



Neukonzeption der BIA-Pflichtveranstaltung Public Management und Governance

Projektschlussbericht

Kuno Schedler

Angela Eicher

Februar 2015

Der vorliegende Bericht ist das Resultat einer umfassenden Neukonzeption der Pflichtveranstaltung des Majors in International Affairs - Public Management und Governance.

Vor dem Hintergrund kontinuierlich steigender Studierendenzahlen, zielte die Neukonzeption primär darauf ab, theoretische Inhalte des Public Managements praxisnaher und interaktiver zu vermitteln. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit der Stadt Gossau insgesamt elf Fallstudien entwickelt, anhand derer die Studierenden für reale Herausforderungen einer öffentlichen Verwaltung sensibilisiert und mittels derer theoretische Konzepte des Public Managements sowie der Public Governance praxisbezogen vermittelt werden sollten.

Prof. Dr. Kuno Schedler, Professor für Public Management an der Universität St. Gallen, Direktor am Institut für Systemisches Management und Public Governance.

Angela Eicher, M.A. HSG, Dip. Wipäd., Wissenschaftliche Assistentin am Institut für Systemisches Management und Public Governance.

ISBN 978-3-9524416-1-9

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2015 by IMP-HSG Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen, St. Gallen

Die Publikation kann unter Quellenangabe weiter verwendet und verbreitet werden.

www.imp.unisg.ch

Management Summary

„Theoretische Inhalte praxisnah und interaktiv vermitteln“, so lautete die grundlegende Intention der Neugestaltung der Pflichtvorlesung Public Management und Governance des Majors in International Affairs. Verwirklicht werden sollte dieses Vorhaben durch die Entwicklung einer über alle Vorlesungen hinweg durchgehenden Fallstudie, welche auf realen Herausforderungen und Problemstellungen einer öffentlichen Verwaltung basiert. Mittels eigens gedrehter Kurzfilme, in denen die einzelnen Problemstellungen durch Gespräche mit den betroffenen Protagonisten aufgearbeitet werden, sollten die den Problemstellungen zugrunde liegenden zentralen Lerninhalte zudem interaktiver vermittelt werden.

Ein weiteres Anliegen der Neukonzeption war es, die Vorlesung regional zu verankern, wofür mit Gossau eine optimale Gemeinde als Lead Case für dieses Vorhaben gewonnen werden konnte. Mit seinen rund 18'000 Einwohner besitzt die Gemeinde Gossau einerseits eine geeignete Grösse zur Veranschaulichung zentraler Public Management Themen, andererseits erlaubt ihre geografische Anbindung an die Stadt St. Gallen auch die Bearbeitung verschiedener Governance Aspekte. Im Übrigen zeichnet sich Gossau durch eine sehr moderne und fortschrittliche Verwaltung aus, die bereits weitgehend nach den Grundsätzen des New Public Managements (NPM) organisiert ist.

Als Ergänzung zur Fallstudie sowie den Filmsequenzen wurde im Zuge der Neukonzeption auch eine Quiz-App für das Smartphone entwickelt, welche den Studierenden das Erlernen der zentralen theoretischen Inhalte des Public Managements erleichtern sollte.

Der Aufwand, welcher für die Neugestaltung dieser Vorlesung betrieben wurde, ist immens. So wurden insgesamt rund 224 Arbeitstage in die Neugestaltung der Public Management und Governance Vorlesung investiert. Angesichts der aus der Kursevaluation überaus positiv resultierenden Rückmeldungen der Studierenden scheint sich dieser Aufwand jedoch auszubezahlt zu haben und damit gerechtfertigt zu sein.

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage der Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung	1
1.1	Projektziele im Überblick	2
1.2	Aufbau des Projektberichts	3
2	Projektbeschrieb	3
2.1	Konzeptionsschritte	3
2.2	Planung der Grundkomponenten und Themendefinition	4
2.3	Konsolidierungsphase: Thematische Struktur & Lernelemente	5
2.3.1	Entwicklung einer Fallstudie	8
2.3.2	Vom Rohmaterial zum finalen Film	9
2.4	Abschlussphase	9
2.4.1	Finalisierung Benotungssystem und Aufgleisung des Reviewprozesses	9
2.4.2	Evaluationsergebnisse	10
2.5	Die Neukonzeption im Überblick	13
3	Projektplan und Meilensteine	16
4	Projektaufwand	17
5	Projektbeurteilung & Ausblick auf das HS 2015	18
5.1	Optimierungs- und Handlungspotenzial	19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Themeninhalte und konkrete Fälle der Vorlesungen 1-5	4
Abbildung 2:	Themeninhalte und konkrete Fälle der Vorlesungen 6-12	5
Abbildung 3:	Zentrale Lernelemente gemäss den Taxonomiestufen nach Bloom	6
Abbildung 4:	Konzeption einer Fallstudie	8
Abbildung 5:	Evaluationsergebnisse der Ziele & Resultate der Lehrveranstaltung	11
Abbildung 6:	Evaluationsergebnisse einzelner Aspekte der Lehrveranstaltung	11
Abbildung 7:	Evaluationsergebnisse zum Selbststudium	12
Abbildung 8:	Übersicht über die einzelnen Elemente der Neukonzeption	15
Abbildung 9:	Projektzeitplan	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht Projektaufwand	17
------------	--------------------------	----

1 Ausgangslage der Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung

Aufgrund der in den letzten Jahren konstant gestiegenen Studierendenzahl und mit dem Ziel, theoretische Inhalte des Public Managements praxisnaher und interaktiver zu vermitteln, wurde die Pflichtveranstaltung des Majors in International Affairs - Public Management und Governance neu konzipiert. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit der Stadt Gossau und unter der Leitung von Professor Kuno Schedler im Verlaufe des Jahres 2014 insgesamt elf Fallstudien entwickelt, anhand derer die Studierenden für reale Herausforderungen einer öffentlichen Verwaltung sensibilisiert werden sollten. Die Kernidee war, theoretische Konzepte des Public Managements sowie der Public Governance anhand realer und aktueller Fälle einer Schweizer Gemeinde zu illustrieren und gemeinsam mit den Studierenden praxisorientiert und interaktiv aufzuarbeiten.

Neben der Intention, die Pflichtveranstaltung des Majors in International Affairs und Governance regional zu verankern, bot sich Gossau auch deshalb als Lead Case für die Konzeption einer über alle Vorlesungen hinweg durchgehenden Fallstudie an, weil die Stadt weitgehend nach den Grundsätzen des New Public Managements (NPM) organisiert ist und mehrere Elemente des modernen Verwaltungsmanagements wie zum Beispiel den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP), erfolgreich implementiert hat. Im Weiteren besitzt die Ostschweizer Kommune mit ihren knapp 18'000 Einwohnern eine optimale Grösse zur Veranschaulichung verschiedenster theoretischer Elemente des NPM und dürfte aufgrund ihrer Anbindung an die SBB-Hauptlinie Genf-Bern-Zürich-St. Gallen zumindest vom Namen her den meisten Studierenden ein Begriff sein.

Basierend auf den theoretisch zu vermittelnden Inhalten und den vorab ausgearbeiteten Fallstudien wurden insgesamt 26 Kurzfilme produziert, in denen sich die entsprechenden Akteure von Gossau selbst zu den in den jeweiligen Fällen geschilderten Problemstellungen äussern. Ziel dieser Kurzfilme ist es, den Studierenden die einzelnen Themenblöcke des Public Managements sowie der Governance anhand von konkreten und realen Beispielen aus dem Alltag der Gossauer Verwaltung zu vermitteln. Darüber hinaus sollen die Studierenden lernen, wie ein Gemeinwesen funktioniert und welche konkreten Aufgaben der öffentlichen Verwaltung sowie der Politik zukommen. Durch den praxisbezogenen Transfer theoretischer Konzepte auf reale Fälle der Gossauer Verwaltung, sollen die Studierenden zudem zum ganzheitlichen und reflexiven Problemlösen befähigt werden.

Zu den zentralen Themen, welche im Rahmen der Vorlesung Public Management und Governance aufgegriffen und mittels Fallstudien aufgearbeitet werden, gehören u.a. die Instrumente des NPM, der IAFP, das Globalbudget inkl. Leistungsaufträge, die Arbeit von Regierung und Parlament sowie «regional Governance» und «multilevel Governance». Zusätzlich zu den Filmen wurde eigens auch eine Quiz-App für das Smartphone entwickelt, das

den Studierenden auf spielerische Weise das Lernen der wichtigsten theoretischen Begriffe und Definitionen erleichtern soll.

Über einen speziell für die Vorlesung eingerichteten Twitter-Account erhielten die Studierenden zudem nützliche Informationen und Hintergrundwissen rund um Themen des Public Managements sowie der Governance.

Hinter der Neukonzeption dieser Vorlesung steht ein immenser Aufwand. So betrug allein der operative Arbeitsaufwand rund 159 Arbeitstage. Eine besondere Herausforderung stellte auch die Tatsache dar, dass die Vorlesung sowohl in Deutsch, als auch in Englisch angeboten wird, was eine Übersetzung sämtlicher Kursmaterialien – inklusive Untertitel für die einzelnen Filme bedingte. Die Übersetzung sämtlicher Lehr- und Lernmaterialien wurde dabei an ein professionelles Übersetzungsbüro ausgelagert.

Zur Qualitätssicherung wurde in der letzten Vorlesung eine Evaluation durchgeführt, bei der die Studierenden die Neukonzeption beurteilen und kritische Anmerkungen anbringen konnten.

1.1 Projektziele im Überblick

Folgende im Überblick präsentierten Projektziele lagen der Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung zugrunde:

- Einführung eines *problem-based Learning*: Diese Lehrform strebt nach einem praxisorientierten Unterricht, der die Studierenden für reale Herausforderungen eines Gemeinwesens und der öffentlichen Verwaltung sensibilisiert und motiviert.
 - Einzelne Themenblöcke sollen den Studierenden anhand von realen Beispielen die Herausforderungen einer Ostschweizer Stadt aufzeigen. Neben der Theorievermittlung steht somit auch das Erlernen der Funktionsweise einer Stadt im Vordergrund.
 - Aufgrund ihrer Grösse und Lage sowie ihres modernen Auftritts wird die Gemeinde Gossau als durchgehende Fallstudie gewählt. Durch die Wahl von Gossau soll zusätzlich eine regionale Verankerung der Vorlesung erfolgen.
- Nutzung von *blended Learning* Elementen: Hierbei geht es um eine Kombination des Selbststudiums (Literaturstudium) mit praktischen Anwendungen und Reflexionen in der Kontaktveranstaltung sowie den Tutorien.
 - Durch den Einsatz neuer Lernmedien wie z.B. Videos soll die Vorlesung interaktiver gestaltet werden.
- Anpassung der Lernziele und den darauf basierenden Lernelementen im Sinne einer ausgewogenen Gewichtung entlang der Taxonomiestufen nach Bloom (1956)¹:

¹ Bloom, B.S. (ed.) (1956). *Taxonomy of educational objectives: Handbook I: Cognitive domain*. New York: McKay.

- Durch die Generierung neuer Lernmaterialien soll ein höheres Niveau der Wissensgenerierung erreicht werden.

1.2 Aufbau des Projektberichts

Der vorliegende Bericht soll dazu dienen, das Projekt der Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung von seiner Konzeptualisierung bis zur finalen Implementierung und abschliessenden Evaluation darzulegen. Dazu folgt im nächsten Kapitel eine umfassende Beschreibung des Projekts entlang der einzelnen Konzeptionsphasen. Danach wird der Zeitplan vorgestellt und der Projektaufwand dargelegt. Abschliessend erfolgt ein Ausblick auf das Herbstsemester 2015 sowie eine Gesamtbeurteilung des Projekts aus Sicht der Projektleitung.

2 Projektbeschreibung

Ausgangslage der Neukonzeption der Bachelor Vorlesung in Public Management und Governance war die Intention, die Veranstaltung weniger auf eine abstrakte Theorievermittlung auszurichten, sondern den Fokus stattdessen vielmehr auf die praktische und möglichst alltagsnahe Theorieveranschaulichung zu setzen. Damit einhergehend sollten auch die Lerninhalte zugunsten einer praxisorientierteren Vermittlung gestrafft und neue thematische Schwerpunkte gesetzt werden, für die es entsprechende Lernziele zu definieren galt.

Basierend auf einem Blended-problem-based Learning Ansatz zielte die Neugestaltung der Vorlesung darauf ab, die Lerninhalte nicht nur praxisnah, sondern durch den Einsatz moderner E-Learning Lehrmethoden auch zeitgemäss und für die Studierenden ansprechend aufzubereiten. Die ansonsten sehr frontal ausgerichtete Vorlesung sollte durch neue Lehrformen und Lernmedien interaktiver gestaltet werden, um mehr Raum für Diskussionen und eine gemeinsame Themenbearbeitung zu schaffen.

2.1 Konzeptionsschritte

Angesichts der hohen Projektkomplexität bot es sich an, die Neugestaltung der Public Management und Governance Vorlesung in Anlehnung an den bekannten amerikanischen Hochschulexperten Fink (2003)² entlang einzelner Projektphasen zu konzipieren, deren zentralen Inhalte nachfolgend dargelegt und erörtert werden sollen.

Zu Beginn der Planung der Neugestaltung der Vorlesung galt es, das Projekt solide *aufzugleisen*, wofür eine Projektleitung mit klaren Zuständigkeiten bestimmt wurde. Anschliessend wurden in Zusammenarbeit mit den Dozierenden die mit der Neukonzeption angestrebten Zielsetzungen konkretisiert. Basierend darauf wurden anfallende Aufgaben identifiziert und

² Fink, D.L. (2003). Creating Significant Learning Experiences: An Integrated Approach to Designing College Courses. (Bach, D.J. & Haacke, S., Übers.). San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

entsprechende Zuständigkeiten festgelegt. Wie bereits in den letzten Jahren, sollte zur vertieften Diskussion und Reflexion der in der Vorlesung behandelten Themeninhalte zudem wiederum ein Tutorium (Selbststudium) angeboten werden.

2.2 Planung der Grundkomponenten und Themendefinition

Nachdem die Neugestaltung in den Grundzügen aufgegleist war, begann die *Planung der inhaltlichen Grundkomponenten*, wozu neben der Klärung der Kontextbedingungen (u.a. Anzahl Studierende, Vorwissen der Studierenden), die Definition von konkreten Lernzielen, die Festlegung der Prüfungsform sowie die Planung der Lehr- und Lernaktivitäten zählten. Für die Vorlesung kristallisierten sich insgesamt elf Themenblöcke heraus, die den Studierenden anhand eines konkreten und realen Falls aus Gossau vermittelt werden sollten. Gegenstand der letzten Vorlesung sollte eine Rekapitulation der einzelnen Vorlesungsinhalte sowie eine kritische Reflexion der kennengelernten Konzepte sein.

Um den Praxisbezug auch in der letzten Veranstaltung herzustellen, wurde der Stadtpräsident von Gossau dazu eingeladen, die in der Vorlesung behandelten theoretischen Inhalte aus Sicht eines Experten kritisch zu beleuchten und hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit zu evaluieren.

Abbildungen 1 und 2 geben einen Überblick über die einzelnen Vorlesungsinhalte (rechte Spalte), die konkreten Fälle sowie die in den Videos zu Wort kommenden ExpertInnen aus Gossau.

Abbildung 1: Themeninhalte und konkrete Fälle der Vorlesungen 1-5

VL	Datum	Dozenten	Experten/innen	Verfasser/in des Falles	Thema
1	19. Sept.	Kuno Schedler	Alex Brühwiler, Stadtpräsident Martin Schmid, Leiter Stadtentwicklung	Angela Eicher	Einführung und Entwicklung des Public Managements & NPM Gossau: Einführung / Stadtentwicklung – wohin soll Gossau gehen?
2	26. Sept.	Roland Scherer Kristina Zumbusch	Kathrin Hilber, VR-Präsidentin SANA Fürstenland AG Bruno Dammann, Stadtrat Heinz Loretini, Leiter Finanzamt	Roland Scherer Kristina Zumbusch	Politische Steuerung – Staatsbilder – ergänzt mit Gegenüberstellung hierarchische Bürokratie vs. NPM-Modell Gossau: Generationenproblematik / demographischer Wandel
3	3. Okt.	Kuno Schedler	Gaby Krapf, Stadträtin Beat Lehmann, Leiter Stadtwerke	Sandra Eisenecker	Instrumente des NPM Gossau: Make-or-Buy Entscheidung: Glasfasernetz
4	10. Okt.	Kuno Schedler	Erwin Stadler, Leiter Stadtkanzlei	Mariana Wirz	Budget und Finanzsteuerung/Eckwertbudget Finanzamt Gossau: Budgetierung des umstrukturierten KES- und Sozialberatungszentrums Gossau
5	17. Okt.	Peter Grünenfelder	Gaby Krapf, Stadträtin Stefan Kramer, Leiter Amt für Sicherheit	Angela Eicher	Wirkungsmessung und Evaluation Gossau: Wirkungsmonitoring Sicherheit

Zur Überprüfung und Gewährleistung der Kohärenz und damit zur Qualitätssicherung des Kurses wurden wiederum für jede Vorlesung sowie für die drei Tutorate Lernziele formuliert. Die konkrete Ausarbeitung der Lernziele wurde eigenständig durch den jeweiligen Dozenten der Vorlesung vorgenommen, basierte im Sinne der inhaltlichen Kohärenz jedoch auf den gemeinsam definierten Themenschwerpunkten. Sämtliche Lernziele wurden den Studierenden zur Verfügung gestellt, um Transparenz bezüglich der zentralen Lerninhalte zu schaffen. In ihrer Funktion als Beurteilungsgrundlage dienen die Lernziele den Studierenden zudem auch als Orientierungshilfe im Hinblick auf die zu erbringenden Prüfungsleistungen.

Abbildung 2: Themeninhalte und konkrete Fälle der Vorlesungen 6-12

VL	Datum	Dozenten	Experten/innen	Verfasser/in des Falles	Thema
6	24. Okt.	Kuno Schedler	Ivan Furlan, Leiter Hochbauamt Heinz Loretini, Leiter Finanzamt	Mariana Wirz	IAFP und Strategie Gossau: Rollenteilung Politik – Verwaltung beim Thema Bau
7	14. Nov.	Peter Grünenfelder	Gaby Krapf, Stadträtin Beat Lehmann, Leiter Stadtwerke	Sandra Eisenecker	Autonomie vs. Kontrolle Gossau: Autonomie der Stadtwerke
8	21. Nov.	Peter Grünenfelder	Urs Blaser (Schulratspräsident, Stadtrat, FDP) Roman Steiger, Fraktionspräsident CVP Gossau	Manuela Eichmüller	Arbeit in Regierung & Parlament mit Stäben, Kommissionen Gossau: Abstimmung Stadtrat auf Basis IAFP; Erhöhung der durchschnittlichen Schulklassengrösse
9	28. Nov.	Kuno Schedler	Alex Brühwiler, Stadtpräsident Andrea Hablützel, Leiterin Personaldienst	Manuela Eichmüller	Individualmotivation & Recruiting Gossau: Rekrutierungsprozess Gossau
10	5. Dez.	Roland Scherer Kristina Zumbusch	Martin Schmid, Leiter Stadtentwicklung Stefan Lenherr, Stadtrat	Roland Scherer Kristina Zumbusch	Regional Governance Gossau: Siedlungsentwicklung „SG-West – Gossau Ost“
11	12. Dez.	Roland Scherer Kristina Zumbusch	Thomas Friedli, Professor HSG Isabel Schorer, Leiterin Standortförderung St.Gallen	Roland Scherer Kristina Zumbusch	Multilevel Governance Innovationspark St. Gallen - Gossau
12	19. Dez.	Kuno Schedler	---		Abschlussveranstaltung

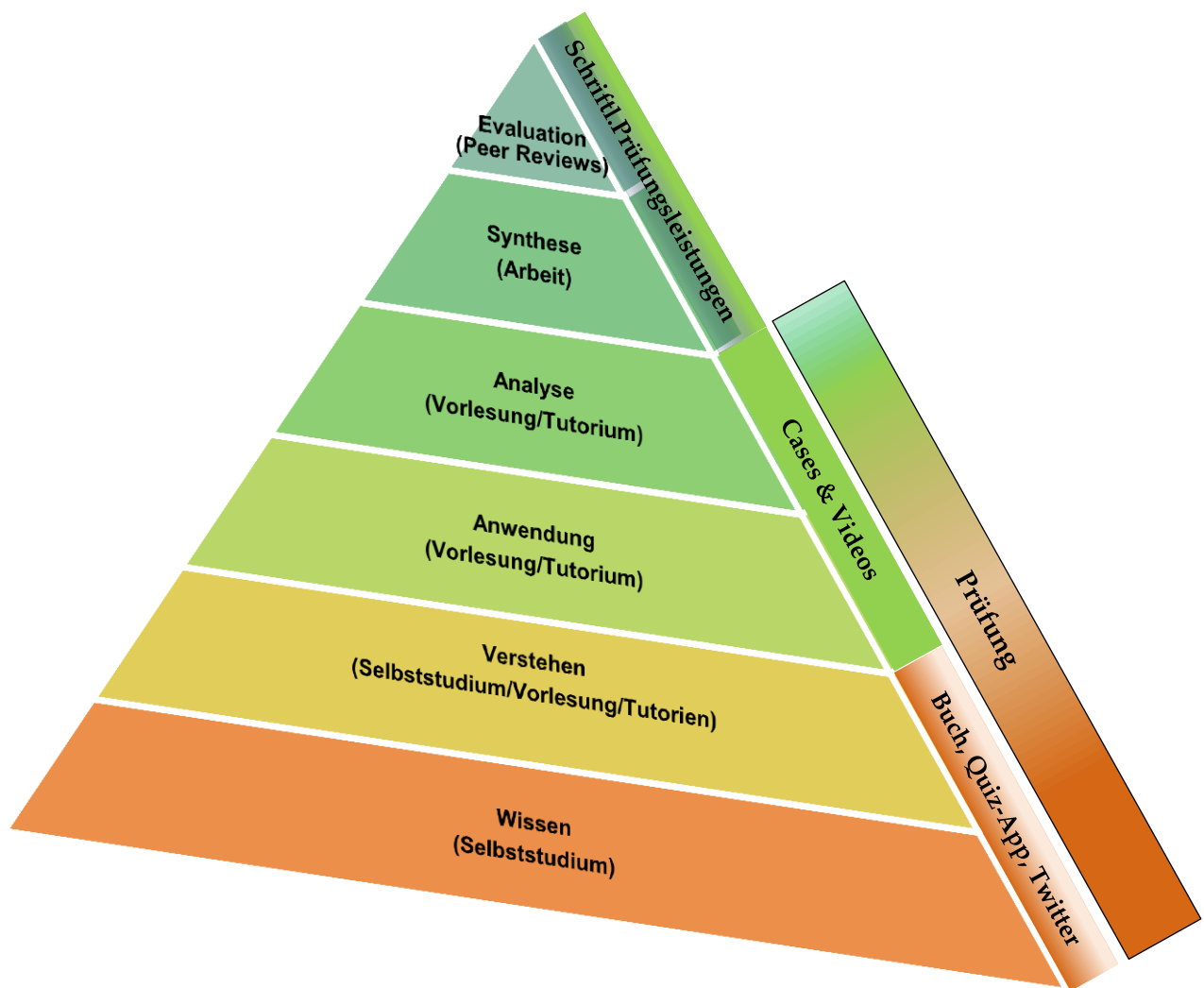
2.3 Konsolidierungsphase: Thematische Struktur & Lernelemente

In der *Konsolidierungsphase* ging es anschliessend hauptsächlich darum, die theoretischen Konzepte mit den zu vermittelnden thematischen Schwerpunkten inklusive der Lernziele aufeinander abzustimmen und basierend darauf eine passende und im Sinne der inhaltlichen Kohärenz stimmige Lehrstrategie zu entwickeln. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die einzelnen Lektionen sinnvoll aufeinander aufbauen und die Vorlesung damit kohärent konzipiert ist.

Daneben lag der Fokus dieser Phase hauptsächlich auf der Entwicklung geeigneter Lernelemente und Lernmaterialien, um die zuvor festgelegte Lehrstrategie erfolgreich umzusetzen. Wie bereits erwähnt (vgl. Kapitel 1.1 bzgl. Projektzielen) verfolgte die praxisorientierte Neugestaltung der Public Management und Governance Vorlesung auch das Ziel, die Studierenden vermehrt zum ganzheitlichen und problembezogenen Denken und Argumentieren zu

befähigen. In diesem Sinne wurde bei der Festlegung der Lernziele stark darauf geachtet, nicht nur Lernziele der tiefsten beiden Taxonomiestufen *Wissen* (erinnern und reproduzieren) und *Verstehen* (Verständnis einfacher Zusammenhänge) (vgl. Bloom, 1956) zu formulieren, sondern vermehrt auch die höheren Taxonomiestufen *Anwendung*, *Analyse*, *Synthese* und *Evaluation* anzusprechen. Wie Abbildung 3 zeigt, wurden dazu für sämtliche Taxonomiestufen Lernelemente bestimmt und entsprechende Lernmaterialien erarbeitet.

Abbildung 3: Zentrale Lernelemente gemäss den Taxonomiestufen nach Bloom



(Quelle: In Anlehnung an Bloom, 1956)³

Wie Abbildung 3 veranschaulicht, bilden das Wissen sowie das Verstehen der theoretischen Konzepte nach wie vor das Fundament der Lerninhalte. Anders als in früheren Jahren wer-

³ Bloom, B.S. (ed.) (1956). *Taxonomy of educational objectives: Handbook I: Cognitive domain*. New York: McKay.

den diese beiden Fähigkeiten jedoch nicht mehr passiv in den Kontaktveranstaltungen vermittelt. Stattdessen sind die Studierenden dazu angehalten, sich dieses Wissen im Selbststudium zu erarbeiten und sich somit eigenständig ein Grundverständnis der grundlegenden Theorie zu verschaffen. Dazu dient ihnen einerseits die Kurslektüre, andererseits wurde in Zusammenarbeit mit einem deutschen Start-up auch eigens eine Quiz-App für das Smartphone lanciert. Basierend auf der Hauptlektüre des Kurses wurden entsprechende Fragen generiert und in die Lern-App eingespielt. Dadurch sollten die Studierenden die Möglichkeit erhalten, sich das theoretische Grundwissen der Vorlesung zeitgemäss und auf spielerische Weise anzueignen und zu repetieren. Hierbei gilt es anzumerken, dass die App noch nicht die gesamte Kurslektüre, sondern lediglich Teile davon abdeckt. Auf das Herbstsemester 2015 soll die App jedoch weiter ausgebaut werden.

In Ergänzung zur Quiz-App wurde auch ein eigener Twitter-Account für die Vorlesung erstellt, auf dem die Studierenden auf aktuelle Fragestellungen im Bereich des Public Managements aufmerksam gemacht werden sollten. Mit rund 40 „Followern“ fiel die Resonanz jedoch eher gering aus. Angesichts des relativ hohen Bewirtschaftungsaufwands mit dem ein solcher Twitter-Account verbunden ist, wird dieser im nächsten Jahr daher nicht mehr angeboten.

Mittels der zuvor definierten problemorientierten Lehrstrategie sollten insbesondere die *Anwendung* des erlernten Wissens sowie die *Analyse* der den Fällen zugrunde liegenden Problemstellungen ermöglicht werden. Kernstücke dieser beiden Taxonomiestufen bilden die in Absprache mit dem Stadtpräsidenten von Gossau entwickelten Fallstudien sowie die insgesamt 26 eigens für diese Vorlesung produzierten Kurzfilme.

Die beiden höchsten Taxonomiestufen *Synthese* und *Evaluation* lassen sich in der Praxis oftmals nur schwer erreichen, da es nicht einfach ist, dem Lernniveau der Studierenden entsprechend, geeignete Lernelemente zu finden. Dies zeigt sich auch darin, dass sich mittels Prüfung lediglich die Taxonomiestufen *Wissen* bis und mit *Anwendung* evaluieren lassen.

Da die eigenständige Synthese einzelner Theorieaspekte sowie deren kritische und differenzierte Evaluation nur schwer im Rahmen der Vorlesung erfolgen kann, wurde beschlossen, diese beiden Taxonomiestufen durch eine Seminararbeit sowie Peer Reviews abzufangen. Im Rahmen der Seminararbeit hatten die Studierenden den Auftrag, sich einen Fall einer Gemeinde oder Stadt (Kanton) auszuwählen, mit dem eine Thematik im Bereich Public Management oder Governance verbunden ist. Dieser Fall sollte anschliessend durch die Brille des Public Management bzw. der Public Governance analysiert und Konsequenzen für das Management herausgearbeitet werden. Der geforderte Umfang der Arbeit betrug 2'500 Wörter.

Im Gegensatz zur Seminararbeit, in der mittels Synthese, also durch das Zusammenführen unterschiedlicher gelernter theoretischer Konzepte ein konkreter Fall analysiert werden sollte, zielte das Peer Review auf die Evaluation eben solcher Synthesen anderer Studierenden ab. Konkret hatten die Studierenden die Aufgabe, die Seminararbeiten von insgesamt vier

Mitstudierenden hinsichtlich folgender Punkte auf maximal zwei Seiten kritisch zu evaluieren: *Forschungsfrage* (1), *Einarbeitung von Literatur & Umgang mit Quellen* (2), *Struktur* (3), *Argumentation* (4), *Formale Aspekte* (5). Kernidee dieser Peer Reviews ist, dass die Studierenden durch das evaluieren fremder Arbeiten vermehrt zum Denken in grösseren Zusammenhängen sowie zum differenzierten Argumentieren angeregt werden. Gleichzeitig sollen ihnen die Peer Reviews, die sie von ihren Mitstudierenden erhalten Lücken oder Ungereimtheiten der eigenen Denk- und Argumentationslogik aufzeigen. Dadurch soll schliesslich ein höheres Niveau der Wissensgenerierung erreicht werden.

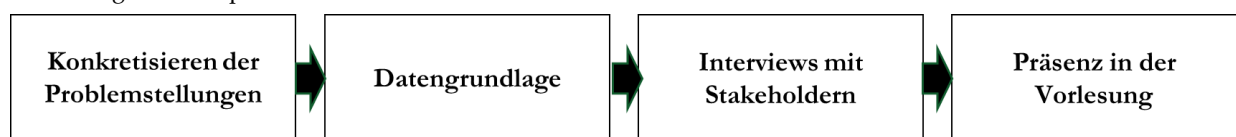
Wie beabsichtigt, ist es im Zuge der Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung gelungen, geeignete Lernelemente sowie entsprechende Lernmaterialien zu entwickeln, um die der neuen Lehrstrategie zugrunde liegenden Ziele zu erreichen. Obwohl die höchste Taxonomiestufe *Evaluation* immer noch den geringsten Anteil der Wissensvermittlung einnimmt, konnten vermehrt auch höhere Wissensstufen adressiert und somit das ganzheitliche Lernen in Zusammenhängen gefördert werden.

Da die Fälle das zentrale Lernelement der neu konzipierten Vorlesung darstellen, wird nachfolgend deren Entwicklung von der Konkretisierung der Problemstellung bis hin zur audiovisuellen Aufbereitung mittels Film näher erörtert.

2.3.1 Entwicklung einer Fallstudie

Wie Abbildung 4 verdeutlicht, stützen sich die einzelnen Problemstellungen auf die Struktur der Vorlesung und sollen anhand des jeweiligen Cases nachvollziehbar werden. Durch eine Übersetzung der konzeptionellen Fragen in die politische Situation von Gossau soll ein realistisches Bild der kommunal- und regionalpolitischen Situation entstehen.

Abbildung 4: Konzeption einer Fallstudie



(Quelle: Eigene Darstellung)

Für jede Teilaufgabe wurden Daten aus der Stadt Gossau verwendet und so aufbereitet, dass sie den Studierenden später eine realitätsgetreue Bearbeitung des Falles ermöglichen. Die Auswahl dieser Daten erfolgte dabei in enger Abstimmung mit der Stadt Gossau.

Kernelement der Teilaufgaben sind kurze Fallstudien in denen sich die „realen“ Protagonisten der Stadt Gossau in den Kurzfilmen zu den jeweiligen Aufgabenkomplexen äussern (bzgl. Filmkonzeption vgl. Kapitel 2.3.2, S. 9).

Für die Aufzeichnung der Interviews mussten Termine, Ansprechpartner und räumliche Gegebenheiten innerhalb der Stadtverwaltung Gossau vereinbart werden. Zuletzt erfolgte

für die Filme ein Freigabeprozess durch die einzelnen Interviewpartner sowie die Vereinbarung einer Rechtserklärung mit der Stadt Gossau.

Anders als ursprünglich geplant, waren nicht nur zum Auftakt und zum Abschluss der Vorlesung RepräsentantInnen der Stadt Gossau anwesend. So haben zahlreiche VertreterInnen der Stadt Gossau die Gelegenheit genutzt, in jenen Vorlesungen anwesend zu sein, in denen ihr Fall präsentiert wurde. Dies war insofern eine zusätzliche Bereicherung für die Vorlesung, als dass sich diese in den Falldiskussionen mit den Studierenden gleich selbst zu Wort melden und damit wertvolle Inputs geben konnten, wodurch die Praxis quasi direkt Einzug in den Vorlesungssaal erhielt.

2.3.2 Vom Rohmaterial zum finalen Film

Ausgehend von den ausgearbeiteten Fallstudien und den ihnen zugrunde liegenden Kernfragen, welche u.a. auch als Leitlinie zur Durchführung der Interviews dienten, wurde das gesamte Rohmaterial vom zuständigen Projektmitarbeitenden gesichtet und erste Kurzfilme erstellt. Je nach Komplexität der Fallstudie wurden zwei oder in manchen Fällen sogar drei Filme erstellt. Die ersten Filmversionen wurden dann von den jeweiligen CaseautorInnen gesichtet und bezüglich Relevanz, Inhalt und Konsistenz in Bezug auf die jeweilige Problemstellung überprüft. Wo nötig, wurden entsprechende Anpassungen im Filmmaterial vorgenommen, so dass dieses mit dem jeweiligen Skript des Cases übereinstimmte. Abschliessend wurden die Filme audiovisuell aufbereitet, wozu auch die Einbettung der deutschen (für die in schweizerdeutsch gesprochenen Passagen) und englischen Untertitel gehörte.

2.4 Abschlussphase

Nach Abschluss der Konsolidierungsphase und damit der eigentlichen Hauptarbeit ging es in einem letzten Schritt hauptsächlich darum, einzelne Projektbestandteile fertig zu stellen. Dazu zählte u.a. der finale Abgleich der Themenschwerpunkte mit den Lernzielen sowie den dazugehörigen Lernelementen und -materialien. Des Weiteren musste in dieser Phase die fristgerechte Übersetzung sämtlicher Unterlagen sichergestellt werden. Die Finalisierung des Benotungssystems wurde ebenfalls in dieser Phase vorgenommen, wobei sich insbesondere die Organisation des Peer Reviewprozesses als zeitintensiv herausgestellt hat, wie im nächsten Kapitel genauer ausgeführt wird. Der letzte Schritt beinhaltete die Planung und Aufgleisung der Lehrveranstaltungsevaluation.

2.4.1 Finalisierung Benotungssystem und Aufgleisung des Reviewprozesses

Wie im vorherigen Kapitel bereits erläutert, wurden die Prüfung, die schriftliche Seminararbeit sowie die Erstellung von vier Peer Reviews als zentrale Komponenten des Benotungssystems festgelegt, wobei spezifisch darauf geachtet wurde, möglichst viele Taxonomiestu-

fen abzudecken. In der Abschlussphase ging es dann – unter Berücksichtigung der Vorgaben der Studienadministration – noch um die Gewichtung dieser einzelnen Benotungskomponenten. Wie bisher wurde die Prüfungsleistung mit 50% gewichtet. Weiter wurde entschieden, dass die Seminararbeit 30% und die Peer Reviews 20% der Schlussnote ausmachen sollten. Mit 20% zählten die Peer Reviews fast genauso viel, wie die Seminararbeit, was von den Dozierenden bewusst so festgelegt wurde, um den Studierenden deren Relevanz zu verdeutlichen.

Konkret lief der *Reviewprozess* folgendermassen ab: Zunächst mussten die Studierenden ihre Seminararbeiten auf das Studynet hochladen, wobei sie ein separates Deckblatt zu erstellen hatten, da im Sinne der späteren Anonymisierung ansonsten nirgends ihre Personalien aufgeführt sein durften (1). Danach wurde durch den Lehrassistenten eine Anonymisierung sämtlicher 151 Seminararbeiten vorgenommen und diese basierend auf einem randomisierten Verfahren in fünf Gruppen eingeteilt (2). Anschliessend erhielt jeder Studierende die vier Seminararbeiten seiner anonymisierten Gruppe, zu denen er dann jeweils ein Peer Review zu verfassen sowie einen begründeten Notenvorschlag zu unterbreiten hatte (3). Schliesslich mussten diese Reviews an den Kursassistenten zurück gesandt werden, der diese dann zur Information wiederum an die entsprechenden Verfasser der bewerteten Seminararbeit weiterleitete.

Die finale Benotung der Seminararbeiten und der Peer Reviews wurde von den einzelnen Tutoren in Zusammenarbeit mit dem Hauptdozenten der Lehrveranstaltung vorgenommen. Im gesamten Reviewprozess hatte die Sicherstellung der Anonymität – sowohl des Verfassers der Arbeit wie auch des Reviews absolute Priorität. Der administrative Koordinations- und Organisationsaufwand erwies sich dabei als immens, weshalb für das Herbstsemester 2015 nach einer professionellen technischen Lösung zur Durchführung dieses Reviewprozesses – ähnlich jenem eines Journals – gesucht wird. Durch eine solche Professionalisierung des Reviewprozesses sollen die Studierenden zugleich erste Erfahrungen im wissenschaftlichen Schreiben sammeln und mit dem wissenschaftlichen Arbeitsprozess vertraut werden.

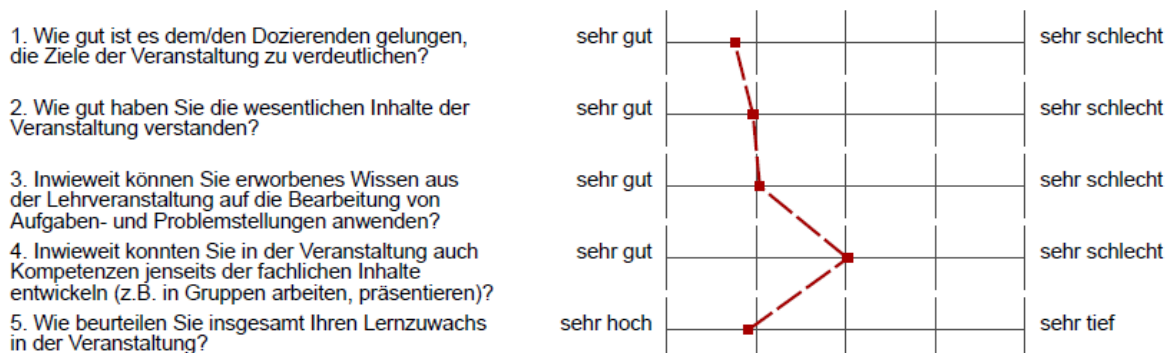
2.4.2 Evaluationsergebnisse

Formell abgeschlossen war das Projekt der Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung erst mit Erhalt der Evaluationsergebnisse der Lehrveranstaltung, welche zugleich als Ausgangspunkt für die Feinjustierungen und Optimierungen für die nächste Vorlesung im Herbst 2015 dienen.

Insgesamt wurde die deutsche Vorlesung von den Studierenden mit einem Wert von 1,9 als sehr gut eingeschätzt, wobei die englische Vorlesung mit 2,0 nur unwesentlich schlechter eingestuft wurde. Weil die Resultate aus der Evaluation der englischen Vorlesung insgesamt weitgehend deckungsgleich sind, mit einer durchschnittlichen Abweichung von 10% des

Wertes, beschränken sich nachfolgende Ausführungen auf die Resultate der Evaluation der deutschen Vorlesung.

Abbildung 5: Evaluationsergebnisse der Ziele & Resultate der Lehrveranstaltung

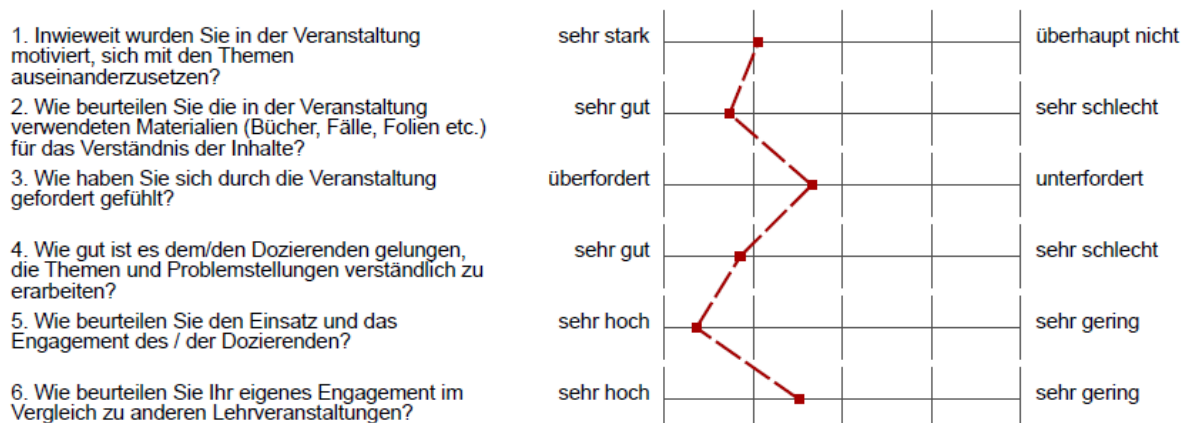


Wie Abbildung 5 zu entnehmen ist, wurde neben der klaren Verdeutlichung der Veranstaltungsziele auch der generelle Lernzuwachs sowie die anwendungsorientierte Wissensvermittlung als besonders positiv bewertet, was auch in folgenden zwei Studierendenkommentaren zum Ausdruck kommt:

- „Die Case Studies haben dazu geführt, dass das Theoretische wirklich praktisch veranschaulicht wurde. Ich denke, dass mir das Wissen so lange erhalten bleiben wird“.
- „Durch sofortiges Anwenden der theoretischen Inhalte konnte ich direkt überprüfen, ob ich die Inhalte korrekt verstanden habe und wurde durch den praktischen Bezug von ihrer Relevanz überzeugt“.

Diese beiden exemplarisch herausgegriffenen Zitate unterstreichen eindrücklich, dass aus Sicht der Studierenden die mit dem Projekt verfolgten Ziele grösstenteils erfolgreich umgesetzt werden konnten.

Abbildung 6: Evaluationsergebnisse einzelner Aspekte der Lehrveranstaltung

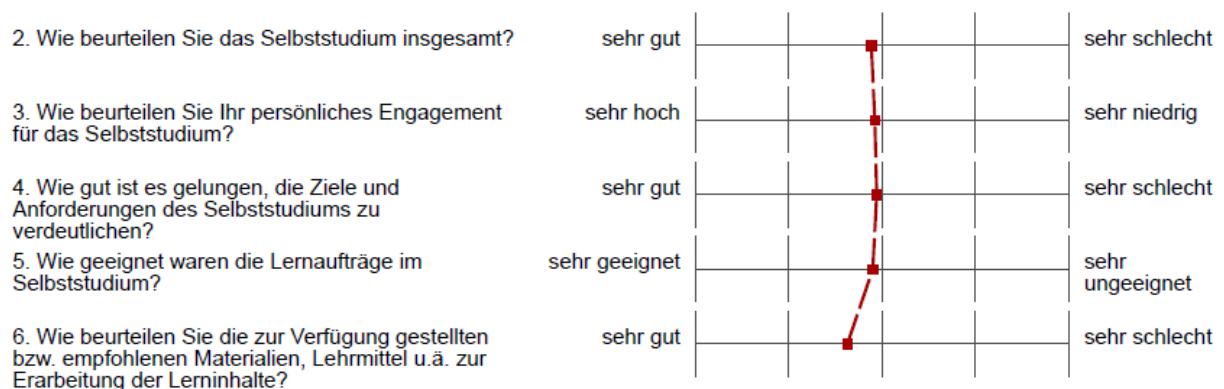


Hinsichtlich der in Abbildung 6 dargestellten Beurteilung verschiedener Aspekte der Lehrveranstaltung fällt auf, dass auch diese Aspekte durchwegs positiv bewertet wurden. Aus dem resultierenden Evaluationswert von 2,7 (Mittelwert = 3) bezüglich des wahrgenommenen Niveaus der Vorlesung wird zudem ersichtlich, dass sich die Studierenden trotz der verstärkten Fokussierung auf die Theorieanwendung und Analyse nicht überfordert gefühlt haben, jedoch auch keine Unterforderung stattgefunden hat. Im Zuge der Neukonzeption scheint es somit gelungen zu sein, eine ausgewogene Balance zwischen Herausforderung und Machbarkeit der einzelnen Lerninhalte zu erzielen.

Den höchsten Wert erzielte mit 1,4 das Engagement des Dozenten, was auf eine hohe Wertschätzung der Studierenden bezüglich des im Rahmen der Neukonzeption betriebenen Aufwands sowie der intendierten praxisorientierten Vermittlung der Lerninhalte schliessen lässt.

Am tiefsten fielen die Evaluationsergebnisse der Veranstaltung für das Selbststudium aus, wie Abbildung 7 illustriert. Aus den individuellen Rückmeldungen der Studierenden wurde deutlich, dass insbesondere die mangelnde Kommunikation bezüglich den konkreten Inhalten und Zielen der Tutorien sowie die teilweise unklare Verknüpfung zur Vorlesung und damit zu den theoretischen Elementen des Public Managements sowie der Governance Anlass zu Kritik waren. Im Hinblick auf das Herbstsemester 2015 besteht somit insbesondere bei der aktiven Information über die im Rahmen der Selbststudiumsveranstaltungen behandelten Inhalte ein gewisser Handlungs- und Optimierungsbedarf.

Abbildung 7: Evaluationsergebnisse zum Selbststudium



Ebenfalls öfters kritisiert von den Studierenden wurden die zu erarbeitenden Peer Feedbacks, was angesichts der Neuartigkeit der Aufgabenstellung nicht unbedingt überraschend ist. Viele Studierende empfanden diesen zusätzlichen Arbeitsaufwand als „unnötig“ resp. sahen den Sinn dahinter nicht, obwohl über das Ziel dieser Reviews explizit in der Vorlesung informiert wurde. Interessanterweise waren die abschliessenden Rückmeldungen bzgl. der Nützlichkeit der Reviews grösstenteils sehr positiv. Dies impliziert, dass sich vielen Stu-

dierenden der konkrete Sinn und Zweck dieser Peer Feedbacks erst im Zuge der eigentlichen Erstellung erschlossen hat, was deren Relevanz für den Lernprozess zusätzlich unterstreicht. So erhielten die Studierenden durch die Peer Reviews wertvolle Hinweise zur Verbesserung ihrer Argumentation und Schreibkompetenz, was folgende studentische Rückmeldungen eindrücklich illustrieren:

- *„Positiv fand ich vor allem die Rückmeldungen bezüglich der Verständlichkeit der Arbeit. Oft verliert man nämlich selber die Fähigkeit dies beurteilen zu können, da man sich eingehend mit dem Thema beschäftigt hat und einem somit alles logisch und klar erscheint. Beispielsweise war ich über den in zwei oder drei Feedbacks erwähnten Kritikpunkt, dass meine Handlungsfelder etwas konkreter sein könnten, zuerst ziemlich erstaunt, war ich selber doch der Meinung ziemlich gute Ansätze gefunden zu haben. Beim erneuten Lesen meiner Arbeit musste ich mir jedoch eingestehen, dass es wohl nicht alle meiner brillanten Ideen aufs Papier geschafft hatten.“*
- *„Die Seminararbeit und Peer Reviews haben geholfen, sich vertieft und praktisch mit einigen Vorlesungsinhalten auseinanderzusetzen“.*

Wie dem Auszug zu entnehmen ist, haben die Reviews die Studierenden auch dazu bewegt, sich im Sinne einer Selbstreflexion noch einmal kritisch mit ihrer Arbeit auseinanderzusetzen, was ansonsten eher unüblich ist. Sowohl das Verfassen der Reviews, als auch das Lesen der erhaltenen Bewertungen ermöglicht den Studierenden somit wichtige Erkenntnisse bezüglich ihren schriftlichen und argumentativen Fähigkeiten zu gewinnen, die sie in künftigen Arbeiten einfließen lassen können.

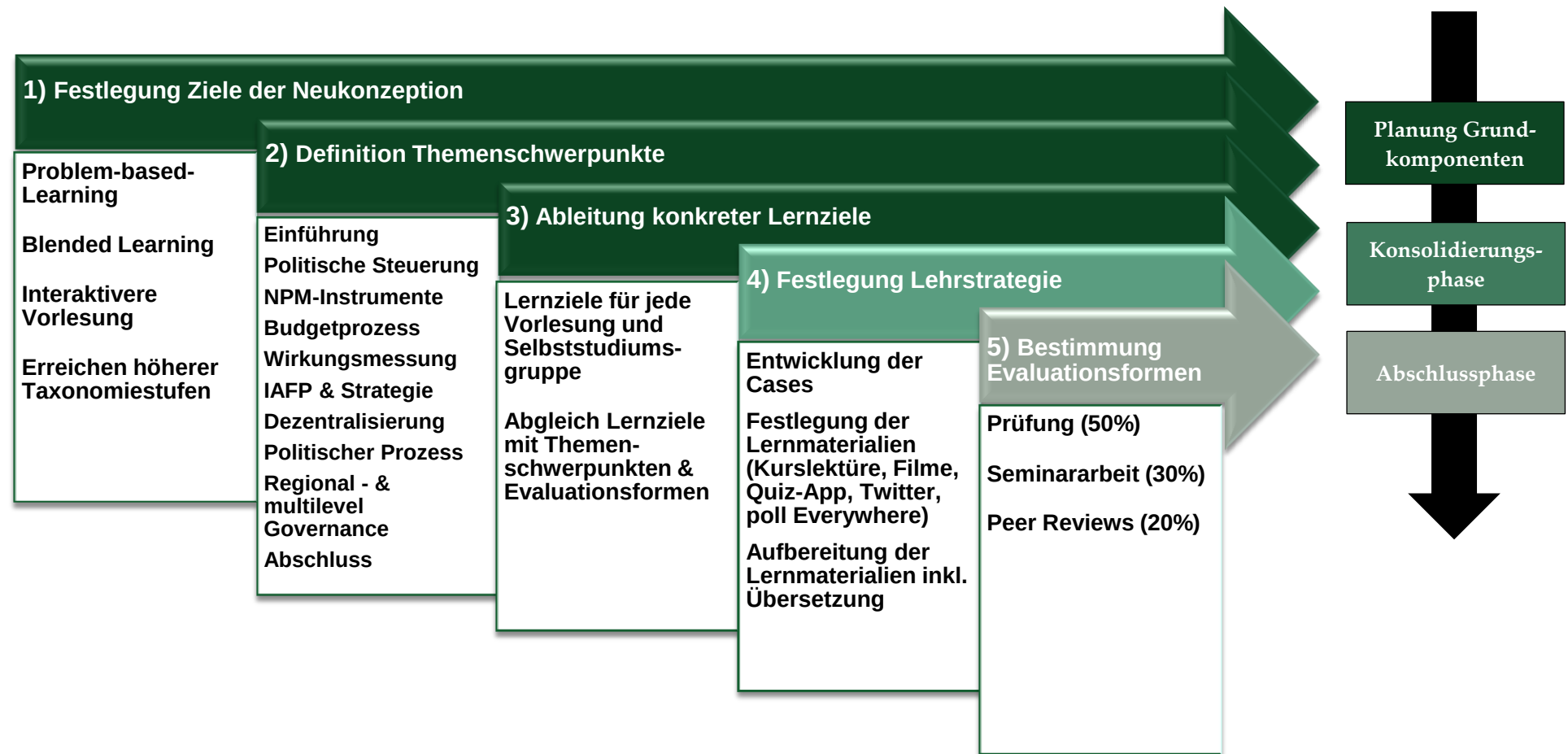
Hinsichtlich der Qualität der erhaltenen Reviews – welche von den Tutoren ebenfalls gelesen und benotet wurden, lässt sich sagen, dass diese insgesamt überraschend gut ausgefallen ist. Die grösstenteils exakten und sehr spezifischen Reviews lassen auf eine intensive Auseinandersetzung der Studierenden mit den zu bewertenden Seminararbeiten schliessen. Dies zeigt sich auch daran, dass die Notenvorschläge der Studierenden in der Regel nicht mehr als eine halbe Note von der vom Dozenten verfügbaren Endnote entfernt liegen.

2.5 Die Neukonzeption im Überblick

In Abbildung 8 sind die einzelnen Projektschritte entlang der drei Konzeptionsphasen noch einmal dargestellt. Um die Kohärenz der einzelnen Vorlesungselemente zu gewährleisten, war es zu Beginn der Planungsphase entscheidend, die konkreten Ziele zu definieren, welche der Neukonzeption zugrunde liegen sollten. Basierend darauf wurden anschliessend die Themenschwerpunkte festgelegt und konkrete Lernziele formuliert. Während der Konsolidierungsphase ging es primär um die Festlegung der Lehrstrategie. Neben der Entwicklung der Cases wurden in dieser Projektphase auch die übrigen Lernelemente fertig gestellt, wozu auch die fristgerechte Organisation der Übersetzung sämtlicher Lernmaterialien gehörte. Zuletzt ging es auch um die Ausgestaltung des Benotungssystems sowie die Aufgleisung der

Lehrveranstaltungsevaluation. Obwohl die Neugestaltung der Vorlesung im Rahmen dieses Berichts als ein linearer Prozess dargestellt ist, gilt es anzumerken, dass sich die einzelnen Konzeptionsphasen teilweise überlappten und es sich somit um einen iterativen Planungsprozess handelte, in dem die einzelnen Planungsschritte mehrmals durchlaufen, optimiert und aufeinander abgestimmt wurden.

Abbildung 8: Übersicht über die einzelnen Elemente der Neukonzeption

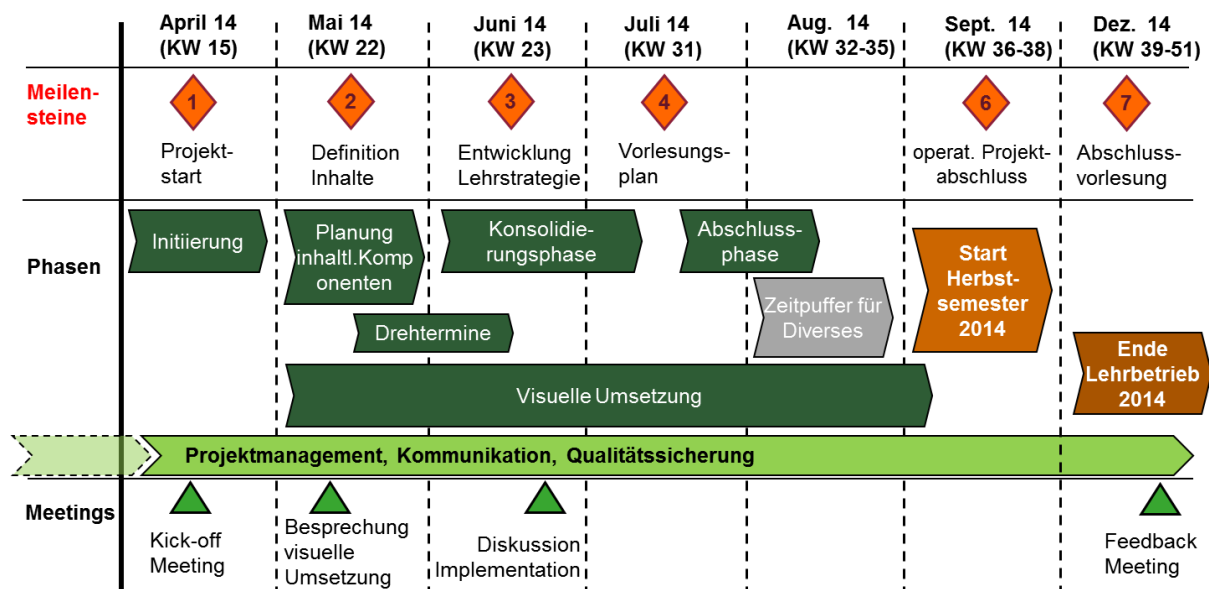


3 Projektplan und Meilensteine

Initialisiert wurde die Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung am 9. Januar 2014. Sowohl die strategische Konzeptualisierung der einzelnen Projektphasen, als auch deren operative Umsetzung waren mit einem langen und relativ komplexen Planungshorizont sowie einem hohen Planungsaufwand verbunden. Formell wurde das Projekt im April 2014 lanciert, wobei die strategischen Vorbereitungsarbeiten bereits im Januar begonnen haben.

Die mit Abstand intensivste Phase stellte die operative Projektrealisierung dar, welche von Anfang Mai bis Ende September dauerte. Konkret ging es in dieser Phase um die Entwicklung der elf Cases, die Durchführung der Interviews mit den entsprechenden Case-Protagonisten sowie die Erstellung der Filme. Parallel dazu erfolgte in dieser Zeit auch die inhaltliche Ausarbeitung der Vorlesung. Obwohl ursprünglich intendiert, gelang es nicht, sämtliche operativen Aufgaben bereits vor Beginn des Herbstsemesters 2014 abzuschliessen. Insbesondere der konzeptionelle Abgleich der insgesamt 26 Filme mit den jeweiligen Fallstudien hat mehr Zeit in Anspruch genommen, als ursprünglich geplant. Schlussendlich ist es jedoch trotzdem gelungen, die einzelnen Lernmaterialien fristgerecht für die jeweiligen Vorlesungen fertig zu stellen.

Abbildung 9: Projektzeitplan



4 Projektaufwand

Der Arbeitsaufwand für die Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung betrug 224 Tage. Dabei stellte sich v.a. die Entwicklung der einzelnen Cases als sehr zeit- und ressourcenintensiv heraus, weshalb die operative Projektleitung von weiteren Mitarbeitenden unterstützt wurde. Die Übersetzung sämtlicher Lernmaterialien wurde an ein professionelles Übersetzungsbüro ausgelagert. Nicht miteinbezogen in den Gesamtaufwand der Neukonzeption sind die von den Dozenten investierten Arbeitstage, das Erstellen der Quiz-App sowie der übrige infrastrukturelle Aufwand.

Tabelle 1: Übersicht Projektaufwand

Aufwandart	Zuständigkeit	Arbeitstage
Übersetzung der neuen Lernmaterialien	Extern	5'171 Zeilen
Entwicklung und Finalisierung der Cases inkl. Teaching Notes	Mitarbeitende	66 Tage
Strategische Konzeptionierung (Definition VL-Inhalte, Ableitung Lernziele, Abstimmung Dozierende)	Erweiterte PL	55 Tage
Operative Konzeptionierung inkl. Vorarbeiten und Abstimmung	Operative PL	12,5 Tage
Organisation Interviewtermine, Vorbereitung Briefings	Operative PL	3,5 Tage
Durchführung Interviews inkl. Filmaufnahmen	Operative PL	5 Tage
Aussenaufnahmen	Operative PL	4 Tage
Filmmaterial sichten und Audio-Rohschnitt erstellen	Operative PL	22 Tage
Review Rohschnitt, Feinschnitt, Farbkorrektur	Operative PL	27,5 Tage
Transkription, Untertiteln der Filme, Upload auf Studynet	Mitarbeitende	11 Tage
Neukonzeption der Tutorien	Erweiterte PL	10 Tage
Neukonzeption der Prüfungsinhalte	Erweiterte PL	3,5 Tage
Übriger Koordinationsaufwand (Sitzungen, Abstimmung Cases, Filmvernissage & Übersetzungen)	Operative PL	54 Tage (1,5 Tag pro Woche über 9 Monate)
Aufwand	Aufwand operative Projektleitung	159 Tage
	Aufwand total	224 Tage

5 Projektbeurteilung & Ausblick auf das HS 2015

Aus Sicht der Gesamtprojektleitung ist das Projekt der Neugestaltung der Public Management und Governance Vorlesung als Erfolg zu werten. So konnten die mit der Neukonzeption angestrebten Ziele grösstenteils realisiert werden. Wie den Rückmeldungen der Studierenden eindeutig zu entnehmen ist, ist es u.a. gelungen, den Lehrstoff praxis- und damit anwendungsorientiert zu vermitteln. Insbesondere die digitale Aufbereitung der Themenschwerpunkte sowie die daran geknüpften Problemstellungen haben die Studierenden zum Denken in komplexen Zusammenhängen befähigt. Neben dem Dreh von insgesamt 26 Kurzfilmen anhand derer die Fragestellungen der insgesamt 11 Fallstudien behandelt wurden, wurde mit der Entwicklung einer Lernapp, dem Einrichten eines Twitter-Accounts sowie der interaktiven Plattform *poll Everywhere* auf weitere E-Learning-Formate zur Wissensvermittlung zurückgegriffen. Hierbei gilt es anzumerken, dass sich nicht alle Tools gleichermassen bewährt haben. Die Quiz-App, welche den Studierenden die Möglichkeit bieten sollte, das während dem Selbststudium angeeignete Wissen spielend zu repetieren und zu vertiefen, hat bei den Studierenden zwar grossen Anklang gefunden, allerdings ist die Entwicklung der App und dabei v.a. die Ausarbeitung von Fragestellungen zum Abfragen des erlernten Wissens mit einem hohen Entwicklungsaufwand verbunden. Aus diesem Grund wurden bislang noch nicht alle Inhalte des Selbststudiums in dieser Quiz-Lernapp verarbeitet. Im Hinblick auf das Herbstsemester 2015 soll die Lernapp jedoch weiterentwickelt werden mit dem Ziel, sämtliche Inhalte der Kurslektüre darin abzubilden.

Im Unterschied zum Quiz-App wurde seitens der Projektleitung beschlossen, den eigens für die Vorlesung gegründeten Twitter-Account nicht mehr zu betreiben, da die generelle Resonanz der Studierenden diesbezüglich eher gering ausfiel, der administrative Aufwand für die Bewirtschaftung eines solchen Accounts jedoch relativ hoch ist. Aktuelle Informationen im Bereich Public Management und Governance, welche über die Lerninhalte der Vorlesung hinausgehen sowie weiterführende Literaturhinweise, sollen künftig neben den regulären Lernmaterialien auf dem Studynet publiziert werden.

Ein letztes E-Learning Instrument, dessen Einsatz ursprünglich geplant war, ist das sogenannte *poll Everywhere*, welches die interaktive Partizipation einer grösseren Zahl Studierenden via Smartphone ermöglicht. Mit Hilfe von *poll Everywhere* kann der Dozent vor oder während der Vorlesung bestimmte Fragen – beispielsweise in Form einer Multiple Choice Frage - erstellen und diese zusammen mit den möglichen Antworten dann live in der Vorlesung aufschalten. Die Studierenden können anschliessend via Smartphone eine SMS an eine zuvor eingerichtete Nummer schicken. Die aggregierten Antworten der Studierenden erscheinen anschliessend sogleich auf dem Bildschirm des Dozenten. Obwohl es sich hierbei um eine sehr interessante Möglichkeit handelt, auch grössere Vorlesungen interaktiver zu gestalten, erfordert sie auch sehr viel Flexibilität sowie eine gewisse technische Versiertheit des Dozenten. Das Instrument verfügt sicherlich über ein hohes Attraktivitätspotenzial bei

den Studierenden; hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass das Instrument dosiert und im Hinblick auf die Lernziele sinnvoll eingesetzt wird. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Tatsache, dass mit den zahlreichen Videos bereits relativ viele interaktive Elemente in die Vorlesung integriert wurden, haben die Dozierenden bewusst auf den Einsatz dieses Tools verzichtet. Zu einem späteren Zeitpunkt, d.h. wenn sich die neuen Vorlesungsinhalte etwas gesetzt haben und sich die Verwendung der Videos als interaktive Lernelemente eingespield hat, bietet sich der Einsatz von *poll Everywhere* als zusätzliche Interaktionsmöglichkeit jedoch durchaus an.

5.1 Optimierungs- und Handlungspotenzial

Mit Blick auf die Planung des Herbstsemesters 2015 besteht in drei Bereichen Handlungsbedarf. Erstens sollen die in den Selbststudiumsveranstaltungen vermittelten Lerninhalte noch besser auf die jeweiligen Vorlesungsinhalte abgestimmt werden, um die Zusammenhänge der einzelnen Themenblöcke noch deutlicher zu illustrieren. Des Weiteren soll auch die Kommunikation bezüglich den konkreten Zielen und Inhalten der einzelnen Tutorien optimiert werden. Zweitens soll aufgrund der sehr hohen und überaus positiven Resonanz der Studierenden, die Quiz-App weiterentwickelt werden. Konkret wird es darum gehen, sämtliche Kapitel der Hauptlektüre in Form von Lernfragen abzubilden, um den Studierenden damit eine attraktive und zeitgemässe Lernressource zur Verfügung zu stellen.

Zuletzt wird auch eine Professionalisierung des Reviewprozesses der Seminararbeiten angestrebt. Im letzten Jahr wurden sämtliche 151 Seminararbeiten und Reviews vom Kursassistenten händisch anonymisiert und mittels eines eigenständig entwickelten Schlüssels den jeweiligen Reviewern zugeteilt. Für das Herbstsemester 2015 soll hierfür eine geeignete technische Lösung gefunden werden, damit der Reviewprozess ähnlich wie bei professionellen Journals automatisiert über eine Software erfolgt. Dies bietet einerseits eine administrative Entlastung der Kursassistenten, andererseits werden die Studierenden zugleich mit dem wissenschaftlichen Publikationsprozess vertraut gemacht.

Rückblickend betrachtet lässt sich festhalten, dass die Neukonzeption der Public Management und Governance Vorlesung sehr energie- und zeitintensiv war und deutlich mehr Ressourcen gebunden hat, als ursprünglich geplant. Dies vor allem deshalb, weil der konkrete operative Arbeitsaufwand oftmals erst nach und nach ersichtlich wurde. Insofern trifft die Erkenntnis „weniger ist manchmal mehr“ auch für dieses Projekt zu. Im Nachhinein betrachtet, hätten einige Elemente, wie die Betreuung eines eigenen Twitter-Accounts oder die Verwendung von *poll Everywhere* im Sinne der Projekteffizienz von Beginn weg weggelassen werden können.

Nichtsdestotrotz ist die Neukonzeption als Erfolg zu werten, da sie die Vorlesung sowohl für die Dozierenden, als auch für die Studierenden interessanter und abwechslungsreicher gestaltet hat und gemäss den aus der Evaluation gewonnenen Rückmeldungen überdies positiv zur Lernmotivation und damit zum Lernerfolg der Studierenden beigetragen hat.