



Universität St.Gallen



Kompetenzorientierte Gestaltung von Studienprogrammen: Wie kann Kompetenzorientierung im Rahmen eines Entwicklungsprozesses umgesetzt werden?

Taiga Brahm & Tobias Jenert, Universität St. Gallen



Das Team Hochschulentwicklung der Universität St. Gallen

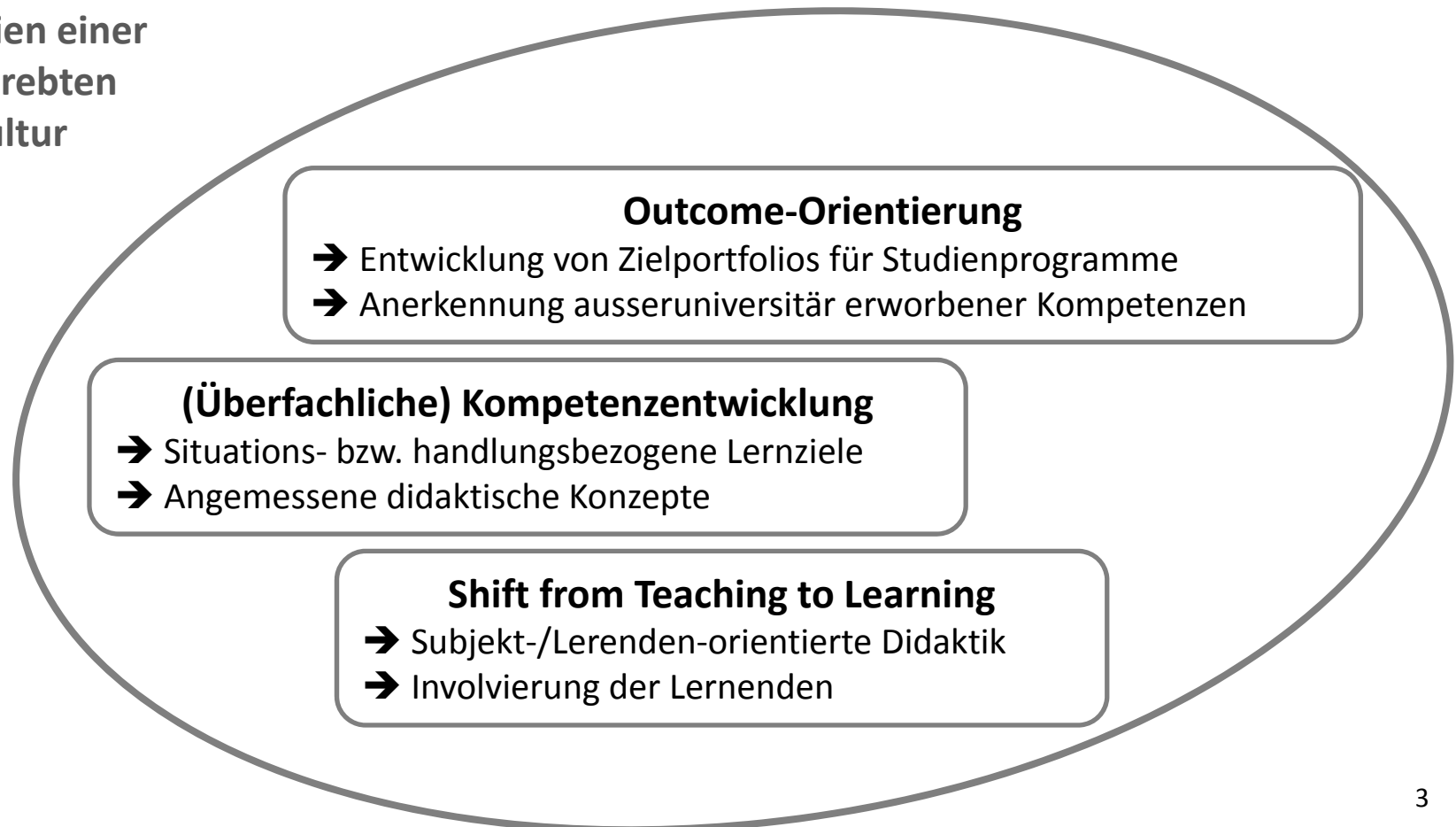
- Agiert zwischen Hochschuldidaktik und Hochschulmanagement/-strategie
- Arbeitet vorwiegend auf Ebene der Gesamthochschule und der Programme, z.B.:
 - Innovationsprojekte im Bereich Studienstrukturen
 - «Assurance of Learning» bei Akkreditierungen
 - Programmentwicklung
- Berät und moderiert in Programmentwicklungsprozessen → Ownership jeweils bei Programmverantwortlichen





Schlagworte als Leitlinien einer angestrebten Lehr-/Lernkultur

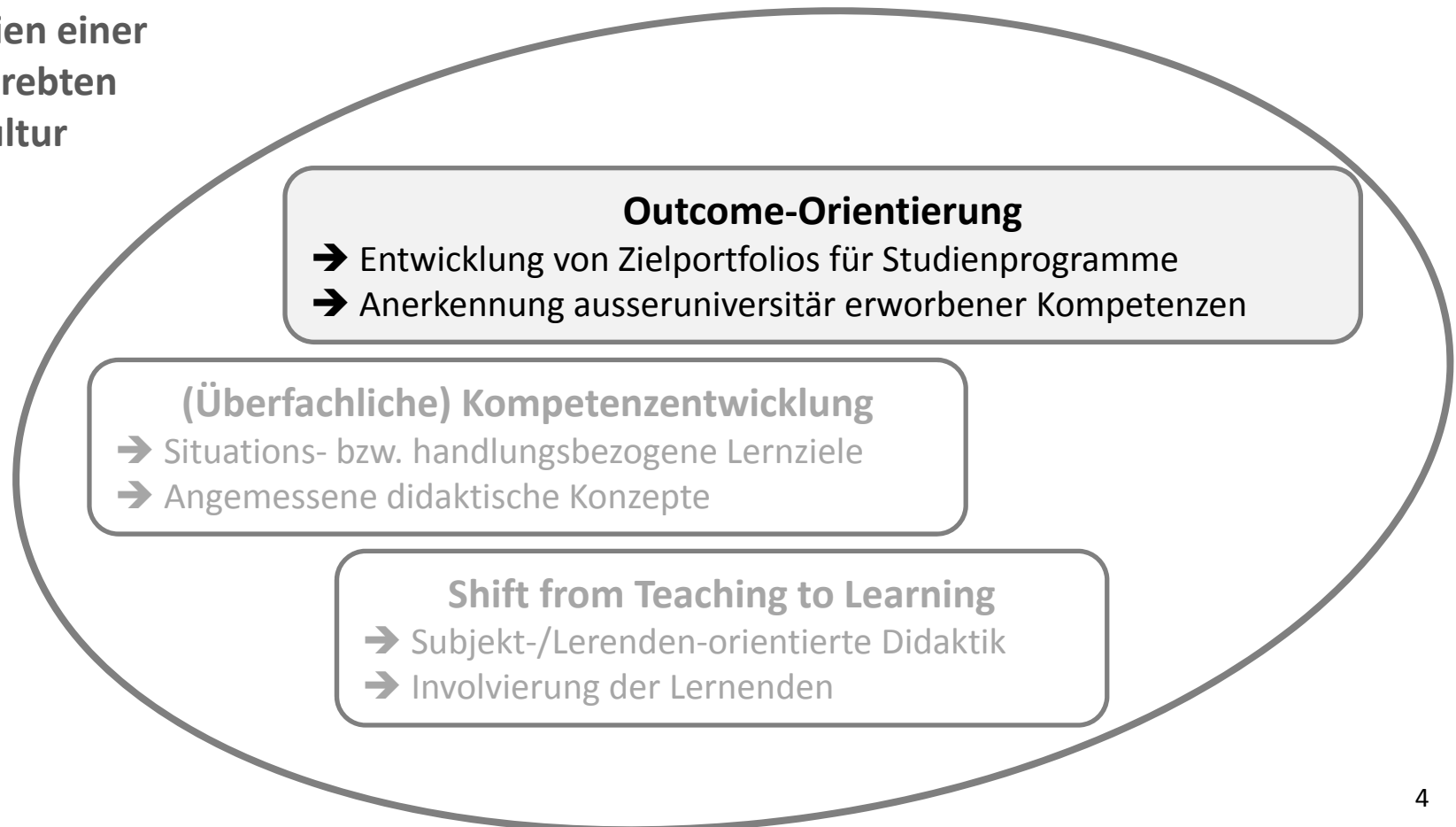
Leitlinien einer angestrebten Lernkultur





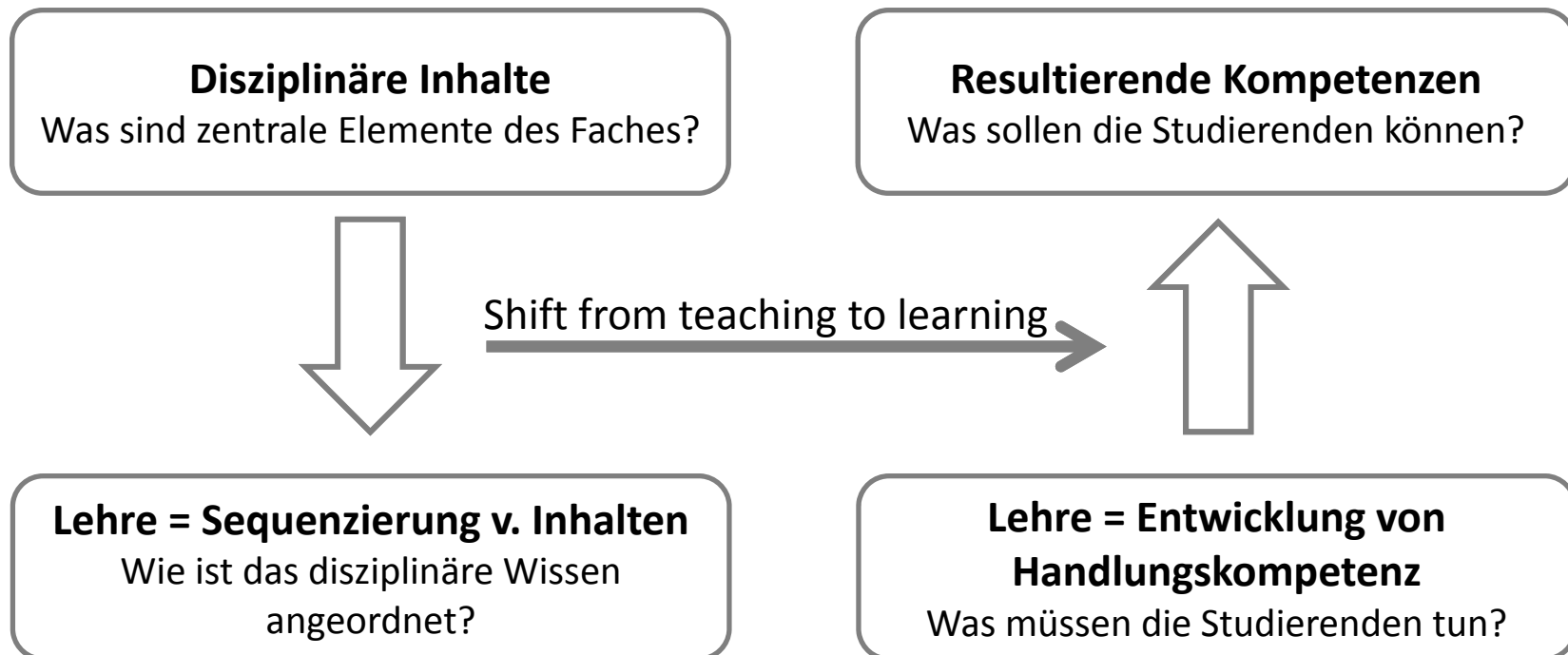
Schlagworte als Leitlinien einer angestrebten Lehr-/Lernkultur

Leitlinien einer angestrebten Lernkultur



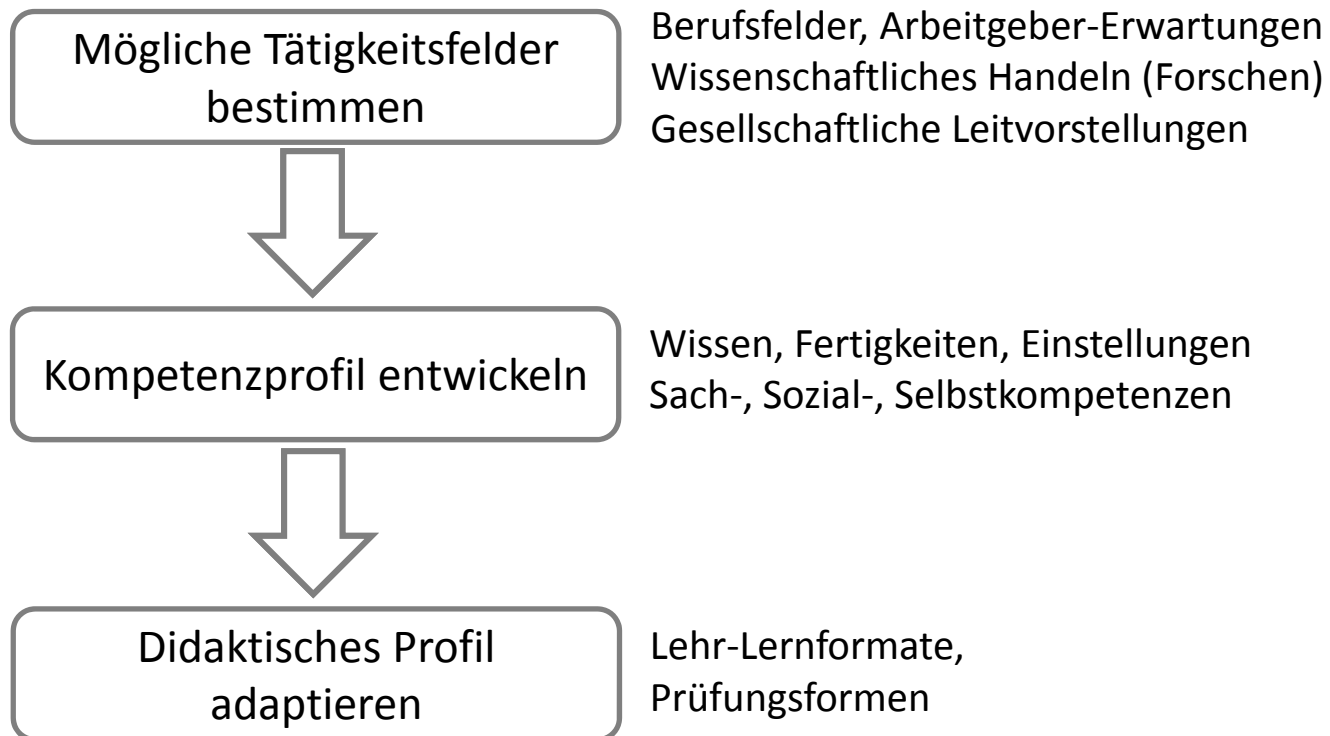


Outcome- vs. Inhaltsorientierung: Theoretische Konzeption





Outcome- vs. Inhaltsorientierung: Theoretische Konzeption





Fallbeispiel: Reality-Check für eine Outcome-orientierte Programmgestaltung

Master-Programm „Organisation und Kultur“ (MOK)

- Start des Programms im Herbst 2012
- Konzeption: Gemeinsamer Master der Kulturwissenschaftlichen und der Betriebswirtschaftlichen Abteilung
- Leitvorstellung: Master befähigt dazu, Problemstellungen in Organisationen sowohl aus kulturwissenschaftlicher (soziologischer, philosophischer etc.) als auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu analysieren.
- Entwicklungsanlass und -ziele:
 - Integration der kultur- und betriebswirtschaftlichen Perspektive.
 - Schärfung des eigenen Profils gegenüber anderen Programmen der Uni.

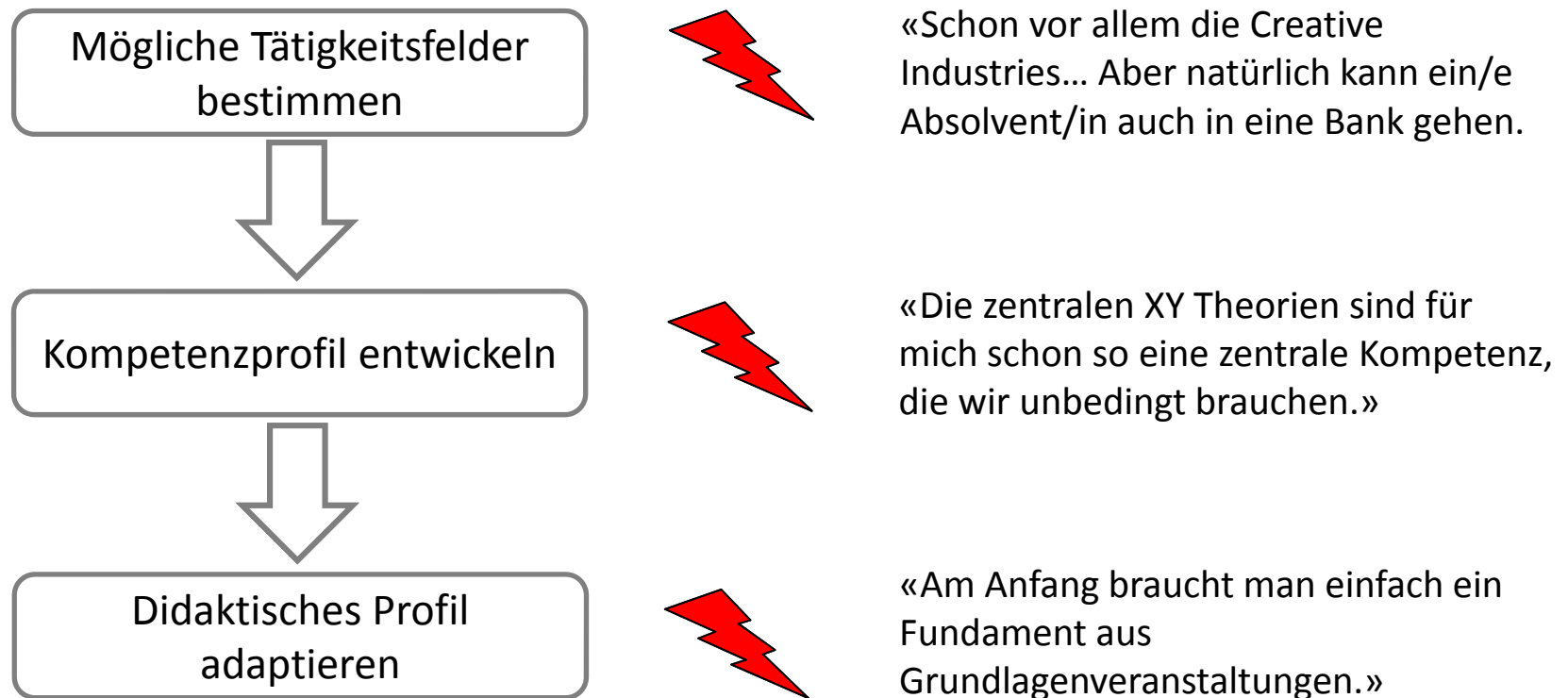


Fallbeispiel: Curriculum

	1. Semester	2. Semester	3. Semester	4. Semester
MOK Kursangebot	<ul style="list-style-type: none"> • GK: Kulturtheorie • GK: Sozialtheorie • GK: Management- und Organisationstheorie • VK: Medien & Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • VK: Interkulturalität • VK: Ethik und Wirtschaft • VK: Entrepreneurship & Creativity • AK: Atelier 1 • AK: Atelier 2 • AK: Atelier 3 	<ul style="list-style-type: none"> • VK: Strategie & Innovation • VK: Finanzielle Führung & Performance • AK: Atelier 4 • AK: Atelier 5 • AK: Atelier 6 	
Zusätzlich	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhäng. Wahlbereich (insgesamt 12 ECTS) • Ergänzungsleistungen (für Externe 20 bis 31 ECTS) • Kontextstudium (insgesamt 18 ECTS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhäng. Wahlbereich (insgesamt 12 ECTS) • Ergänzungsleistungen (für Externe 20 bis 31 ECTS) • Kontextstudium (insgesamt 18 ECTS) • Masterarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhäng. Wahlbereich (insgesamt 12 ECTS) • Kontextstudium (insgesamt 18 ECTS) • Masterarbeit • Mögl. für Auslandsemester 	<ul style="list-style-type: none"> • Masterarbeit



Fallbeispiel: Schwierigkeiten bei der Entwicklung eines Outcome-Profiles





Fallbeispiel: Schwierigkeiten bei der Entwicklung eines Outcome-Profiles

Zwischenfazit

- Kompetenzmodelle sind für die meisten Lehrenden nicht intuitiv \leftrightarrow Lösen von der Fachlogik schwierig.
- Trotz wohlwollender Lehrender: Arbeitsprozesse im Plenum nicht effizient („Also, es wäre schon wichtig, was wir unter ‚Organisation‘ verstehen.“)

Konsequenzen

- **Arbeit auf „Vorlagenbasis“:** Konzepte werden mit Programmverantwortlichen erarbeitet und dann diskutiert.
- **Kompetenzmodell in den Hintergrund:** Arbeit mit greifbaren & akuten Fragen, z.B. «Was unterscheidet uns von den Konkurrenzmeistern?»



Fallbeispiel: Konsequenzen für die Prozessgestaltung

2. Anlauf zum Kompetenzprofil (Sommer 2012)

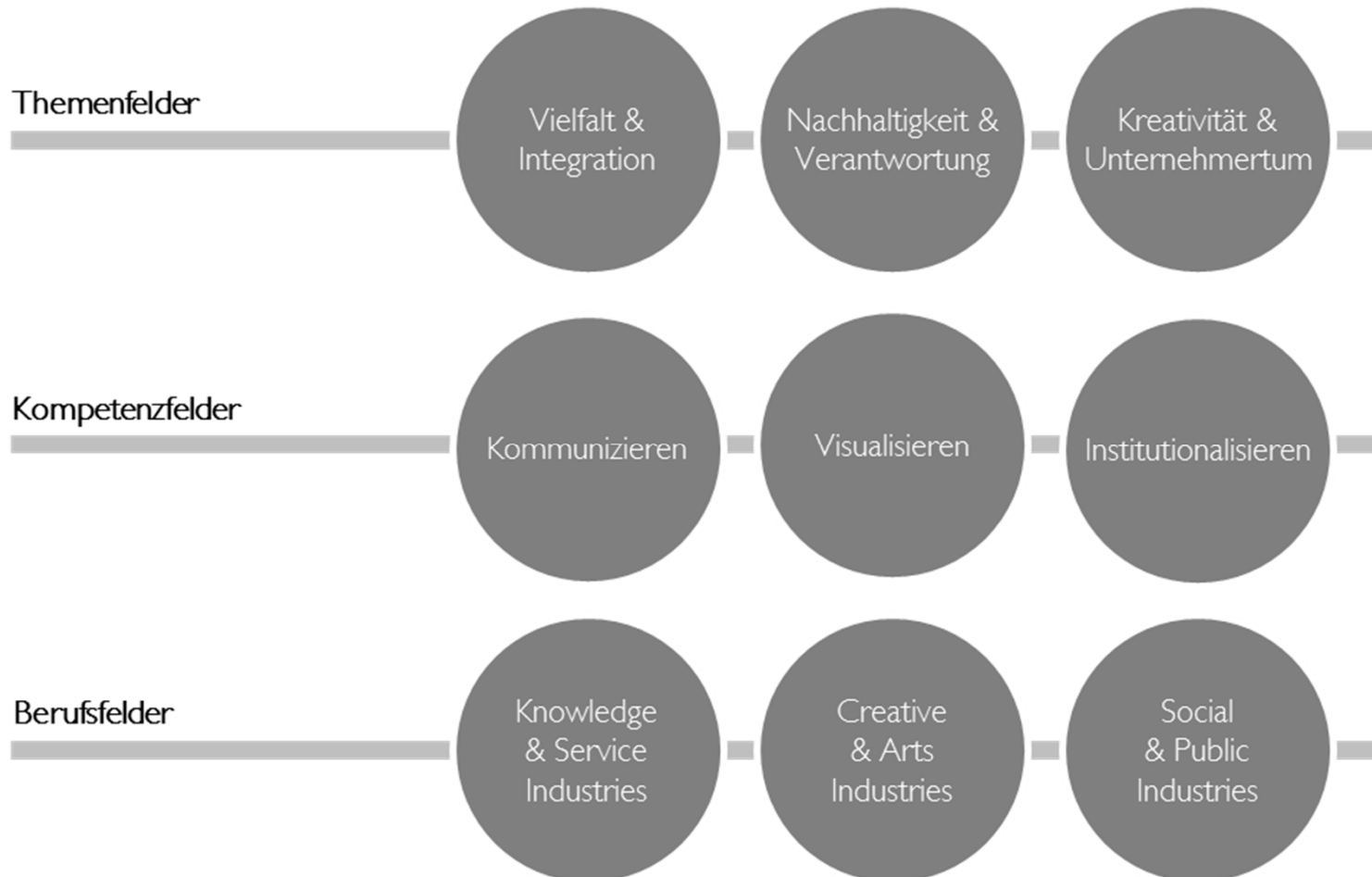
Analyse der Ausgangssituation des MOK:

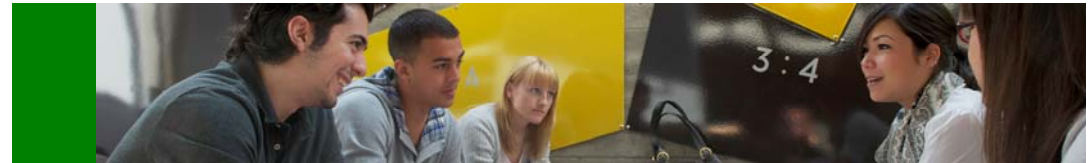
- **Rückmeldung der Studierenden:** Ziele und Gegenstand des Programms unklar – vor allem zu Beginn. Grundkurse überladen und wenig kohärent.
- **Organisationale Rahmenbedingungen:** Dauerhaft mindestens 25 Studierende als Voraussetzung für das Fortbestehen.

➔ Dringend notwendige Profilschärfung: Wie erklären wir, was wir machen und wofür wir da sind?



Fallbeispiel: Outcome-Profil in der Logik der Programm-Owner





Learning goals	Learning objectives
<p>Integrieren. Unsere Absolventen sind in der Lage, mit Diversität und Vielfalt produktiv umzugehen.</p>	<ul style="list-style-type: none">_ Unsere Absolventen können kulturelle Unterschiede zwischen Handlungsfeldern (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, etc.) konzeptionall analysieren und bewerten._ Unsere Absolventen kennen verschiedene Bearbeitungsformen von Multirationalität und wenden sie auf konkrete Fragestellungen an.
<p>Nachhaltig handeln. Unsere Absolventen begreifen ihr Handeln als zukunftsgerichtete und verantwortungsbewusste Intervention in Organisationen und Gesellschaften.</p>	<ul style="list-style-type: none">_ Unsere Absolventen verstehen die soziale Konstruktion der Wirklichkeit und ihre Implikationen für die Bearbeitung organisationaler Herausforderungen._ Unsere Absolventen können ethische Konflikte identifizieren und bearbeiten._ Unsere Absolventen kennen die Instrumente der Finanziellen Führung und setzen diese gezielt ein zur Beurteilung nachhaltigen Performance.
<p>Innovieren. Unsere Absolventen verstehen Management als kontinuierliche Entwicklungsarbeit und Strategie als Ort der Entwicklung neuer Zukünfte.</p>	<ul style="list-style-type: none">_ Unsere Absolventen nutzen die (materiellen und visuellen) Kreativitätspraktiken in Innovationsprozessen._ Unsere Absolventen können die kulturelle Dimension von Transformationsprozessen analysieren u. bewerten.
<p>Kommunizieren. Unsere Absolventen können produktive Kontexte entwickeln, damit sinnvolle Kommunikation und auf dieser Basis innovative Wertschöpfung entsteht.</p>	<ul style="list-style-type: none">_ Unsere Absolventen verstehen Kommunikation als zentrale Dimension von Management und sind in der Lage, Kommunikationsstrukturen und –prozesse zu entwickeln und zu steuern._ Unsere Absolventen können Medien gezielt für Kommunikationsziele einsetzen._ Unsere Absolventen verstehen die kommunikative und symbolische Wirkung der Instrumente Finanzieller Führung und können diese Wirkungen analysieren.
<p>Institutionalisieren. Unsere Absolventen verstehen, wie integrative Innovations- und Veränderungsprozesse verankert und institutionalisiert werden</p>	<ul style="list-style-type: none">_ Unsere Absolventen können theoretische Konzepte gezielt einsetzen in der konkreten Umsetzung von raktische Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft verbinden

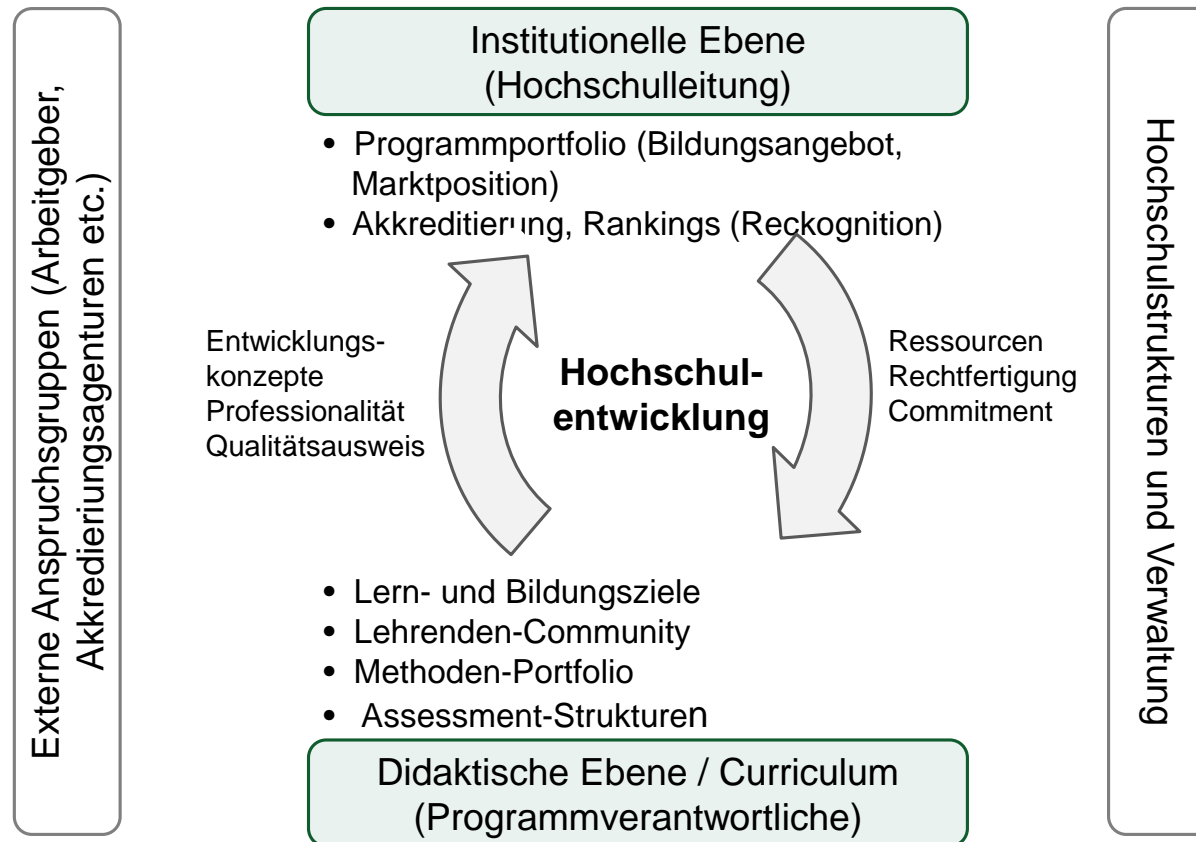


Fazit: Kompetenzorientierung im Spiegel der Hochschulpraxis

- Kompetenzorientierung als möglicher Ansatzpunkt für die Diskussion von so genannten Learning Outcomes eines Studienprogramms
- Wesentlich: ein dem Programm angemessenes Vorgehen
- Einbeziehen der wesentlichen Anspruchsgruppen des Studiengangs
- Statt fixer (wissenschaftlicher) Modelle: entsprechende (Leit-/Moderations-) Fragen zur Umsetzung der Kompetenzorientierung
- Autonomie der Studienprogramme im Veränderungsprozess
- Kontinuierliche Zusammenarbeit des Studienprogramms mit der Hochschulentwicklung



Ausblick: Lehrorientierte Hochschulentwicklung als Mittlerrolle





Universität St.Gallen



Danke für Ihr Interesse!

Kontakt:

taiga.brahm@unisg.ch & tobias.jenert@unisg.ch