

Autorinnen: Dieter Euler &
Sabine Seufert

Portalbereich: Projektmanagement
Stand: 15.06.2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Strategie-/Zielentwicklung.....	2
3	Implementierungsdimensionen.....	4
3.1	Didaktische Dimension.....	4
3.2	Technologische Dimension.....	5
3.3	Ökonomische Dimension.....	6
3.4	Organisatorische Dimension.....	7
3.5	Sozio-kulturelle Dimension.....	8
4	Zusammenfassung.....	10

1 Einführung

Als Business School ist die Universität St. Gallen spezialisiert auf Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften mit 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 2002/2003 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 doktorierenden Programm 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 ein fundamentaler Bestandteil der HSG Kultur.

Die Universität St. Gallen ist eine öffentliche Institution, jedoch stammen nur 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 es, dass die Reduzierung öffentlicher Finanzmittel nicht ganz so stark ins Gewicht fällt, eine größere Unabhängigkeit ermöglicht und damit die Wichtigkeit der Autonomie der Institute unterstreicht.

Die Forschungsinstitute müssen sich abgesehen von einer homogenen Grundausstattung von Beginn an selbst finanzieren.

Seit 1999 beschäftigt sich die Universität St. Gallen auf strategischer Ebene mit dem Thema E-Learning in Zusammenhang mit der neuen Studienreform, die als feste Säule der neuen Studienangebote eine spezifische Form des Selbststudiums eingeplant hat. Die Entwicklungen sind an die Umsetzung der Bologna Reform gekoppelt, welche die Universität St. Gallen zur Stärkung der Wettbewerbssituation im internationalen Kontext möglichst rasch umsetzen wollte.

2 Strategie-/Zielentwicklung

An der Universität St. Gallen wurde keine eigenständige E-Learning-Strategie geschaffen, sondern sie ist eingebunden in das Konzept der neuen Studienreform, der «Neukonzeption Lehre (NKL)». Nicht die Umsetzung von E-Learning steht dabei im Vordergrund, sondern die Konzeption und Implementation eines E-Learning-gestützten Selbststudiums im Rahmen der umfassenden Neukonzeption der Lehre an der Universität St. Gallen.¹ Mit dem Beginn des Wintersemesters 2001/2002 ist die Neukonzeption des Studiums an der Universität St. Gallen in Kraft getreten. Innerhalb dieser Studienreform absolvieren die Studierenden insgesamt 25 % des Gesamtstudiums in Form eines E-Learning-gestützten Selbststudiums (vgl. Abbildung 1).

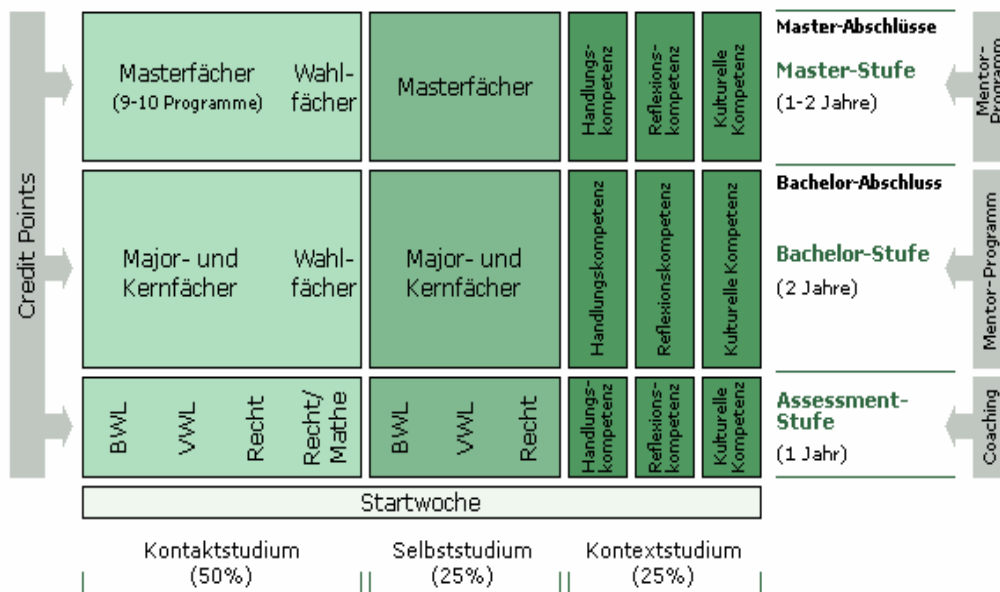


Abbildung 1: Neue Studienarchitektur an der Universität St. Gallen

Nach internationalen Standards werden ein Studium zum Bachelor of Arts (drei Jahre Regelstudienzeit) sowie für Studierende mit einem Universitätsabschluss ein Master-Studium in verschiedenen Master-Programmen (1–2 Jahre Regelstudienzeit) angeboten. Die gesamte Studienstruktur beruht auf drei Säulen: Dem Kontaktstudium (Präsenzveranstaltungen), dem

¹ <http://www.studium.unisg.ch/>

Selbststudium und dem Kontextstudium, in dem die Studierenden fachübergreifende Kompetenzen (z. B. Reflexions-, Handlungskompetenzen) erlernen.

Der Einsatz von E-Learning wird als ein Instrument gesehen, das Selbststudium zu unterstützen. Der innovative Charakter des Selbststudiums wird dabei durch zwei Merkmale bestimmt (Euler & Wilbers, 2002, S. 6). Das Selbststudium dient einerseits als ein Mittel zur kompetenten Auseinandersetzung mit den fachlichen Studieninhalten (Ziel des Studiums). Andererseits ist das Selbststudium auch ein Mittel, das neue methodische Formen des Studierens beinhaltet. Ziel des Studiums an der Universität St. Gallen ist es daher auch neben der fachlichen Ausbildung schrittweise Kompetenzen zum kooperativen Selbstlernen mit neuen Medien aufzubauen, das sich mit dem übergeordneten Ziel, auf «Lebenslanges Lernen» vorbereiten, verbinden lässt. Die strategischen Mehrwerte durch den Einsatz von E-Learning bzw. E-Learning-gestütztem Selbststudium sind in einer Differenzierung und starken Positionierung der neuen Studienreform auf dem Bildungsmarkt begründet.

Die Hochschulleitung entwickelte mit Unterstützung einer einberufenen Arbeitsgruppe das strategische Konzept für die neue Studienreform, die 1999 im Senat und Universitätsrat verabschiedet wurde. Die deutliche Mehrheit der Fakultätsmitglieder hat somit der didaktischen Neuausrichtung des Studiums zugestimmt. Ob die damit verbundenen Implikationen in der ganzen Tragweite jedoch bereits antizipiert worden sind, ist allerdings fraglich. Seit 2000 ist für die Einführung und nachhaltige Implementierung von E-Learning an der Universität St. Gallen das Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP) unter Leitung eines seiner beiden Direktoren, Prof. Dr. Dieter Euler, zuständig. Er trägt die Verantwortung für das E-Learning-gestützte Selbststudium. Die Implementationsstrategie beruht auf einem klaren Top-down-Ansatz, da 25 % Selbststudium in den neuen Studiengängen fest verankert wurden und sich somit alle Dozierenden mit neuen didaktischen Konzepten auseinandersetzen müssen.

Die Leitideen müssen in fachspezifische Konzepte umgesetzt werden, was die aktive Beteiligung der verantwortlichen Studiengangsleiter/innen und Dozierenden erfordert. Die Koordination des Selbststudiums findet in den jeweiligen Abteilungen statt, wobei in der Implementierung unterschiedlich vorgegangen wird. Die rechtswissenschaftliche Abteilung beispielsweise verlagert die Verantwortung für das Selbststudium teilweise auf externe Lehrbeauftragte, denen u. U. flexiblere Studienangebote sehr entgegenkommen. In der Betriebswirtschaftlichen Abteilung werden die «besten Professoren» (hinsichtlich Ansehen und Akzeptanz in der Kollegenschaft) mit den innovativen Aufgaben in der Lehre betraut.

Mit der neuen Studienreform geht auch die Implementation eines Qualitätsmanagementsystems einher. An der Universität St. Gallen wurde das Lenkungsgremium «Qualitätsentwicklung» einberufen, das die Forschung und Lehre evaluiert und entsprechende Verbesserungsprozesse initiiert. Zudem ist das Rektorat um einen Vize-Rektor «Qualitätsentwicklung» erweitert worden, um die strategische Bedeutung der Qualitätsentwicklung als «Chefsache» auch machtpolitisch zu implementieren. Das neu gegründete hochschuldidaktische Zentrum wird über das Ressort «Qualitätsentwicklung» budgetiert und ist somit als Bestandteil einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung strategisch eingebettet. Die Ziele und Maßnahmen des hochschuldidaktischen Zentrums sind abgestimmt mit dem Qualitätsmanagement-System der Universität. Neben der Selbstevaluation institutionalisierte die Universität St. Gallen Verfahren der externen Begutachtung. Die Akkreditierung erfolgte durch die efmd² sowie AACSB³, welche die Selbst- und Fremdevaluation in Form von «Peer Reviews» kombinieren und eine fortlaufende Organisationsentwicklung betonen.

² efmd steht für «European Foundation for Management Development», <http://www.efmd.org/>

³ AACSB steht für «The Association for Advance Collegiate Schools of Business», <http://www.aacsb.edu/>

<i>Strategieentwicklung</i>	Universität St. Gallen
<i>Strategische Anbindung von E-Learning</i>	E-Learning als Teil der Studienreform («Neukonzeption Lehre»), unterstütztes Selbststudium als eigenständige Studienform
<i>Initiator</i>	Universitätsleitung
<i>Kernelemente der Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Umsetzung Bologna-Reform durch neue Studienarchitektur – Aufbau einer neuen Studienform («unterstütztes Selbststudium») zur Förderung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen – Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
<i>Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorat (insb. Prorektoren «Lehre» und «Qualitätsentwicklung») – Arbeitseinheit unter Leitung eines Fakultätsmitglieds – Umsetzung der Leitideen innerhalb der Fachbereiche
<i>Ansatzpunkte für die Implementierungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Strategiebezogene Projektförderung, Budget – Kompetenzzentrum – Begleitende Forschung

Tabelle 1: Strategieentwicklung der Universität St. Gallen

3 Implementierungsdimensionen

.....

3.1 Didaktische Dimension

Kooperatives Selbstlernen mit neuen Medien kennzeichnet das didaktische Leitbild der Universität St. Gallen. Die Studierenden verbringen weniger Zeit in Vorlesungsräumen, sondern sind häufiger mit dem angeleiteten Selbststudium zur Erarbeitung und Vertiefung von Studieninhalten beschäftigt. Euler und Wilbers (2002) vergleichen das folgendermaßen: «Im Rahmen des Selbststudiums sitzen die Studierenden nicht auf dem Beifahrersitz und werden von einem erfahrenen Dozierenden durch die Gegend couchiert [sic], sondern sie sitzen selbst am Lenkrad, häufig in Begleitung ihres Dozierenden oder anderer Studierender.» (S. 5)

<i>Implementierung</i>	
<i>Didaktische Dimension</i>	Universität St. Gallen
<i>Didaktisches Leitbild</i>	«Kooperatives Selbstlernen mit neuen Medien»
<i>Aussagen über Stellenwert von E-Learning in der Lehre</i>	E-Learning kein Selbstzweck, Integration erfordert didaktische Begründung
<i>Curriculare Integration</i>	Curriculare Integration, Vergabe von Credit Points, Anpassung von Prüfungsformen ⁴
<i>Innovationsreichweite der didaktischen Konzepte</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Gesamte Universität im Rahmen der Umsetzung der Studienreform, – Förderung von Leuchtturmprojekten in allen Abteilungen, um didaktische Vielfalt an E-Learning-Optionen aufzuzeigen.⁵ – Unterstützung bei der Umsetzung von «niedrigschwelligen» Lernumgebungen

⁴ Die Prüfungssysteme wurden methodisch an die neuen Lehr- und Lernformen angepasst (z. B. Beurteilung von Gruppenarbeiten, Bonuspunkte für die Beteiligung an Diskussionsforen, etc.). Allerdings kann dadurch die Gefahr entstehen, dass im Semester zu viele Prüfungstermine von den Studierenden zu bewältigen sind. Somit besteht die Gefahr, dass zu sehr der Prüfungstakt die Prioritäten der Studierenden bestimmt, was dann die ursprüngliche Leitidee des selbstorganisierten Studierens konterkariert.

⁵ Die Gefahr bei Leuchtturmprojekten ist allerdings, dass sie zu «stark strahlen» und auf andere Dozierende abschreckend, da unerreichbar, wirken. Daher werden auch bewusst «niedrigschwellige» Lernumgebungen durch entsprechenden Support gefördert.

<i>Sicherstellung didaktischer Qualität</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Didaktische Beratung während der Konzeptentwicklung – (Summative) Evaluation im Rahmen der Qualitätsentwicklung – Debriefings (formative Evaluation) nach Konzeptumsetzung – E-Learning nicht als Selbstzweck, sondern als Instrument zur Verbesserung der didaktischen Qualität: Begründung des didaktischen Mehrwerts
<i>Etablierung didaktischer Standards</i>	Überprüfung der Idee von sog. «didaktischen Templates» zur Strukturierung von Kursen auf der Lernplattform ⁶

Tabelle 2: Didaktische Implementierung an der Universität St. Gallen

3.2 Technologische Dimension

Die Universität St. Gallen hat bereits eine langjährige Tradition, trotz heterogener Fachkulturen eine einheitliche technologische Infrastruktur für alle Abteilungen zu nutzen. Die Kommunikationsplattform Lotus Notes wurde an der Universität St. Gallen als erste europäische Installation implementiert. Auf diesen Erfahrungen konnte die Einführung einer einheitlichen Lernplattform aufbauen.

<i>Implementierung</i>	Universität St. Gallen
<i>Technologische Dimension</i>	Universität St. Gallen
<i>Technologische Basis</i>	Einheitliche Lernplattform «StudyNet» auf der Basis von Lotus Learning Space der IBM, die als einheitliche Plattform hochschulweit eingeführt und mittlerweile von allen Abteilungen und Studienangeboten genutzt wird.
<i>Integration in bestehende IT-Infrastruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Anpassung und Abstimmung mit den Administrationssystemen (z. B. Registrierungen zu Kursen, Verknüpfung zu den Vorlesungsverzeichnissen) – Geplant: weitere Integration (z. B. Serviceportal für die Studierenden, Zugang zur Lernplattform)
<i>Unterstützungsleistungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Begleitmaßnahmen für die Einführung von Systemen⁷ – Technischer Support
<i>Sicherstellung technologischer Qualität</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Lauffähigkeit und Stabilität – Benutzerfreundlichkeit
<i>Etablierung technologischer Standards</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Wiederverwendbarkeit von Inhalten über die Ablage in Datenbanken (neueste Version der Lernplattform unterstützt SCORM-Standard, um Inhalte plattformunabhängig abspeichern zu können). – Kein Einsatz eines differenzierte Metadaten systems zur Verwaltung einzelner Lernobjekte

Tabelle 3: Technologische Implementierung an der Universität St. Gallen

⁶ Die Feedbacks der Studierenden ergaben beispielsweise, dass die große Vielfalt unterschiedlicher Vorgehensweisen auf der Lernplattform, Kurse und Inhalte zu strukturieren, zu Verwirrungen führen und sich die Studierenden immer wieder neu orientieren müssen (Euler, Wilbers & Zellweger, 2004, S. 8). Somit wird derzeit in Erwägung gezogen, «didaktische Templates» zu entwickeln, damit sich Studierende leichter in den verschiedenen Kursen zu Recht finden können.

⁷ Im ersten Semester erhalten die Studierenden daher Einführungskurse in die Systeme, die von studentischen Tutoren/innen durchgeführt werden.

In einer öffentlichen Ausschreibung bewarben sich 13 Lernplattform-Anbieter, von denen zwei in die engere Auswahl kamen. Die Auswahl fiel zunächst auf einen mittelständischen Anbieter. Die Projektentwicklungen zeigten jedoch bereits sehr früh große Umsetzungsschwierigkeiten. Der Anforderungskatalog war relativ komplex, zumal die Lernplattform entsprechende Schnittstellen für vorhandene Administrationssysteme liefern sollte. Da es abzusehen war, dass der Anbieter seine Projekte nicht mehr realisieren kann, musste kurzfristig auf eine andere Lernplattform umgestellt werden. Die Entscheidung fiel mit IBM auf einen größeren, auf dem Markt künftig weiter existierenden Partner, der bereits eine Standardsoftware, LearningSpace, im Angebot hatte, die in die bestehenden Infrastrukturen der Universität St. Gallen passt. Das Problem war dennoch, dass der verbliebene Zeitplan für die technische Einführung zu kurz war und nicht genügend Zeit für das Austesten der Installation vorhanden war. Dies führte zu einigen technischen Schwierigkeiten und die neue Studienreform musste daher zunächst drei Monate ohne eine Lernplattform starten. Die Erfahrungen belegen die Bedeutung einer funktionierenden Technologie. Wenn sie funktioniert, ist nicht mit Lob für technische Raffinessen zu rechnen. Falls sie jedoch Probleme bereitet, können sehr leicht Überreaktionen auftreten und die gesamte Studienreform in Misskredit geraten. Die technischen Anfangsschwierigkeiten werden teilweise heute noch als «Altlasten» mitgetragen, wenn Studierende vermeintliche Schwierigkeiten vorschnell auf die Lernplattform schieben (auch wenn z. B. einfach nur das eigene Passwort vergessen wurde). Die Stabilität und Benutzerfreundlichkeit der Lernplattform stellen folglich nicht zu unterschätzende «Hygienefaktoren» für die anfängliche Akzeptanz bei den Studierenden und Dozierenden dar.

3.3 Ökonomische Dimension

Die Universität St. Gallen verfolgt eine Reform- bzw. Innovationsstrategie, um die eigene Wettbewerbsposition mit einer neuen Studienkonzeption zu stärken. Das Finanzierungsmodell der Universität St. Gallen ist daher primär nicht auf Vermarktungseinnahmen ausgerichtet, sondern stützt sich auf interne Finanzierungsmechanismen.

<i>Implementierung</i>	
<i>Ökonomische Dimension</i>	Universität St. Gallen
<i>Finanzierung von Entwicklungsaufgaben</i>	Innovationsfond (abnehmend): Förderung von Projektentwicklungen («Leuchtturmprojekte» in den Abteilungen)
<i>Finanzierung Infrastruktur (insb. Supportstrukturen)</i>	Budget innerhalb des Universitätshaushalts
<i>Vermarktung von E-Learning-Produkten</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Bislang keine Vermarktungsstrategie, ggf. E-Learning als Element zur Weiterentwicklung der bestehenden Weiterbildungsangebote – Geklärte Rahmenbedingungen für Verwertungs- und Nutzungsrechte von E-Learning-Angeboten⁸
<i>Strategie-/Projektcontrolling (effektiver/effizienter Ressourceneinsatz)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Strategische Evaluation von Innovationsprojekten – Vergabe von relativ kleinen Projektbudgets – Projektcontrolling in Projektbegleitung/bereits in die Beratung integriert, kein eigenständiges Controlling
<i>Kooperation mit externen Institutionen</i>	z. T. Outsourcing von technischen und Medienproduktionsaufgaben

Tabelle 4: Ökonomische Implementierung an der Universität St. Gallen

⁸ Vereinzelt gibt es Beispiele, wo Dozierende mit externen Kooperationspartnern aus der Industrie (z. B. Swiss Virtual Business School) Lernsoftware entwickeln und gemeinsam vermarkten. In diesen Bereichen haben die Institute eine relativ große Autonomie. Bei Projekten, die mit Fördermitteln der Hochschule entwickelt wurden, liegen die Verwertungsrechte bei der Universität St. Gallen.

3.4 Organisatorische Dimension

Die Umsetzung des E-Learning-gestützten Selbststudiums erforderte den Ausbau entsprechender Supportstrukturen. Hierfür wurde jedoch kein neues separates Kompetenzzentrum für E-Learning geschaffen, sondern in die bestehenden Strukturen sind erforderliche Kompetenzen und Kapazitäten integriert worden. Um die Kompetenzentwicklung der Dozierenden zu professionalisieren, wurde am Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP) das Hochschuldidaktische Zentrum eingerichtet. Für die Implementierung des E-Learning-gestützten Selbststudiums, insbesondere die Entwicklung didaktischer Konzepte, Auswahl und Einrichtung einer hochschulweiten Lernplattform, ist eine Projektorganisation unter der Leitung eines Institutsdirektors des IWP (Prof. Dr. Dieter Euler) eingerichtet worden. Bereits 1999, zwei Jahre vor dem Start der neuen Studienreform 2001, ist für den Planungsprozess eine Arbeitsgruppe organisiert worden, in der neben der Hochschulleitung und offiziellen Mitgliedern des Studienreformteams jeweils ein Professor/in jede Abteilung repräsentiert. Die Lehrorganisation ist heute in einer Matrixorganisation abgebildet. Dezentral sind die Verantwortlichkeiten nach Produkten, den Studienangeboten auf der Assessment-, Bachelor- und Masterstufe, organisiert. Für jedes Studienangebot verantwortlich sind Delegierte des Rektorats (Professor/in). Über alle Stufen hinweg gibt es einen Delegierten (Prof. Dr. Dieter Euler) des Rektorats, der die Verantwortung für das Selbststudium innehat.

Ergänzung zentraler Einheiten, Integration in Organisationsstrukturen, Einrichtung Innovationsprojekt

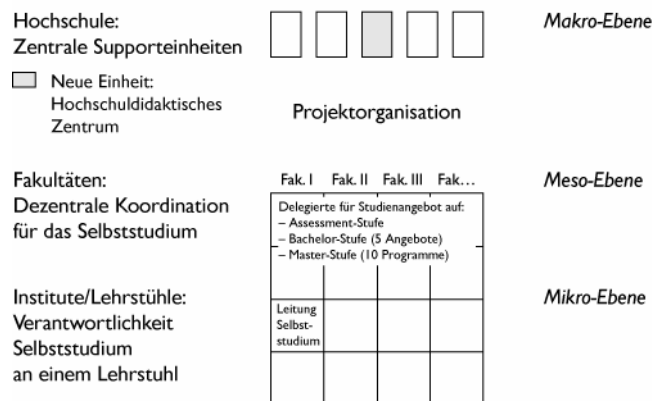


Abbildung 2: Organisationsmodell der Supportstrukturen an der Universität St. Gallen

<i>Implementierung</i>	
<i>Organisatorische Dimension</i>	Universität St. Gallen
<i>Organisatorische Verankerung der Supportleistungen</i>	Delegation der Steuerung an Fakultätsmitglied in bestehendem Institut, Verbindung mit Hochschuldidaktischem Zentrum, Leitung mit spezifischem Auftrag des Rektors («Programmverantwortlichkeit»), Technischer Support durch Informatikbereich
<i>Aufgabenschwerpunkte</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Didaktische Beratung bei der Umsetzung von E-Learning-gestütztem Selbststudium – Kompetenzentwicklung: Einrichtung des Hochschuldidaktischen Zentrums – Evaluation: Einrichtung einer Qualitätskommission für Forschung und Lehre, unter der Leitung eines Prorektors – Technische und administrative Unterstützung für die Nutzung der Lernplattform (Reorganisation Informatikbereich, insbesondere Entflechtung der Bereiche «Systemtechnik» für den technischen Unterhalt, und «Entwicklung», für die Weiterentwicklung von Applikationen, drei Personen zuständig für die Lernplattform)
<i>Prozessverantwortlichkeit</i>	Festlegung von Verantwortlichkeiten und Definition von Rollen (Lehrerseitige, lernerseitige, administrative Rollen)
<i>Aufbau dezentraler Supportstrukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Dezentral an den Lehrstühlen: Ausbau von Kompetenzen für das Selbststudium – Kommissionen für Studiengangsstufen (Assessment-, Bachelor-, Masterstufe)
<i>Nutzung bestehender Strukturen und Prozesse</i>	Definition von Prozessen und Prozessdokumentationen, z. B. Einbindung von E-Learning in die Curriculumplanung, Autorenprozesse, Veranstaltungsadministration, Standards zur Evaluation

Tabelle 5: Organisatorische Implementierung an der Universität St. Gallen

3.5 Sozio-kulturelle Dimension

Die Kultur der Universität St. Gallen wird stark geprägt durch die relativ hohe Autonomie der Institute, die unternehmerisch agieren und sich veränderten Marktgegebenheiten anpassen können. Zudem liegt eine Konsenskultur vor, da an der eher kleinen Universität eine starke und homogene Kultur vorherrscht, deren Organisationsmitglieder eine hohe Identität mit der Universität aufweisen. Dies sind vermutlich auch maßgebliche Gründe dafür, dass eine derart umfassende Studienreform mit weit reichenden Implikationen für die Beteiligten überhaupt Zustimmung finden konnte.

Der Innovationsgrad der veränderten Lehr- und Lernkultur an der Universität St. Gallen kann als sehr hoch eingestuft werden. Bestimmte bislang ein «verschulter» Lehransatz die Tradition der Hochschullehre, müssen die Studierenden nun ein verstärktes Maß an Lernaktivitäten selbst gestalten, wobei sie von den Dozierenden gecoacht werden. Dies führt zu einem veränderten Rollenverständnis zwischen Studierenden und Dozierenden. Drastische Veränderungen im Lehr-Lernverhalten dieser Art liefern an der Universität St. Gallen jedoch durchaus Konfliktpotenzial. Denn für die Betroffenen – sowohl für die Studierenden als auch für die Dozierenden – sind damit Veränderungen verbunden, die zu bisherigen Einstellungen und Verhalten nicht kompatibel sind und somit Unsicherheiten und teilweise Ängste hervorrufen können.

Die Änderung der Lerngewohnheiten ist ein langwieriger Prozess, was einen aktiven Dialog mit den Studierenden erfordert. Die «Kundenorientierung», welche die HSG in ihrem Leitspruch «students first» zum Ausdruck bringt, birgt die Gefahr, dass zu vorschleunigt vom didaktischen Leitbild des kooperativen Selbstlernens abgerückt und doch wieder stärker «verschult» unterrichtet wird, um den Studierendenbedürfnissen nach Sicherheit und vermeintlich «bewährten» Verhaltensmustern nach zu kommen.

<i>Implementierung</i>	
<i>Sozio-kulturelle Dimension</i>	Universität St. Gallen
<i>Unterstützung durch Promotoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung durch Hochschulleitung (Machtpromotoren) – Fach-/Prozesspromotor als Mitglied der Fakultät, Integration in die formellen Entscheidungsprozesse der Universität, informeller Einfluss durch Präsenz in den Gremien.
<i>Netzwerkbildung an Change Agents</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Koordinatoren für die Studienreform in den verschiedenen Ausbildungsstufen – Austausch der Entwickler von «Leuchtturmprojekten» in den Fachbereichen
<i>Aktive Informations- und Kommunikationspolitik</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Berichterstattung in den Entscheidungsgremien durch Macht- und Prozesspromotoren – Nutzung der internen Publikationsorgane, Arbeitsberichte, Flyer etc. – Verbindung mit Forschungsaktivitäten, externe Darstellung auf Kongressen etc.
<i>Kompetenzentwicklung</i>	<p>Formale Weiterbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Integration in hochschuldidaktisches Gesamtprogramm – Sammelzertifikat Hochschuldidaktik <p>Informelle Angebote:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungsworkshop – Didaktische Einstiegsberatung – Angebot von Debriefings nach Konzeptdurchführung – Hinweise auf relevante Materialien, Kontakte, Links etc. an Projektentwickler
<i>Anreizgestaltung</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Anspruchsvolle Studienreform als Verfolgung einer erstrebenswerten Leitidee (Wecken von intrinsischer Motivation) – Ansporn durch Beteiligung an externen Akkreditierungsverfahren – Vergabe von (kleineren) Projektbudgets – Angleichung der Lehrdeputate – Formative Evaluation der Lehre als Support-Angebot – Geplant: Teaching Awards, die von Studierenden vergeben werden
<i>Akzeptanzförderung (bei der Einführung von E-Learning)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Beteiligung der Betroffenen innerhalb von Gremien – Einbeziehung der Studierenden in die Gestaltung der Studienreform

Tabelle 6: Sozio-kulturelle Implementierung an der Universität St. Gallen

4 Zusammenfassung

In einem Reformpaket konnte die Universität St. Gallen E-Learning-gestütztes Selbststudium verabschieden und mit 25 % im Curriculum der gesamten Hochschule fest verankern. Diese konsequente Verbindung der Bologna Reform mit einer innovativen Studienform ist bislang europaweit einzigartig. Damit ist der Grundstein gelegt, die E-Learning-Strategie hochschulweit umzusetzen, was die hohe Reichweite der einzelnen Implementierungsdimensionen begründet. Die Durchsetzung des rigiden Top-down-Ansatzes lässt sich mit der eher kleinen Grösse sowie einer relativ homogenen Universitätskultur erklären, die maßgeblich auf die Autonomie der Institute und des unternehmerischen und kollegialen «Spirit» unter den Mitgliedern zurückzuführen ist. Der Verantwortungsbereich des Selbststudiums obliegt einem Fakultätsmitglied, was die strategische Bedeutung des Innovationsprojektes unterstreicht.

Hinsichtlich der Studienreform handelt es sich um eine «radikale» Innovation, d. h. der Innovations- und Veränderungsgrad ist für die Beteiligten relativ hoch, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht. Der Innovationsgrad der pädagogischen Innovation ist zum einen durch neue, studierendenzentrierte Methoden und zum anderen durch neue Ziele, die neben fachlichen in verstärktem Masse auch überfachliche Lernziele, wie beispielsweise Selbstlern-, Sozialkompetenzen, adressieren, bestimmt.

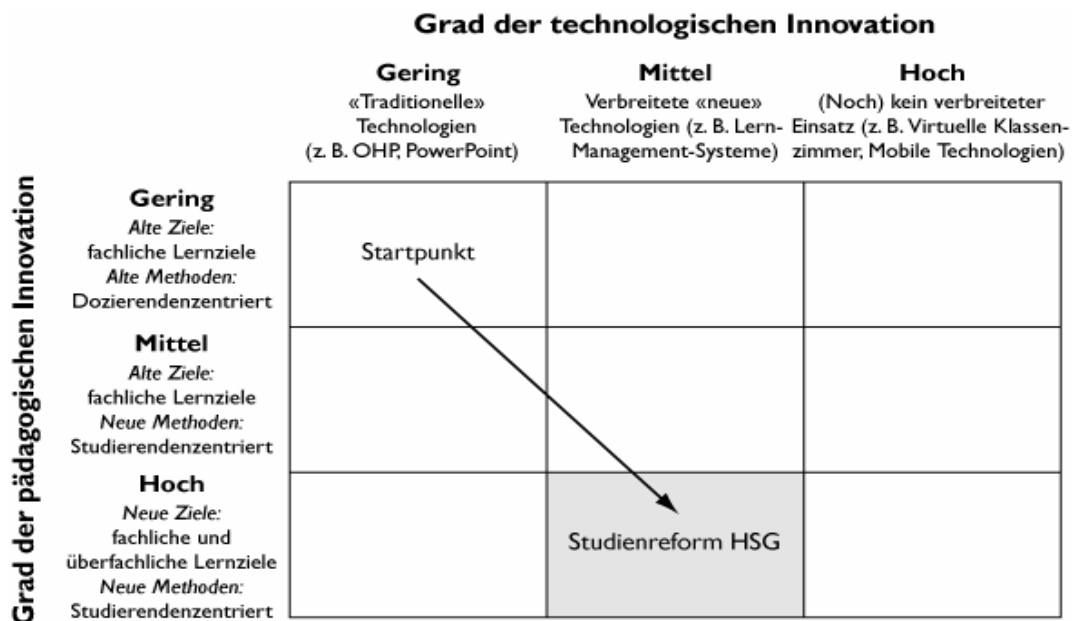


Abbildung 3: Innovationsgrad der neuen Studienreform an der HSG

Was den Innovationsgrad einzelner E-Learning-Projekte jedoch anbelangt, stehen neben den expliziten Leuchtturmprojekten zumeist kleinere Entwicklungsschritte, d. h. niedrighschwellige Lernumgebungen mit geringerem Innovationsgrad für die Beteiligten, im Vordergrund, um eine große Breitenwirkung und Akzeptanz zu erzielen. Da die Reformstrategie einen drastischen Wandel im Lehr- und Lernverhalten der Studierenden und Dozierenden impliziert, gewinnen zunehmend Maßnahmen des Change Managements an Bedeutung.

Der Autor:



Prof. Dr. Dieter Euler

e-mail: Dieter.Euler@unisg.ch

Dieter Euler ist seit 2000 Professor für Wirtschaftspädagogik und Bildungsmanagement an der Universität St. Gallen. Davor war er am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität Potsdam sowie am Lehrstuhl für Pädagogik, insb. Wirtschaftspädagogik an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Förderung von Sozialkompetenzen, E-Education, Didaktische Kommunikation, Lernortkooperation, Modernisierung der Berufsbildung, Bildungsmanagement sowie die Vermittlung wissenschaftstheoretischer Grundlagen der Wirtschaftspädagogik.

Die Autorin



Dr. Sabine Seufert

e-mail: sabine.seufert@unisg.ch

Sabine Seufert ist seit 2003 Geschäftsführerin des Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) am Institut für Wirtschaftspädagogik, Lehrstuhl Prof. Dr. Dieter Euler an der Universität St. Gallen. Außerdem ist sie Dozentin für Bildungsmanagement sowie Medien- und Kommunikationsmanagement.

Beide Autoren veröffentlichten im Rahmen von Forschungen des Swiss Centre for Innovation in Learning mehrere Studien z.B. zur Nachhaltigkeit von E-Learning (Seufert & Euler 2004) oder Supportstrukturen (Schönwald, Euler & Seufert 2004). Auch die in diesem Artikel besprochene Studie (Seufert & Euler 2005) ist im Rahmen der Forschung des SCIL entstanden.