

Dieter EULER & Karl WILBERS<sup>1</sup> (St. Gallen)

## Radikaler, bologna-konformer Change an einer Hochschule am Beispiel des Selbststudiums der Universität St. Gallen

### Zusammenfassung

Mit Beginn des Wintersemesters 2001/2002 hat die Universität St. Gallen als Early Mover eine radikale bologna-konforme Neukonzeption der gesamten Lehre mit drei Stufen (Assessment, Bachelor, Master) und drei Säulen (Kontakt-, Selbst- und Kontextstudium) eingeführt. Dabei wird e-Learning nicht als Selbstzweck, sondern zur Unterstützung der anspruchsvollen didaktischen Ziele eines mediengestützten Selbststudiums eingesetzt und in diesem Rahmen der Realisierung didaktischer Mehrwerte verpflichtet. Das Selbststudium mit einem verpflichtenden Umfang von 25% des Studien- und Prüfungsvolumens hat eine radikal neue Organisations- und Prozessstruktur der Lehre, technische Veränderungen, den Aufbau differenzierter Supportleistungen sowie die Umgestaltung der Anreizstruktur verlangt. Umfangreiche Änderungen der Kompetenzanforderungen aller Beteiligten und Betroffenen sind wesentliche Bestandteile des Veränderungsprozesses. Im Rahmen eines Portfolios an Projekten wurden Leuchtturmprojekte mit niedrigschwelligen Angeboten kombiniert und Massnahmen zur Unterstützung des Inter- und Intra-Projektlernens organisiert. Die erreichten Änderungen sind einem Qualitätsmanagement unterworfen und greifen nachhaltig.

### Schlüsselwörter

Selbststudium, Change Management, Bologna-Prozess, e-Learning

### Radical Change at a University Consistent with the Bologna Declaration: the Self-study Programme of St. Gallen

### Abstract

Starting in winter term 2001/2001, the University of St. Gallen introduced a radical new design for teaching and studying distinguishing three steps (Assessment, Bachelor, Master) and three pillars (contact studies, self studies and contextual studies). It is based on the assumption that e-Learning is not an end in it self, but a mean to support the ambitious aims of the self study programme. Furthermore it is meant to realise an added value in terms of pedagogy. In total, the self study programme makes up a compulsory coverage of 25% of the whole study and assessment volume. The implementation of the self study programme required the design and implementation of adequate organisational structures and processes, including changes in the provision of IT, the introduction of tailor-made support

---

<sup>1</sup> e-Mail: [Dieter.Euler@unisg.ch](mailto:Dieter.Euler@unisg.ch), [Karl.Wilbers@unisg.ch](mailto:Karl.Wilbers@unisg.ch)

facilities and the re-design of the incentive structure. Beyond that, additional competencies on the part of relevant stakeholders were an essential part of the change process. Within a portfolio of projects, a combination of so called "light house projects" on the upper end were complemented with so called "low threshold projects". Learning within the projects (intraproject-learning) and learning between the projects (interproject-learning) was triggered off. The current status is subjected to a rigorous quality management. There is encouraging evidence that the changes are in many parts sustainable.

### **Keywords**

selfstudy program, bologna-transformation, change management, e-Learning

Der Beitrag beschreibt im ersten Teil den Kontext und den Verlauf des Projektes. Anschliessend wird das didaktische Konzept skizziert. Daran schliesst sich eine kurze Darlegung der Entwicklungsstrategie an, die in diesem Prozess emergierte. Im letzten Teil werden die erfolgten Veränderungen in der Universität in Ausschnitten dargestellt.

## **1 Kontext und Projektverlauf**

### **1.1 Der Implementationshintergrund: Skizze der Universität St. Gallen**

Die Universität St. Gallen ist als Business School spezialisiert auf Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Sie hat vier Abteilungen: Betriebswirtschaftliche, Volkswirtschaftliche, Juristische und Kulturwissenschaftliche Abteilung. Insgesamt umfasst sie mehr als 25 Institute und Forschungszentren. Die Universität liegt in der Ostschweiz nahe der deutsch-österreichischen Grenze. Die Mehrheit der internationalen Studierenden stammt aus Deutschland (gesetzlich sind ausländische Studierende auf maximal 25 % begrenzt). An der Universität St. Gallen sind ca. 5000 Studierende eingeschrieben. Von den etwa 220 Dozierenden sind ca. 75 als Professor/in beschäftigt (Jahresbericht 2002/03 der Universität St. Gallen, 2003, S. 5).

Die Universität St. Gallen wurde 1898 unter der Bezeichnung «Hochschule St. Gallen (HSG)» als eine Handelshochschule für Wirtschaft in der Ostschweiz gegründet. 1938 hat das regionale Parlament von St. Gallen (Grosser Rat) die HSG mit einem hohen Grad an Autonomie ausgestattet, um es in eine legale und öffentliche Institution mit einem Doktorierendenprogramm umzumünzen. Im Zuge der Neugründung von Fachhochschulen in der schweizerischen Bildungslandschaft hat sich die HSG 1995 in «Universität St. Gallen» umbenannt, die Kurzbezeichnung «HSG» aufgrund des Bekanntheitsgrades jedoch noch bei belassen. Der Bildungsmarkt in der Schweiz ist durch einen zunehmenden Wettbewerbsdruck geprägt. Die HSG reagierte darüber hinaus auf diese Veränderungen mit einer Verstärkung internationaler Aktivitäten, dem Ausbau der Weiterbildung (z.B. Bau

eines Weiterbildungszentrums) und mit der Stärkung der Autonomie der Institute. Die ausgeprägte Dezentralisierung durch die hohe Autonomie der Institute, die unternehmerisch agieren können, ist – im Vergleich zu anderen Universitäten im Rahmen von Fallstudien – ein fundamentaler Bestandteil der HSG Kultur (vgl. SEUFERT & EULER, 2005).

Die Universität St. Gallen ist eine öffentliche Institution, jedoch stammen nur ca. 40 % aus der öffentlichen Hand (25 % vom Kanton, 15 % vom Bund), der Rest in Höhe von ca. 60 % wird über sog. «Drittmittel» finanziert. Diese resultieren aus Kooperationsprojekten mit Industriepartnern und öffentlichen Institutionen, aus Einnahmen im Weiterbildungsbereich sowie zu einem geringen Anteil auch aus Studiengebühren. Vorteil dieser Finanzierungsstruktur ist, dass die Reduzierung öffentlicher Finanzmittel nicht ganz so stark ins Gewicht fällt, eine grössere Unabhängigkeit vom Staat ermöglicht und damit die Wichtigkeit der Autonomie der Institute unterstreicht. Nachteilig ist die Abhängigkeit von der Finanzierung durch die nicht-staatlichen Institutionen.

## 1.2 Projektverlauf

In 1999 wurde vom Rektorat eine Studiengruppe gebildet. Sie bestand aus dem Rektor, je einem Vertreter der vier Abteilungen der Universität und einer Projektgruppe zur operativen Umsetzung. Ziel der Studiengruppe war der Entwurf eines Vorgehensplans zur Implementation der Bologna-Erklärung von 1999. In der Folge wurde interne Workshops durchgeführt, Abstimmungen in den internen Gremien vorgenommen sowie externer Sachverstand eingeholt (insbesondere zukünftiger Arbeitgeber). Ausserdem wurde eine Benchmarking-Studie unter besonderer Berücksichtigung der Business Schools in der Community of European Management Schools (CEMS) durchgeführt. Die Studienstruktur wurde im Senat und im Universitätsrat beraten und mit grosser Mehrheit verabschiedet. In 2000 wurden Arbeitsgruppen gebildet, die genau bestimmte curriculare Bereiche strukturierten und in Folge einer Programmverantwortlichkeit bzw. einer Fachverantwortlichkeit übergaben.

Das Selbststudium ist integraler Teil der entworfenen neuen Studienarchitektur. Für die weitere Konzeption und Umsetzung des Selbststudiums wurde 2000 eine Projektgruppe mit externen Kräften besetzt – das sogenannte Selbststudiumsteam. Die Programmverantwortung als Leiter dieser Projektgruppe wurde Prof. Dieter Euler übertragen. Die Projektgruppe mit einem ordentlichen Professor (Dieter Euler), einem Nachwuchsdozenten/Assistenzprofessor (Karl Wilbers) und weiteren Mitarbeitenden wurde am Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP) angesiedelt, das bereits vor der Neukonzeption hochschuldidaktisch engagiert war. Im Januar 2001 wurde die weiter unten beschriebene Aufgabenbestimmung des Selbststudiums, d.h. die e-Learning-Strategie, der Universität fixiert. Im Wintersemester 2001/2002 erfolgte dann mit allen Abteilungen und Studiengängen der Umstieg auf die neue Konzeption.

## 2 Didaktisches Konzept der Universität St. Gallen

### 2.1 Didaktisches Konzept der gesamten Neukonzeption an der Universität St. Gallen

In ihrer Gesamtstrategie "Vision 2005" formuliert die Universität St. Gallen das Ziel, "sich als international führende Wirtschaftsuniversität zu behaupten und bestmöglich ausgebildete Absolventinnen und Absolventen in Wissenschaft und Praxis zu entlassen". Expliziter Teil der Strategie ist das Angebot „eines ganzheitlichen, hohen wissenschaftlichen und praktischen Ansprüchen genügenden Studiums“. Zu diesem Zweck wurde eine Konzeption aus drei Stufen (Assessment, Bachelor, Master) und drei Säulen (Kontakt-, Selbst-, Kontextstudium) konzipiert. Die drei Stufen verankern die von der Bologna-Deklaration geforderten Zyklen. Der damalige Rektor Gomez und sein Mitarbeiter Spoun erläutern die drei Säulen (2000): „Mit den drei Säulen des Studiums wird der Tatsache Rechnung getragen, dass eine ausschliessliche Spezialisierung für die Absolvierenden in den Fach- und Berufsfeldern der Universität St. Gallen unzureichend ist“.



Abb. 1: Studienarchitektur der Universität St. Gallen

Das Kontaktstudium in den klassischen Lehrformen wie Vorlesungen, Seminaren und Übungen, bildet einen zentralen Teil des Studiums. Als Pflicht- wie als Wahlpflichtstudium stellt das Kontaktstudium in den Lehrveranstaltungen und über die Dozierenden den Kontakt zu den Kernfächern her. Das Kontextstudium soll das Fachstudium der Kernfächer in gesellschaftliche, politische, historische, philosophische und ästhetische Zusammenhänge stellen und führt als "studium integrale" in "das Haus der Wissenschaften" ein.

- Handlungskompetenz besteht in der Kenntnis und der Anwendung fachübergreifender Methoden wissenschaftlichen Arbeitens und Lernens.
- Reflexionskompetenz besteht in der geistigen Fähigkeit, über geistige Probleme und kulturelle Fragen fundierte Überlegungen anstellen zu können.

- Kulturelle Kompetenz besteht in der Fähigkeit, aus der eigenen Kultur heraus andere Kulturen, deren Normen und Werte, Lebenswelten und Ordnungsvorstellungen, Institutionen und Geschichte verstehen zu können.

## 2.2 Didaktisches Konzept des Selbststudiums

Das Selbststudium umfasst 25% des Studien- und Prüfungsvolumens und verfolgt nach dem didaktischen Leitbild des kooperativen Selbstlernens mit neuen Medien neben anspruchsvollen fachlichen Zielen auch überfachliche Ziele. Überfachliche Ziele sind die Förderung von Selbstlern-, Team- und Medienkompetenz. Die überfachlichen Kompetenzen werden in starker Anlehnung an das Konzept der Lern- und Arbeitsstrategien von METZGER (2004) entworfen. Das folgende Rahmenmodell strukturiert die überfachlichen Kompetenzen, die an der Universität St. Gallen verfolgt werden.

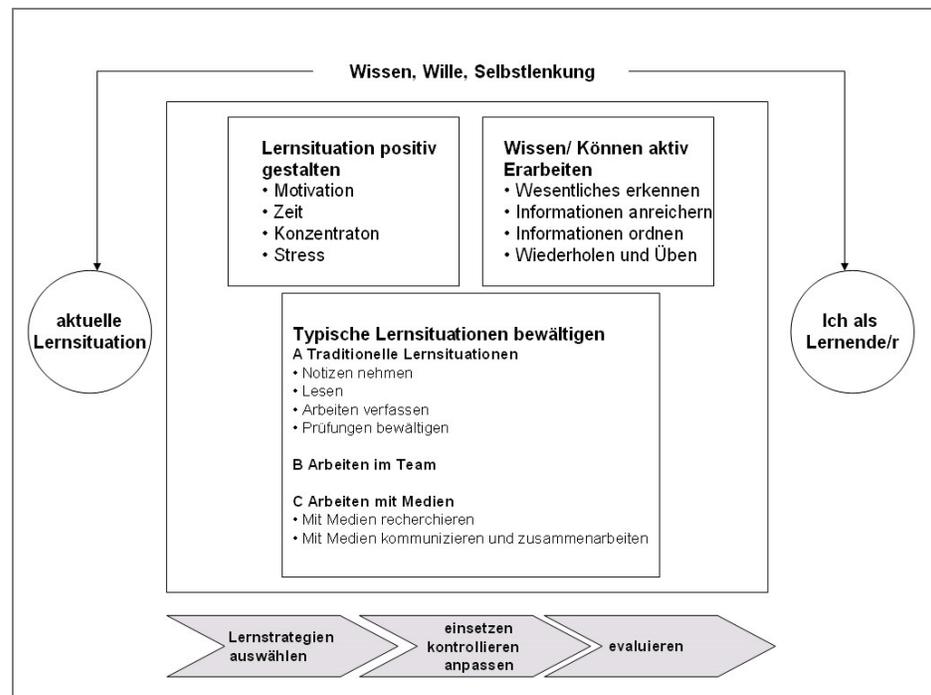


Abb. 2: Systematisierung der überfachlichen Kompetenzen an der Universität St. Gallen (in Anlehnung an METZGER, 2004)

Die Förderung der überfachlichen Kompetenzen der Studierenden erfolgt auf verschiedene Arten.

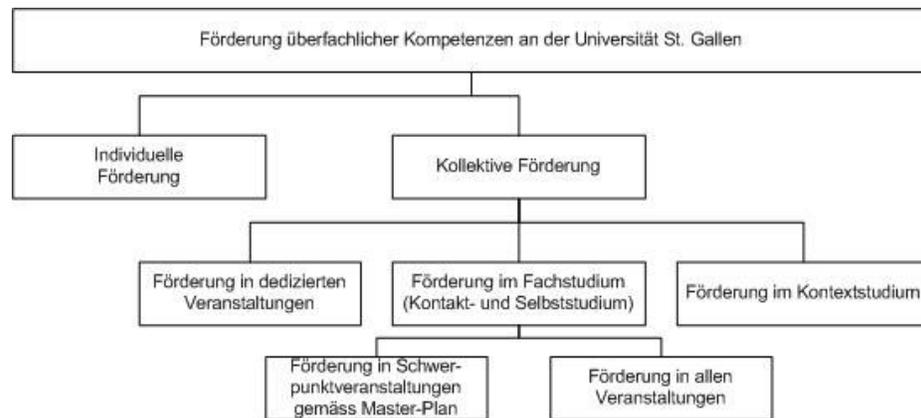


Abb. 3: Systematisierung der Ansätze zur Förderung der überfachlichen Kompetenzen an der Universität St. Gallen nach WILBERS & ZELLWEGER (2004)

Bei individuellen Massnahmen wird die Förderung auf den einzelnen Studierenden ausgerichtet. Hier ergeben sich bei Beratungsgesprächen oder bei Projektarbeiten mit intensiver Betreuung, z.B. bei Bachelor-Arbeiten, gute Möglichkeiten der Förderung von überfachlichen Kompetenzen. In grösseren Universitäten sind dieser Förderung rasch Grenzen gesetzt. Nichtsdestotrotz hat die Universität St. Gallen hier ein Coaching- und Mentoringprogramm für Studierende eingeführt. Auf der kollektiven Ebene werden die Kompetenzen aller Studierenden in verschiedenen Lehrveranstaltungen gefördert. Die Förderung erfolgt innerhalb eigenständiger Veranstaltungen und durch die Integration in das Fachstudium sowie durch das Kontextstudium.

E-Learning ist an der Universität St. Gallen kein Selbstzweck, sondern steht im Dienst des Selbststudiums bzw. – in anderer Leseweise – des Bologna-Prozesses. E-Learning wird sowohl zur Erreichung anspruchsvoller fachlicher Zielsetzungen als auch zur Erreichung der überfachlichen Zielsetzung eingesetzt und hat klaren instrumentalen Charakter für das Selbststudium. Grundlegend ist dabei das Postulat, dass der Einsatz jeweils spezifische Mehrwerte realisieren kann. Die Arbeiten werden hier angeleitet durch eine Typologie, die drei Arten von Medien sowie jeweils spezifische Mehrwerte unterscheidet (EULER & WILBERS, 2002, S. 15ff.).

- Präsentationsmedien dienen der anschaulichen und verständlichen Darbietung von Lehrinhalten, z.B. in Form einer filmisch-authentischen Darbietung einer Fallsituation.
- Interaktionsmedien dienen der Aufforderung und Anleitung zur interaktiven Erschliessung, Festigung und Anwendung und kritischen Reflexion von Lehrinhalten, z.B. in Form von Simulationen.
- Informationssysteme unterstützen das persönliche Wissensmanagement von Studierenden, z.B. in Form von Abstract-Diensten.

E-Learning und Selbststudium sind, auch in der Wahrnehmung der Universitätsangehörigen, auf enge Weise miteinander verwoben. Den pädagogischen Para-

metern „im engeren Sinne“, d.h. fachliches Interesse, Lernstand etc., wird im Rahmen der didaktischen Beratung besonderes Augenmerk gewidmet. Aufgrund ihrer Strategie konzentriert sich die Universität unter dem Aspekt der Internationalität vor allem auf die Berücksichtigung des kulturellen und sprachlichen Hintergrunds. Dazu hat die Universität ein umfangreiches Betreuungsangebot für incoming students entwickelt. Ausserdem versucht die Universität insbesondere den Studierenden mit nichtdeutscher Muttersprache (z.B. aus der Romandie) gerecht zu werden. So besteht beispielsweise für diese Studierenden die Möglichkeit, den ersten Studienzyklus, die Assessment-Stufe, zur Abfederung von Sprachproblemen zu strecken. Genderaspekte werden insbesondere in sprachlicher Hinsicht (gendergerechte Sprache) sowie bei der Zusammensetzung von Teams, z.B. zu Evaluationszwecken, berücksichtigt.

E-Learning bzw. das Selbststudium eröffnen der Universität – auch jenseits der Veränderungen in der Lehre – neue Handlungsmöglichkeiten bzw. sichern in Zeit steigenden Wettbewerbs bestehende Handlungsmöglichkeiten. Die Universität nutzt ihr untrennbar mit dem Selbststudium verbundenes Profil in der Lehre – ergänzend zu ihrem Forschungsprofil – als Instrument im internationalen Wettbewerb um Studierende.

### 3 Entwicklungsstrategie

Der Hochschulentwicklungsansatz der Universität St. Gallen kombiniert klar einen Top-Down- mit einem Bottom-Up-Ansatz. Der Top-Down-Ansatz verankert ein Selbststudium im Umfang von 25 % und verpflichtet alle Dozierenden zum Übergang auf die neue Studienkonzeption. Andererseits werden gezielt Prozessowner verpflichtet, die den gegebenen Rahmen ausfüllen können.

Das Selbststudiumsteam war von Anfang an der Ansicht, dass die einzelnen Fächer und Programme das zu ihnen passende Konzept selbst und in Eigenverantwortlichkeit finden müssen. Der Prozess des Erlernens des Umgangs mit e-Learning sollte in der Hand der Prozessowner bleiben. Zur Unterstützung dieses institutionellen Lernens wurden die beschriebenen Supporteinheiten bzw. -leistungen aufgebaut.

Vom Selbststudiumsteam wurden zwei Arten von Projekten initiiert, für die die Fachverantwortlichen (Prozessowner) die Verantwortlichkeit tragen.

- „Leuchttürme“ dienen dazu, innerhalb der Universität realisierbare Mehrwerte im Sinne von guten Beispielen zu verankern und aufzuzeigen. Bei der Auswahl der Leuchttürme wurden zwei Kriterien zur Bildung eines Portfolios von Leuchttürmen berücksichtigt. Zum einen sollten die Schwerpunkte von e-Medien in der Modellierung von EULER & WILBERS (2002), nämlich Präsentation, Interaktion und Information, berücksichtigt werden. Zum zweiten sollten alle Abteilungen berücksichtigt werden. Die Leuchttürme dienen dem institutionellen Lernen, was durch begleitende Massnahmen unterstützt wird. Eine Reihe von Leuchttürmen ist in EULER & WILBERS (2003) dokumentiert.
- „Niedrigschwellige Lernangebote“ ermöglichen – mit deutlich reduzierten didaktischen Anforderungen – einen schnellen Wechsel in der Breite. Diese

setzen für das Engagement der Dozierenden die Schwellen niedrig. In der einfachsten Form besteht dabei ein Angebot aus wenigen Seiten in der Lernplattform. Hier geht es nicht um die Realisierung höherer medien-didaktischer Ansprüche, sondern um die Gewinnung einer kritischen Masse von Angeboten und einer aus Sicht der Studierenden zentralen Informationsbereitstellung. Ausserdem sollen niedrigschwelligen Lernangebote den Dozierenden Ängste, z.B. der Überforderung, nehmen. Zentrale Rolle für die Qualität der Angebote spielen hier gut abgestimmte Prozesse sowie hochwertige Templates auf der Lernplattform.

Die Vorstellung, dass die Universität ihr Wissen im Umgang mit Selbststudium bzw. e-Learning erst „langsam“ erwerben muss, bedarf der Unterstützung durch flankierende Massnahmen. Dazu gehören in der Modellierung von PROBST u.a. (2000) Massnahmen, die auf die Exzellenz einzelner Projekte (Intraprojektlernen) sowie auf den Kompetenzerwerb zwischen den Projekten (Interprojektlernen) zielen.

|   |   |
|---|---|
| Intra-Projektlernen<br>(Exzellenz der Einzelprojekte)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didaktische Beratung</li> <li>• Schulungsangebote (Didaktische Angebote, Autoren-schulung)</li> <li>• Unterstützung</li> <li>• Hilfen bei der qualitativen Evaluation der Angebote</li> <li>• Vorgabe von Struktur-Templates auf der Lernplattform (vor allem für niedrigschwellige Angebote)</li> </ul>   |
| Inter-Projektlernen<br>(Kompetenzerwerb zwischen Projekten) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation von guten Beispielen, die primär der internen Kommunikation dient (z.B. Euler &amp; Wilbers, 2003)</li> <li>• Beiträge der Prozessowner zu ihren Projekten in der Hochschulzeitung</li> <li>• Kurzbeiträge in relevanten Magazinen (z.B. Alumni-Magazin, Studierendenzeitung)</li> <li>• Angebote des hochschuldidaktischen Zentrums, die internen Sachverstand integrieren, z.B. in Form von Kurzreferaten von Prozessownern</li> <li>• Formelle Workshops des Erfahrungsaustausches</li> <li>• Lunch-Break-Seminare, die Prozessowner gestalten („HDZ’ mittag“)</li> <li>• Kurzberichte in den Gremien (Senat, Abteilungsausschüsse etc.)</li> </ul> |

Abb. 4: Massnahmen des Intra- und Interprojektlernens an der Universität St. Gallen

## **4 Veränderungenbereiche**

Die beschriebene Entwicklungsstrategie zeitigte – auf der Basis des eingangs skizzierten Projektanlage – eine Fülle von Veränderungen. Die Ausführungen konzentrieren sich in diesem Beitrag auf die Änderung der Organisationsstruktur, die technische Lösung, die Veränderung der Aufgaben und des Involvements der Betroffenen und Beteiligten, der Aufbau der Support-Leistungen sowie auf die Veränderungen im Qualitätsmanagement.

### **4.1 Änderung der Organisation der Lehre an der Universität St. Gallen**

Das Organisationskonzept wurde radikal verändert. Das Selbststudium wird heute durch ein mehrstufiges Matrix-Konzept koordiniert.

In der ersten Dimension liegt die Verantwortlichkeit auf der tiefsten Ebene bei dem Leiter/der Leiterin einer Veranstaltung, d.h. einer Professorin/einem Professor. Diese sind die „Prozessowner“, die durch die weitere Koordination nicht aus der Pflicht genommen werden. Diese Prozessowner sind verantwortlich gegenüber einem Programmverantwortlichen (Prof.), die für folgende Bereiche eingerichtet wurden: Assessment-Stufe, Majors innerhalb Bachelor-Stufe, Master innerhalb der Master-Stufe, Kontextstudium. An den Schnittstellen wurden Gremien geschaffen für die strategischen Koordinationsbedarfe (Beiräte) sowie für die operativen Koordinationsbedarfe (Umsetzungskreise).

In der zweiten Dimension ist das Selbststudium durch den Programmverantwortlichen für das Selbststudium (Dieter Euler) verantwortet. Diese Aufgabe wird im sog. Selbststudiumsteam wahrgenommen, die auch die Koordination der Supportangebote inne hat. Ergänzend zu dieser mehrstufigen Matrix-Konzeption wurden Supporteinheiten organisatorisch integriert, die weiter unten beschrieben werden.

### **4.2 Die technische Unterstützung des Selbststudiums**

Die Universität St. Gallen hat schon vor der hier beschriebenen Neukonzeption über eine relativ homogene IT-Unterstützung verfügt, in der Lotus Notes eine zentrale Rolle spielt. Im Zentrum des technischen Konzepts zur Unterstützung des Selbststudiums steht eine auf die Bedürfnisse der Universität St. Gallen angepasste Lernplattform, nämlich das IBM Lotus Learning Management System (vormals Learningspace).

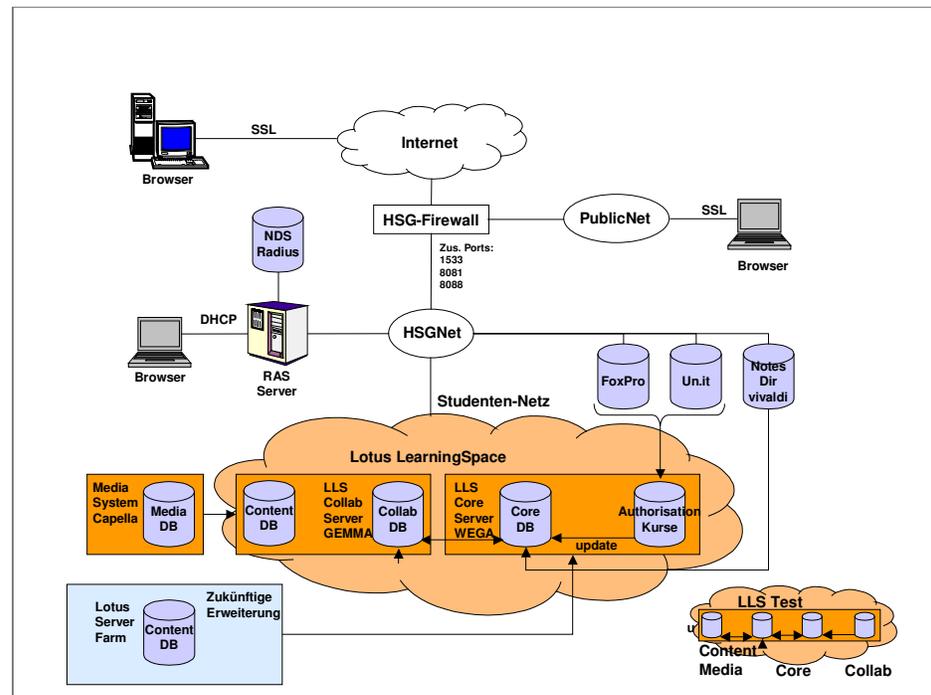


Abb. 5: Technisches Lösungskonzept (Skizze Markus Wirth)

Diese wurde eng verbunden mit dem administrativen System der Universität (Kurs/Raumverwaltung, Einschreibedienste etc.) sowie dem Mail- und Datenbank-System der Universität (Lotus Notes). Dies ermöglicht z.B. ein Single-Sign-On. Die Lösung erscheint benutzerfreundlich, weitgehend zukunftssicher, stabil und skalierbar.

### 4.3 Die Veränderung der Aufgaben und des Involvements der Betroffenen und Beteiligten

Innovationstheoretisch ist nach HAUSCHILDT (2004) mit drei Arten von Widerständen zu rechnen: Barrieren des Nicht-Könnens, des Nicht-Wollens sowie des Nicht-Dürfens. Die Betroffenen und Beteiligten werden vor diesem Hintergrund im Transformationsprozess in verschiedenen Aufgabenbezügen angesprochen.

Einfache Modellvorstellungen des Change Management, wie z.B. das Troika-Modell von HAUSCHILDT (2004), werden der Komplexität nicht immer gerecht. Das Rektorat taucht primär in der Rolle des Machtpromotors auf. Das Selbststudiumsteam, hier den Supporteinheiten zugeordnet, hat jedoch neben der Rolle des Fachpromotors (Alternativengenerierung, Überwindung fachlicher Defizite etc.) auch die Rolle des Prozesspromotors (Überwindung administrativer Widerstände) und die Rolle des Machtpromotors, z.B. durch die Vergabe von Mitteln.

| Beteiligte & Betroffene<br>(ohne Supporteinheiten) | Involvement & Aufgabe  |
|--|--|
| Alle Dozierenden auf allen Stufen                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot des Selbststudiums im Umfang von 25% des Studienvolumens</li> <li>• Prozessownership</li> <li>• Förderung anspruchsvoller fachlicher Kompetenzen</li> <li>• Förderung überfachlicher Kompetenzen in ihren Veranstaltungen („Förderung überfachlicher Kompetenzen in der Breite“)</li> </ul>   |
| Ausgewählte Dozierende                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot des Selbststudiums im Umfang von 25% des Studienvolumens</li> <li>• Prozessownership</li> <li>• Förderung anspruchsvoller fachlicher Kompetenzen</li> <li>• Förderung anspruchsvoller überfachlicher Kompetenzen in Schwerpunktveranstaltungen („Vertiefte Förderung“)</li> <li>• Förderung überfachlicher Kompetenzen in Veranstaltungen ausserhalb des Fachkontextes, insbesondere „Lernen und Wissenschaftliches Arbeiten“ (Lerntagebuch etc.)</li> <li>• Angebot informationspropädeutischer Veranstaltungen („InfoTools“)</li> </ul> |
| Studierende  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung an der Strategieentwicklung und -fortentwicklung</li> <li>• Aktive Mitarbeit in der Lehre</li> <li>• Aktive Mitarbeit an der Evaluation (Debriefings, Befragungen, geplant: Teaching Award)</li> </ul>  |
| Rektorat   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiierung der Neukonzeption</li> <li>• Freigabe von Ressourcen</li> <li>• Zielbildung</li> <li>• Sicherung des strategischen Fit</li> <li>• Überwindung von Willensbarrieren</li> </ul>   |
| Administration der Universität                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neugestaltung der Prozesse</li> <li>• Organisatorische „Glättung“ von Innovationsprozessen</li> </ul>   |

Abb. 6: Beteiligte und Betroffene an der Universität St. Gallen: Aufgaben und Involvement

#### 4.4 Aufbau von Supportstrukturen

Im Zuge des Projektes wurden völlig neue Supportstrukturen aufgebaut. Die folgende Übersicht zeigt die zur Zeit eingerichteten Supporteinheiten, ihre Aufgabe und ob sie neu eingerichtet wurden oder nicht.

Die Governance-Struktur der Supporteinheiten ist hier nicht in allen Verzahnungen abbildbar. Hingewiesen wird jedoch darauf, dass das Selbststudiumsteam und das hochschuldidaktische Zentrum beide im Institut für Wirtschaftspädagogik integriert sind und beide von je einem Direktor des Instituts verantwortet werden. Weiterhin ist das Swiss Center for Innovations in Learning (SCIL) in das Institut integriert. Das SCIL fördert durch Forschung und Entwicklung den Einsatz neuer Technologien in Universitäten und Unternehmen. Es bietet zu diesem Zweck Beratung, Coaching, und Netzwerkmoderation an. Das SCIL wurde von der Gebert-Rüf-Stiftung als schweizweit und international tätiges Kompetenzzentrum initiiert und

gefördert. Ausserdem wird die Koordination der Aktivitäten im Swiss Virtual Campus (SVC), dem nationalen Förderprogramm zur Entwicklung von e-Learning an schweizer Hochschulen, im Institut wahrgenommen.

| Art der Supporteinheit        | Aufgabe   | Status |
|-------------------------------|---|--------|
| Selbststudiumsteam            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung (didaktisch und technische Beratung, Prozesse, Implementation): Unterstützung bei der Alternativengenerierung etc.</li> <li>• Vergabe von Mitteln für Projekte im Selbststudium (Innovationsfond mit in der Zeit abnehmenden Mitteln; incl. Projektcontrolling)</li> <li>• Monitoring des Fortschritts der Konzeption und Umsetzung des Selbststudiums</li> <li>• Mitarbeit im hochschuldidaktischen Zentrum</li> <li>• Entwicklung und Pflege der Promotoren und Change Agents</li> <li>• Durchführung eigenständiger Evaluationsprojekte (z.B. Euler, Wilbers &amp; Zellweger, 2004)</li> <li>• Organisation/Durchführung von Massnahmen des Interprojekt-Lernens (siehe unten)</li> <li>• Forschung</li> </ul> | Neu    |
| Hochschuldidaktisches Zentrum | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot hochschuldidaktischer Ausbildung (Zertifizierung)</li> <li>• Angebot hochschuldidaktischer Weiterbildung</li> <li>• Broker für weitere Veranstaltungen</li> <li>• Evaluationsangebote (Lehrveranstaltungen, Prüfungen etc.)</li> <li>• Beratung und Coaching der Dozierenden</li> </ul>  | Neu    |
| „Lernplattformteam“           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrieb der Lernplattform</li> <li>• Multimedia-Produktion</li> <li>• Help-Desk</li> </ul>   | Neu    |
| Informatikbereich             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination mit Lernplattformteam</li> <li>• Neuentwicklung von Informatikkompetenzen zur Unterstützung des Neukonzeptionsprozesses (z.B. Einschreibeprozesse)</li> <li>• IT-Support ausserhalb des Bereichs der Lernplattform (z.B. User-Enrollment)</li> </ul>  | Umbau  |
| Q-Team                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung des Qualitätsmanagements (z.B. quantitative Lehrveranstaltungsevaluation)</li> <li>• Unterstützung/Durchführung Akkreditierungsprozesse</li> </ul>  | Neu    |

Abb. 7: Support-Strukturen an der Universität St. Gallen

Neben den Supportleistungen werden Anreizstrukturen gestaltet, die die Inanspruchnahme dieser Leistungen unterstützen. Dazu gehört es, die anspruchsvolle Studienreform als innovative Leitidee zu verankern um so die intrinsische Motivation zu fördern. Dabei wirkt auch die weiter unten skizzierte Evaluation stimulierend. Sowohl die externe Evaluation als auch die interne Evaluation setzen positiven Anreize. Die Vergabe von Mitteln aus dem Innovationsfonds in einem eher kleinen Umfang sowie die Gestaltung der Lehrdeputate (Ermässigung der

Lehrdeputate bei besonderem Engagement in der Lehre) ergänzen dies. Geplant ist weiterhin die Vergabe eines Teaching Awards durch die Studierenden.

#### 4.5 Veränderung des Qualitätsmanagements

Die Evaluation beruht – zur Zeit – auf drei Säulen („Drei-Säulen-Theorie“). Dabei werden Standards gesetzt, verschiedene Methoden eingesetzt und, vor allem durch ergänzende Workshops, Konsequenzen erarbeitet. Die Möglichkeiten und Grenzen erörtern auch WILBERS & ZELLWEGER (2005).

| Verfahren  | Verantwortlich  | Vorzüge/Probleme  |
|--|---|---|
| Säule 1:<br>Quantitative<br>Lehrveranstaltungs-<br>evaluation  | Q-Team (nach<br>Absprache mit<br>Rektorat und<br>Abteilungen) | Prinzipiell gute<br>Vergleichbarkeit von<br>Veranstaltungen und der<br>Entwicklung in der Zeit,<br>Identifikation von<br>,Brandherden',<br>,Umsetzungslücke'<br>(WILBERS &<br>ZELLWEGER 2005) |
| Säule 2:<br>Qualitative<br>Lehrveranstaltungsevalu-<br>ation   | Prozessowner  | Glaubwürdige<br>Kombinierbarkeit mit<br>quantitativen Ergebnissen.<br>Gute Möglichkeit zum<br>Generieren von<br>Veränderungsideen.  |
| Säule 3:<br>Peerorientierte<br>Evaluationsverfahren<br>(z.B. EQUIS-<br>Akkreditierung,<br>AACSB-<br>Akkreditierung)            | Gesamte Universität<br>(operativ: Q-Team)                     | Strategischer Input mit<br>starker Überzeugungskraft,<br>kaum Konnex zu<br>Einzelveranstaltungen.   |
| Zusatzevaluationen, z.B.<br>Projekt „Bild des<br>Selbststudiums der<br>Studierenden,, (Euler,<br>Wilbers & Zellweger,<br>2004) | Verschiedene  | Flexible Deckung von<br>Evaluationsbedarfen   |

Abb. 8: Evaluation an der Universität St. Gallen: Methoden, Verantwortlichkeiten, Vorzüge & Probleme

## 5 Skizze der Effekte und Ausblick

Das Projekt bedeutet eine Abkehr von den eher verschulden Lehre, die vorher an der Universität St. Gallen bestand. Das Projekt gewährleistet eine bologna-konforme Neugestaltung und hebt auf die entsprechenden Intentionen ab, z.B. Förderung der internationalen Mobilität und die Betonung der überfachlichen Kompetenzen. Die Konzeption wird der Erklärung „Der Europäische Hochschulraum“ und der Schweizer nationalen Vorgabe (SUK 2003) gerecht.

Das Projekt ist nachhaltig, weil das Vorgängersystem inzwischen ausgelaufen ist. Da die Neukonzeption – nach Auslaufen des Projektbudgets – über die Gesamtfinanzierung abgedeckt wird, ist nicht nur eine kritische Masse von Lehrveranstaltungen, sondern auch eine langfristige Finanzierung der neuen Konzeption gesichert. Die Neukonzeption und das Selbststudium ist im Verständnis der Universität untrennbar mit ihrer Positionierung und Profilierung am Markt verbunden.

Die Arbeiten sind keineswegs abgeschlossen. Neben Optimierungsbedarfen, die an fast allen Ecken und Enden auftauchen, Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Korrektur von Problemlagen in der Gesamtanlage der Neukonzeption des Studiums konzentrieren sich die weiteren Arbeiten zur Zeit auf die Veränderung der Prüfungspraxis sowie auf die Vertiefung der Förderung überfachlicher Kompetenzen in Schwerpunktveranstaltungen.

## 6 Literaturverzeichnis

**Der Europäische Hochschulraum.** Gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister vom 19. Juni 1999, Bologna 1999.

**Euler, D. & Wilbers, K.** (2002): Selbstlernen mit neuen Medien St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

**Euler, D. & Wilbers, K.** (Hrsg.) (2003): E-Learning an Hochschulen: An Beispielen lernen. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

**Euler, D., Wilbers, K. & Zellweger, F.** (2004): Das Selbststudium an der Universität St. Gallen aus Sicht der Studierenden. Eine qualitative Studie. Arbeitsbericht. St. Gallen (Institut für Wirtschaftspädagogik).

**Gomez, P. & Spoun, S.** (2000): Persönlichkeiten fordern und fördern. Die neue Studienarchitektur der Universität St. Gallen. Neue Züricher Zeitung (NZZ) vom 25. Mai 2000.

**Hauschildt, J.** (2004): Innovationsmanagement. 3. Auflage. München: Vahlen.

**Probst, G.J.B, Deussen, A., Eppler, M.J. & Raub, S.P.** (2000): Kompetenzmanagement. Wiesbaden: Gabler.

**Metzger, C.** (2004): Lern- und Arbeitsstrategien. Ein Fachbuch für Studierende an Universitäten und Fachhochschulen. 6. Auflage. Oberentfelden: Sauerländer.

**Seufert, S. & Euler, D.** (2005): Nachhaltigkeit von eLearning- Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen. SCIL-Arbeitsbericht 4. St. Gallen: SCIL.

**Schweizerische Universitätskonferenz (SUK)** (2003): Richtlinien für die koordinierte Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bologna-Prozesses (Bologna-Richtlinien) vom 4. Dezember 2003. Bern: SUK 2003.

**Wilbers, K. & Zellweger, F.** (2004): Das Selbststudium an der Universität St. Gallen. Leitidee, Zielsetzungen, Umsetzung. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

**Wilbers, K. & Zellweger, F.** (2005): Unterstützung des Change Managements in Hochschulen durch qualitative Evaluation seitens der Studierenden. In: Zeitschrift für Hochschuldidaktik, Heft 3 (März 2005), 16-32.