



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

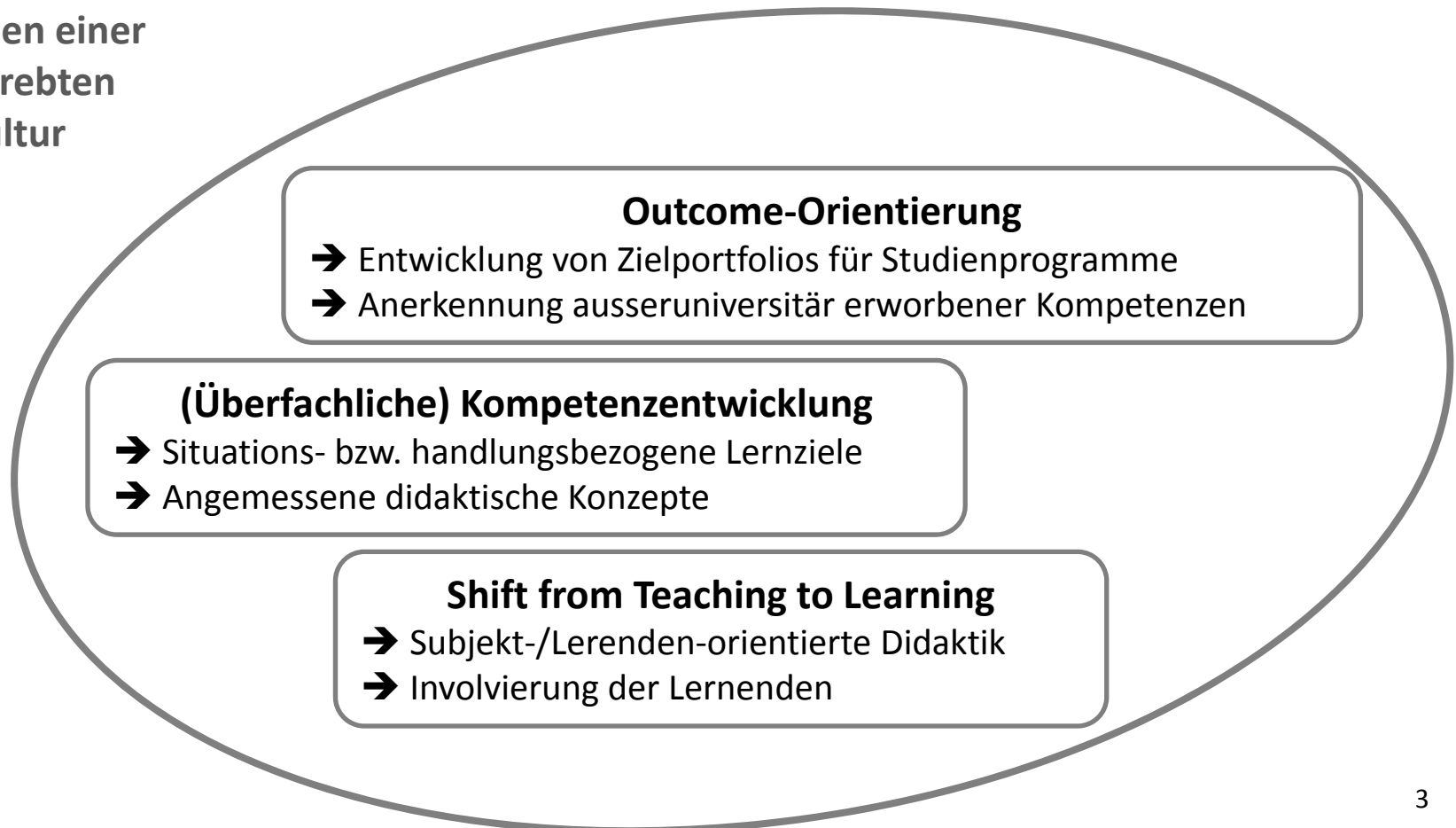
- Agiert zwischen Hochschuldidaktik und Hochschulmanagement/-strategie
- Arbeitet vorwiegend auf Ebene der Gesamthochschule und der Programme, z.B.:
  - Innovationsprojekte im Bereich Studienstrukturen
  - «Assurance of Learning» bei Akkreditierungen
  - Programmentwicklung
- Berät und moderiert in Programmentwicklungsprozessen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





# Schlagworte als Leitlinien einer angestrebten Lehr-/Lernkultur

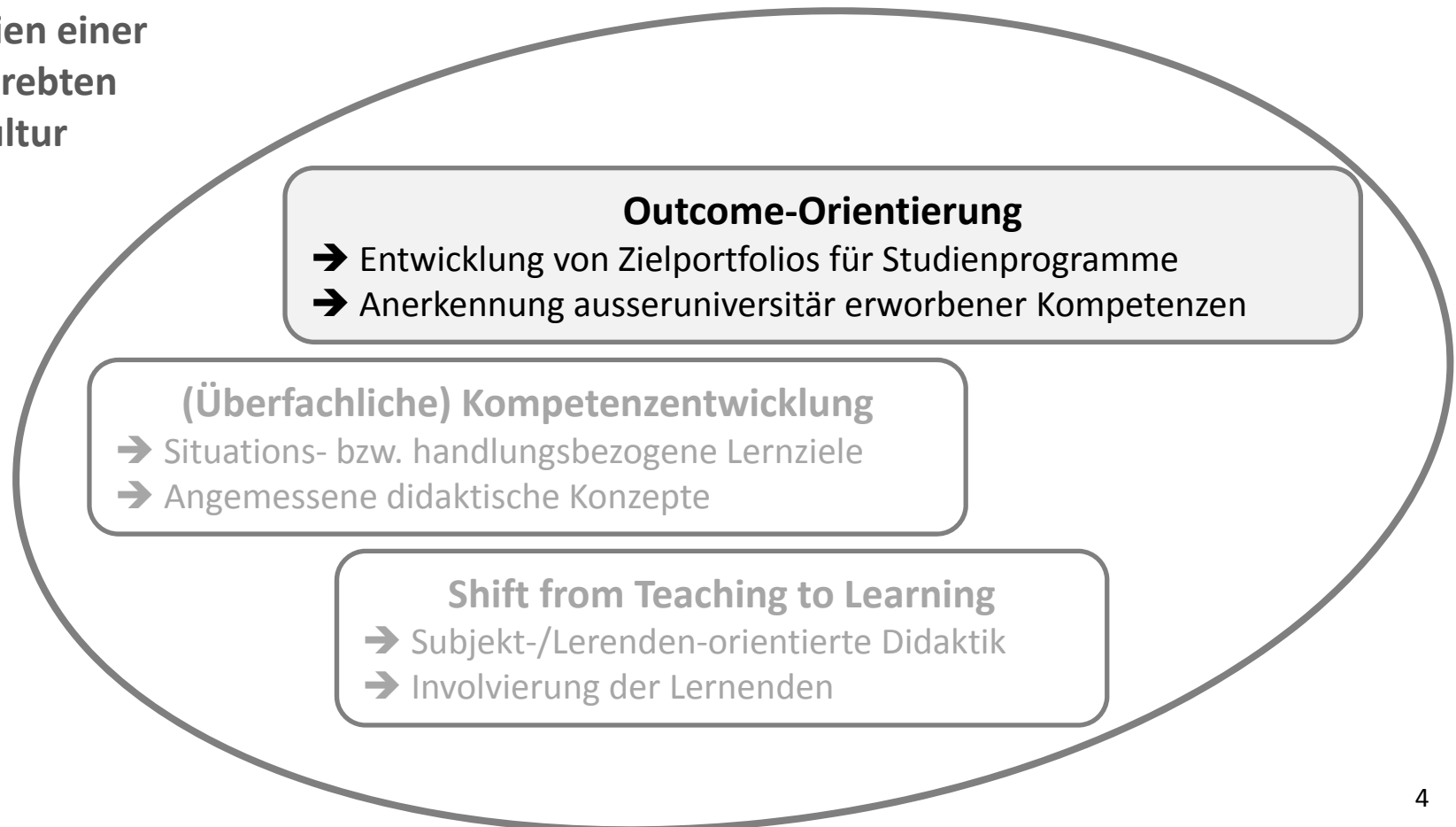
Leitlinien einer angestrebten Lernkultur





# Schlagworte als Leitlinien einer angestrebten Lehr-/Lernkultur

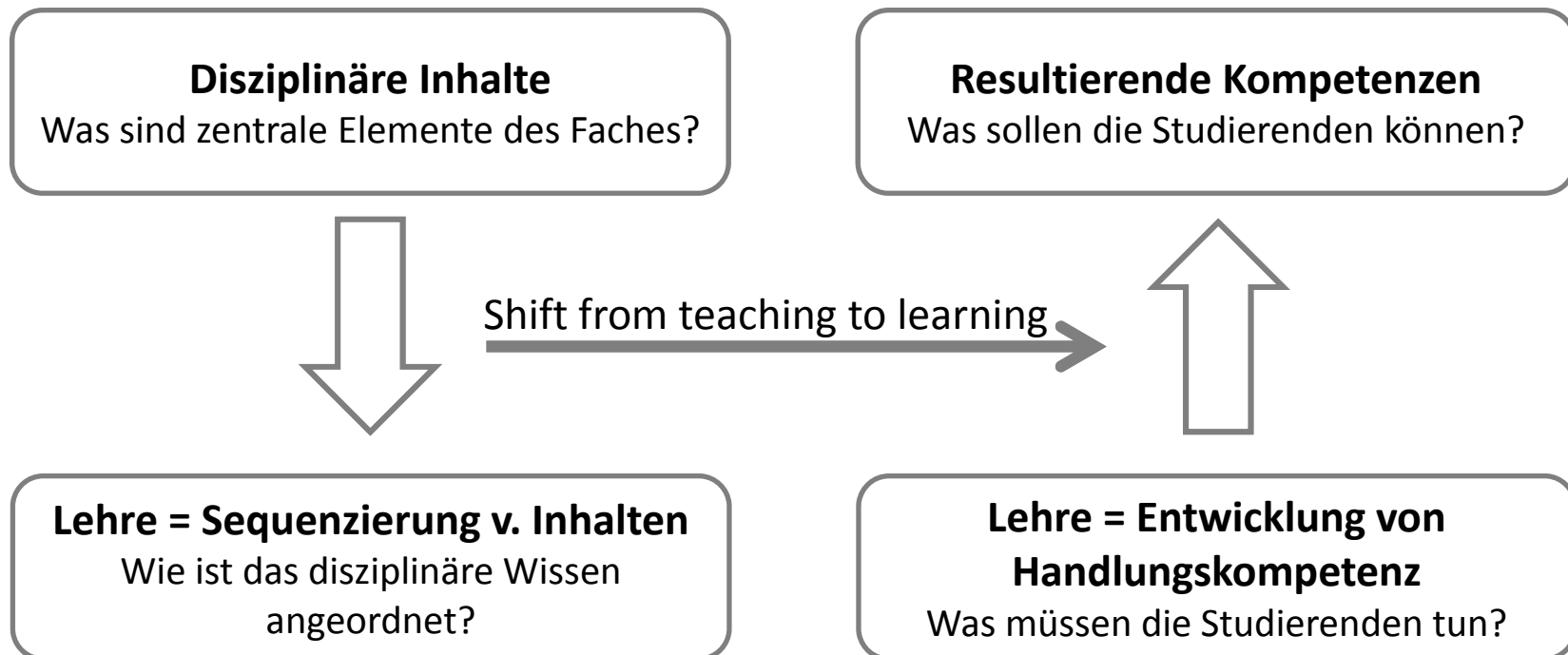
Leitlinien einer angestrebten Lernkultur





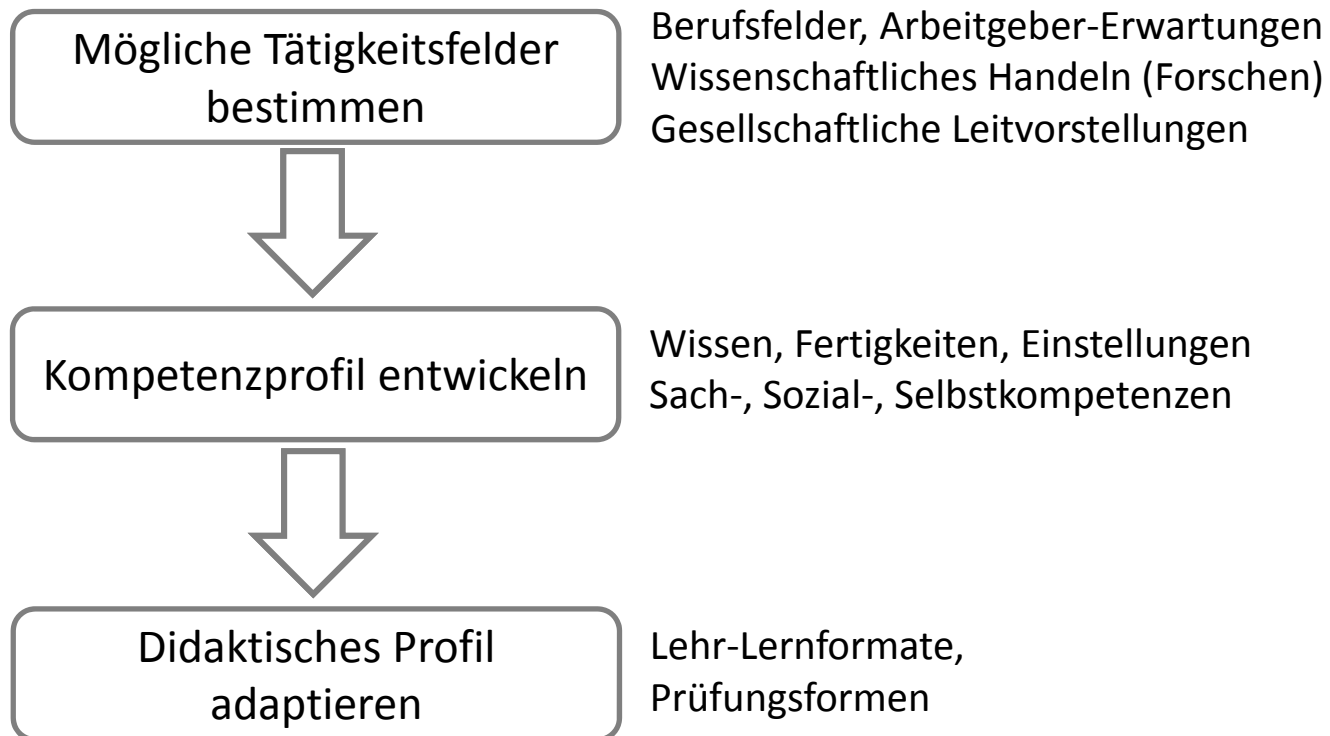


# Outcome- vs. Inhaltsorientierung: Theoretische Konzeption





## 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.



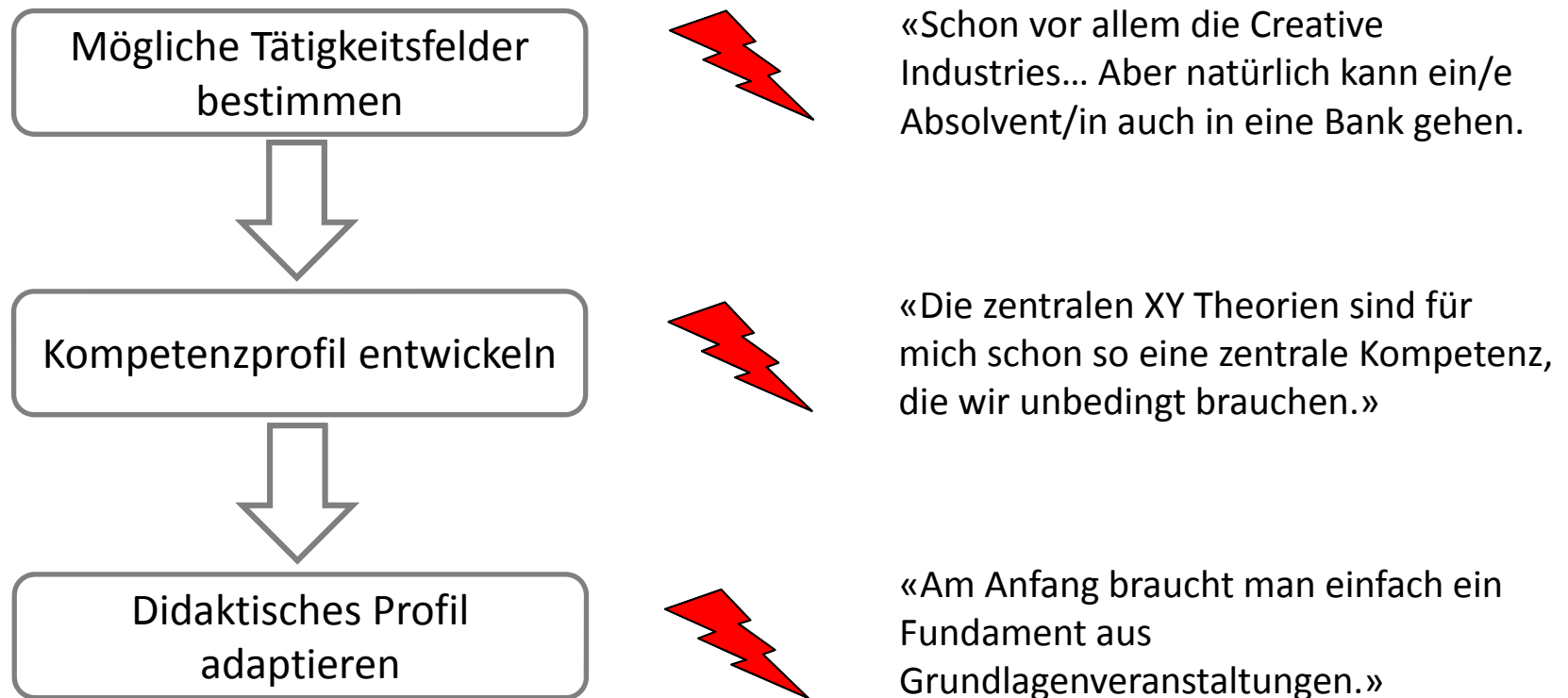
# Fallbeispiel: Curriculum

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





## 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)

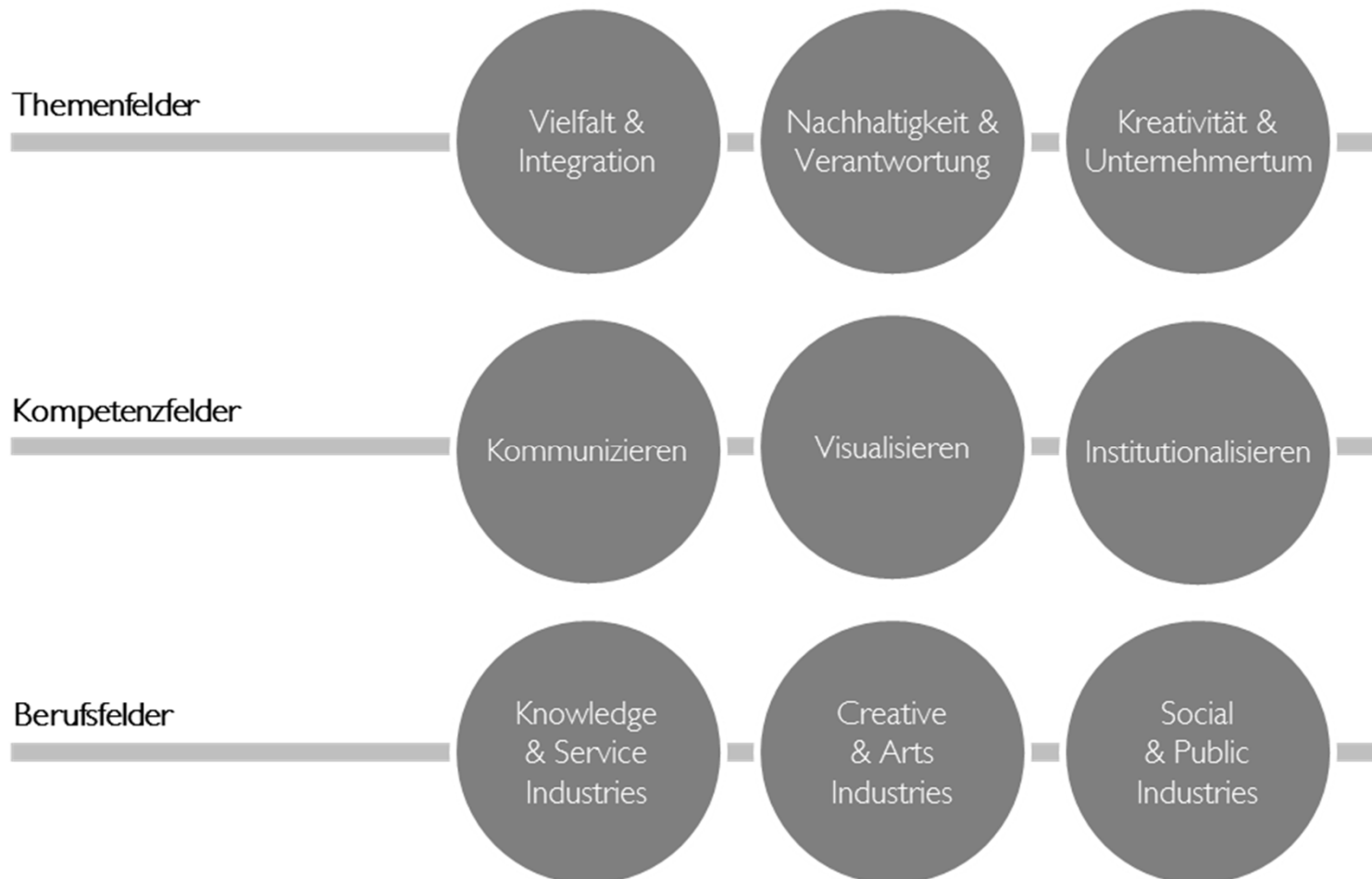
Analyse der Ausgangssituation des MOK:

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



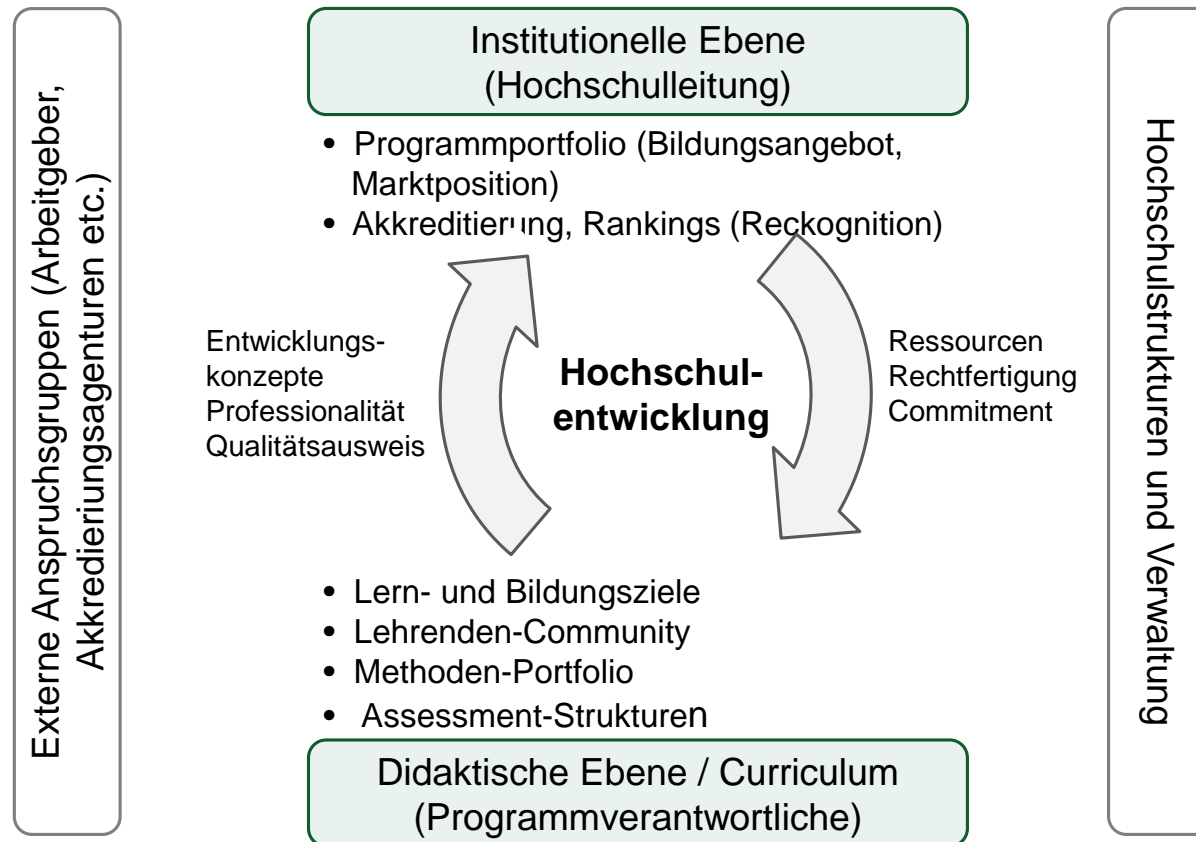


## Fazit: Kompetenzorientierung im Spiegel der Hochschulpraxis

- 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](mailto:taiga.brahm@unisg.ch) & [tobias.jenert@unisg.ch](mailto:tobias.jenert@unisg.ch)