

Peter Gomez und Sascha Spoun

1 Wandel in der europäischen Universitätslandschaft

„Bologna-Prozess“ – dieses Schlagwort steht für die fundamentalen Veränderungen, welche eine zentrale Reformagenda an den europäischen Hochschulen vorsieht. Dabei geht es um die Herstellung eines gesamt-europäischen, 31 Staaten umfassenden Bildungsraums, der für viele Studienangebote grosse Neuerungen mit sich bringen wird. Einerseits sollen die Strukturen des Studiums der beteiligten Staaten und Hochschulen kompatibel werden, indem Bachelor und Master als Studienabschlüsse statt der bisherigen Diplome eingeführt und die Lehrveranstaltungen bzw. die verlangten Studienleistungen durch das Kreditpunktesystem ECTS vergleichbar werden; andererseits suchen Hochschulen jeweils eigenständige Profile, weil sich die Standards der Forschung, die Finanzierung und die Anforderungen der Arbeitgeber in der Wirtschaft ändern. Die Frage der Profilierung des Universitätsstudiums zwischen globalen Anforderungen und nationalen Traditionen ist besonders im deutschsprachigen Kulturraum, dem grössten dieser Art in Europa, von tiefgreifender und weitreichender Bedeutung, weil die darauf gegebenen Antworten in der Realität das Spektrum der bisherigen Studienangebote verändern werden. Die Universität St.Gallen, gegründet als eine der ersten Handelshochschulen 1898 und heute die erste Universität im deutschsprachigen Raum, die vollständig auf Bachelor- und Master umgestellt hat, ist folglich ein geeignetes Beispiel, um diesen Veränderungsprozess zu verstehen.

Die Neukonzeption der Lehre der Universität St. Gallen ist nicht nur die pro-aktive Umsetzung der Reformvorgaben im Rahmen des Bolognaprozesses, sondern sie ist vor allem auch die Antwort der Universität auf den verschärften Wettbewerb um die besten Studierenden, auf ökonomische und ökologische Herausforderungen, auf gesellschaftliche und kulturelle Neuorientierungen, deren Konturen sich immer klarer abzeichnen. Deshalb wissen wir: Globale Herausforderungen an unsere Kreativität und unser Innovationsvermögen, rascher Technologiewandel und internationaler Wettbewerb erfordern nicht nur hervorragend ausgebildete, leistungsfähige und lebenslang lernwillige Fachkräfte, sondern auch Persönlichkeiten, die Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Solche Individuen auszubilden, hat sich die Universität St. Gallen zum Ziel gesetzt. Als Wunsch und Wollen der Universität St. Gallen wird diese Zielvorstellung durch den Leitsatz für die gegenwärtig neu konzipierte Lehre auf ihren Begriff gebracht: „Überlegen in der Verantwortung: wir fordern und fördern Persönlichkeiten“.

Im folgenden Beitrag wird im zweiten Kapitel gezeigt, wie stark Bildung auch wichtigen universitätsexternen Erwartungen entspricht, unser Vorgehen gleichsam utilitaristisch legitimiert, bevor im dritten Kapitel dieses Bildungsziel und seine Umsetzung ausführlich dargestellt werden. Das abschliessende vierte Kapitel will den Bogen auf der Ebene der Bildungsidee schliessen.

2 Erwartungen von Arbeitgebern und Studierenden: Bildung

Bildung als Gegenstand und Ziel der Neukonzeption der Lehre ist die prägende Leitidee unserer Reform. Denn mit gutem Grunde wird in der Antike das Menschsein Humanitas, Bildung, genannt (Droysen 1858). Hintergrundwissen und die Kenntnis von nicht unmittelbar sichtbaren zivilisatorischen und die Lebenswelt prägenden Zusammenhängen, kritisches Denkvermögen in unterschiedlichen Seinsbereichen, mithin Orientierungsfähigkeit in unserer Gegenwart und für deren Zukunft – das sind Bildungs-, Erziehungs- und Lernziele, derer sich auch die neue Studienordnung der Universität St. Gallen angenommen hat. Der Universität St. Gallen geht es um eine zeitgemäss ausgestaltete Einheit von Bildung und Ausbildung.

Seit Jahren schon ist deutlich, dass tief greifende und sich beschleunigende Veränderungen der Lebens- und Berufswelt nach neu konzipierten akademischen Bildungsgängen verlangen. Die darauf gerichteten steigenden Erwartungen und Ansprüche unserer seit der Aufklärung an Fortschritts- und Modernisierungsmodellen orientierten Gesellschaft mobilisieren Reform- und Leistungswillen von Dozierenden und Studierenden. Der wachsende internationale Wettbewerb von Universitäten und Hochschulen, solchen Anforderungen als akademischen Herausforderungen gerecht zu werden und sich mit attraktiven Angeboten auf dem globalisierten und digitalisierten Bildungsmarkt zu positionieren und

zu behaupten, hat auch die Universität St. Gallen zu einer durchgreifenden und einschneidenden Studienreform veranlasst. Die durch die Reform angestrebte Bildung will dem Menschen helfen, sich selbst und seine Stellung in der Welt besser zu verstehen. Ziel ist die geistige Selbstständigkeit und Selbstbestimmung. Deshalb steht die Vertrautheit mit der Kultur als notwendiges Wissen für ein erfolgreiches Studium auch nicht unter Beweisdruck. Denn sonst wäre jedwede gebildete Individualität im permanenten Rechtfertigungszwang. Welche Talente jemand wirklich besitzt, zeigt sich ohnehin erst, wenn er gezwungen ist, sich mit entsprechenden Gegenständen auseinanderzusetzen. Indes, Begabungen müssen angefacht werden.

Mit diesem Verständnis eines Studiums als Beitrag zur fachlichen und persönlichen Entwicklung treffen wir im übrigen die Erwartungen von Unternehmen und potentiellen Arbeitgebern der Absolvierenden als auch diejenigen von Studierenden, insbesondere der vielseitig interessierten und engagierten Studierenden, die wir an unserer Universität besonders schätzen. Betrachtet man die Aussagen einiger Unternehmen, die sich auf ihren Webseiten an Studienabgänger richten, wird dies schnell einsichtig: „Eine Persönlichkeit mit Leistungswillen, Engagement und Eigeninitiative“ sucht ein klassisches Industrieunternehmen. „Auch ausserhalb der Universität leisten Sie überdurchschnittliches und verdeutlichen Ihren Anspruch durch soziale, kulturelle oder gesellschaftliche Engagements“ orientiert potentielle künftige Fach- und Führungskräfte über die Anforderungen einer Versicherung. Eine Schweizer Grossbank sucht „eine überzeugende Persönlichkeit mit sehr gutem Allgemeinwissen und der Entschlossenheit, Verantwortung zu übernehmen“ und ein Medienunternehmen fordert „Kreativität, Engagement und unternehmerische Verantwortung“. Natürlich – und dies sollte nie übersehen werden – ist eine solide Fachausbildung Grundlage, um überhaupt wertschöpfend aktiv werden zu können. Eine Befragung aller Erstsemester über ihre Erwartungen an das Studium in St. Gallen macht deutlich, dass gerade die typischen Merkmale des neu konzipierten St. Galler Studiums seiner obligatorischen Breite in den Kern- und Kontextfächern sowie seines Leistungsanspruchs vielen Studierende besonders wichtig oder gar am wichtigsten sind, und zwar vor allem den Studierenden, die auch jenseits des Studiums geistig und sozial aktiv sind und Bücher lesen, Theater, Ausstellungen und Museen besuchen, sich in kulturellen oder künstlerischen Vereinigungen betätigen.

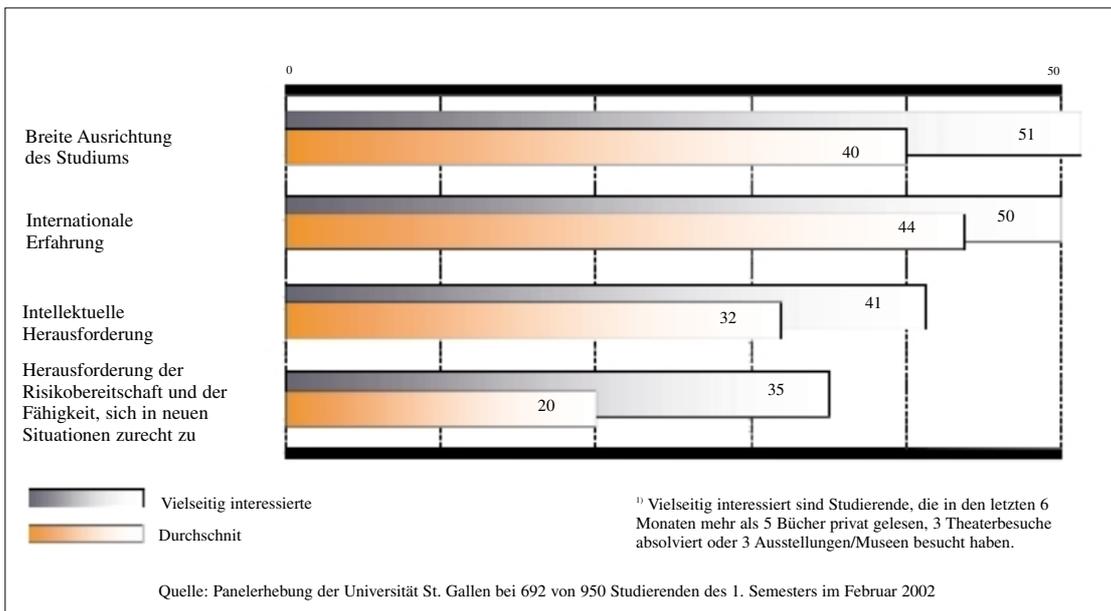


Abbildung 1: Erwartungen der Studierenden

3 Bildungskonzept der Universität St. Gallen

Die Universität St. Gallen hat erkannt, dass sie wegen, ihrer relativen Kleinheit im weltweiten Wettbewerb (Spoun 1998) kaum mehr wahrgenommen werden wird, es sei denn, sie konzentriert sich auf ein international kompatibles Studienmodell auf der Basis ihrer schon bislang entwickelten und erfolgreichen akademischen Ausbildung. Das angestrebte Studienmodell lässt sich im Kern durch seine Abschlüsse und seine tragenden Säulen charakterisieren. Die Studierenden bereiten sich auf einen Bachelor of Arts sowie verschiedene Masterabschlüsse vor. Die Einführung dieser weltweit verbreiteten Studienstruktur und dieser akademischen Grade ist vielleicht keine Überraschung und schon gar nichts Neues; gleichwohl ist die Universität St. Gallen – neben der ETH Zürich – damit eine der reformpolitisch innovativen Hochschulen in der Schweiz (CRUS-Bericht für die Bolognanachfolgekonferenz 2003). Die entscheidende und inzwischen viel beachtete

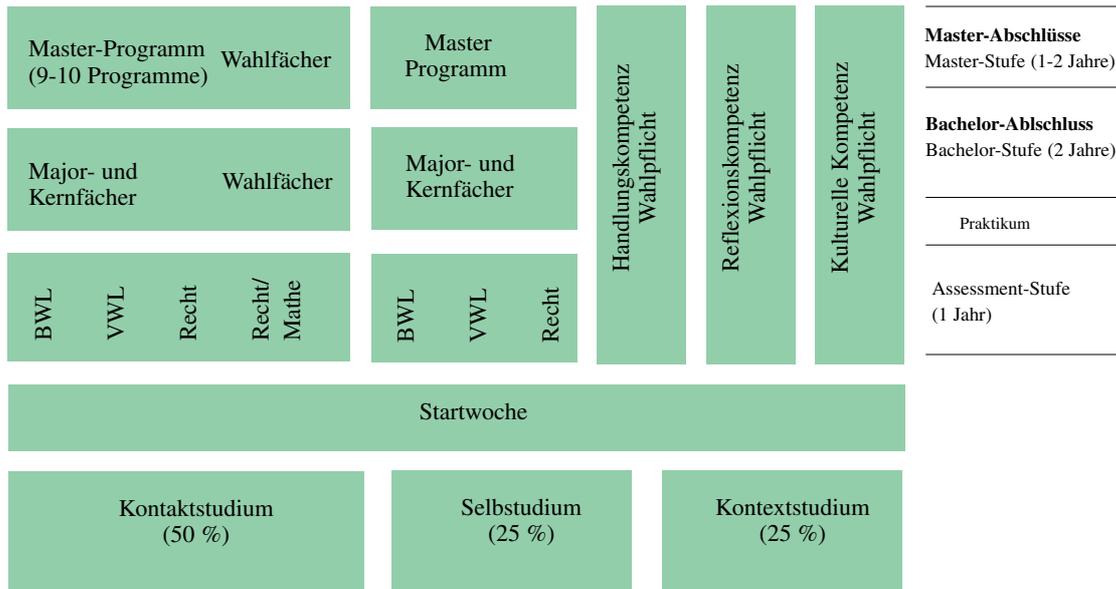


Abbildung 2: Studienarchitektur

Neuerung an unserer Universität aber ist die konsequente Gliederung des Studiums in drei Säulen. Unterschieden werden an der Universität St. Gallen Kernfachstudium, das sich in **Kontaktstudium** (50 % der Studienleistung) und **Selbststudium** (25 % der Studienleistung) gliedert, sowie **Kontextstudium** (25 % der Studienleistung).

Mit den drei Säulen des Studiums wird der Tatsache Rechnung getragen, dass eine ausschliessliche Spezialisierung für die Absolvierenden in den akademischen Fächern und den praxisorientierten Berufsfeldern in der Ausbildung an der Universität St. Gallen unzureichend ist. Gleichzeitig müssen die Studierenden Voraussetzungen und Bereitschaft zu lebenslangem selbständigem Lernen erwerben, und die Dozierenden müssen unabdingbar in Zukunft verschiedene Rollen und Aufgaben übernehmen, denn sie sind nicht nur in ihrer Funktion als Wissensvermittler gefragt, sondern darüber hinaus, und zwar ausnahmslos in stärkerem Masse als bislang, auch als Mentoren und Coaches, als Kommilitonen wie Kommilitoninnen und als Ansprechpartner der Studierenden. Kurz: Manche Dozierenden werden sich mehr auf pädagogische Herausforderungen einstellen müssen.

3.1 Drei Stufen des Studiums

Maturanden und Maturandinnen beginnen ihr Studium an der Universität St. Gallen mit der Assessment-Stufe. In diesem ersten Studienjahr soll eine sorgfältige wissenschaftliche Grundlegung erfolgen und die Studierenden sollen an die Anforderungen herangeführt werden, die für ihr Studium in St. Gallen ausschlaggebend und typisch sind, damit sie dieses im wahrsten Sinne des Wortes „unternehmen“, d.h. selbständig und eigenverantwortlich wie Unternehmer mit allen Konsequenzen planen und durchführen können. Diese zeitliche Begrenzung der Grundstufe auf ein Jahr hat den Vorteil, dass Studierende und Universität relativ schnell und auf einer breiten, überprüfbaren und transparenten Basis feststellen können, ob sie zueinander passen. Die Universität St. Gallen will auf diese Weise vielseitig interessierten und aktiven Studierenden eine Chance geben, Voraussetzungen und Perspektiven für ein weiteres Studium kennenzulernen und kritisch zu prüfen.

Grundsätzlich soll die Lehre auf der **Assessment-Stufe** die Funktion eines allgemeinen wissenschaftlichen Propädeutikums hinsichtlich der an der Universität St. Gallen gelehrt Disziplinen erfüllen. Diese Studienstufe macht deshalb mit disziplinären und wissenschaftlichen Grundlagen vertraut, damit Studierende theoretische und praktische Probleme in angemessener Zeit bearbeiten und lösen können, indem sie sich selbständig mittels Fachliteratur informieren, wissenschaftliche Erkenntnisse und Ergebnisse fachgerecht, verständlich und überzeugend darstellen und vermitteln und sich fachübergreifend im akademischen und gesellschaftlichen Diskurs stufenangemessen an der Erörterung aufgeworfener Fragen und Probleme beteiligen können.

Der Grad des **Bachelor of Arts** nach drei Jahren als ein allgemein wissenschaftlich qualifizierender Abschluss soll sich deutlich von den mehr berufsorientierten und berufsqualifizierenden Fachhochschulabschlüssen unterscheiden. Der Bachelor der Universität St. Gallen ist nicht als ein enger Fachabschluss („kleiner Jurist“, „kleiner Betriebswirt“, „kleiner Volkswirt“) konzipiert, sondern lehnt sich ganz ausdrücklich und bewusst nicht nur an das Humboldtsche Bildungsideal (Spoun und Wunderlich 2003) an, sondern auch an die angelsächsische Idee der Persönlichkeitsbildung – etwa für die Ausbildung von „leadership“ – oder an die in Frankreichs Eliteschulen bestens bewährte Idee einer „culture générale“. Zentral ist die Bedeutung, welche dem akademischen Abschluss eines Bachelors zugemessen werden soll. Diese kann nur über die Wechselbeziehung zwischen Universität und wirtschaftlicher bzw. gesellschaftlicher Praxis bestimmt werden. So mag in einem bestimmten Fachbereich – es sei etwa an Wirtschaftswissenschaften gedacht – durchaus zutreffen, dass die Arbeitswelt Absolvierenden eines Bachelor of Arts einer Universität gute Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet, wie man dies heute schon in angelsächsischen Ländern und bei multinationalen Unternehmen weltweit beobachten kann. In andern Fachbereichen, wie der Medizin, mag es von den fachwissenschaftlichen Anforderungen und dem damit verknüpften beruflichen Anforderungsprofil her schwer vorstellbar sein, den Bachelor-Abschluss als genügenden Erstabschluss für eine traditionelle Fachkarriere zu akzeptieren. Im letzteren Fall wird der Bachelor-Abschluss nur einen Zwischenabschluss darstellen können entweder für einen Fachwechsel oder für eine weitere Spezialisierung. Ein guter Bachelor belegt eine generell wissenschaftliche Qualifikation sowie gewisse fachliche und überfachliche Kompetenzen. Damit geht der Bachelor weit über ein Vordiplom, das den Abschluss eines Grundlagenstudiums eines Fachstudiums belegt, oder eine Zwischenprüfung hinaus. Der Bachelor soll die Mobilität im Hinblick auf den Wechsel von Studienorten – besonders auch international - und von Studiengebieten erhöhen. Genau diese Diskussion musste auch an der Universität St. Gallen, besonders in Bezug auf die juristische Ausbildung, geführt werden. Die verschiedenen angemessenen Lösungen werden sich erst im Laufe der Zeit herausstellen; diese können nicht am „grünen“ Tisch diskutiert werden, denn nur Erfahrungen werden die Qualität und Einsatzmöglichkeiten der Bachelor Absolvierenden zeigen und damit überzeugen.

Im weiteren ist eine Universität im Zusammenhang mit der Wertung des Bachelor-Abschlusses auch gefordert, ihre Rolle als Stätte akademischer Lehre und Forschung insgesamt zu definieren. Im Falle der Universität St. Gallen wird diese Rolle definiert erstens durch ein Bachelorstudium, das uneingeschränkt den Zielen und Ansprüchen dieser Universität entspricht, volle Aufmerksamkeit aller Beteiligten erfährt und in keiner Weise hinter der Master-Stufe zurückstehen muss.

Verschiedene **Masterprogramme** werden die Universität St. Gallen als „graduate school“ der betreffenden Disziplinen ausweisen. Dabei werden zehn Programme verwirklicht, die den Absolvierenden ein klares akademisches Profil verleihen, wobei wir mit Mittelstrass (2000) die schon von Humboldt proklamierte Einheit von Forschung und Lehre bilden bzw. von der Forschung als zentrale Aufgabe und wesentlicher Faktor der Identität einer Universität ausgehen. Dies sehen wir als grundlegende Voraussetzung für die Vorbereitung unserer Masterstudierenden auf die verschiedenen Aufgaben in Praxis und Wissenschaft an. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre werden fünf Spezialisierungen angeboten („Accounting and Finance“, „Banking and Finance“, „Information, Media and Technology Management“, „Marketing, Services and Communications Management“, „Strategy and International Management“), zwei in der Volkswirtschaftslehre („Economics“, „Quantitative Economics“), ein Masterprogramm „International Affairs and Governance“, das auch mit einem integrierten Studienteil an der „Sciences Po“ (Paris) zu einem Doppelabschluss führen kann, sowie zwei juristische Programme, von denen eines auf das traditionelle juristische Profil zugeschnitten ist, das andere auf das internationale Wirtschaftsrecht („Law and Economics“).

Ein Wort sei an dieser Stelle zu den für die Öffentlichkeit vielleicht ungewohnten englischen Bezeichnungen erlaubt. Da die genannten Studiengänge und –abschlüsse nicht nur international kompatibel, sondern nach dem erklärten Willen der Universität St. Gallen vor allem auch internationale Studierende anziehen sollen, sind die weltweit gebräuchlichen und verständlichen Termini unumgänglich. Und das hat nichts mit einer unnötigen und oft auch unzulänglichen Verwendung des Englischen im akademischen Sprachgebrauch zu tun.

Die Masterprogramme können sowohl direkt an den Erwerb des Bachelors angeschlossen als auch nach einigen Jahren Berufserfahrung begonnen werden. Sie stehen den entsprechend qualifizierten Bachelorabsolvent(inn)en der Universität St. Gallen und Absolvent(inn)en anderer Universitäten offen. Ein Masterprogramm erstreckt sich über eineinhalb Jahre, in denen drei Semester Lehre und ein Semester Masterarbeit sowie ein Forschungs- bzw. Praxisprojekt absolviert werden müssen. Programme, die zu einem Doppelabschluss führen – sei es mit einer ausländischen Partneruniversität oder durch Verbindung zweier interner Programme –, dauern zwei Jahre.

Das ausserdem sich in Vorbereitung befindliche betriebswirtschaftliche Programm zum MBA richtet sich an junge Führungskräfte mit einigen Jahren Berufserfahrung, die sich zum Beispiel über ihre aktuellen Fachaufgaben hinaus auf allgemeinere Führungsaufgaben vorbereiten wollen und noch keine oder wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse besitzen. Die „executive“, d.h. berufs begleitenden Programme MBL, MBE und eMBA sind Weiterbildungsangebote, die in der Regel parallel zur Berufsausübung studiert werden.

3.2 Drei Säulen des Studiums

Der Innovationsgehalt der neu konzipierten Lehre und ihre hochschul- wie wissenschaftspolitische Bedeutung liegen indes weniger in der Einführung von Bachelor und Master, die sich als Standardabschlüsse auch in Kontinentaleuropa in den nächsten Jahren durchsetzen werden (Spoun 2000), als vielmehr in der Neugliederung des Studiums in verschiedene Bereiche, „Säulen“ genannt. Diese Säulen sind jeweils durch die spezifische Art der Organisation sowie durch inhaltliche Anforderungen und spezifische Zielsetzungen des Studierens definiert. Damit wird angesichts wachsender und sich noch steigender Ansprüche an geistige Flexibilität und (inter)kulturelle Qualifikationen des Einzelnen ein Bildungskonzept verwirklicht, das sich nicht in Fachausbildung erschöpft, die in St. Gallen aus den Wirtschaftswissenschaften mit BWL und VWL, der Rechtswissenschaft und den Staatswissenschaften besteht.

Vorlesungen, Übungen und Seminare – in der Neukonzeption das **Kontaktstudium** – dürfen nur noch solche Inhalte umfassen, die nicht im Selbststudium besser, d.h. effizienter, rascher, weniger umständlich, mit individuellen zeitlichen Prioritäten usw., gelernt werden können. Deshalb sind jene traditionellen Lehrformen nur vorgesehen, wenn sie angesichts komplexer und komplizierter Inhalte durch die Vermittlung eines Dozierenden einen tatsächlichen „Mehrwert“ für das Verständnis oder auch für die Zeitersparnis bedeuten. Ein Drittel dieser Kontaktveranstaltungen kann individuell gewählt werden. Das ist sinnvoll, weil angesichts der Fülle kanonisierten Fachwissens nicht mehr alle Inhalte und Gegenstände eines Faches abgedeckt werden

können, sondern auch durch exemplarisches Lernen erworben werden müssen. Die Kurse sind grundsätzlich vierstündig angelegt, um durch einen konzentrierten Seminarbetrieb und dessen auf Diskussion und eigenständige Beiträge seitens der Studierenden gerichtetes Lehr- und Lernkonzept ein vertieftes wissenschaftliches Verständnis zu ermöglichen.

Das **Selbststudium** an der Universität St. Gallen umfasst nicht mehr nur die individuelle Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen, sondern es ist ein eigener Studienbereich mit Inhalten, die nicht mehr konventionell „vorgelesen“ werden. Dieses Selbststudium umfasst Inhalte aus den Kernfächern Rechtswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre. Sein Umfang entspricht einem Viertel aller Studienleistungen und wird auch entsprechend geprüft. Das Studium in dieser Säule ist vielgestaltig: virtuelle Veranstaltungen auf dem Intranet der Universität, Skripte mit Übungsaufgaben und Lösungen, enge Zusammenarbeit mit Tutorinnen und Tutoren, Lernhilfen und Diskussion von Problemstellungen, weiterführende Veranstaltungen, die einen Einstieg in das Fachgebiet und die ausgewählten Inhalte bieten, Lektürekurse, an denen die Studierenden zwar nur wenige Male pro Semester teilnehmen können, sich dabei aber in kleinem Kreis der intensiven Diskussion mit dem Dozenten stellen müssen. All diese Formate bringen die Studierenden dazu, Lehrinhalte grundlegend, systematisch und umfassend selbst zu erarbeiten, neue Informationsmedien und den Computer als Arbeitsinstrument zur Unterstützung heranzuziehen sowie die persönliche Hilfe von Tutorinnen und Tutoren in Anspruch zu nehmen. Die Studierenden haben die Chance, sozusagen unter massgeschneiderten Bedingungen zu lernen, für sie schwierige Fragestellungen mit Unterstützung zu vertiefen und zu wiederholen und in gewissem Masse Organisationshoheit über ihr Studium zu gewinnen. Wegen der fortschreitenden Verkürzung der Halbwertszeit tradierten Wissens auf vielen Gebieten zählt diese Fähigkeit, sich selbständig neue Wissensgebiete zu erarbeiten, ganz zweifellos zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen der Zukunft. Wer die Universität St. Gallen mit einem Studienabschluss verlässt, wird sich von seinen Kommilitonen und Kommilitoninnen manch anderer Universitäten dadurch unterscheiden, dass er und sie diese Schlüsselqualifikation bereits im Studium gründlich gelernt und erfolgreich genutzt haben. Den Dozierenden ist es Anreiz und Verpflichtung, für diese Ziele und Zwecke das bestmögliche Lehr- und Lernmaterial zu entwickeln und einzusetzen. Zugleich entsteht im Zuge dieser Prozesse und Massnahmen im Intranet der Universität eine Plattform für die Virtualisierung zumindest von Teilbereichen der Lehre. Das eröffnet die Chance, die Universität St. Gallen auf dem Gebiet moderner Lehr und Lernmedien zu einer internationalen Vergleichens standhaltenden Universität fortzuentwickeln.

Das **Kontextstudium** (Spoun 2002) schliesslich beinhaltet Veranstaltungen der von uns so genannten drei Teilsäulen der kulturellen Kompetenz, der Reflexionskompetenz und der Handlungskompetenz. Ziele und Anspruch dieses Studiums gehen über die Funktion und die Aufgaben der traditionellen Kulturfächer der Universität weit hinaus. Die Bezeichnung Kontextstudium soll nicht nur den Unterschied zum Kernfachstudium markieren, sondern vor allem deutlich machen, dass es hier in der Tat um die geistigen, historischen, gesellschaftlichen und ästhetischen Zusammenhänge geht, in denen sich unser aller Handeln vollzieht, ob privat, ob sozial, ob wirtschaftlich oder ob politisch.

Durch „Reflexion und Training“ in allen drei Teilsäulen sollen die Studierenden besser als bisher auf die laufend komplexer werdenden Anforderungen späterer Berufstätigkeit und Alltagswelt vorbereitet werden. Sie sollen gleichsam als Denkende und Handelnde fit für jene Zukunft gemacht werden, in der sie Leistung zeigen und Verantwortung übernehmen wollen. Reine Kernfachkenntnisse reichen dazu längst nicht mehr aus, und sie würden sich in der Lebenspraxis als untauglich erweisen, wenn es den Absolventen an den erforderlichen Fähigkeiten zu überlegtem und überlegenem Verhalten in komplexen Systemen wie Unternehmungen oder öffentlichen Verwaltungen fehlte.

Diese an einer verbindlichen Bildungsidee von Ganzheitlichkeit und Persönlichkeitsbildung, Forschung und Lehre als wissenschaftlicher und pädagogischer Einheit ausgerichtete Neukonzeption setzt ihre Studierenden nicht auf Bildungszug. Im Gegenteil, die Universität St. Gallen will ihren Studierenden die grösstmögliche Bildungschance bieten. Dabei ist sie weit davon entfernt, ein Verständnis von Bildung als allein geistig-kulturelle Tradition ohne Einschluss von Wirtschaft, Technik, Natur weiterzuschleppen, was natürlich bei dieser Schwerpunktuniversität auch logisch ist. Eine künstliche Opposition zwischen Fakultäten und Kulturen als althergebrachte Bildungstradition gibt es hier nicht; denn Probleme tun der Wissenschaft nicht den Gefallen, sich selbst disziplinar zu definieren. Sie wachsen über Theorien, Methoden, Gegenstände der Disziplinen hinaus, werden transdisziplinar. Solche Probleme erfordern daher auch interdisziplinäre Behandlung. Der „universitas litterarum“ als Einheit der Wissenschaften geht es nicht darum, die einzelnen Disziplinen zu einer ideellen Einheit zu integrieren, sondern darum, zwischen den Fächern für Interdisziplinarität zu sorgen; zum

einen, um Anschluss an den wissenschaftlichen Fortschritt zu halten, zum anderen, um den Studierenden realistische, praktikable, umsetzbare Problemlösungsansätze und -verfahren zur Verfügung zu stellen.

Fester Bestandteil des St. Galler Studienkonzepts ist die Vermittlung von Fähigkeiten und Motivation zum „lebenslangen Lernen“ vor allem durch Angebote in der Teilsäule Handlungskompetenz sowie im Selbststudium. Denn für künftige Führungskräfte ist in den skizzierten Zeiten beschleunigten Wandels und globaler Konkurrenz kaum etwas so wichtig, wie sich selbst Wissen und Erfahrung verfügbar zu machen, um sich diese für die individuelle Gestaltung des eigenen Lebens und für die soziale Verantwortung für das Gemeinwesen nutzbar zu machen.

3.3 Gestaltungselemente und-prinzipien des Studiums

Studium umfasst in unserem Verständnis weit mehr als nur den Besuch und die Verarbeitung von Lehrveranstaltungen und Prüfungsvorbereitungen. Es handelt sich vielmehr um eine Geisteshaltung und Lebensphase, die die Studierenden einnehmen und erleben sollen. Speziell dazu gibt es Angebote der Universität und Aktivitäten der Kommilitonen auf dem Campus. Die **Startwoche** als eine einwöchige Blockveranstaltung zu Beginn des Studiums ist ein hervorragendes Beispiel. Sie macht nicht nur die Erstsemestrigen mit Studium und akademischem Leben an der Universität St.Gallen vertraut, sondern soll als gemeinsames Erlebnis, insbesondere durch eine sorgfältig ausgearbeitete Fallstudie, ein Zusammengehörigkeitsgefühl der neuen Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie Verbundenheit mit ihrer neuen Universität begründen. Gemeinsame Arbeit und Unternehmungen sollen Kooperation, Teamgeist, Solidarität und Verantwortungsbereitschaft innerhalb eines intensiven Programms unter Beteiligung von 150 Studierenden höherer Semester, einem Dutzend Mitglieder des Lehrkörpers und vielen externen Mitwirkenden fördern. Diese Eigenschaften, sollen die Studierenden während des gesamten Studiums sowie im späteren privaten und beruflichen Alltag die Absolventinnen und Absolventen der Universität St.Gallen auszeichnen.

Abgestimmt auf die beschriebene Studienstruktur wurde auch das **Prüfungssystem** überarbeitet. Neben den üblichen schriftlichen Prüfungen sowie einer Bachelor- und Masterarbeit sind vermehrt, und zwar verteilt über alle Studienjahre und Studienstufen, schriftliche Seminararbeiten, mündliche Präsentationen, Fachgespräche, Fallstudien und Gruppenprüfungen und die Berücksichtigung aktiver Teilnahme am Unterricht vorgesehen, damit die angestrebten Kompetenzen möglichst differenziert und fair erfasst und bewertet werden können. Besondere Aufmerksamkeit legen wir dabei auf die Assessment-Stufe, auf der allen (700 und mehr) Studierenden drei mündliche Einzelprüfungen, zwei Team-Präsentationen, fünf schriftliche Arbeiten und in jedem Fach zumindest zwei Klausuren verpflichtend angeboten werden. So spielt weniger die Tagesform und der Zufall eines Stoffgebiets, als vielmehr die Leistung und Verbesserung in allen Fächern eine Rolle. Der geschätzten zeitlichen Beanspruchung der Studierenden entsprechend, werden die einzelnen Studienteile mit Credits gewichtet, die Teilleistungen werden aber nach wie vor differenziert benotet (Kreditnotenpunkte). Jede der drei Stufen muss insgesamt bestanden werden, wobei eingeschränkt Kompensationsmöglichkeiten vorgesehen sind.

Ein **Coaching-Programm**, das sich gegenwärtig noch in der Pilotphase befindet und deshalb nur über ein Bewerbungs- und Losverfahren für eine begrenzte Zahl von Studierenden zugänglich ist, fördert überfachliche Kernkompetenzen wie soziale Kompetenz, Leadership (als Begriff für Vorstellungen der Führungslehre von angewandten Sozialkompetenzen in Führungssituationen bewusst gewählt), Selbstverantwortung und Reflexionsfähigkeit. Das, was man als Hingabe an etwas Überpersönliches bezeichnen könnte, soll Autonomie und Selbstwertgefühl des Individuums sowie dessen menschlichen Respekt und soziale Integrationsfähigkeit fördern; was einem zutiefst humanistischen Anliegen seit der Antike entspricht. Bildung einerseits als individuelle Selbstbildung zur Selbstbesinnung und Selbstfindung im Hinblick auf Bereiche wie Problembewusstseinsweiterung, Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsfähigkeit, Ich-Stärke, ethische und ästhetische Werte; Bildung andererseits als kritische Aneignung und reflektierte Anwendung grundlegender wissenschaftlicher Kenntnisse und Fähigkeiten. Diese Betreuung wird im **Mentoring-Programm** auf der Bachelor-Stufe fortgeführt. Beide Programme zur Persönlichkeitsbildung haben formativen Charakter.

Während ihres Studiums können und sollen die Studierenden alleine oder in Teams Projekte definieren und verwirklichen, für die sie jeweils eine Dozentin oder einen Dozenten als Betreuer gewinnen müssen. Dabei geht es nicht nur um die Konzeption von Projekten, sondern auch um deren reale Durchführung dieser.

Sie können als sogenannte **Campus Credits** Teil der Studienleistungen der Handlungskompetenz und des Wahlbereichs werden. Dies zeigt neben den klassischen selbständigen Leistungen wie Seminar- und Bachelorarbeit, dass ein Studium nicht nur aus bestehenden und aufbereiteten Inhalten besteht, sondern selbst konstruiert, strukturiert und beschrieben werden muss. Klare Vorgaben hinsichtlich der Leistungsstandards, der Berichte und des Ablaufs, aber auch zusätzlicher Einsatz der Dozierenden, der immer bei diesen speziellen Formaten gefordert ist, vermeiden ein Abgleiten in Beliebigkeit oder Niveaulosigkeit und sichern die Verwirklichung der Bildungsziele. Im Bereich des Majors und Masters in International Affairs stehen dafür sogar besondere Formen der Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen zur Verfügung.

Neben diesen inhaltlichen Zusatzangeboten, gilt es die Studierenden auch durch Optionen ausserhalb der eigenen Universität zu fördern. Dafür dient der Internationale Austauschdienst, der **Auslandssemester** an über 70 Partneruniversitäten weltweit organisiert und alle selbstorganisierten Auslandssemester unterstützt. Allen Studierenden wird mit Nachdruck ein Auslandsaufenthalt empfohlen und die Prüfungsordnung sieht auch bis zu drei Auslandssemester bereits bis zum Bachelor vor. Aber keinem Studenten wird dies einfach so angeboten oder gar dazu gezwungen, vielmehr müssen die Studierenden die Initiative ergreifen und sich entsprechend qualifizieren. In einem nächsten Schritt soll auch ein **Career Services Center** aufgebaut werden, das insbesondere für Praktika und Bewerbungen Hilfestellungen anbieten kann.

Verwaltet und weiterentwickelt wird dieses Studium von eigens dafür bestimmten Mitgliedern des Lehrkörpers und Mitarbeitenden der Verwaltung. Entscheidend ist die **Programmverantwortung** für jeden der Lehrbereiche, d.h. in St. Gallen für die Assessment-Stufe, die 5 Majors der Bachelor-Stufe, die 10 Master-Programme, das Selbststudium als Querschnittsfunktion sowie die 3 Teilgebiete des Kontextstudiums, die sich um Standards, Integration und kontinuierliche Weiterentwicklung kümmert. Hier haben der Senat für die beiden übergreifenden Programmleitungen der Assessment-Stufe und des Kontextstudiums sowie die Abteilungen (Fakultäten) für ihre Fachprogramme jeweils Kollegen gewählt und akzeptieren deren Führung. Daneben wurden die Organisationsprozesse in der Verwaltung entlang der Bedürfnissen der Studierenden von der Information über die Immatrikulation, den Stundenplan, die Prüfungsergebnisse bis zum Ehemaligenstatus definiert. Die formelle wie informelle Integration der Studierenden in die Gestaltung ist dabei für sachlich angemessene Lösungen und volle Akzeptanz des Studiums und seiner Anforderungen ein notwendiger Erfolgsfaktor. Dazu kommt eine umfassende Zusammenarbeit mit allen an der Lehre Beteiligten nach rein sachlichen Gesichtspunkten ohne jegliche Hierarchie. Konzipiert, sorgfältig umgesetzt und begleitet im Sinne eines sich in Zukunft selbst tragenden Prozesses wird dies durch ein kleines Team für die Neukonzeption der Lehre.

4 Bildungsidee und Umsetzung

All diese Massnahmen dienen über ihren formativen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung auch dem Ziel, eine möglichst attraktive Universität für die besten Studierenden zu schaffen. Dass das lateinische *studere* wörtlich „sich ernstlich um etwas bemühen“ heisst, ist keine Reminiszenz an alte akademische Traditionen. Unbestritten erfordert jede Fachfrage, jedes Sachproblem umfassendes Grundwissen und spezielle Kenntnisse, die jederzeit verfügbar sein müssen. Der propädeutischen und fundamentalen Ausstattung intellektueller und fachlicher Art sind die ersten Semester eines Studiums gewidmet. Doch dies darf nicht mit einer stupiden Paukveranstaltung verwechselt werden. Deshalb haben die Neukonzeption der Lehre und die sich daraus ergebenden Prüfungsanforderungen einen viel weitergehenden Anspruch: Es geht um die Nutzung verschiedener Lernmethoden, die Entwicklung von definierten Fachfähigkeiten und die Ausbildung von Kompetenzen vor allem auch im persönlichen und sozialen Bereich. Dafür werden gezielt zusätzliche Ressourcen eingesetzt.

Das Prinzip einer Bachelor- und Masterstudienstruktur ist im Vergleich viel weniger einschneidend und weitreichend als die Veränderungen auf der curricularen Ebene, die sowohl die generellen Studienziele als auch die einzelnen Lehrinhalte, die Lehr-Lern-Prozesse und die Prüfungsformen, letztendlich die Rollen von Lehrenden und Studierenden betrifft. Darin liegt denn auch die besondere Leistung aller daran Beteiligten, und dies stellt auch weiterhin noch grosse Anforderungen, wird sich doch der Reformprozess erst dem Ende nähern, wenn den vorgängig skizzierten Zielen und Anforderungen entsprochen wird. Formal wird dies im Jahre 2006 der Fall sein, wenn das ganze Studienangebot in Betrieb ist, die ersten Studierenden einen Masterabschluss erwerben und das Reformprojekt „Neukonzeption der Lehre“ als abgeschlossen betrachtet werden kann. Inhaltlich geht dieser Prozess aber weiter und in einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Entwicklungsprozess über.

Literatur

- CRUS. The State of Implementation of the Objectives of the „Bologna Declaration“ in Switzerland, Bericht für die Bolognanachfolgekonferenz in Berlin September 2003, <www.bolognareform.ch>.
- Droysen, Johann Gustav. Historik. Vorlesungen über Enzyklopädie und Methodologie der Geschichte. Hrsg. Rudolf Hübner. München: Oldenbourg, 1960.
- Gomez, Peter und Sascha Spoun. Reform der universitären Bildung: Tendenzen und Perspektiven der Universität St. Gallen. Universität St. Gallen, 2002.
- Mittelstrass, Jürgen. «Unerledigte Probleme der Universität auf dem Weg ins 21. Jahrhundert.» Universitäten im 21. Jahrhundert. Hrsg. Jan Joerden, Anna Schwarz und Hans-Jürgen Wagener. Berlin: Springer, 2000, 3-15.
- Sorbonne-Erklärung vom 25. Mai 1998 und Bologna-Erklärung vom 19. Juni 1999. Zugangsdatum <www.crus.ch/deutsch/Lehre/bologna/index.html>.
- Spoun, Sascha. Internationalisierung von Universitäten. Eine Studie über die Community of European Management Schools. Universität St. Gallen, 1998.
- Spoun, Sascha. «Ergebnisse der Arbeitsgruppe 3: Wirtschaftswissenschaften.» Tagungsdokumentation Bachelor und Master in den Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Hrsg. DAAD. Bonn: 2000, 446-450.
- Spoun, Sascha. «Studium fundamentale an der Universität St. Gallen. Das Kontextstudium als tragende Säule der neukonzipierten Lehre.» Neues Handbuch der Hochschullehre, J 2.3 Studiengangsentwicklung. Berlin: Raabe, 2002, 1 – 24.
- Spoun, Sascha und Werner Wunderlich. «Humanistische Bildung und die Neukonzeption der Lehre an der Universität St. Gallen.» Freiheit der Wissenschaft. Erscheint 4. 2003.
- Informationen zur Neukonzeption der Lehre: <http://www.studium.unisg.ch>

Die Autoren



Prof. Dr. Peter Gomez, geboren 1947, Direktor des Instituts für und Habilitation in Betriebswirtschaftslehre Visiting Professor an der State University of New York. Über 10 Jahre Tätigkeit in der Privatwirtschaft als Mitglied der Geschäftsleitung grosser Unternehmen sowie selbständiger Unternehmensberater.



Dr. Sascha Spoun, geboren 1969, Nachwuchsdozent für Betriebswirtschaftslehre, Projektleiter der Neukonzeption Lehre der Universität St. Gallen seit 1999, Programmleitung Kontextstudium. Studium der Politik- und Wirtschaftswissenschaften in Ann Arbor (USA), an HEC Paris und in St. Gallen, wo er auch promovierte. Während der Studienzeit 2 Jahre Präsident der Studentenschaft der Universität St. Gallen.