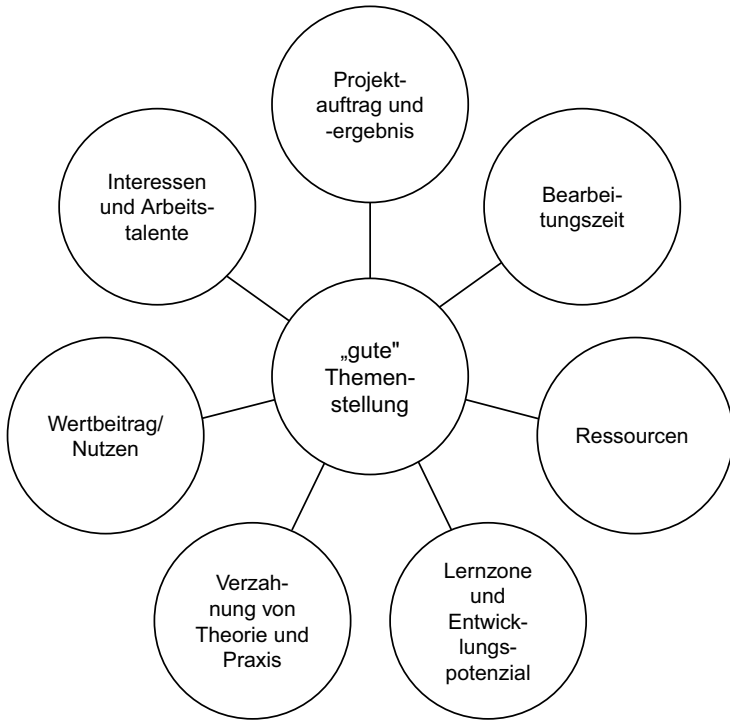
- Die Verzahnung von **Theorie und Praxis** wird explizit gefordert, das heißt eine praktische Fragestellung wird wissenschaftlich ausgearbeitet (Vgl. Abschn. 4.2).
- Das angestrebte Ergebnis ist für den Auftraggeber von **Nutzen**. Jeder Anschein von „Beschäftigungstherapie“ wird vermieden, der Studierende wird als Teammitglied wahrgenommen und gefordert. Dies stärkt die Bindung an die Abteilung und das Unternehmen.
- In Abhängigkeit vom Selbstverständnis des Betreuers zeichnet sich ein gutes Thema auch dadurch aus, dass es den fachlichen **Interessen** und den **Arbeitstalenten** des Studierenden entspricht.
- Eine gute Themenstellung verbindet **FUN, FEAR and FOCUS** (Vgl. Fabritius 2022, S. 104 ff.) und ermöglicht so dem Studierenden, seine persönliche Bestleistung zu erbringen:
  - FUN verspricht die Themenstellung, wenn der Studierende seine Talente und Arbeitspräferenzen einsetzen und entwickeln kann. Zudem sollte der Projektauftrag einen Mehrwert für die Abteilung stiften (und nicht nur im Archiv landen).
  - FEAR verspricht die Themenstellung, wenn die Aufgabenstellung eine leichte Überforderung bietet, sich der Studierende selbständig in ein für ihn neues fachliches Thema einarbeiten muss, eine Softwareanwendung lernen muss u. ä.
  - FOKUS hat die Themenstellung, wenn sie als Projektauftrag mit einem operationalen Projektziel gestellt wird.

---

## 3.2 Typisierung von Themenstellungen

Um die Anforderungen des Projekts für den Studierenden (und für die genehmigende Hochschule) möglichst transparent zu machen, ist es wichtig, den **Charakter des Auftrags** und das angestrebte **Ergebnis** genau zu beschreiben. Eine Einordnung der Themenstellung in die unten dargestellten Modellarten ist auch für die Einschätzung des Bearbeitungsaufwands und für die Kommunikation von Lernzielen hilfreich:

Eine Projektarbeit erstellt ein verbales, mathematisches, grafisches und/oder materielles **Modell** eines realen Objekts. Der Projektauftrag kann den Charakter



**Abb. 3.1** Anforderungen an eine geeignete Themenstellung

eines Beschreibungs-, Erklärungs- oder Entscheidungsmodells haben. Die im Folgenden dargestellte Typisierung der Modelle baut hierarchisch aufeinander auf, das heißt, ein Erklärungsmodell basiert auf einem Beschreibungsmodell, ein Entscheidungsmodell basiert auf einem Beschreibungs- **und** Erklärungsmodell (Vgl. Tab. 3.1).

**Tab 3.1** Umfang Projektauftrag

Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Beschreibungsmodell		
	Erklärungsmodell	
		Entscheidungsmodell

### Umfang Stufe 1: Beschreibungsmodell

Beschreibungsmodelle erfassen die Realität, vereinfacht und unter einem bestimmten Blickwinkel. Das Beschreibungsmodell vereinfacht die Realität, indem Aspekte, die nicht relevant sind, nicht abgebildet werden. Es werden z. B. Akteure und Prozesse dokumentiert oder Daten über Effektivität und Effizienz erhoben (Vgl. Schuhknecht 2020, S. 58).

#### Beispiel

Beispiele für Themenstellungen, die den Charakter von Beschreibungsmodellen haben:

- Dokumentation eines Geschäftsprozesses,
- Beschreibung von Use Cases einer Software,
- Beschreibung einer Persona im Vertrieb,
- Beschreibung der Supply Chain eines Produkts mit dem physischen Materialfluss, den Planungs- und Dispositionsprozessen, den verfügbaren Kapazitäten und Lieferanten,
- Messung der Qualität von Verbindungselementen mit Streckgrenze und Zugfestigkeit,
- Erfassung von Merkmalen eines Geschäftsmodells mit dem Business Model Canvas,
- Berechnung einer Ökobilanz. ◀

Beschreibungsmodelle erklären nichts, sie empfehlen nichts und können dennoch sehr komplex sein. Die Projektart Beschreibungsmodell ist – wenn es sich um einfache Sachverhalte handelt – für die ersten wissenschaftlichen Arbeiten in der Praxis gut geeignet.

Diese **Herausforderungen** kann und soll der Studierende mit einem einfachen Beschreibungsmodell zu Beginn des Studiums bewältigen:

- Einblick in die Aufgaben des Teams, Prozesse, Abteilungskultur gewinnen,
- interne Dokumentationen lesen und verstehen,
- Methoden und Software kennenlernen und anwenden,
- Abstraktionsfähigkeit: Der Modellentwickler abstrahiert, indem er sich in den Anwender/Leser des Modells hineindenkt, in seinen Informationsstand, in seine Verwendungsabsichten,
- Interviews vorbereiten, Fragen stellen, zuhören, nachfragen, Interview-Ergebnisse dokumentieren, Zielkonflikte und Perspektiven erkennen,

- Protokolle erstellen, selbständig Informationen und Fachwissen besorgen,
- wissenschaftlich schreiben:
  - Visualisierung (z. B. Prozessdokumentation),
  - theoretische Fundierung der Praxis erkennen, Literatuarbeit,
  - Fachsprache verwenden,
  - verständlich, präzise, klar formulieren,
- persönliche Reife weiterentwickeln:
  - professionelle Umgangsformen (auf Ansprechpartner zugehen, Termine vereinbaren),
  - Vereinbarungen treffen und einhalten,
  - Gespür für Hierarchie, nicht zu viel Zeit beanspruchen.

### **Umfang Stufe 2: Erklärungsmodelle (Kausalmodelle)**

Erklärungsmodelle setzen auf einem Beschreibungsmodell auf. Der Projektauftrag kann die Entwicklung eines Beschreibungs- **und** Erklärungsmodells umfassen. Alternativ kann der Projektauftrag auf eine vorliegende Dokumentation eines Beschreibungsmodells (z. B. ein Prozesshandbuch, eine interne Untersuchung oder Projektarbeit) aufbauen.

Erklärungsmodelle analysieren **Ursache-Wirkungsbeziehungen**, sie liefern Erklärungen für Symptome (Vgl. Schuhknecht 2020, S. 58). Ausgangspunkt kann ein „Problem“ als Diskrepanz zwischen einem Ist- und einem Sollzustand sein (z. B. warum sinkt die Kundenzufriedenheit, warum sind unsere Angebote nicht erfolgreich?) oder eine beabsichtigte Veränderung (z. B. wieviel Arbeitszeit wird durch die Einführung einer neuen Software eingespart? Welche Auswirkungen hat eine Preisreduzierung auf den Absatzerfolg?). Erklärungsmodelle können komplex werden, da eine Ursache mehrere (vielleicht untereinander abhängige) Wirkungen haben kann, die sich über mehrere Stufen und über längere Zeit ausbreiten. Die Analyse kann auch das Ziel haben, eine Wirkung auf mehrere Ursachen zurückzuführen.

---

#### **Beispiel**

Beispiele für Themenstellungen, die den Charakter von Erklärungsmodellen haben:

- Folgen einer Lieferanteninsolvenz für die Vertriebsziele,
- Folgen einer fehlerhaften Materiallieferung,
- Auswirkungen einer Preissteigerung auf das Kaufverhalten der Kunden,
- Ursachen für Ausschuss in der Fertigung identifizieren und klassifizieren (Verursacher, Beeinflussbarkeit). ◀

**Ergebnis** eines Erklärungsmodells könnte sein:

- eine Übersicht der Einflussfaktoren auf eine Erfolgskennzahl und ihrer Interdependenzen,
- zusätzlich eine Priorisierung der Einflussfaktoren nach der Häufigkeit ihres Eintretens und der Stärke der Wirkung,
- zusätzlich eine Priorisierung hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen ihrer Beeinflussbarkeit.

Projektauftraggeber sollten im Blick haben, dass Erklärungsmodelle sehr komplex werden können und die Gefahr besteht, dass innerhalb der Bearbeitungszeit keine aufschlussreichen Ergebnisse erzielt werden, wenn die Untersuchung nicht konsequent abgegrenzt wird.

Ein Erklärungsmodell stellt höhere Anforderungen an die Fach- und Methodenkompetenz des Studierenden und erfordert intensivere Literaturarbeit als ein Beschreibungsmodell. Die Formulierung des „Problems“ als Gap zwischen Ist und Soll sollte auf Performance-Kriterien aus der Theorie basieren (und nicht auf Meinungen interner „Experten“). Die Fachliteratur lenkt den Blick auf mögliche Hypothesen über Ursache-Wirkungsketten (Vgl. hierzu auch Abschn. 4.2).

Erklärungsmodelle bergen im Vergleich zu Beschreibungsmodellen weitere **Herausforderungen**, die **Entwicklungspotenzial** für die Studierenden bieten:

- Literaturarbeit:
  - Welche Performancekriterien werden in der Theorie genannt, welche sind für die Praxis relevant?
  - Welche Daten liegen in der Praxis vor, um die aktuelle Performance zu messen? Welche Aussagekraft haben die vorliegenden Daten für die Performance?
  - Welche Einflussfaktoren werden in der Literatur behandelt? Welche Relevanz haben diese Einflussfaktoren im Praxisfall? Welche Einflussfaktoren, die in der Praxis erkannt werden, werden in der Literatur nicht behandelt?
- Anwendung von Tools zur Systematisierung und Priorisierung von Ursachen, z. B. ABC-Analyse, Portfolio-Methode, Ishikawa-Diagramm, Statistische Methoden zur Fehlererfassung und -analyse, Root-Cause-Analyse (5xWhy-Methode), FMEA (Vgl. Schmitt und Pfeiffer 2015).

### **Umfang Stufe 3: Entscheidungsmodelle**

**Entscheidungsmodelle** erarbeiten **Empfehlungen** (Vgl. Schuhknecht 2020, S. 59). Die Aufgabe kann darin bestehen, ein Konzept zu gestalten, die Umsetzbarkeit einer

Idee zu prüfen, Optionen zu vergleichen, Stammdaten für eine Software auszuwählen, einen Prozess zu gestalten. Grundlage dieses Projektauftrags ist ein bekanntes Problem: Wo tritt das Problem auf, wie häufig tritt es auf, welche Auswirkungen hat es, welche Ursachen führen zu dem Problem? Ein Beschreibungsmodell und ein Erklärungsmodell über das zu lösende Problem sind also Grundlage eines Entscheidungsmodells! Wenn diese Informationen im Rahmen der Bearbeitungszeit erhoben werden müssen, besteht die Gefahr, dass das Projektziel im Rahmen von 3 oder 6 Monaten Bearbeitungszeit nicht erreicht werden kann! Eine Themenstellung Entscheidungsmodell stellt einen signifikant höheren Anspruch an die Fachkompetenz des Studierenden und sollte nicht vor der Bachelorarbeit vergeben werden.

Entscheidungsmodelle bergen im Vergleich zu Beschreibungs- und Erklärungsmodellen weitere **Herausforderungen**:

- Wenn mehrere Ziele verfolgt werden, müssen Zielkonflikte identifiziert, bewertet und gehandhabt werden.
- Handlungsoptionen müssen bewertet werden. Dabei müssen oft Hard Facts und Soft Facts erfasst und verglichen werden.
- Voraussetzungen, Chancen, Risiken und Umsetzungsbarrieren der Handlungsoptionen müssen erkannt und in die Bewertung einbezogen werden.
- Empfehlungen müssen plausibel begründet werden.

---

### Beispiel

Beispiele für Themenstellungen, die den Charakter von Entscheidungsmodellen haben:

- Eignung additiver Fertigungsverfahren für die Herstellung des Bauteils...,
- Wirtschaftlichkeit einer Verlagerung der Produktion in ein „Best-Cost-Country“,
- Einführung einer datenbasierten Instandhaltung am Beispiel „Predictive Maintenance“,
- Bestimmung optimaler Sicherheitsbestände für eine Produktgruppe,
- Entscheidung über die Einführung eines Vendor Managed Inventory am Beispiel des Lieferanten...,
- Konzeption einer Online-Vertriebsstrategie für ein ausgewähltes Produkt auf einem Online-Marktplatz,
- Einführung eines E-Procurement-Systems im Einkauf des Unternehmens... ◀

### 3.3 Formulierung eines Projektauftrags (Projektsteckbrief)

Die Betreuung startet **vor** dem Start der Bearbeitungszeit des Studierenden – um zu vermeiden, dass eine Themenstellung spontan vorgeschlagen werden muss, ist es empfehlenswert einen „**Themenvorrat**“ anzulegen. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von Fragestellungen, die sich grundsätzlich für eine wissenschaftliche Ausarbeitung eignen, nicht zeitkritisch sind und für den Auftraggeber und das Team einen Nutzen stiften.

Im Idealfall wird für jede Themenstellung ein **Projektsteckbrief** (Vgl. Tab. 3.2) formuliert und angegeben, für welchen Studiengang und Studienfortschritt das Thema geeignet ist.

Um die Motivation des Studierenden zu gewährleisten, kann man den Studierenden zwei oder drei Projektsteckbriefe vorstellen und ein Projekt auswählen lassen. Die Themenstellung der Projektarbeit wird vom Studierenden beim Prüfungsamt o. ä. angemeldet und entsprechend den Regeln der geltenden Studien- und Prüfungsordnung geprüft.

#### ► **Tipp**

- Legen Sie einen Themenvorrat an.
- Vereinbaren Sie das Thema frühzeitig, um zu gewährleisten, dass der Studierende mit Beginn der Bearbeitungszeit tatsächlich starten kann.
- Prüfen Sie, ob die Bearbeitungszeit ausreicht, die Themenstellung zu bearbeiten (vergeben Sie keine „Doktorarbeit“!). Berücksichtigen Sie bei Ihren Überlegungen den Zeitbedarf für die Erstellung und Überarbeitung der Dokumentation.
- Prüfen Sie, ob die Themenstellung FUN, FEAR und FOCUS für den Studierenden bietet.
- Seien Sie als unerfahrener Betreuer vorsichtig mit der Genehmigung von Themenvorschlägen des Studierenden: Die Gefahr ist hoch, dass sich der Studierende mit einem zu umfangreichen oder innovativen Thema überfordert (und Sie das zu spät merken).
- Nutzen Sie generative künstliche Intelligenz zur Unterstützung bei der Themenformulierung,
  - um den Umfang eines Themas und mögliche Problemstellungen innerhalb eines Themas zu erkennen,
  - um zu prüfen, ob einschlägige Fachliteratur zur Verfügung steht.

**Tab 3.2** Beschreibung von Themenstellungen im Projektsteckbrief mit Beispielen (i. A. a. Alam und Gühl 2020, S. 46)

Element des Steckbriefs	Erläuterung <sup>1</sup>
Projektname	(Arbeits-)Titel
Anlass der Untersuchung	z. B. Problem als Gap zwischen Ist und Soll, wiederkehrend auftretende Störungen oder Fehler, Gesetzesänderung, Strategieänderung, Teilprojekt in übergeordnetem Projekt
Charakter des Projektauftrags	Beschreibungsmodell oder/und Erklärungsmodell oder/und Entscheidungsmodell
Ausgangspunkt der Untersuchung	z. B. verfügbare Datenbasis, Voruntersuchungen, Meilensteine vorgelagerter Projekte, Ansprechpartner, Zugang zu Software, Material
Projektziel	z. B. Formular, mathematisches Modell, Dokumentation Geschäftsprozess, Lastenheft, Empfehlung einer Handlungsalternative
Wertbeitrag, Nutzen des Projekts	z. B. Dokumentation für neue Mitarbeiter, Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der Effektivität und/oder Effizienz, drei wichtigste Ursachen für ein Gap zwischen Ist und Soll, Entwicklung von Handlungsoptionen und Empfehlung
Lernziele für Studierenden	z. B. Aufgaben und Prozesse kennenlernen, Software anwenden, Methoden oder Konzepte situationsgerecht modifizieren
Theoretische Einordnung	z. B. Geschäftsprozessmanagement, Qualitätsmanagement, Digitale Transformation, Supply Chain Controlling, Fertigungstechnik, Entwicklung

- Stellen Sie sicher, dass die für den Projektauftrag erforderlichen Ressourcen zu Beginn der Bearbeitungszeit zur Verfügung stehen.
- Klären Sie, ob Sie ein Beschreibungs-, Erklärungs- oder Entscheidungsmodell als Projektergebnis erwarten.
- Motivieren Sie den Studierenden, indem Sie
  - den Nutzen des Projekts für den Auftraggeber erläutern,
  - die projektbezogenen Lernziele des Studierenden erläutern.

<sup>1</sup> Der Arbeitstitel kann später auf Antrag (abhängig von der geltenden Prüfungsordnung) angepasst werden. Dies geschieht im Sinne einer „redaktionellen“ Änderung, d. h. das Thema kann präzisiert, eingegrenzt werden.

- Versuchen Sie zu Beginn der Bearbeitungszeit ein Abstimmungsgespräch mit dem akademischen Betreuer (zusammen mit dem Studierenden) zu vereinbaren, um die Erwartungen abzugleichen.

### Fazit

- Eine notwendige Bedingung für eine gute Themenstellung ist die Machbarkeit, die für den jeweiligen Studierenden beurteilt werden muss: Hat der Studierende die fachlichen und methodischen Voraussetzungen oder kann er sie in der Bearbeitungszeit entwickeln? Sind die erforderlichen Ressourcen zum Start der Bearbeitung verfügbar? Kann der Projektauftrag in der Bearbeitungszeit erfüllt werden – eine Faustformel empfiehlt: können Sie als Betreuer der Arbeit den Auftrag in einem Drittel der Bearbeitungszeit erfüllen?
- Eine gute Themenstellung verbindet FUN, FEAR and FOCUS und ermöglicht so dem Studierenden, seine persönliche Bestleistung zu erbringen.
- Die Hochschule erwartet eine Praxisfragestellung, für die es in der Fachliteratur übergreifende/generische Konzepte und Regeln gibt, die als Referenzmodell genutzt werden können und auf die spezifische Situation des Unternehmens, Geschäftsbereichs des Prozesses angepasst werden können (Theorie-Praxis-Integration).

**Beschreibungsmodelle** erfassen die Realität. Sie vereinfachen die Realität, indem Aspekte, die nicht relevant sind, nicht abgebildet werden. Die Projektart Beschreibungsmodell hilft dem Studierenden, sich in der Abteilung einzuarbeiten, Interviews vor- und nachzubereiten, eine wissenschaftliche Dokumentation zu erstellen und ist vor allem für den Studierenden in den ersten Praxissemestern geeignet.

**Erklärungsmodelle** analysieren Ursache-Wirkungsbeziehungen, sie liefern Erklärungen für Symptome. Ergebnis eines Erklärungsmodells könnte sein:

- eine Übersicht der Einflussfaktoren auf eine Erfolgskennzahl und ihrer Interdependenzen,
- zusätzlich eine Priorisierung der Einflussfaktoren nach der Häufigkeit ihres Eintretens, der Stärke der Wirkung,
- zusätzlich eine Priorisierung hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen ihrer Beeinflussbarkeit.

**Entscheidungsmodelle** erarbeiten Empfehlungen. Sie gestalten ein Konzept, formulieren eine Entscheidungsvorlage (Business Case), zeigen Ziel- und

Interessenskonflikte auf, prüfen die Umsetzbarkeit einer Handlungsoption. Eine Themenstellung Entscheidungsmodell stellt einen signifikant höheren Anspruch an die Fachkompetenz des Studierenden. Prüfen Sie, ob für den Studierenden ein Beschreibungs- und Erklärungsmodell zur Verfügung steht (z. B. aus vorhergehenden Arbeiten oder internen Unterlagen).

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.





Die Fokussierung im Sinne einer klaren Schwerpunktsetzung durch Abgrenzung der Untersuchung und Klärung der sog. Forschungsfrage im Rahmen der Themenstellung ist ein Erfolgsfaktor für ein gelingendes Zeitmanagement und für die Ergebnisqualität der Untersuchung (Vgl. Abschn. 4.1).

Theorie und Praxis bilden in der Wahrnehmung der Studierenden insbesondere in den ersten Semestern zwei getrennte Welten: Theorie findet in der Hochschule statt und Praxis im Unternehmen. Die Integration dieser beiden Welten stellt hohe Anforderungen an die Studierenden. Die fachliche Betreuung kann die Studierenden unterstützen, indem sie themenspezifisch erklärt, was mit der wissenschaftlichen Arbeitsweise und mit der Integration von Theorie und Praxis gemeint ist (Vgl. Abschn. 4.2).

---

## 4.1 Inhaltliche Fokussierung – von der Themenstellung zur Problemstellung

Sie haben mit dem Studierenden ein Thema vereinbart und eventuell die Themenstellung in Anlehnung an Tab. 3.2 beschrieben. Der Studierende startet nun die Projektbearbeitung mit diversen Interviews und einer Literaturrecherche. In dieser Phase besteht die Gefahr, dass der Betreuer und der Studierende davon ausgehen, dass der Projektauftrag ausreichend geklärt ist. Dies ist jedoch in aller Regel nicht der Fall – Gründe können Missverständnisse, fachliche Defizite des Studierenden und/oder eine offene Themenformulierung sein. Betreuer sollten sich nicht darauf verlassen, dass Studierende diese Unklarheit erkennen und offene Fragen ansprechen. Es empfiehlt sich, darauf zu drängen, dass der Studierende

in **seinen Worten** einen Entwurf der Einleitung schriftlich ausformuliert. Eine umfassende und präzise Beschreibung der aktuellen Situation und des angestrebten Sollzustands (Problembeschreibung) ist von entscheidender Bedeutung für den weiteren Verlauf der Arbeit – diese Problembeschreibung ist die Grundlage für eine Formulierung der Problemstellung (Synonym Forschungsfrage) und für eine Abgrenzung der Untersuchung.

Für gewöhnlich unterschätzen Studierende die Bedeutung einer umfassenden Problembeschreibung, einer präzisen Problemstellung und einer Abgrenzung der Untersuchung. Sie neigen dazu, diese ersten Seiten erst dann zu formulieren, wenn sie den Hauptteil der Ausarbeitung abgeschlossen haben.

Gelingt die inhaltliche Fokussierung der Arbeit nicht oder zu spät, stürzt sich der Studierende orientierungslos in die Lösungssuche. Es wird gleichsam nach dem „Eichhörnchenprinzip“ viel gesammelt und „nach dem Gießkannenprinzip“ in die Dokumentation aufgenommen. In der Folge entstehen die folgenden Probleme:

- Die Literatur erscheint unüberschaubar.
  - Der Theorieteil beschränkt sich auf grundlegende Definitionen und Begriffserläuterungen.
  - Der Theorieteil und der Praxisteil der Arbeit führen ein „Eigenleben“, nehmen nicht aufeinander Bezug.
  - Das Projektergebnis bleibt hinter den Erwartungen zurück: die Ausarbeitung spricht viele potenzielle Problemursachen und Lösungen an, ohne sie zu priorisieren und auf Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit zu untersuchen.
- ▶ Indem Sie als Betreuer frühzeitig auf eine inhaltliche Fokussierung drängen, können Sie sowohl das Zeitmanagement des Studierenden als auch die Ergebnisqualität des Projekts unterstützen.

Fordern Sie einen ersten Entwurf einer schriftlich ausformulierten Einleitung (auch als Exposé bezeichnet) zwei Wochen nach Start der Bearbeitungszeit. Eine gute Einleitung erfüllt vier Aufgaben:

- Die schriftliche Formulierung einer Problemstellung und Abgrenzung der Untersuchung unterstützt den **Autor** bei der Klärung von Umfang und Inhalt des Projektauftrags. Auf der Grundlage der Problemstellung fällt der Entwurf einer Gliederung leichter. Eine klare Problemstellung und Abgrenzung fokussieren die Literatursuche und die praktische Untersuchung.

- Für den **Betreuer** der wissenschaftlichen Arbeit werden Unklarheiten, Missverständnisse, fachliche und methodische Lücken des Studierenden erkennbar.
- Für den **Gutachter** der Arbeit wird ein Ergebnis versprochen, sodass der Gutachter anschließend prüfen kann, ob dieses Ergebnis erreicht wurde.
- Ein fachkundiger **außenstehender** Leser (z. B. eine Person einer anderen Abteilung) erhält einen Einblick in den Anlass, das Umfeld und das angestrebte Ergebnis der Untersuchung. So kann der Leser entscheiden, ob die Untersuchung für ihn interessant und relevant ist.

► **Tipp**

Die Einleitung sollte die folgenden Fragen auf ein bis drei Seiten beantworten (Vgl. Oehlich 2022, S. 13 ff. und S. 152 ff.):

- In welchem Geschäftsbereich, Funktionsbereich, in welcher Abteilung wird die Untersuchung durchgeführt?
- Was ist der Anlass der Untersuchung?
- Wer ist der Auftraggeber und wer sind die Stakeholder der Untersuchung? (Wer ist an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert? Welche Interessen und Erwartungen haben die Stakeholder?)
- Wie ist der Projektauftrag theoretisch einzuordnen?
- Wie knüpft das Projekt an andere Projekte an, welche Vorarbeiten wurden bereits durchgeführt, welche Daten und Informationen liegen vor?
- Worin besteht genau der Projektauftrag, welches Ergebnis wird erwartet (Vgl. Abschn. 3.2)?
- Woran wird gemessen, ob das Projektziel erreicht wurde? Was hat sich verändert, wenn das Projektziel erreicht wurde?
- Welche Forschungsmethoden werden eingesetzt?
- Welche Rahmenbedingungen, Beschränkungen, Prämissen sind zu beachten und werden in der Untersuchung nicht in Frage gestellt (Abgrenzung der Untersuchung)?

Meist werden mehrere Entwürfe und Nachbesserungen benötigt, bis aus der Themenstellung eine klar abgegrenzte Problemstellung formuliert ist. Anlässe für eine Überarbeitung der Problemstellung und Abgrenzung können sein:

- Weitere Stakeholder und deren Anforderungen werden erkannt (angestrebtes Projektergebnis).

- Geschäftsbereich/Produktgruppe/Funktionsbereich werden ausgewählt (Abgrenzung der Untersuchung).
- Rahmenbedingungen, die als unveränderlich akzeptiert werden, werden identifiziert (Abgrenzung der Untersuchung).
- Vorgehen wird geändert, da die geplante Datenbasis nicht verfügbar oder die geplante Forschungsmethode nicht geeignet ist.

---

## 4.2 Wissenschaftliches Arbeiten in Praxisprojekten

Die theoretische Fundierung ist für viele Studierende – besonders bei den ersten Praxisarbeiten – eine schwierige und (sehr) unbeliebte Anforderung. Sie wird oft als „Pflichtübung“ zu Beginn „erledigt“, um sich danach der „eigentlichen“ Projektaufgabe zuzuwenden. In vielen Fällen beschränkt sich der Theorieteil auf die Erläuterung von Begriffen oder die Darstellung verschiedener Modelle im Umfeld des Themas. Eine **Integration** (im Sinne Verzahnung) von Theorie und Praxis gelingt häufig nicht.

Mit dem Begriff „wissenschaftlich“ assoziieren Studierende häufig die Anforderung, dass sie „neue“ Erkenntnisse, Konzepte entwickeln sollen. Selbstverständlich wird dies mit wissenschaftlichen Praxisarbeiten während des (Bachelor)Studiums nicht erwartet. In den wissenschaftlichen Praxisarbeiten wird erwartet, dass die Studierenden

- Theorie **nutzen**, um die erlebte Praxis zu beschreiben, zu verstehen, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln,
- aus der Theoriephase bekannte Konzepte und Methoden **anwenden** und für die betrieblichen Rahmenbedingungen modifizieren.

Die Betreuer können Studierende dabei unterstützen,

1. die **Rolle der Theorie** in praxisorientierten Projekten und
2. die Anforderung nach einer **Integration von Theorie und Praxis** zu verstehen:

### 1. Die Rolle der Theorie in Praxisarbeiten

Theorie ist grundsätzlich generisch. Dies bedeutet, dass Modelle nicht auf spezifische Rahmenbedingungen der Realität eingehen (z. B. Branchenspezifika) und teilweise mit realitätsfremden Prämissen arbeiten. Dennoch bildet sie eine wichtige Grundlage für wissenschaftliche Praxisarbeiten. Theorie stellt sicher, dass die Untersuchung systematisch und methodisch durchgeführt wird und dass Urteile und

Empfehlungen sich nicht (nur) auf Meinungen und anekdotische Beobachtungen stützen.

„Theorie hilft sehen lernen“: Theorie bietet im Praxisprojekt **Anregungen**, wo Verbesserungspotenziale und Probleme verborgen sein können. Bei einem Projektauftrag Beschreibungsmodell (Vgl. Abschn. 3.2) gibt die Theorie Antworten auf die Frage: Worauf sollte ich achten? Was könnte relevant sein? Theorie unterstützt bei der Entwicklung eines Interviewleitfadens und bei der Beurteilung eines beobachteten Ist-Zustands. Bei einem Projektauftrag Erklärungsmodell hilft die Theorie **Hypothesen** über Ursachen zu entwickeln und potenzielle Ursache-Wirkungsketten zu erkennen. Bei einem Projektauftrag Entscheidungsmodell können **Best Practices** aus anderen Branchen und **Referenzmodelle** herangezogen werden für die Beurteilung des Status Quo und für die Ableitung von Soll-Zuständen. Theorie bietet Methoden, um Optionen zu vergleichen. Der Theorieteil der Arbeit soll darstellen, welche Aspekte in der Literatur zu finden sind und welche für die Praxis relevanten Aspekte in der Literatur nicht behandelt werden.

Generische Methoden für Problemanalysen und Verbesserungsprojekte werden in der Literatur über Qualitätsmanagement dargestellt (Vgl. Schmitt und Pfeiffer 2015, S. 511 ff.), z. B. Statistische Methoden zur Fehlererfassung und -analyse, Mind-Map, Entscheidungsbaum, Root-Cause-Analyse (5xWhy-Methode), Fishbone-Analyse, FMEA, Portfolio-Methode, ABC-Analyse, Scoring-Modell.

## 2. Integration von Theorie und Praxis

Theorie und Praxis stehen **unverbunden nebeneinander**, wenn sich der Theorieteil auf Begriffserläuterungen und die Aufzählung von Modellen, Tools aus Lehrbüchern beschränkt. Theorie und Praxis sind integriert (inhaltlich verknüpft, verbunden), wenn sie aufeinander Bezug nehmen: die Theorie bereitet das **Vorgehen** in der Praxis vor, sie stellt **Anforderungen** an die Untersuchung in der Praxis dar (z. B. welche Daten werden benötigt?) und **begründet** die ausgewählte Untersuchungsmethode (Interviews, Fallstudie, Laboruntersuchung, Simulation).

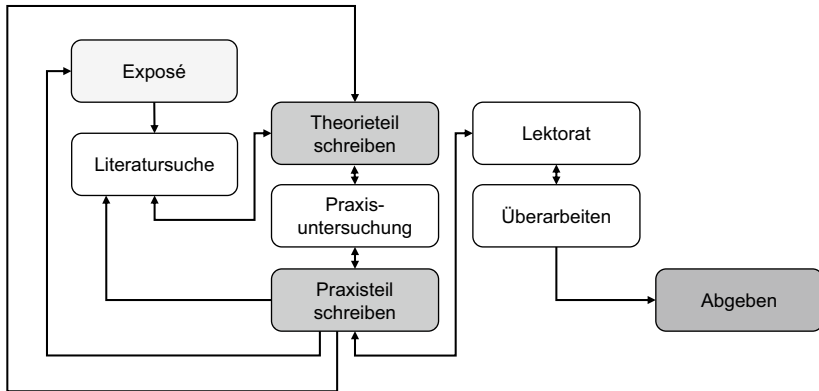
Auf Basis der Theorie können Performance-Kriterien zur **Beurteilung** des Status quo (z. B. Reifegrad, Prozesskosten, Stabilität) ausgewählt werden. Die Problemstellung der Praxis wird theoretisch in einen größeren Zusammenhang **eingeorordnet** (z. B. Geschäftsprozessmanagement, Requirement Engineering, Qualitätsmanagement, Data Analytics).

### 4.3 Agile Projektbearbeitung mit zyklischen Iterationsschleifen

- ▶ Eine inhaltlich unbefriedigende wissenschaftliche Praxisarbeit zeichnet sich aus der Sicht der Gutachter häufig durch eine (oder mehrere) der folgenden Schwächen aus:
  - Die ersten einleitenden Abschnitte der Arbeit sind akribisch ausgearbeitet, während die Qualität der Ausführungen im weiteren Verlauf der Arbeit rapide nachlässt.
  - Die Arbeit liefert eine umfangreiche Aufzählung von Problemursachen, Tools, Methoden, Handlungsoptionen im Umfeld der Themenstellung. Viele Abschnitte der Arbeit leisten einen geringen Beitrag zum angestrebten Projektergebnis. Eine klare inhaltliche Fokussierung und Abgrenzung der Untersuchung ist nicht erkennbar.
  - Der Theorie- und Praxisteil der Untersuchung stehen unverbunden nebeneinander. Der Theorieteil der Arbeit wurde ausformuliert ohne Verständnis der praktischen Problemstellung.

Diese Schwächen stehen häufig in Zusammenhang mit einer streng sequentiellen Abarbeitung eines Ablaufplans, die zu Beginn der Bearbeitungszeit festgelegt wurde (Vgl. Abb. 1.5). Betreuer können das Zeitmanagement der Studierenden unterstützen und zugleich das Projektergebnis verbessern, indem sie ihr fachlich-methodisches Coaching in Anlehnung an eine **agile Projektbearbeitung** gestalten (Vgl. Leibnitz Gesellschaft (o. J.), Hardt 2021).

Die Studierenden sollten ein **agiles Mindset** entwickeln (Vgl. Abb. 4.1), das mit dem Leitsatz „verabschiede Dich von perfekt, freunde Dich an mit **vorläufig** erledigt“ beschreiben lässt. Hinter dieser Aussage verbirgt sich die Erkenntnis, dass eine wissenschaftliche Arbeit grundsätzlich mehrere **Überarbeitungsschleifen** braucht. Daher ist es nicht sinnvoll, eine geplante Gliederung in einer strengen Reihenfolge sukzessive mit perfektionistischem Anspruch auszuarbeiten. Es geht vielmehr darum, das Projektziel in kleine Teilaufgaben zu zerlegen, diese zu priorisieren und in einer sinnvollen Reihenfolge abzuarbeiten. In zyklischen Abständen muss immer wieder geprüft werden, ob es neue Erkenntnisse gibt, die zusätzliche Abschnitte in der Gliederung empfehlen oder geplante Abschnitte obsolet machen. Neue Erkenntnisse können eine weitere Analyse anstoßen, häufig müssen weitere Literaturquellen gesucht werden. In vielen Fällen muss auch



**Abb. 4.1** Agile Projektbearbeitung mit Iterationsschleifen

die Problemstellung und die Abgrenzung der Untersuchung überarbeitet werden. Für die Überarbeitung müssen ausreichend **zeitliche Puffer** eingeplant werden.

In Anlehnung an die **SCRUM-Methode** kann die Betreuung als Abfolge von Sprints gestaltet werden: Ein Sprint könnte als Zeitraum von ein bis drei Wochen festgelegt werden. Im Sprint-Meeting werden kleinteilig definierte Teilziele (Sprintergebnisse) und Teilaufgaben (Sprint-Backlog) festgelegt, die maximal ein bis zwei Tage in Anspruch nehmen. Die Aufgaben sind zu priorisieren. Es empfiehlt sich, in den Sprints Theorie und Praxis parallel zu bearbeiten, um deren Verzahnung sicherzustellen. Der Betreuer unterstützt bei der Beurteilung des Zeitbedarfs für die Erfüllung der Teilaufgaben und **gibt konstruktives Feedback** zu den Ergebnissen des letzten Sprints. Die Sprintergebnisse stellen (nur) den aktuellen Stand der Untersuchung dar und werden in den folgenden Sprints eventuell modifiziert, vertieft oder verworfen.

► **Feedback geben zum Sprintergebnis „Einleitung formuliert“**

- Ist der Text für Externe nachvollziehbar, fokussiert und vollständig (Anlass, Rahmenbedingungen, Auftraggeber, Ziel, Abgrenzung der Untersuchung)?
- Versteckt sich der Studierende in der Einleitung hinter **nichts-sagenden** Formulierungen (z. B. „diese Ausarbeitung beschäftigt sich mit...“)? Die ersten Seiten müssen deutlich machen, ob etwas dargestellt/beschrieben werden soll, ob Vor- und Nachteile

oder Gemeinsamkeiten und Unterschiede (z. B. zwischen Produkten, Geschäftsbereichen, technischen Konzepten) verglichen werden sollen (**Beschreibungsmodell**). Alternativ, ob Ursachen oder Erfolgsfaktoren gesucht werden sollen für eine schlechte oder auch besonders gute Performance (**Erklärungsmodell**). Alternativ, ob als Ergebnis der Arbeit eine Empfehlung für die Abteilungsleitung o.ä. versprochen wird (**Entscheidungsmodell**).

► **Feedback geben zum Sprintergebnis „Gliederung entworfen“:**

- Ist ein Fokus in der Gliederung erkennbar?
- Sind die Überschriften aussagekräftig?
- Sind Theorie- und Praxisteil erkennbar?
- Ist die Problemstellung in der Gliederung adäquat abgebildet (achten Sie hierzu auf die geplanten Seitenzahlen)?
- Gibt es zu jedem Gliederungspunkt mindestens zwei Unterpunkte?
- Ist die Gliederung ausgewogen – sind einzelne Abschnitte stark untergliedert? Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass der Studierende sich in weniger relevanten Details verliert.
- Lässt die Gliederung erkennen, dass die praktische Fragestellung theoretisch **ingeordnet** wird (z. B. ins Geschäftsprozessmanagement, Softwareentwicklung, Qualitätsmanagement in der Fertigung)? Wird die Praxisuntersuchung im Theorieteil vorbereitet (z. B. welche Anforderungen soll ein Prozess oder ein Programm oder ein Prüfplan erfüllen)?

► **Feedback geben zum Sprintergebnis „Textentwurf formuliert“**

- Machen Sie den Studierenden darauf aufmerksam, dass ein weitschweifiger Text mit nichtssagenden abstrakten und redundanten Worten nicht **„wissenschaftlich“** ist.
- Verzichten Sie darauf, **Text(entwürfe)** zu **korrigieren**, um die Selbstständigkeit der Leistung zu gewährleisten. Sie können jedoch auf formale Fehler hinweisen und die Nutzung der Funktion EDITOR in Word empfehlen.
- Geben Sie Hinweise zu Absätzen oder Abschnitten, die Sie als redundant oder als weitschweifig empfinden.

## Zusammenfassung und Empfehlungen zur Unterstützung der Projektdurchführung

### Inhaltliche Fokussierung

Die ersten Wochen der Bearbeitungszeit sind besonders erfolgskritisch. In dieser Phase gilt es zu verhindern, dass sich der Studierende ohne tieferes Problemverständnis in die Literatur- und Lösungssuche stürzt. Oft wird deshalb viel Energie und Zeit in Nebensächlichkeiten investiert. Betreuer können das Zeitmanagement des Studierenden und die Ergebnisqualität der Arbeit unterstützen, indem sie frühzeitig eine schriftlich ausformulierte Einleitung mit einer umfassenden Beschreibung der Diskrepanz zwischen dem Ist- und dem Sollzustand, einer Problemstellung (Forschungsfrage) und einer Abgrenzung der Untersuchung einfordern.

### Unterstützung des wissenschaftlichen Arbeitens

Erläutern Sie **themenspezifisch**, welche Unterstützung Theorie für den Projekterfolg bieten kann. Theorie bietet im Praxisprojekt Anregungen, wo Verbesserungspotenziale und Probleme verborgen sein können. Theorie hilft, einen Interviewleitfaden und Hypothesen über Ursachen zu entwickeln und potenzielle Ursache-Wirkungsketten zu erkennen. Theorie liefert Best Practices aus anderen Branchen und Referenzmodelle.

Machen Sie deutlich, dass von den Studierenden nicht erwartet wird, dass sie neue Konzepte und Erkenntnisse entwickeln sollen. **Studierende arbeiten wissenschaftlich**, wenn sie Theorie nutzen, bekannte Konzepte und Methoden anwenden und für die betrieblichen Rahmenbedingungen modifizieren.

### Agile Projektbearbeitung

Das agile Mindset zeichnet sich durch die Erkenntnis aus, dass es nicht sinnvoll ist, eine geplante Gliederung in einer strengen Reihenfolge sukzessive mit perfektionistischem Anspruch auszuarbeiten. Die Gefahr ist groß, dass im weiteren Verlauf der Arbeit festgestellt wird, dass einzelne Abschnitte keinen oder einen geringen Beitrag zum Projektergebnis leisten. Agiles Arbeiten konzentriert sich darauf, Gliederung, Analysen und die Dokumentation zunächst grob zu entwerfen und anschließend immer wieder zu prüfen und gegebenenfalls zu modifizieren, zu intensivieren oder zu verwerfen.

Ein Coaching des Studierenden analog der agilen Projektabwicklung teilt die Bearbeitungszeit in kurze Zeiträume von ein bis drei Wochen (Sprints). Im Sprint-Meeting gibt der Betreuer Feedback zu Sprintergebnissen (z. B. Einleitung entworfen, Gliederung ausgearbeitet, Interviewfragen formuliert). Für

den nächsten Sprint werden kleinteilige Teilziele und Teilaufgaben definiert und priorisiert.

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.





# Feedback und Feedforward: Projektverlauf, Projektergebnis und Dokumentation würdigen

# 5

Das Erstellen eines Gutachtens mit einer Benotung der vorgelegten Arbeit ist in vielen Studien- und Prüfungsordnungen ausschließlich Aufgabe der akademischen Betreuer der Hochschule. Alternativ oder ergänzend werden die Betreuer der Unternehmen um einen **Notenvorschlag** gebeten oder bestimmen die Note (anteilig) mit.

Unabhängig von der Regelung in der Prüfungsordnung können Sie mit einer individuellen und persönlichen Würdigung des Projektverlaufs, des Projektergebnisses und der Dokumentation den persönlichen und fachlichen Reifeprozess der Studierenden unterstützen. Denn: die Studierenden werden nur dann aus ihren Erfolgen, Fehlern und Herausforderungen lernen können, wenn sie diese reflektieren.

Eine **individuelle** Würdigung bezieht die fachlich/methodische Reife des Studierenden ein und stellt die Lernerfolge in den Mittelpunkt. Machen Sie deutlich, wo der Studierende fachlich, methodisch und persönlich stand, als er die Arbeit gestartet hat, welchen Weg er zurückgelegt hat, welche Herausforderungen er gemeistert hat. Geben Sie Hinweise, was der Studierende in den folgenden Arbeiten beibehalten und weiterentwickeln sollte – damit gestalten Sie das Feedback zum Feedforward (Rittershaus 2024, S. 142 ff.). Zeigen Sie auf, welche Ideen und Vorschläge Sie kreativ, wertvoll oder überraschend fanden (Vgl. weiterführend Goetz und Reinhard 2017).

## Feedback und Feedforward zum Projektverlauf und -ergebnis

Nehmen Sie Stellung zu den folgenden Fragen:

- Welche Herausforderungen wurden gemeistert?

- Welche und wieviel Unterstützung wurde eingefordert?
- Welcher Lernerfolg wurde erzielt?
- Wie wurden Anregungen und Hinweise aufgenommen und berücksichtigt?
- Welche Aspekte der Arbeitsweise sollten beibehalten, welche verstärkt werden?
- Welchen Nutzen stiftet das Projektergebnis für die Abteilung?
- Welche Analysen und Überlegungen haben gefehlt?

### **Würdigung der Dokumentation**

Um die **Dokumentation** zu würdigen, sollten Sie die **Perspektive des akademischen Betreuers** (Vgl. Heesen 2014, S. 15 ff. und S. 93 ff.) einnehmen.

### **Bewerten Sie die Gliederung als den Bauplan des Textes**

- Zeigt die Dokumentation einen roten Faden, eine sichtbare Logik und Folgerichtigkeit?
- Ist die Schrittfolge erkennbar und ist deren Reihenfolge für den Leser sinnvoll?
- Unterscheidet der Autor in der Gliederung Wichtiges und weniger Wichtiges? Wichtige Aspekte werden in Hauptgliederungspunkten dargestellt, weniger wichtige Gliederungspunkte sollten nicht mehrfach untergliedert werden. Der Leser soll nicht durch detailreiche Ausführungen von weniger wichtigen Aspekten abgelenkt werden.

### **Bewerten Sie inhaltlich**

- Ist der Theorieteil **verständlich** für Leser, die einen ähnlichen fachlichen Hintergrund und vergleichbare Fachkompetenz haben wie der Autor der Arbeit (z. B. ein Kommilitone aus dem gleichen Studiengang)? Werden wichtige Begriffe und Konzepte erläutert? Wird die Problemstellung der Arbeit fachlich eingeordnet?
- Ist der Praxisteil **nachvollziehbar und plausibel** für einen Leser, der die (im Rahmen der Arbeit) relevanten Spezifika der Branche, des Geschäftsbereichs, die Produkte und Prozesse des Unternehmens nicht kennt?
- Zeigt der Autor der Arbeit, dass er die Grenzen seiner Aussagen und weiteren Untersuchungsbedarf erkennt? Insbesondere in der Einleitung und im Ausblick sollten die Annahmen und Ergebnisse **kritisch reflektiert werden**.
- Sind Theorieteil und Praxisteil der Arbeit **inhaltlich aufeinander abgestimmt**?
  - Stellt der Theorieteil die Anforderungen an die Untersuchung in der Praxis dar (z. B. Datenqualität, -erhebung)?
  - Begründet der Theorieteil die ausgewählte Untersuchungsmethode (Interviews, Fallstudie, Laboruntersuchung)?

- Zeigt der Theorieteil Performance-Kriterien zur Beurteilung des Status quo auf (z. B. Reifegrad, Prozesskosten)?
- Ordnet der Theorieteil die praktische Fragestellung in einen größeren Zusammenhang ein (z. B. Geschäftsprozessmanagement, Requirement Engineering, Qualitätsmanagement, Data Analytics)?
- Zeigt der Theorieteil prinzipielle Ideen zur Zielerreichung auf und stellt er deren Mehrwert und eventuelle Voraussetzungen einer Umsetzung dar?
- Wird das in der Problemstellung avisierte Projektergebnis erreicht oder begründet, weshalb es nicht erreicht wurde?

### **Beurteilen Sie den Sprachstil der Ausarbeitung**

- Verwendet der Autor die Fachsprache oder „erfindet“ er neue Begriffe?
- Sind die Formulierungen prägnant und präzise?

### **Formale Anforderungen an die Dokumentation**

Die Anforderungen an die **formale Gestaltung der Dokumentation** unterscheiden sich grundsätzlich zwischen den Fachdisziplinen, teilweise sogar zwischen den Vertretern gleicher Fachdisziplinen. Daher ist es hier nicht möglich, allgemeingültige Empfehlungen zu geben. Die Unterschiede bestehen hinsichtlich der Gestaltung der Gliederung, dem Umfang der Arbeit, der Gestaltung der Zitation, der Verwendung von Internetquellen und der Nutzung von generativen Textmodellen. Die Hochschulen bzw. Fakultäten veröffentlichen hierzu Vorgaben und Anleitungen, es gibt zahlreiche Veröffentlichungen und im Modul wissenschaftliches Arbeiten liegt ein Fokus auf der formalen Gestaltung der Arbeit (Vgl. Tab. 5.1).

---

## **Empfehlungen zum Feedback**

### **Empfehlungen zur Würdigung des Projektverlaufs und -ergebnisses:**

- Führen Sie am Ende der Bearbeitungszeit ein Feedbackgespräch über den Projektverlauf und das Entwicklungspotenzial für weitere wissenschaftliche Praxisprojekte.
- Eine individuelle Würdigung bezieht die fachlich/methodische Reife des Studierenden ein und stellt die Lernerfolge in den Mittelpunkt. Machen Sie deutlich, wo der Studierende fachlich, methodisch und persönlich stand, als er die Arbeit gestartet hat, welchen Weg er zurückgelegt hat, welche Herausforderungen er gemeistert hat.

**Tab. 5.1** Checkliste für die Beurteilung von wissenschaftlichen Arbeiten

Beurteilungskriterium	Anforderung
Einleitung	Erläutert die Bedeutung des Themas
Einleitung	Ordnet die Untersuchung theoretisch und in die Projektlandschaft ein
Zielsetzung	Das angestrebte Ergebnis ist präzise formuliert
Ergebnis	Das Ergebniskapitel nimmt Bezug auf die formulierte Problemstellung. Das dort avisierte Ergebnis wurde erreicht oder zumindest aufgezeigt, weshalb es nicht erreicht wurde
Theoretische Grundlagen	Bereiten die Praxisuntersuchung vor, begründen die Vorgehensweise, verweisen auf Performance-Kriterien und Referenzmodelle
Theoretische Grundlagen	Alternative Konzepte/Modelle werden gegenübergestellt, Begründung für Wahl eines Modells vorhanden
Gliederung	Gliederungspunkte inhaltlich prägnant formuliert
Gliederung	Unterteilte Abschnitte haben mindestens zwei Unterabschnitte
Abbildungen	Im Text platziert, Erläuterungen zur Abbildung im Text

- Gestalten Sie das Gespräch als Feedforward: geben Sie Hinweise, was der Studierende in den folgenden Arbeiten beibehalten und weiterentwickeln sollte. Zeigen Sie auf, welche Ideen und Vorschläge Sie kreativ, wertvoll oder überraschend fanden.
- Geben Sie dem Studierenden Gelegenheit (z. B. in einem Abteilungsmee-ting), die Projektergebnisse zu präsentieren.
- Versuchen Sie ein Abstimmungsgespräch nach der Arbeit mit dem akade-mischen Betreuer zu vereinbaren, um die Bewertungen abzugleichen.
- Falls Sie von den Ergebnissen enttäuscht sind: widerstehen Sie dem spon-tanen Impuls, schlechte Ausarbeitungen und nicht erreichte Projektziele auf Ihre Betreuung zurückzuführen! Reflektieren Sie in Ruhe, welchen Anteil Sie an den schlechten Ergebnissen haben, welche nicht vorhersehbaren Schwierigkeiten aufgetreten sind, welche Fehler und Versäumnisse dem Studierenden zuzurechnen sind. Berücksichtigen Sie diese Überlegungen in Ihrer Würdigung und gegebenenfalls in Ihrem Notenvorschlag.

### Empfehlungen zur Bewertung der Dokumentation:

- Achten Sie darauf, dass Ihre Bewertung der Ausarbeitung sich auf das Inhaltliche beschränkt und nicht durch die Beurteilung der Person beeinflusst wird.
- Achten Sie darauf, dass Sie nicht Ihren Input, sondern die eigenständige Leistung des Studierenden bewerten.
- Achten Sie darauf, dass Theorie und Praxis der Ausarbeitung aufeinander Bezug nehmen.
- Die Ausarbeitung soll für einen Kommilitonen des Studierenden (Theorie) und für den externen Gutachter (Praxis) verständlich sein.

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.





Zum Abschluss dieses *Essential* finden Sie (die Betreuer) häufige Fragen der Studierenden mit „Musterantworten“ – mit „Sie“ ist in den Musterantworten jeweils der Studierende gemeint:

## **Warum muss eine Praxisarbeit einen Theorieteil haben?**

- Sie sollen Theorie nutzen, um die erlebte Praxis zu beschreiben, zu verstehen, zu hinterfragen und zu entwickeln.
- Sie sollen theoretische Konzepte und Methoden anwenden und für die betrieblichen Rahmenbedingungen modifizieren.
- Sie sollen aus der Theorie Anregungen für Ihre Arbeit bekommen. Zum Beispiel potenzielle Hypothesen über Ursache-Wirkungsbeziehungen, Referenzmodelle, Performance-Kriterien, Methoden für Problemanalyse, Interviewfragen.

## **Wieviel Literaturquellen muss ich zitieren?<sup>1</sup>**

- Diese Frage sollten Sie dem akademischen Betreuer stellen – sie wird je nach Fakultät, Studiengang und akademischem Gutachter sehr unterschiedlich beantwortet.
- Sie müssen jede Aussage, die nicht von Ihnen ist, zitieren!
- Sie müssen Fachbegriffe, Methoden, Formeln zitieren.
- Zeigen Sie, dass Sie die einschlägigen Monografien und Autoren kennen.

---

<sup>1</sup> Bitte keine Killerphrase (z. B. „soviel wie nötig“), die Frage ist berechtigt. Die dahinter liegende Frage ist: wozu brauche ich Theorie in einer Praxisarbeit?

**Wie viele Seiten muss ich schreiben?**

- Der minimale und maximale Umfang der Ausarbeitung ist meist in der Studien- und Prüfungsordnung geregelt.
- Eine umfangreiche Arbeit ist nicht zwangsläufig eine gute Arbeit. Die Beschränkung der zulässigen Seitenzahl zwingt, Relevantes und weniger Relevantes klar zu unterscheiden. Es ist wesentlicher anspruchsvoller, kurz, prägnant und präzise zu formulieren.

**Muss die Dokumentation den Theorie- und Praxisteil klar trennen?**

- Die Gliederung der Dokumentation in theoretische und praktische Abschnitte ist weit verbreitet, aber nicht zwingend. In jedem Falle sollte darauf geachtet werden, dass der Theorieteil die praktische Fragestellung in einen größeren Zusammenhang einordnet (z. B. ins Qualitätsmanagement), dass die praktische Analyse begründet und vorbereitet wird (z. B. Performance-Kriterien aus der Theorie mit den Ergebnissen in der Praxis verglichen werden).

**Wie lang sollte die Einleitung sein?**

- Stellen Sie sich vor, dass Sie eine Person (eine Führungskraft, ein Kollege, ein Fremder, der die Details der Praxis nicht kennt) auf Ihre Arbeit aufmerksam machen wollen. Formulieren Sie auf maximal zwei bis drei Seiten, warum er die Arbeit lesen sollte. So kann der potenzielle Leser entscheiden, ob der Inhalt und die Ergebnisse für ihn interessant und relevant sind.

**Welche Informationen sollten in der Einleitung stehen?**

- Wo wurde die Arbeit geschrieben? In einem Industriebetrieb, im Handel, bei einem Dienstleister? In welchem Geschäftsbereich, in welcher Abteilung?
- Wer ist der Auftraggeber, was ist der Anlass der Untersuchung?
- Welche Vorarbeiten und Informationen liegen vor (Ausgangspunkt der Arbeit)?
- Welche Fragestellung soll bearbeitet werden? Welches Ergebnis versprechen Sie?

**Wie kann ich eine Forschungshypothese formulieren? „Forsche“ ich überhaupt im Rahmen meiner wissenschaftlichen Arbeit?**

- Sie müssen im Rahmen Ihrer wissenschaftlichen Arbeit nicht ein neues theoretisches Konzept entwickeln. In einer praxisorientierten wissenschaftlichen Arbeit sollen Sie die vorhandene Theorie (also generische, unspezifische Modelle und Konzepte) „nur“ auf spezifische Bedingungen anwenden und eventuell anpassen.
- Die Forschungshypothese/-frage formuliert innerhalb des Themas einen bestimmten Fokus, z. B. es soll exemplarisch gezeigt werden, dass ... oder es soll untersucht werden, ob ... oder es soll untersucht werden, warum ...
- Die Forschungsfrage formuliert das Versprechen des Autors für den Leser.

**Welche Begriffe und Konzepte muss ich im Theorieteil erklären?**

- Die Dokumentation sollte so gestaltet werden, dass ein Kommilitone des Autors die fachlichen und methodischen Ausführungen versteht.

**Sind Sie bereit, einzelne Abschnitte oder die fertige Dokumentation vor der Abgabe zu lesen und „freizugeben“?<sup>2</sup>**

- In meiner Funktion als Betreuer und Gutachter bin ich bereit, exemplarische Abschnitte zu lekturieren, d. h. die Klarheit der Gedankenführung, den Sprachstil und die Zitation zu beurteilen und hierzu Rückmeldung zu geben. Die inhaltliche Qualität eines Abschnitts kann ich nicht beurteilen, ohne die gesamte Arbeit zu kennen.
- Wenn ich Ihre Arbeit vor der Abgabe inhaltlich, sprachlich und stilistisch korrigiere, stellt sich die Frage, ob Sie als Autor eine eigenständige Leistung erbracht haben.

---

<sup>2</sup> Studierende, die diesen Wunsch äußern, versuchen, sich abzusichern.

**Darf ich Internetquellen, insb. Wikipedia zitieren?**

- Die Nutzung von Internetquellen ist unter den akademischen Gutachtern umstritten. In jedem Falle ersetzen sie nicht einschlägige Fachbücher und Aufsätze.
- Sog. Whitepapers (meist Referenzmarketing von Beratungsgesellschaften) sind häufig von hoher Qualität und behandeln aktuelle Themen.
- Wikipedia wird meist sehr kritisch gesehen. Ich empfehle Wikipedia, um sich in ein Thema einzulesen, es aber nicht zu zitieren, sondern auf die dort angegebenen Quellen (nach deren Prüfung) zuzugreifen.

**Darf ich KI-Sprachmodelle nutzen?**

- Die Verwendung von künstlicher Intelligenz ist teilweise noch nicht in den Prüfungsordnungen geregelt und sollte mit dem akademischen Betreuer abgestimmt werden. Sie müssen die Verwendung von KI-Sprachmodellen belegen.
- Die Nutzung der KI-Sprachmodelle für die Literaturrecherche, den Entwurf einer Gliederung, die Formulierung einer Einleitung mit einer Problemstellung ist möglich. KI-Sprachmodelle können auch Texte kürzen und umformulieren, ohne den Inhalt zu verändern (paraphrasieren).
- Allerdings sollten Sie den KI-Vorschlag keinesfalls kritiklos übernehmen. Die Qualität der Ergebnisse ist sehr unterschiedlich, manchmal gehen die Vorschläge am Thema vorbei, manchmal halluziniert die KI-Literaturquellen, die nicht existieren. Es besteht die Gefahr, dass Sie von Literaturquellen „überflutet“ werden, dass der Umfang der Problemstellung in der verfügbaren Bearbeitungszeit nicht leistbar ist.
- Die Formulierungen wirken oft schablonenhaft, gespickt mit Schlagworten und sind für den erfahrenen Gutachter als KI-Text erkennbar.

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor\*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber\*in einzuholen.



---

## Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Eine gute Betreuung ist geeignet, Studierende nach dem Abschluss an das Unternehmen und die Abteilung zu binden.
- Die Kompetenzentwicklung in den Praxisphasen ist kein „Selbstläufer“! Durch fordernde (aber nicht überfordernde) Projekte und Feedback wird die fachlich-methodische Kompetenzentwicklung und die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden unterstützt.
- Fachlich-methodischen Unterstützungsbedarf haben die Studierenden vor allem im Zeitmanagement, bei der Theorie-Praxis-Integration und bei der Gestaltung der Dokumentation.
- Theorie bietet im Praxisprojekt Anregungen, wo Verbesserungspotenziale und Probleme verborgen sein können. Theorie hilft, einen Interviewleitfaden und Hypothesen über Ursachen zu entwickeln und potenzielle Ursache-Wirkungsketten zu erkennen.
- Wissenschaftliche Arbeiten in der Praxis können als Projektergebnis ein Beschreibungs-, Erklärungs- oder Entscheidungsmodell versprechen.
- Eine gute Themenstellung verbindet FUN, FEAR und FOCUS.
- Erfolgreiche Betreuer verstehen sich als Coach. Sie finden eine dynamische Balance zwischen Nähe und Distanz einerseits und zwischen Struktur und Freiheit andererseits. Sie sind rollenflexibel und passen sich der aktuellen Betreuungssituation an.
- Eine intensive Betreuung im ersten Drittel der Bearbeitungszeit und konstruktives Feedback zur Problemstellung, Gliederung und Textentwürfen sind die Erfolgsfaktoren einer fachlichen Betreuung.
- Für die Beurteilung einer wissenschaftlichen Arbeit in der Praxis ist das Kriterium Integration von Theorie und Praxis von zentraler Bedeutung.

---

# Literatur

- Alam D, Gühl U (2020) Projektmanagement für die Praxis. Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte. Berlin, Heidelberg
- Bartosch U, Maile-Pflughaupt A (2017) Hochschulische Bildung als Kompetenzentwicklung. Leitende Überlegungen bei der Überarbeitung und Restrukturierung des Qualifikationsrahmens für Hochschulabschlüsse (KMK, 2017). [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-03-Studium/02-03-02-Qualifikationsrahmen/HQR\\_Bartosch\\_Maile\\_310717.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-03-Studium/02-03-02-Qualifikationsrahmen/HQR_Bartosch_Maile_310717.pdf). Zugegriffen: 24. Jan. 2025
- Becker F (2024) Positive Psychologie. Wege zu Erfolg, Resilienz und Glück. Berlin Heidelberg
- Beyerlin S, Gotzen S, Linnartz D (2020) Herausforderungen für Lehrende beim Forschenden Lernen. In: Wulf C, Haberstroh S, Petersen M (Hrsg) Forschendes Lernen. Wiesbaden
- Drew C (2023) Levels of Learning Ladder. <https://helpfulprofessor.com/stages-of-learning/>. Zugegriffen: 24. Jan. 2025
- Eckert M (2020) Kolbs Erfahrungslernen. In: Online-Lehre mit System. Wiesbaden, S. 15–21
- Fabritius F (2022) Flow work. Gehirngerecht führen – die besten Leute gewinnen und halten. Frankfurt
- Fischer J, Pfeffel F (2014) Systematische Problemlösung in Unternehmen. Ein Ansatz zur strukturierten Analyse und Lösungsentwicklung, Wiesbaden
- Goetz D, Reinhardt E (2017) Führung: Feedback auf Augenhöhe. Wie Sie Ihre Mitarbeiter erreichen und klare Ansagen mit Wertschätzung verbinden, Wiesbaden
- Hardt M (2021) Verabschiede dich von »perfekt«, freunde dich an mit »erledigt« In: Spiegel 29. 03. 2021. <https://www.spiegel.de/start/scrum-im-studium-abschlussarbeit-strukturieren-mit-agilem-arbeiten-a-a8e34ee1-2f44-4aef-bd4e-c17843973966> Zugegriffen: 8. Feb. 2025
- Heesen B (2014) Wissenschaftliches Arbeiten. Methodenwissen für das Bachelor-, Master- und Promotionsstudium, Wiesbaden
- Kraus R, Kreitenweis T (2020) Führung messen. Inklusive Toolbox mit Messinstrumenten und Fragebögen Berlin, Heidelberg
- Leibniz Gesellschaft (o.J.) Scrumademics Wie kann man die Projektmanagementmethode »Scrum« in der Wissenschaft nutzen? Ein Leitfaden für »Academic Scrum«. [https://www.leibniz-magazin.de/fileadmin/user\\_upload/Onlinemagazin/Sonstiges/Scrum/Scrumademics.pdf](https://www.leibniz-magazin.de/fileadmin/user_upload/Onlinemagazin/Sonstiges/Scrum/Scrumademics.pdf). Zugegriffen: 30. Jan. 2025
- Lucht D (2019) Theorie und Management komplexer Projekte. Wiesbaden

- Oehlich M (2022) Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften, Wiesbaden
- Pelz W (2017) Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Unternehmerpersönlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse. In: von Au C (Hrsg) Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity, Leadership und Angewandte Psychologie, Wiesbaden, S 103–123
- Rausch M, Schnekenburger C, Ternes D (o.J.) Handbuch Lehre der DHBW. [https://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Broschueren\\_Handbuch\\_Betriebe/ZHL\\_Handbuch\\_Lehre.pdf](https://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Broschueren_Handbuch_Betriebe/ZHL_Handbuch_Lehre.pdf). Zugegriffen: 26. Jan. 2025
- Rittershaus A (2024) Führungspraxis für Ingenieure und IT-Experten. Wiesbaden
- Schmitt R, Pfeiffer T (2015) Qualitätsmanagement. Strategien – Methoden – Techniken. München
- Schuhknecht F (2020) Performance Management in der digitalen Welt. Die Digitalisierungsscorecard als Instrument für das Management digitaler Geschäftsmodelle, Wiesbaden
- Steinert C, Büser T (2018) Erfolgsfaktor Kompetenz. In: Spot-Leadership. Wiesbaden, S 135–147
- Trost A (2022) Das richtige Führungsverständnis. Wie Sie Ihre Führungsrolle definieren, vermitteln und wirksam umsetzen. Berlin
- Zenthöfer J (2023) Erste Uni schafft Bachelorarbeiten ab. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 1.12.2023. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/ki-und-plagiate-erste-uni-schafft-bachelorarbeiten-ab-19353621.html>. Zugegriffen: 13. März 2025

## Weiterführende Literatur

- Buff Keller E, Jörissen S (2015) Abschlussarbeiten im Studium anleiten, betreuen und bewerten. Stuttgart
- Conn C, McLean R (2020) Bulletproof Problem Solving. Komplexe Probleme in Unternehmen in 7 Schritten lösen. Weinheim
- Holzbaur U (2023) Betreuung wissenschaftlicher Arbeit. In: Wissenschaft muss wirken. Wiesbaden
- Klein A (2018) Wissenschaftliches Arbeiten im Dualen Studium. München
- Klein A, Miljković N (2019) Mein Start in die Hochschullehre: Ratgeber für Erstlehrende. Stuttgart
- Krings T, Sprügel M (2022) Erfolgsfaktoren des Dualen Studiums. Stuttgart
- Schütz M, Rübken H (2020) Projekt- und Abschlussarbeiten in Organisationen. Wiesbaden
- o.V. (2023) Abschlussarbeiten kompetent betreuen. [https://www.einfachlehren.tu-darmstadt.de/themensammlung/details\\_13824.de.jsp](https://www.einfachlehren.tu-darmstadt.de/themensammlung/details_13824.de.jsp). Zugegriffen: 24. Jan. 2025
- Universität Mannheim Schreibberatung (2015) Die Zusammenarbeit mit dem Betreuer konstruktiv gestalten. [https://www.vwl.uni-mannheim.de/media/Fakultaeten/vwl/Dokumente/Leitfaden\\_Abstimmung\\_Betreuer.pdf](https://www.vwl.uni-mannheim.de/media/Fakultaeten/vwl/Dokumente/Leitfaden_Abstimmung_Betreuer.pdf). Zugegriffen: 24. Jan. 2025