

**Zeitschrift:** Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden = Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université  
**Herausgeber:** Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden  
**Band:** 35 (2009)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Bologna in St. Gallen  
**Autor:** Dyllick, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-893975>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 22.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Bologna in St.Gallen

Thomas Dyllick\*

Die Universität St.Gallen (HSG) ist mit rund 6'000 Studierenden im Herbst-Semester 2008 eine der kleineren schweizerischen Universitäten. Sie ist gleichzeitig bzgl. ihres Fächerspektrums stark fokussiert, bietet sie doch nur Studiengänge in Betriebswirtschaftslehre (BWL), Volkswirtschaftslehre (VWL), Rechtswissenschaften sowie in Internationale Beziehungen an. Die BWL alleine zieht zwei Drittel aller Studierenden auf sich, die anderen Studiengänge jeweils rund 10%. Ein Drittel der Studierenden kommen aus dem Ausland, wobei die grosse Mehrheit der ausländischen Studierenden (ca. 20%) aus Deutschland kommt. Insgesamt sind 79 Professoren an der HSG tätig, wovon 39 der Betriebswirtschaftlichen Abteilung angehören, 17 der Rechtswissenschaftlichen, 13 der Volkswirtschaftlichen und 10 der Kulturwissenschaftlichen Abteilung.

### 1. Bologna-Umsetzung

Die Planungen für eine grundlegende Reform der HSG-Lehre liefen bereits 1998 an, als das neue Rektorat unter dem Titel "Neukonzeption der Lehre" eine interdisziplinäre Projektgruppe eingesetzt hatte, um ein zeitgemässes, integrales Studienkonzept zu entwerfen, welches das in die Jahre gekommene bestehende Konzept ablösen sollte. Als die Bologna-Erklärung im Mai 1999 unterzeichnet wurde, wurde sie in die angelaufene Reform integriert und verlieh dieser zugleich eine völlig andere Bedeutung. Um ein Konzept für eine inhaltlich und strukturell neu konzipierte Lehre zu entwickeln, wurden alle Teile der Universität einbezogen.

Das neue Konzept wurde nach intensiven Diskussionen auf allen Ebenen und basierend auf einer Analyse der Bildungskonzepte fortschrittlicher internationaler Universitäten von den HSG-Gremien angenommen, so dass bereits im Herbst 2001 mit einem völlig neu gestalteten Bachelorstudium begonnen werden konnte. Drei Jahre später, im Herbst 2004 schlossen die ersten Bachelorabsolventen ihr Studium ab. Gleichzeitig gingen 8 Masterstudiengänge an den Start, wobei 2 Pilot-Masterstudiengänge bereits im WS 2003/04 lanciert

worden waren, welche das Sammeln erster Erfahrungen auf der Masterstufe erlaubten. Im Frühjahr 2005 (2 Pilot-Master) bzw. Frühjahr 2006 (übrige 8 Master) gelangten die ersten Masterabsolventen auf den Arbeitsmarkt. Und im Herbst 2007 trat die reformierte und auf die neuen Masterprogramme abgestimmte Promotionsordnung in Kraft, an welcher seit Frühjahr 2004 gearbeitet worden war. Damit war die Bologna-Umsetzung an der HSG im Herbst 2007 formal abgeschlossen.

Tabelle 1

#### *Zeitplan der Bologna-Umsetzung an der Universität St.Gallen*

1998	Planungsbeginn "Neukonzeption der Lehre" (NKL)
Herbst 2001	Start des neuen Bachelor-Studiums mit dem 1. Semester
Herbst 2003	Start von 2 Pilot Master-Programmen
Herbst 2004	Erste Bachelor-Absolventen
Herbst 2004	Start der neuen Master-Programme
Frühjahr 2005	Erste Master-Absolventen der Pilot Master-Programme
Frühjahr 2006	Master-Absolventen der neuen Master-Programme
Herbst 2006	Letzte Lizentiats-Absolventen
Herbst 2007	Start des reformierten Doktoratsstudiums
2007	Ende der Bologna-Umsetzung

Mit dieser frühen Umsetzung gehört die HSG sicher zu den ersten Universitäten in Europa, welche "Bologna" in ihre Ausbildung integriert haben. Und dadurch, dass sie die Bologna-Umsetzung mit einer tiefgreifenden Reform ihres Studienkonzeptes verknüpft hat, erfolgte diese Umsetzung zugleich auf

\* Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ-HSG), Tigerbergstr. 2, CH-9000 St.Gallen, E-mail: [thomas.dyllick@unisg.ch](mailto:thomas.dyllick@unisg.ch).

Thomas Dyllick, Dr. oec., ist Professor für Umweltmanagement und Prorektor für Lehre und Qualitätsentwicklung an der Universität St.Gallen.

eine sehr grundlegende Art und Weise, die weit über "Bologna" hinaus reicht.

## 2. Bologna als Studienreform

Mit dem grundlegend reformierten Studienkonzept sind eine ganze Reihe von Innovationen verbunden. Neu sind dabei vor allem die integrale Architektur

des neuen Studienkonzepts, die ganzheitliche Assessment-Stufe, das betreute Selbststudium, das dreisäulige Kontextstudium und verschiedene persönlichkeitsbildende Spezialprogramme. Sie gehen aus der neuen Studienarchitektur hervor, die drei Stufen und drei Säulen umfasst.

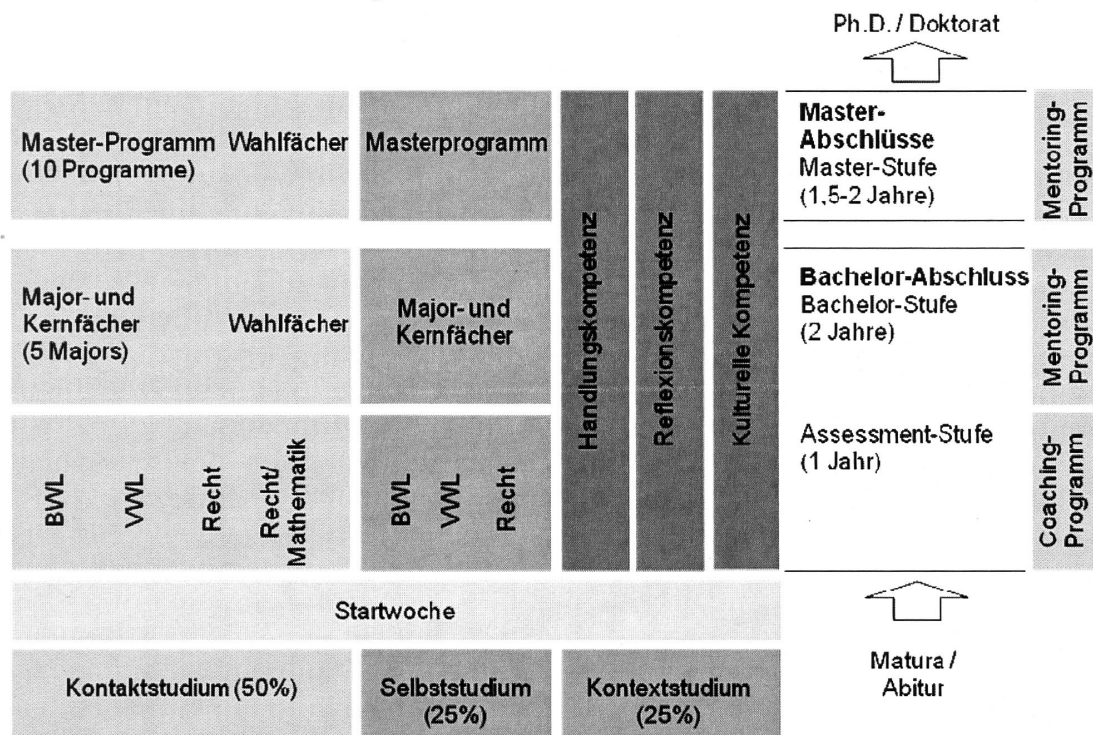


Abbildung 1. Die neue Studienarchitektur - 3 Stufen und 3 Säulen

Das Studium beginnt mit einer einjährigen *Assessment-Stufe*, die als ein für alle Studierenden zu durchlaufendes allgemeines wissenschaftliches Propädeutikum hinsichtlich der an der HSG gelehrt Disziplinen ausgestaltet ist. Sie ist als Ganzes zu besuchen und zu bestehen und steht unter einer einheitlichen Leitung. Hieran schließt sich eine zweijährige *Bachelor-Stufe* an, welche im Rahmen eines von fünf angebotenen Studiengängen zu absolvieren ist. Zur Auswahl stehen BWL, VWL, Internationale Beziehungen, Recht sowie Recht und Wirtschaft. Verliehen wird für alle Studiengänge als ein allgemein wissenschaftlich qualifizierender Grad der "Bachelor of Arts" (B.A.). Der Abschluss soll ganz bewusst keine enge wissenschaftliche Spezialisierung zum Ausdruck bringen, sondern eine breite, persönlichkeitsbildende und praktische Kompetenzen mit umfassende Ausbildung im Geiste angelsächsischer Liberal Arts Colleges. Auf der *Master-Stufe* werden insgesamt 10 Studienprogramme

angeboten, welche die Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Vertiefung bieten und die Absolventen auf anspruchsvolle Aufgaben in Praxis und Wissenschaft vorbereiten. Innerhalb der BWL werden fünf Spezialisierungen angeboten (Accounting and Finance; Banking and Finance; Information, Media and Technology Management; Marketing, Services and Communication; Strategy and International Management) zwei in der VWL (Economics; Quantitative Economics and Finance), ein Programm in International Affairs and Governance und zwei Programme in Recht (Legal Studies; Law and Economics). Alle Masterprogramme schliessen mit dem Grad eines "Master of Arts" (M.A.) ab.

In vertikaler Perspektive lassen sich drei Säulen unterscheiden, die alle drei Studienstufen durchdringen: Kontaktstudium, Selbststudium und Kontextstudium. Stärker noch als die Studienstufen bringen sie einen Bildungsanspruch zum Ausdruck, der deutlich mehr umfasst als nur die Fachausbil-

dung, aber auch bzgl. Lernformen neue Wege geht. Das *Kontaktstudium* (50% der Credits) betrifft die klassischen Lehrformen Vorlesungen, Übungen, Seminare, vermittelt durch eine Lehrperson. Ein Drittel des Angebots kann individuell gewählt werden. Das *betreute Selbststudium* (25% der Credits) dient der stärker selbstgesteuerten Vertiefung und Erarbeitung von Wissen. Es ist in der Form sehr vielfältig und umfasst z.B. die Bearbeitung anspruchsvoller Übungsaufgaben unter Anleitung eines Tutors, Lektürekurse oder Projektaufgaben, die selbständig in Gruppen bearbeitet und periodisch präsentiert werden. Es steht in einem engen Zusammenhang mit den fachlichen Inhalten des Kontaktstudiums, ist aber zentral auf die Vermittlung überfachliche Fähigkeiten ausgerichtet, in Form von Selbstlernkompetenzen, Medienkompetenzen und Teamkompetenzen.

Das *Kontextstudium* (25% der Credits) ergänzt das Fachstudium und beinhaltet Angebote zur Vermittlung von Handlungs-, Reflexions- und kulturellen Kompetenzen. Es baut auf den schon früher an der HSG bestehenden "Kulturfächern" auf, geht aber weit über diese hinaus. Es bringt ein klassisch-humanistisches Bildungsverständnis zum Ausdruck, in dem neben die Fachausbildung eine umfassende geistige und persönliche Bildung tritt. Konkret geht es darum, von Anfang an ein Verständnis für die Einbettung wirtschaftlichen und rechtlichen Handelns in weitere gesellschaftliche, kulturelle und historische Kontexte zu entwickeln. Bei den *Handlungskompetenzen* geht es um die Vermittlung von Methoden wissenschaftlichen Arbeitens und Lernens, aber auch um die Erprobung berufspraktischer Fähigkeiten, also um das was heute gerne als "Schlüsselqualifikationen" bezeichnet wird. In diesen Rahmen gehört z.B. auch die Anerkennung konkreter Projektaktivitäten im Rahmen einer der für die HSG schon immer eine sehr wichtige Rolle einnehmenden studentischen Organisationen als "Campus-Credits". Die *Reflexionskompetenzangebote* umfassen vielfältige sozialwissenschaftliche Angebote, welche historische, kulturvergleichende oder politisch-philosophische Erkenntnisse exemplarisch vertiefen. Sie vermitteln kulturelles Wissen und schulen intellektuelle Fähigkeiten im Umgang mit den vielfältigen Erscheinungsformen und Deutungen der sozialen Welt. Ziel der Angebote zur Förderung der *Kulturellen Kompetenz* ist die Vermittlung eines vertieften Verständnisses von Kultur und deren Beziehungen zu Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Zu diesem Zweck werden einerseits Fremdsprachenkenntnisse vermittelt, andererseits Voraussetzungen für das reflektierte Verstehen bestimmter Kulturräume. Im Bereich des Kontextstudiums wird das eigene Angebot der Kulturwissenschaftlichen Abteilung um eine grosse Vielfalt spezieller externer Angebote mittels Lehraufträgen ergänzt, wozu auch die persönliche Begegnung und

Auseinandersetzung mit Wissenschaftlern, Künstlern und Politikern gehört.

Mit der Startwoche, dem Coaching- und dem Mentoring-Programm sind zudem besondere Programme zur Persönlichkeits- und Teambildung geschaffen worden. Im Rahmen der *Startwoche* empfängt die HSG ihre - zuletzt 1'350 - "Freshmen" eine Woche vor Beginn des ersten Semesters zu einer intensiven Einführung in das studentische Leben und Arbeiten an der HSG, betreut von rund 200 Tutoren, die sich aus Studierenden höherer Semester zusammensetzen. Die neu eintretenden Masterstudierenden und Doktorierenden werden zu einem "Starttag" empfangen und in das HSG-Leben eingeführt. Das freiwillige *Coaching-Programm* bietet ca. 130 Studierenden eine intensive persönliche Betreuung auf der Assessment-Stufe an, damit sie zentrale überfachliche Kompetenzen (soziale Kompetenzen, Führungsfähigkeiten, Verantwortungsbereitschaft, Fähigkeit zur Selbstreflexion) unter Anleitung erfahrener Coaches aus der Praxis reflektieren und entwickeln lernen. Mit Beginn des dritten Semesters schliesst sich das von der HSG Alumni-Vereinigung getragene *Mentoring-Programm* an. Das Programm verfügt über mehr als 300 erfahrene Persönlichkeiten aus dem Kreis der Alumni, die als Mentoren eine sehr persönliche Unterstützung- und Entwicklungsaufgabe für ihre "Mentees" übernehmen.

Die auf den Herbst 2007 in Kraft getretene neue Promotionsordnung schliesst sich in Form einer vierten *reformierten Doktors-Stufe* an die drei bestehenden Stufen an. Sie baut inhaltlich auf den Masterprogrammen auf und umfasst total zehn Programme, sechs in BWL (Accounting, Finance, Business Innovation, Marketing, Management, International Business), eine in VWL (Economics and Finance), eines in International Affairs and Political Economy, eines in Rechtswissenschaften sowie eines in Organisation und Kultur. Dabei wurde das schon vorher bestehende Seminarprogramm im ersten Jahr des Doktoratsstudiums neu strukturiert und unter die Leitung von neu eingesetzten Programmkommissionen gestellt. Zudem wurde die Möglichkeit für kumulierte Dissertationen geschaffen.

### 3. Bologna als organisatorische Reform

Die Bologna-Reform war aber nicht nur eine Studienreform, sondern sie war zugleich und unvermeidlich auch eine tiefgreifende organisatorische Reform. Und dies auf eine zweifache Weise. Einerseits war diese Reform eine epochale Herausforderung für die Universitätsleitung, die universitären Entscheidungsgremien und deren Mitglieder. Der Aufwand für Sitzungen, Diskussionen und Abstimmungen war enorm und hat über rund zwei Jahre erhebliche Ressourcen gebunden. Gleichzeitig ist die Organisations-, Konsens- und Entscheidungsfä-

higkeit der Universität auf eine harte Probe gestellt worden. Ohne ein hohes Mass an Veränderungsbereitschaft aller HSG-Angehörigen verbunden mit dem erforderlichen Organisations- und Führungsgeschick der verantwortlichen Personen hätte die Reform leicht scheitern können. Andererseits hat die Reform auch zu grundlegenden organisatorischen Veränderungen innerhalb der Universität geführt. Vier verschiedene Aspekte sollen hierzu ausgeführt werden.

Die Bologna-Reform war mit einer grundlegenden *Restrukturierung der Lehrangebote* verknüpft, was zum Verschwinden bestimmter Programme geführt hat, aber auch Raum geschaffen hat, für die Einführung völlig neuer Lehrangebote. Ein zentrales Ziel der Reform war u.a. die Fokussierung auf weniger und klarer profilierte Lehrangebote. So gab es vor der Reform mehr als 20 Vertiefungsangebote auf der Lizentiatsstufe, die auf 10 Masterprogramme reduziert wurden. Und auf Doktoratsstufe gab es 17 verschiedene Programme, die ebenfalls auf 10 Programme konzentriert werden konnten. Mit der Reform haben aber auch ganz neue interdisziplinäre Programmangebote eine Chance erhalten. So haben sich "Internationale Beziehungen" und "Recht und Wirtschaft" auf allen Stufen der Ausbildung als neue Studiengänge etablieren können, die rasch auf ein grosses Interesse gestossen sind. Die Vertreter der Internationalen Beziehungen und der Volkswirtschaftslehre haben ein neues kombiniertes Doktoratsprogramm "International Affairs and Political Economy" entwickelt. Und mit "Organisation und Kultur" ist ein völlig neues Doktoratsprogramm entwickelt worden, welches die Kompetenzen der Betriebswirtschaftlichen und der Kulturwissenschaftlichen Abteilungen auf neuartige Weise miteinander verbindet.

Dadurch, dass sich in allen Abteilungen die Dozierenden zu (Master-) programmspezifischen Arbeitsgruppen zusammen gefunden haben, welche über ein bis zwei Jahre hinweg neue Programminhalte und -konzepte diskutiert, entwickelt, den Entscheidungsgremien vorgelegt und wieder überarbeitet haben, sind in den Köpfen und im Selbstverständnis der Dozierenden neue *programmspezifische Gruppierungen* entstanden, die in der Folge auch zu relativ stabilen Trägergruppen der neuen Programme geworden sind. Und hierdurch sind nicht nur in neuer Konfiguration Lehrinhalte und Lehrmittel entstanden, sondern auch Anknüpfungspunkte für interne Forschungspartnerschaften. Aus der Studienreform sind somit in einem spontanen, aus der persönlichen Interaktion heraus erwachsenden Prozess neue organisatorische Strukturen und Arrangements entstanden, die weder planbar noch vorhersehbar waren. Es ist deshalb auch kein Zufall, dass aus diesen masterspezifischen Trägergruppen heraus in der Folge die neuen Doktoratsprogramme

entstanden sind, die thematisch direkt an die Masterprogramme anschliessen.

Im Zuge der Reform sind die neuen Lehrprogramme organisatorisch gestärkt worden, indem sie eine eigene *Programmleitung* erhalten haben, die für die Führung und Weiterentwicklung des Programms als Ganzes Verantwortung übernimmt. Die Programmleitung besteht i.d.R. aus einer akademischen Leitung - ein Professor oder eine Professorin - und einer administrativen Leitung, die aus dem akademischen Mittelbau kommt. Damit ist eine organisatorische Meso-Ebene, zwischen Dozent/in und Abteilung (Fakultät) geschaffen worden, die es vorher noch nicht gab und deren genaues Aufgabenprofil sich auch immer noch entwickelt. Typische Aufgaben betreffen die Koordination der Lehrveranstaltungen und Dozierenden, Fragen des - vor allem internationalen - Studierendenmarketings und der Integration internationaler Studierender, der Zulassung und Anrechnung von Studienleistungen sowie der Platzierung der Absolventen, was jeweils in enger Zusammenarbeit mit den hierfür zuständigen Verwaltungseinheiten passiert. Allgemein spielt hier auch die Qualitätssicherung und -entwicklung des Programms als Ganzes heute eine wichtige Rolle, welche die regulären Evaluationen und Audits umfassen, aber auch Akkreditierungen und Rankings.

Ein weiterer Organisationsaspekt betrifft die *Universitätsverwaltung*. In St.Gallen war die Bologna-Reform ein Projekt von Rektorat und Academia. Dass die "Administratia" unvermeidlich und ganz unmittelbar von dieser Umgestaltung betroffen sein würde, ja sie zu einem schönen Teil auch würde administrativ umsetzen müssen, das wurde erst in einem relativ späten Moment des Entscheidungsprozesses erkannt und verspätet berücksichtigt. Hier galt es rasche Aufholarbeit zu leisten, um die ambitionöse Zeitplanung der Reform nicht zu gefährden. Heute hört man gelegentlich, dass die Verwaltung durch die Reform an Bedeutung zugenommen hätte, was angesichts der Fülle an Innovationen und Erweiterungen, die es zu bewältigen gab, auch nicht überraschen sollte. Eine jüngst durchgeführte Analyse der HSG-Kultur unter Professoren hat hier jedoch zu beruhigenden Ergebnissen geführt: Die Verwaltung wird immer noch als effizient und flexibel sowie als relativ unbürokratisch erlebt.

#### 4. Internationalisierung und Qualität

Wichtige Entwicklungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Bologna-Reform betreffen die Internationalisierung und den Ausbau der Qualitätssicherung.

*Internationalisierung* dient der durch Bologna angestrebten Mobilität. Internationalisierung ist für die Universität St.Gallen ein Kernprozess, der seit 2005 direkt von einem Prorektor geleitet und verantwortet wird. Ihm zugeordnet sind eine universitätsweite

Internationalisierungskommission für strategische Fragen und der Internationale Austauschdienst, dem ein Grossteil der operativen Umsetzung obliegt. Eng zusammen gearbeitet wird hierbei auch mit dem zuständigen Vorstand der Studentenschaft für Internationales.

Die zentrale Zielsetzung betrifft die Internationalisierung der Ausbildung, einmal am Platz St.Gallen selber, aber auch durch einen starken Ausbau der Austauschmöglichkeiten und von Doppel Diplom-Programmen. Eine Planungsvorgabe im Zuge der Bologna-Reform betraf z.B. das Vorsehen eines Zielsemesters in jedem Programm, welches die Durchführung eines Auslandssemesters erlaubt, möglichst ohne Semesterverlust. Austauschabkommen bestehen heute mit mehr als 130 Universitäten weltweit. Doppeldiplom-Programme bestehen mit 8 internationalen Partner-Universitäten in den Bereichen BWL und Internationale Beziehungen. Daneben wird im CEMS-Netzwerk (Community of European Management Schools) für die BWL-Studierenden noch ein gemeinsames Aufbauprogramm angeboten, der zum CEMS-Master of International Management führt. Von den zehn Masterprogrammen werden seit Beginn der neuen Masterprogramme zwei auf Englisch durchgeführt, derzeit sind es vier und ab dem HS 2010 werden es fünf sein. Vor Bologna sind nur 2 von 17 Doktoratsprogrammen auf Englisch angeboten worden, nach Bologna sind es 6 von total 10. Der Ausbau des englischsprachigen Angebots ist eine Voraussetzung für die angestrebte "echte" Internationalisierung der HSG über den deutschsprachigen Raum hinaus, genauso wie die Entwicklung hin zu einer zweisprachigen Universität (Deutsch und Englisch) incl. der Verwaltung.

Auch der Aufbau international vergleichbarer Kriterien und Verfahren im Bereich der *Qualitätssicherung und -entwicklung* (QS/QE) ist ein Bologna - Desiderat. In St.Gallen ist zugleich mit der Bologna-Umsetzung ein starker Ausbau der QS/QE erfolgt. Auch dieser Kernprozess wird seit 2002 durch einen Prorektor geleitet und verantwortet. Ihm zugeordnet ist eine gleichzeitig geschaffene Stelle für Qualitätsentwicklung sowie ein 2004 geschaffenes Hochschuldidaktisches Zentrum, welches formal in das Institut für Wirtschaftspädagogik eingegliedert ist. Eine Senats-Kommission für QE hatte in der Aufbauphase eine wichtige Funktion, ruht aber nun, da die grundsätzlichen Fragen entschieden sind. Eine enge Zusammenarbeit besteht hier mit dem Vorstand Lehre der Studentenschaft, der die QS/QE-Aktivitäten auf seiten der Studierenden leitet.

QS/QE ist bisher stark auf die Lehre und die lehrnahe Verwaltung ausgerichtet. Letztere wird im Rahmen systematischer Peer Reviews durch interne Anspruchsgruppen und externe Fachleute geprüft, um daraus Entwicklungsmassnahmen zu

Handen ihrer Leitung abzuleiten. Im Hinblick auf die Lehre sind drei verschiedene Handlungsebenen zu unterscheiden. Auf *Kursebene* sind systematische Evaluationen eingeführt worden, deren Ergebnisse den Dozierenden selber, den Studierenden, der Programmleitung, aber auch dem Abteilungsvorstand und zuständigem Prorektor zugänglich gemacht werden. Programmspezifische Ergebnisse werden in aggregierter Form zu Beginn jedes Semesters dem Senat vorgelegt. Auf *Programmebene* kommen studentische Feedbackgruppen und Evaluationsteams zum Einsatz, die ihre Erfahrungen und Anliegen noch während des Semesters oder an dessen Ende präsentieren und zur Diskussion stellen. Die Programmleitungen erhalten zudem regelmässiges Feedback aus den Ergebnissen der mit der Bologna - Umsetzung eingeführten systematischen Absolventenbefragungen. Und auf *Universitätssebene* liefern Alumni-Befragungen, Akkreditierungen und Rankings wichtige Rückmeldungen. Die Universität St.Gallen hat sich aus eigenem Antrieb 2001 von EQUIS (European Quality Improvement System) und 2003 von AACSB (International Association to Advance Collegiate Schools of Business) akkreditieren lassen, womit sie als erste deutschsprachige Universität die beiden wichtigsten internationalen Akkreditierungen für Business Schools verliehen bekommen hat. Damit hat sie sich aber auch einem Regime unterworfen, das kontinuierliche Verbesserungen der Qualität verlangt, die auch im Rahmen regelmässiger Reakkreditierungen vor Ort überprüft werden.

## 5. Erfolg der Reform

Zehn Jahre nach "Bologna" - elf Jahre nach Planungsbeginn der Studienreform - kann die Bologna-Umsetzung in St.Gallen durchaus als geglückt angesehen werden, so schwierig eine auch nur einigermaßen angemessene Erfolgsbeurteilung einer so komplexen Entwicklung auch sein mag. Natürlich könnte und sollte vieles besser sein, aber einige Ergebnisse sprechen doch für einen Erfolg der Reform.

- Die Erstsemestereinschreibungen sind seit dem WS 2000/01, dem letzten Jahr vor der Bologna Einführung, von 843 auf 1'350 Studierende im HS 2009 angewachsen, nachdem sie zunächst bis zum WS 2004/05 auf 650 zurückgegangen waren. Ein solch stürmisches Wachstum ist schon eher zu viel des Guten, spricht aber sicher nicht gegen die Akzeptanz der Studienreform unter den Studierenden.

- Die Zahl der ausländischen Studienbewerber (besonders aus Deutschland) ist noch stärker gestiegen als die Zahl der Studierenden insgesamt. Rund 85% der Bewerber können wegen der bestehenden Ausländerbeschränkung nicht

aufgenommen werden, obwohl darunter viele sehr fähige junge Menschen sind.

- Der Anteil externer Eintritte in die Masterstufe lag 2005 bei 15%, 2008 liegt er mehr als doppelt so hoch und erreicht 35%.

- 52% der Bachelorabsolventen schliessen ihr Studium in 6 Semestern ab. Die durchschnittliche Studiendauer liegt bei 6,8 Semestern. Auf der Masterstufe liegen die Werte tiefer. Hier haben nur 21% der Absolventen ihr Studium innerhalb der Regelstudienzeit von 3 Semestern absolviert. Der Durchschnitt liegt hier bei 4,1 Semestern.

- 34% der Bachelorabsolventen haben mindestens 1 Semester im Ausland studiert. Am Ende des Masterstudiums liegt dieser Anteil bei 46%.

- 46% der Bachelorabsolventen und 43% der Masterabsolventen waren im Verlauf des Studiums auf ihrer jeweiligen Stufe in einer studentischen Organisation tätig.

- 77% der Bachelorabsolventen sind mit ihrem Lernerfolg "vollständig" (16%) oder "grösstenteils zufrieden" (61%). Und 93% würden sich wieder für ein Studium an der HSG entscheiden. Bei den Masterabsolventen liegen die entsprechenden Werte sogar bei 81% (bzw. 16% "vollständig" und 65% "grösstenteils"). Hier würden 88% für ihr Masterstudium wieder die HSG wählen.

- Auch der Arbeitsmarkt scheint die HSG-Absolventen zu schätzen. 84% der Absolventen beurteilen im Herbst 2008 aufgrund eigener Erfahrungen den Wert eines HSG-Bachelors auf dem Arbeitsmarkt entweder als "sehr gut" (44%) oder als "gut" (40%). Und dieser Wert erreicht bei den Masterabsolventen sogar 95% (bzw. 49% "sehr gut" und 46% "gut").

- Der Berufseinstieg erfolgt weitgehend problemlos. 77% der Bachelorabsolventen konnten 2008 zum Zeitpunkt ihrer Diplomfeier bereits eine feste Stelle vorweisen, wobei es sich bei 75% um eine Festanstellung handelt, bei 8% um eine Traineeestelle und bei 17% um ein Praktikum. Bei den Masterabsolventen sind es sogar 85%, die zum Zeitpunkt ihrer Diplomfeier eine feste Stelle vorweisen können, wobei es sich hier zu 74% um eine Festanstellung handelt, zu 17% um eine Traineeestelle und zu 8% um ein Praktikum.

- Auch wenn die übergrosse Mehrzahl der Bachelorabsolventen (70%-75%) direkt ein Masterstudium anschliessen, und weitere 10% ein Jahr später nach St.Gallen für ein Masterstudium zurückgekehrt sind, so haben die Bachelorabsol-

venten, die im Herbst 2008 in den Arbeitsmarkt eintreten im Durchschnitt doch 2,2 Stellenangebote zur Auswahl und erhalten ein Startgehalt von CHF 81'000. Die Masterabsolventen liegen im Durchschnitt bei 2,1 Stellenangeboten und einem Startgehalt von CHF 95'000.

- Die Zufriedenheit der Absolventen mit ihrer Stelle ist dementsprechend sehr hoch. 91% der Bachelorabsolventen sind "sehr zufrieden" mit ihrer Stelle, die übrigen 9% immer noch "zufrieden". Und bei den Masterabsolventen sind 69% mit ihrer Stelle "sehr zufrieden", die übrigen 31% immer noch "zufrieden".

Wenn an der HSG das Gefühl vorherrscht, dass die Bologna - Reform trotz des damit verbundenen tiefgreifenden Wandels als gelungen angesehen werden kann, so liegt das wohl daran, dass sie positiv aufgenommen und als Chance für eine Neustrukturierung angesehen worden ist. Deshalb ist sie frühzeitig und aus eigenem Antrieb vorangetrieben und planmässig zu Ende geführt worden. Und sie durfte hierbei auf eine trotz allem erstaunlich entwicklungsfreudige und entwicklungsfähige Dozentenschaft, Studentenschaft und Verwaltung bauen. •

### Anmerkungen

1. Die vorliegenden Ausführungen sind verschiedentlich befruchtet worden durch den Beitrag meines St.Galler Kollegen Werner Wunderlich: Das Bildungskonzept der Universität St. Gallen. In: Matthias Jung, Corina Meyer (Hrsg.): Nach Bologna. Allgemeine Bildung an Europas Universitäten. Berlin: Wissenschafts-Verlag, 2009 [erscheint im November 2009].
2. Die Daten zur Erfolgsmessung der Bologna - Reform entstammen den regelmässig durchgeführten Absolventenbefragungen an der HSG, zuletzt erschienen als: S.Egger/T.Dyllick: Studierendenbefragungen 2008. Gesamtbericht. Februar/Juni 2009, verfügbar unter: [www.qualitaet.unisg.ch/Lehrevaluationen/Abgeschlossene-Evaluationen](http://www.qualitaet.unisg.ch/Lehrevaluationen/Abgeschlossene-Evaluationen)