



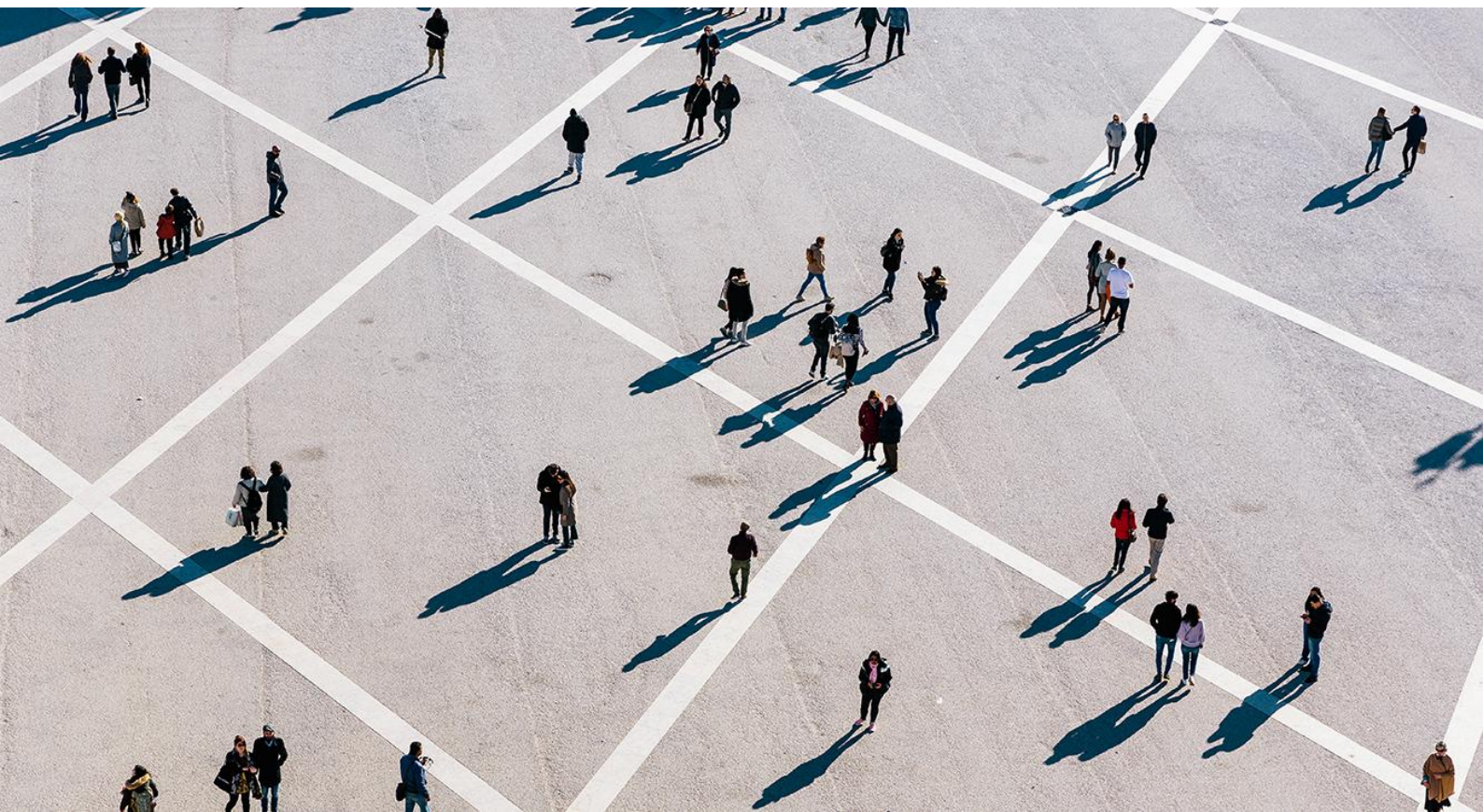
Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftspädagogik

# Von der Vorlesungs- basierten zur Tutor- based Einführung in die BWL - Konzeptpapier

Prof. Dr. Bernadette Dilger  
Eliane Troxler  
Prof. Dr. Nicole Naeve-Stoss

St.Gallen, August 2026



# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abkürzungsverzeichnis                                                                                   | 2  |
| Abbildungsverzeichnis                                                                                   | 2  |
| Tabellenverzeichnis                                                                                     | 2  |
| 1 Management Summary                                                                                    | 3  |
| 2 Ausgangslage und Handlungsbedarf                                                                      | 4  |
| 3 Ziele der Neukonzeption                                                                               | 5  |
| 3.1 Ziele der Neukonzeption aus Sicht der SOM                                                           | 5  |
| 3.2 Ziele der Neukonzeption für das Lernen der Studierenden                                             | 5  |
| 3.3 Ziele der Neukonzeption im Kontext des Strategic Plan der HSG                                       | 6  |
| 3.4 Wirtschaftlicher und strategischer Nutzen                                                           | 7  |
| 4 Zum Konzept des Kurses BWL A                                                                          | 8  |
| 4.1 Zusammenhang von Zielen – Lehr-Lernaktivitäten - Prüfungen                                          | 8  |
| 4.2 Lernziele                                                                                           | 9  |
| 4.3 Inhaltlicher Fokus auf das Konzept des integrativen Managements                                     | 14 |
| 4.4 Bestimmung der Leistungsnachweise                                                                   | 15 |
| 4.5 Die Gestaltung der Lehr-Lernaktivitäten                                                             | 15 |
| 4.5.1 Problem- und Fallbearbeitung als Taktgeber für das Curriculum                                     | 16 |
| 4.5.2 Struktur und Formate: Problembasiertes Lernen                                                     | 17 |
| 4.5.3 Fallbasiertes Lernen und die Continuous case study                                                | 18 |
| 4.5.4 Tutorat: Das Oxford Tutorial Model                                                                | 19 |
| 5 Die drei Säulen des Lehr-Lern-Konzepts in der Umsetzung                                               | 20 |
| 5.1.1 Problem- und Fallbearbeitung als Taktgeber für das Curriculum                                     | 20 |
| 5.1.2 Die Vorlesung als Quelle von Inhalten und Konzepten                                               | 20 |
| 5.1.3 Das digitalisierte Selbststudium im Rahmen von Blended Learning als weiterer Lern- und Übungsraum | 21 |
| Literaturverzeichnis                                                                                    | 22 |

# Abkürzungsverzeichnis

BPL – Problem Based Learning  
HSG – Universität St. Gallen  
BWL – Betriebswirtschaftslehre  
HS - Herbstsemester

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Darstellung der drei Schritte des Backward Designs (eigene Darstellung)  
Abbildung 2 Ausschnitt aus der möglichen Sequenz der Säulen des Lehr-Lern-Konzepts im zeitlichen Semesterverlauf (eigene Darstellung)  
Abbildung 3 Die Phasen der Siebensprungmethode - eine standardisierte Anwendungsvariante von problembasiertem Lernen (eigene Darstellung)  
Abbildung 4 Beispielhafter Ablauf einer Problem- und Fallbearbeitung aus Sicht der Studierenden (eigene Darstellung)

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Lernziele für das neue Curriculum von BWL A (eigene Darstellung)

# 1 Management Summary

Das vorliegende beschreibt einen umfassenden Ansatz zur Neukonzeption der Lehr- und Lernmethoden im Fach BWL A im Assessmentjahr. Diese Neuausrichtung ist erforderlich, um den aktuellen Herausforderungen der Digitalisierung, gesellschaftlichen Transformationen und veränderten Lerngewohnheiten Rechnung zu tragen.

Ein zentrales Ziel der Neukonzeption ist die **Kompetenzorientierung** in der Lehre. Der Kurs soll den Studierenden nicht nur grundlegendes Fachwissen vermitteln, sondern sie auch befähigen, komplexe betriebswirtschaftliche Probleme zu analysieren und praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Dies geschieht durch eine gezielte Förderung von überfachlichen Kompetenzen wie kritischem Denken, Teamarbeit und analytischen Fähigkeiten. Die Studierenden sollen lernen, sich aktiv mit den Inhalten auseinanderzusetzen und Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess zu übernehmen.

Ein neues Element des Konzepts ist die Einführung von **Tutoraten** im Sinne des Oxford Tutorials statt wie bisher Übungsgruppen. In kleinen Gruppen von 5-6 Personen haben die Studierenden die Gelegenheit, für 15 Minuten ihre Lösungen und Gedanken mit einem Tutor oder einer Tutorin zu diskutieren, dies innerhalb des Zeitfensters der klassischen Übungsgruppentermine. Diese individuelle Betreuung fördert nicht nur das kritische Denken, sondern auch die Fähigkeit zur Argumentation und zur Reflexion über das eigene Lernen.

Ein zentraler Aspekt der Reform ist die grundlegende Umkehrung des klassischen Lehrmodells, bei dem zunächst eine Vorlesung gehalten und anschliessend Übungen durchgeführt werden. In der neuen Struktur steht nicht mehr die Vorlesung im Mittelpunkt, sondern die aktive **Problem- und Fallbearbeitung**. Diese Problem- und Fallbearbeitung, dient als Taktgeber für das Curriculum und steht im Zentrum des neuen Lehr-Lernkonzepts. Die Studierenden beginnen ihre Lernreise mit der Auseinandersetzung mit komplexen, realitätsnahen Fragestellungen, die als Ausgangspunkt dienen. Dieser Ansatz fördert das aktive Lernen, da die Studierenden zunächst die Herausforderungen analysieren und Lösungsvorschläge erarbeiten, bevor sie die Vorlesungen besuchen. Diese Umkehrung schafft einen dynamischen Lernprozess, der die Studierenden motiviert, sich intensiv mit den Inhalten auseinanderzusetzen und das neu erlernte Wissen direkt auf die praktischen Probleme anzuwenden. Dadurch wird nicht nur das Verständnis vertieft, sondern auch die Fähigkeit zur Anwendung von Theorie in der Praxis nachhaltig gestärkt.

In Kombination mit dem **digitalisierten Selbststudium** wird ein flexibles und individuell angepasstes Lernumfeld geschaffen. Digitale Materialien wie Erklärvideos, interaktive Module und Selbsttests unterstützen die Studierenden dabei, sich eigenständig mit den Inhalten auseinanderzusetzen und diese zu vertiefen. Das Konzept des **Blended Learning**, welches die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und digitalem Lernen vereint, ermöglicht es den Studierenden, sowohl synchron in Tutoraten als auch asynchron im Selbststudium zu lernen. Dadurch werden unterschiedliche Lernpräferenzen berücksichtigt und die Eigenverantwortung der Studierenden im Lernprozess gestärkt, was zu einer nachhaltigeren und effektiveren Wissensvermittlung führt.

## 2 Ausgangslage und Handlungsbedarf

Das Assessmentjahr nimmt an der HSG eine besondere Stellung ein. Es markiert nicht nur den formalen Einstieg der Studierenden in ihr Studium, sondern prägt maßgeblich ihr Verständnis davon, wie an der HSG gelehrt, gelernt und Kompetenzen entwickelt werden. In dieser frühen Phase ihrer akademischen Sozialisation werden grundlegende Haltungen zum Lernen, zur Eigenverantwortung und zur aktiven Gestaltung des Studiums angelegt.

Das Lehren, Lernen und Prüfen im Assessmentjahr ist kompetenzorientiert auszurichten. Bereits zu diesem Zeitpunkt im Studium sollen Studierende lernen, sich aktiv mit komplexen Problemstellungen auseinanderzusetzen und im Zuge dessen Probleme zu analysieren, theorie- und methodengeleitet zu bearbeiten und gemeinsam tragfähige Lösungsansätze zu entwickeln. Damit stehen die Handlungsfähigkeit der Studierenden und der Anwendungsbezug von Wissen im Vordergrund, was über reines Auswendiglernen hinausgeht. Dass sie diese Kompetenzen entwickelt haben, soll über passende Prüfungsformen und -formate festgestellt werden. Dabei sollen neben fachlichen auch überfachliche Kompetenzen wie analytisches und kritisches Denken, kollaboratives Arbeiten, Reflexionsfähigkeit und verantwortliches Handeln systematisch gefördert werden.

Der Kurs BWL A steht exemplarisch für diesen Anspruch. Als Einführungsveranstaltung im Assessmentjahr hat er das Potenzial, Studierende frühzeitig an eine Lernkultur heranzuführen, die Selbstverantwortung einfordert, aktives Mitdenken fördert und kooperative Wissensentwicklung ermöglicht und darüber hinaus das Potenzial hat. Gleichzeitig erfordert die sich wandelnde Studienrealität – geprägt durch Digitalisierung, gesellschaftliche Transformation und veränderte Lerngewohnheiten – eine kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Lehrkonzepte.

Übungsleitende und Vorlesende nehmen in den letzten Jahren einen Rückgang des Student Engagements<sup>1</sup> wahr – sowohl in den Anwesenheitszahlen als auch in der aktiven, kognitiven, emotionalen und behavioralen Mitgestaltung der Lehrveranstaltungen. Diese Entwicklung unterstreicht die Notwendigkeit, Lehr- und Lernformen so zu gestalten, dass die Studierenden stärker in den Lernprozess eingebunden werden und sich aktiv mit den Inhalten auseinandersetzen.

Eine solche Neuausrichtung berührt nicht nur didaktische Fragen, sondern erfordert zugleich eine gezielte Organisations- und Personalentwicklung, die konsequent am didaktischen Konzept ausgerichtet ist und die aktuelle Situation der SOM berücksichtigt. So ist aufgrund von offenen Nachfolgebesetzungen und einem Abbau von Überdeputaten die Abdeckung der Lehre im Kurs BWL A im Assessmentjahr ab dem Herbstsemester 2026 personell nicht mehr gewährleistet. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, den Kurs BWL A konzeptionell und organisatorisch neu auszurichten.

---

<sup>1</sup> Student Engagement bezeichnet den Einsatz von Zeit und Ressourcen durch Studierende und ihre Hochschulen, um Lernerfahrungen und -ergebnisse der Studierenden sowie Leistung und Ansehen der Institution zu verbessern (Trowler, 2010, S. 3).

## 3 Ziele der Neukonzeption

Mit der Neukonzeption verbinden auf Basis der skizzierten Ausgangslage verschiedene Zielsetzungen, die sich aus dem Blickwinkel verschiedener Stakeholder unterschiedlich fokussieren lassen.

### 3.1 Ziele der Neukonzeption aus Sicht der SOM

Für die SOM verfolgt die Reform von BWL A das Ziel, die Lehre, das Lernen und die Prüfungen im Assessmentjahr stärker kompetenzorientiert, anschlussfähig und kohärent zu gestalten. Ein zentrales Ziel ist die Sicherstellung der BWL A Lehre durch ein breiter aufgestelltes Faculty Team. Mit der Einbindung eines breiten Teams an Lehrenden mit unterschiedlichen fachlichen Expertisen können in der grundlegenden BWL-Veranstaltung verschiedene Perspektiven sichtbar gemacht und miteinander verknüpft werden. Studierende erhalten frühzeitig Einblicke in die Vielfalt betriebswirtschaftlicher Denk- und Arbeitsweisen und begegnen Lehrenden, die sie im weiteren Studienverlauf wieder antreffen. Für die Lehrenden entsteht ein gemeinsamer Gestaltungsraum, der Austausch, kollektive Verantwortung und didaktische Weiterentwicklung fördert. Gleichzeitig entsteht mit dem reformierten Kurs ein prototypisches Lehr-Lernmodell, das als Referenz für die Weiterentwicklung anderer Kurse der SOM im Assessmentjahr (BWL B) dienen kann. Darüber hinaus profitieren die nachgelagerten Bachelor-Programme von vorbereiteten Studierenden, deren fachliche, analytische, methodische und kollaborative Kompetenzen gezielt grundgelegt wurden. Dies stärkt die curriculare Anschlussfähigkeit, reduziert Reibungsverluste an Übergängen und fördert eine gemeinsame Vorstellung davon, welche Kompetenzen im weiteren Studium vorausgesetzt werden können.

### 3.2 Ziele der Neukonzeption für das Lernen der Studierenden

Der BWL A Kurs hat unter anderem die Funktion der fachlichen Orientierung und zur Schaffung eines Fundaments für das weitere Fachstudium. So sollen die Studierenden einen ganzheitlichen Einblick in die grundlegenden Denk- und Handlungsweisen der BWL erhalten, sowie transferfähiges Wissen und fachspezifische Lern- und Denkstrategien erwerben. Gleichzeitig trägt der Kurs dazu bei, frühzeitig im Studium eine Lernkultur zu etablieren, die Selbstverantwortung, aktive Beteiligung und gemeinsames Problemlösen ins Zentrum stellt. Neben dem fachlichen Fundament werden gezielt überfachliche Kompetenzen aufgebaut. Für die Studierenden entsteht dadurch ein klar strukturierter, zugleich herausfordernder Lernrahmen, der Orientierung bietet und sie schrittweise an eigenständiges akademisches Arbeiten heranzuführt. Darüber hinaus entsteht durch die kollaborativen Lernformen eine Community, die auch die gegenseitige Unterstützung fördert und eine aktive, verantwortungsbewusste Studienkultur etabliert. Durch die Neukonzeption von BWL A soll daher gezielt eine Lernumgebung geschaffen werden, die Motivation, Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung fördert und damit das Student Engagement nachhaltig stärkt.

Das überarbeitete Lehr-Lernkonzept stärkt gezielt die professionellen Kompetenzen der Studierenden, indem es die Entwicklung von Handlungskompetenzen in den Mittelpunkt stellt.

Anstelle von reinem Auswendiglernen werden betriebswirtschaftlich relevante Fähigkeiten wie kritisches und analytisches Denken sowie soziale Kompetenzen gefördert. Der fortlaufende „Running Case“ trägt dazu bei, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge ganzheitlich zu erfassen und ein tiefes Verständnis für die Denk- und Handlungsweisen der BWL zu entwickeln.

Darüber hinaus profitieren die Studierenden von einer praxisnahen und anwendungsorientierten Ausbildung, die sie gezielt auf die Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes vorbereitet. Durch die erworbenen Kompetenzen steigen ihre Beschäftigungsfähigkeit und ihre Fähigkeit, komplexe berufliche Situationen sicher zu meistern. Gleichzeitig fördert das interaktive Lehr-Lerndesign inkl. Tutorate das Student Engagement, also die aktive Beteiligung und Bindung der Studierenden innerhalb der Lerngemeinschaft sowie zur Institution selbst. Die Integration von Blended-Learning-Elementen und flexiblen Lehrformaten eröffnet den Studierenden zudem die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig zu lernen. Dadurch wird unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung getragen und die Eigenverantwortung im Lernprozess gestärkt.

### 3.3 Ziele der Neukonzeption im Kontext des Strategic Plan der HSG

Für die HSG dient die Reform nicht zuletzt als prototypischer, zukunftsfähiger Ansatz für eine mögliche Assessmentjahr-Gesamtreform.

Im Strategic Plan der HSG (Universität St. Gallen, 2025) ist festgehalten, dass "wir uns durch innovative Lehr- und Lernkonzepte sowie unseren ganzheitlichen Ansatz [differenzieren]" (S. 9) und die HSG "eine Vorreiterrolle bei der Gestaltung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote ein[nimmt]" (S. 15), unter anderem durch die "Anwendung innovativer Lehr- und Lernformate" (S. 15). Diese Lernerfahrungen sollen "durch Orientierung an den neuesten Erkenntnissen der methodisch-didaktischen Forschung" (S. 23) ermöglicht werden.

Auf institutioneller Ebene unterstützt die Reform diese strategischen Ziele der HSG. Der Kurs wird zu einem sichtbaren Beispiel dafür, wie innovative Didaktik, digitale Elemente und kooperative Lehr-Lernformate systematisch integriert werden und kompetenzorientierte Prüfungen gestaltet werden können. Gleichzeitig fungiert der Kurs als Prototyp für skalierbare und adaptierbare Lehr-Lern- und Prüfungskonzepte.

Entscheidend ist hierbei die kontinuierliche Weiterbildung der Lehrenden als integraler Bestandteil der Konzeptumsetzung. Dafür braucht es Weiterbildungs- und Austauschformate, die den zeitlich knappen Ressourcen der Lehrenden Rechnung tragen und zugleich kollegialen Dialog, gemeinsame Reflexion und die Weiterentwicklung guter Praxis ermöglichen. Ziel ist es, strukturelle Voraussetzungen zu schaffen, die Lehrende wirksam unterstützen und eine kompetenzorientierte und aktivierende Lernkultur im Assessmentjahr nachhaltig verankern.

Die geplante Schulung der Lehrenden zählt auch auf das Ziel im Strategic Plan ein, welches besagt: "Wir inspirieren und unterstützen unsere Dozierenden laufend bei der Entwicklung und dem Einsatz innovativer Lehrformate, um unsere Studierenden zu begeistern und die Kompetenzentwicklung zu stärken" (S. 23).

Das Ziel im Strategic Plan, "die Stärken einer Präsenzuniversität [zu nutzen], ergänzt durch die Potentiale von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz" (S. 23), ist durch den Ansatz des Blended Learning ebenfalls in der Neukonzeption umgesetzt.

### 3.4 Wirtschaftlicher und strategischer Nutzen

Die Bedeutung der Neukonzeption von BWL A reicht weit über die Neukonzeption eines einzelnen Kurses hinaus. Sie dient als prototypischer Ansatz für eine zukünftige Gesamtreform des Assessmentjahres und ermöglicht es, erste wertvolle Erfahrungen mit Tutoraten sowie fallbasierten und problemorientierten Lehr- und Lernformen in grossen Kohorten zu sammeln. Zunächst konzentriert sich das entwickelte Konzept auf die Veranstaltung BWL A, während die Überarbeitung von BWL B sowie des Integrationsprojekts als nächste Schritte vorgesehen sind. Darüber hinaus wird die Reform im Rahmen der kleineren Assessmentjahanpassungen zum Herbstsemester 2026 berücksichtigt, die unter anderem einen neuen Track für Politikwissenschaften einführen. Die Umgestaltung der BWL-Einführung ist eine zukunftsweisende Investition. Sie sichert nicht nur den Lehrbetrieb, sondern etabliert eine didaktisch fundierte, kompetenzorientierte und interaktive Lernkultur. Der damit verbundene Nutzen für Studierende, Lehrende und die gesamte Institution macht das Projekt zu einem wichtigen Baustein für die strategische Weiterentwicklung der Lehre an der HSG.

Das Reformprojekt leistet einen wichtigen wirtschaftlichen und strategischen Beitrag für die Universität. Durch die innovative und qualitativ hochwertige Ausgestaltung der Lehre wird die Attraktivität des Bachelorstudiengangs BWL gestärkt. Zugleich ermöglichen digital gestützte Lehrmethoden mittelfristig Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen.

# 4 Zum Konzept des Kurses BWL A

## 4.1 Zusammenhang von Zielen – Lehr-Lernaktivitäten - Prüfungen

Die Konzeption des reformierten Kurses BWL A orientiert sich am Constructive Alignment, über das verdeutlicht wird, dass ein stimmiges Lehr-Lernkonzept entsteht, wenn die angestrebten Lernziele, die Lehr-Lernaktivitäten und die Prüfungsformate systematisch aufeinander bezogen sind: Die Lernziele definieren, welche Kompetenzen Studierende entwickeln sollen; mittels der Prüfungen wird überprüft, inwiefern die angestrebten Kompetenzen erreicht wurden und bezogen auf diese beiden Aspekte sind die Lernprozesse über die Lehr-Lernaktivitäten so zu gestalten, dass die Studierenden während des Kurses diese Kompetenzen tatsächlich erworben werden können.

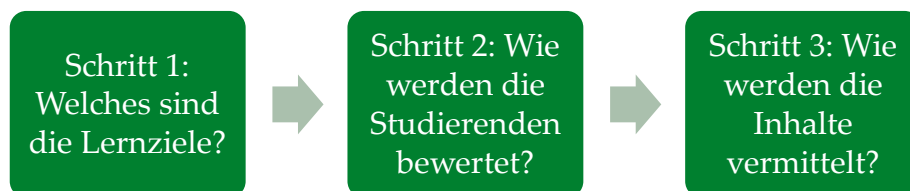


Abbildung 2 Darstellung der drei Schritte des Backward Designs (eigene Darstellung)

Ausgehend von dieser Grundlage erfolgt sowohl die Planung als auch die Darstellung der Konzeption in Anlehnung an das Backward-Design, nach dem die Curriculumentwicklung mit der Festlegung der intendierten Lernziele beginnt. Statt basierend auf den üblichen Unterrichtsstunden, Lehrbüchern oder altbewährten Aktivitäten Lernziele und Prüfungen herzuleiten, beginnt man in diesem Vorgehen mit dem Ende, nämlich mit den intendierten Lernergebnisse der Studierenden am Ende der Veranstaltung. Aus diesen Lernzielen werden die Leistungsnachweise wie Prüfungen bestimmt. Und schliesslich wird anhand dieser bestimmt, welche Lehr-Lern-Aktivitäten notwendig sind, um den Studierenden zu ermöglichen, diese Leistungen zu erbringen. Die Schlüsselfrage zur Bestimmung von Lehr-Lern-Aktivitäten lauten somit: Welche Arten von Unterrichtssequenzen und Übungen sind für Studierende notwendig, um zentrale Leistungen zu meistern? (Wiggins & McTighe, 1998, S. 7-8).

Der Fokus im Backward Design liegt damit auf dem studentischen Lernen und die Idee, dass sich die besten Lehr-Lern-Designs von den angestrebten Lernzielen ableiten. In der Abbildung 1 sind die drei Schritte Lernzieldefinition, Bestimmung der Leistungsnachweise und Bestimmung der Leistungsnachweise grafisch dargestellt.

## 4.2 Lernziele

Die Entwicklung der Lernziele für das neue Curriculum von BWL A an der Universität St. Gallen erfolgte in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten. Ausgangspunkt war die Frage, welche betriebswirtschaftlichen und überfachlichen Kompetenzen Studierende im Rahmen des Kurses erwerben sollen. Die nachfolgende tabellarische Übersicht gibt eine erste Orientierung zu den angestrebten Lernzielen (Kompetenzen).

Tabelle 2 Lernziele für das neue Curriculum von BWL A (eigene Darstellung)

| Managementanforderungen                                          | Situationstypen                                                                                                                   | Kompetenzen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Auswahl möglicher relevanter Konzepte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Handhabung widersprüchlicher Interessen                          | Strategische Planung<br>Gestaltung der Organisation nach innen<br>Ressourcenverteilung<br>Positionierung Organisation nach aussen | <b>Fachliche und domänenspezifische Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der kontextspezifischen Ausgangslage mit Hilfe von passenden Modellen / Konzepten</li> <li>- Identifikation von relevanten Einflussfaktoren und Gestaltungselementen</li> <li>- Entwicklung von kohärenten Gestaltungsansätzen</li> <li>- Kritische konzeptionelle Reflexion in Bezug auf Konsequenzen und Folge</li> </ul> <b>methodische Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vernetztes Denken: Denken in Wirkungszusammenhängen</li> </ul> <b>Soziale Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empathie (aktives Übernehmen von alternativen Perspektiven und deren Handlungslogiken)</li> </ul> <b>Selbstkompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethisch-reflexive Kompetenz</li> </ul> | Je nach gewähltem Situationstyp, z. B.<br><br>Konzeptioneller Zusammenhang zwischen Kundenwert, Wertschöpfung und Unternehmenswert<br>...<br>SWOT-Analyse, Outside-in-Perspektive und Inside-out-Perspektive<br>Stakeholderkonzepte: strategisches vs. normativ-ethisches Stakeholderkonzept, Shareholder-Value-Ansatz<br>Porters 5 Forces<br>Business Model Canvas                                                                 |
| Balance von kurzfristigen und langfristigen Wettbewerbsvorteilen | Strategische Planung<br>Marketing                                                                                                 | <b>Fachliche und domänenspezifische Kompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation von Ambivalenten Situationen oder Dilemma-Situation und Positionierungen in Ambivalenzen &amp; Dilemmata in unternehmerischen Situationen</li> <li>- Umgang mit Dilemma-Situation und Ableitung von Handlungs- / Positionierungsstrategien</li> <li>- Strategien und Vorgehensweise für die Balancierung von Interessen und Interessensgruppen</li> </ul> <b>methodische Kompetenzen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Je nach gewähltem Situationstyp, z. B.<br><br>Marketing Mix inkl. Marktsegmentierung, Positionierungsstrategie & deren Darstellungsarten<br><br>Fünf phasiges Produktlebenszyklus-Modell (Kotler)<br><br>Kundensystem, Nutzen von langfristigen Kundenbindungen, Transaktionsbeziehungen im E-Commerce<br><br>SOR-Verhaltensmodell, Theory of Planned Behavior<br><br>Marktgrößen in der Marktforschung, Trendforschung, Trendarten |

|                                                                                   |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   |                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zukunftsorientiertes Denken: Denken in verschiedenen Zukunftsszenarien</li> <li>- Wertebewusste Reflexion von Annahmen über die Zukunft und der gewählten Strategien</li> </ul> <p><b>Selbstkompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene ethisch-kritische Reflexion von individuellen Dilemmata und eigene Positionierungsstrategien</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Kundenbindung; Marketinginstrumentarium; Konzeptionsebenen für das Produkt; Leistungstypologie</p> <p>Preiswirkung-Elastizitäten / Nachfragekurven / Preisfestlegung / Yield Management-Systeme</p> <p>...</p>                                                                                                   |
| Balance von ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit im Unternehmen | Strategische Planung<br>Positionierung Organisation nach aussen<br>Gestaltung der Organisation nach innen<br>Ressourcenverteilung | <p><b>Fachliche und domänenspezifische Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung und Nutzung von Indikatoren zum Monitoring von Prozessen, Ergebnissen und Wirkungen</li> <li>- Plurale Einflussfaktoren auf unternehmerische Entscheidungen identifizieren</li> <li>- Evidenzbasierte Entscheidungen vorbereiten, treffen und umsetzen</li> <li>- Ökonomische, soziale und ökologische Wirkungen von Entscheidungen über unterschiedliche Zeithorizonte systematisch planen, beeinflussen und vergleichen.</li> </ul> <p><b>methodische Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analytisches Denken: Datenerhebung und -analyse</li> </ul> <p><b>Soziale Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontext-sensitive Kommunikation und Kollaboration</li> </ul> | <p>Je nach gewähltem Situationstyp, z. B.</p> <p>Unternehmens-Umwelt-Modell<br/>Business-Modell</p> <p>Arbeits- und Geschäftsprozess-Modellierung</p> <p>ERP-Systeme<br/>Triple-Bottom-Line, planetary boundaries, wedding-cake-modell of integrated sustainability, Corporate Social Responsibility</p> <p>...</p> |
| Gestaltung der Wertschöpfung - Differenzierung / Integration                      | Strategische Planung<br>Gestaltung der Organisation nach innen                                                                    | <p><b>Fachliche und domänenspezifische Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertbewusste «Visionsentwicklung und Zielsystem-Entwicklung</li> <li>- Prozessorientierung und Prozess-Design: Ausrichtung der Prozesse auf Ziele und intendierte Wirkungen</li> <li>- Change-Management-Ansätze: Entwicklung und Optimierung von Prozessen zur Steigerung von Effizienz und Effektivität / Qualität</li> </ul> <p><b>methodische Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorausschauendes Denken: evidenzbasierte Trendanalyse sowie „forsight“ in Umweltsphären zum Erkennen von Opportunitäten und Veränderungsbedarfen</li> <li>- Vernetztes Denken: Denken in Wirkungsgefügen und</li> </ul>                                                                                              | <p>Je nach gewähltem Situationstyp, z. B.</p> <p>Wertkette nach Porter<br/>Interne vs. externe Differenzierung<br/>Visionen – Missionen – Leitbilder – Strategien – Ziele</p> <p>Organigramm funktionale vs. Divisionale<br/>Aufbaustruktur vs.</p>                                                                 |

|                                                                                                             |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             |                                                                                                                    | <p>Gestaltung von positiven Netzwerkeffekten</p> <p><b>Selbstkompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstführung: Förderung der Resilienz auch in anspruchsvollen Situationen, Situationen mit Herausforderungen handlungsfähig zu bleiben</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Gestaltung der Ressourcen-Allokation: Insourcing - Outsourcing</p>                                       | <p>Strategische Planung</p> <p>Gestaltung der Organisation nach innen</p>                                          | <p><b>Fachliche und domänenspezifische Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse und Gestaltung von Arbeits- und Geschäftsprozessen</li> <li>- Identifikation und Aktivierung von Ressourcen für das Unternehmen</li> <li>- Kohärente Planung zum Einsatz von Ressourcen möglichst nutzeffizient zielorientiert und wertebewusst</li> <li>- Monitoring von Input – Prozess – Output / Outcome</li> <li>- Regulation von Ressourcen-Allokation</li> </ul> <p><b>methodische Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisches Denken: zielorientiertes und planvolles Vorgehen und Einhaltung von externen Standards und zur Erreichung von Zielen</li> <li>- Entscheidungsfindung unter Unsicherheit: umsichtige, proaktive Entscheidung und deren Umsetzung in dynamischen Kontexten</li> </ul> <p><b>Sozialkompetenz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überzeugung und Führung anderer zum Einsatz von humanen und nicht-humanen Ressourcen für ein gemeinsames Ziel</li> <li>- Kooperative Zusammenarbeit</li> </ul> <p><b>Selbstkompetenz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eigene Zielbildung, Regulation der Inputgrößen, Prozessmonitoring und Ergebnissteuerung für die individuelle Entwicklung</li> </ul> | <p>Je nach gewähltem Situationstyp, z. B.</p> <p>Mögliche Rollen eines Unternehmens in einer Wertschöpfungskette &amp; einem Wertschöpfungsnetzwerk</p> <p>Ressourcen-Konfigurationen</p> <p>Planungsmodelle</p> <p>Projektorientierung / Projektplanung</p>                                         |
| <p>Gestaltung von passenden organisationalen Strukturen, Prozessen und Werten: Optimierung – Erneuerung</p> | <p>Gestaltung der Organisation nach innen</p> <p>Mitarbeitendenführung</p> <p>Leistungs- und Ergebniskontrolle</p> | <p><b>Fachliche und domänenspezifische Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse von organisatorischen Strukturen und Zusammenhängen</li> <li>- Identifikation von Veränderungsbedarf und Optimierungsoptionen</li> <li>- Design kohärenter Strukturen und Anreizmechanismen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Je nach gewähltem Situationstyp, z. B.</p> <p>Matrix-Struktur formale vs. Informale Organisation</p> <p>Innovationsbedarf; Prozess-, Markt-, Produkt-, Geschäftsmodellinnovation</p> <p>Prozessorientierte Gestaltungskonzepte: primäre &amp; unterstützende Aktivitäten; Managementprozesse,</p> |

|                                                                |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt- und Changemanagement</li> <li>- Kohärente Planung zum Einsatz von Ressourcen möglichst nutzeffizient, zielorientiert und wertebewusst</li> </ul> <p><b>methodische Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisches Denken: zielorientiertes und planvolles Vorgehen und Einhaltung von Standards und zur Erreichung von Intentionen</li> <li>- Entscheidungsfindung unter Unsicherheit: umsichtige, proaktive Entscheidung und deren Umsetzung in dynamischen Kontexten</li> </ul> <p><b>Sozialkompetenz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Unsicherheit, Widerständen und kulturellen Spannungen bei Reorganisationen und Projekten</li> </ul> <p><b>Selbstkompetenz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuelle und kollektive Entwicklungsprozesse auslösen, umsetzen, zielorientiert führen und reflektieren</li> </ul> | <p>Geschäftsprozesse, Geschäftsmodell, Unterstützungsprozesse</p> <p>Organisationaler Eisberg – Oberflächenstruktur vs. Tiefenstruktur</p> <p>Kommunikationsplattformen</p> <p>Fragmentierungstendenz von Organisationen (Funktionsbarrieren, Hierarchiebarrieren, Fragmentierung)</p> <p>Inkrementeller und radikaler Wandel</p> <p>Wirkungsbereich vs. Richtungstiefe vs. Zeitliche Intensität von Veränderungsprozessen</p> <p>Dilemma Exploitation vs. Exploration – Ambidexterity</p> <p>...</p> |
| Passenden Führungsansatz finden: Transaktional – transformativ | Mitarbeitendenführung | <b>Explizit nicht Teil vom Assessmentjahr BWL A</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Die Tabelle zeigt das Ergebnis eines umfassenden Prozesses zur Bestimmung der Lernziele. Dieser Prozess gestaltete sich wie folgt: In einem ersten Schritt wurden die Kompetenzanforderungen in enger Abstimmung mit der SOM-Faculty sowie den Pflichtfächern der Betriebswirtschaftslehre (BBWL) definiert. Ziel war es, einen Katalog zu erstellen, der sowohl die fachlichen Grundlagen als auch die praktischen Herausforderungen im Managementberuf abbildet.

Die inhaltliche Rahmung dieser Überlegungen erfolgte auf Basis des Diskussionspapiers von Bieger et al. (2021), das typische Spannungsfelder im Managementberuf beschreibt. Diese Spannungsfelder, verstanden als wiederkehrende Zielkonflikte, Entscheidungsspektren und Ambiguitäten im Führungsalltag, bildeten die übergeordnete Struktur der curricularen Ableitung. Beispiele hierfür sind etwa das Management von Stakeholderinteressen oder die Abwägung zwischen In-Sourcing und Out-Sourcing.

Ausgehend von diesen Spannungsfeldern wurden im nächsten Schritt konkrete Situationstypen, in welchen Manager:innen sich häufig wiederfinden, identifiziert. Diese Situationstypen wurden mit einschlägigen Modellen des Managements, namentlich den Arbeiten von Mintzberg et al. (1976) und Fayol (1929), sowie mit der ESCO-Klassifikation der Europäischen Kommission (*Managers*, o. J.) abgeglichen. Dadurch entstand eine Systematik typischer Situationstypen, die zentrale Herausforderungen in unterschiedlichen organisationalen Kontexten widerspiegeln.

Auf dieser Grundlage wurden die erforderlichen Kompetenzen formuliert, die Studierende zur erfolgreichen Bewältigung dieser Situationstypen benötigen. Als Referenz dienten dabei das Kompetenzframework der OECD (2014), das EU-Kompetenzrahmenwerk für Research Managers (European Commission, 2025), sowie wiederum das Diskussionspapier von Bieger et al. (2021). Diese Verknüpfung ermöglichte es, die Lernziele klar an international anerkannten Kompetenzdimensionen auszurichten.

Schliesslich wurden aus den identifizierten Kompetenzen die zugrunde liegenden Konzepte und Strategien abgeleitet, die für deren Erwerb notwendig sind. Damit beruhen die Lernziele des Kurses nicht auf isolierten Wissensgebieten, sondern auf typischen, immer wiederkehrenden Grundproblemtypen des Managements. Diese Herangehensweise gewährleistet, dass das Studium Studierende nicht nur in Fachwissen schult, sondern sie für die komplexen Entscheidungs- und Gestaltungssituationen im Managementalltag befähigt.

Im Zentrum der curricularen Neugestaltung steht ausserdem die Förderung von Student Engagement und Kompetenzorientierung. Ziel ist es, die Phasen aktiven Lernens und den Praxisbezug im Unterricht deutlich zu stärken, indem Studierende stärker in die Auseinandersetzung mit realitätsnahen Problemstellungen eingebunden werden. Die Kompetenzorientierung ersetzt das rein wissensbasierte Lernen durch die gezielte Entwicklung von Handlungskompetenzen, die den Studierenden einen ganzheitlichen Einblick in grundlegende betriebswirtschaftliche Denk- und Handlungsweisen ermöglichen.

### 4.3 Inhaltlicher Fokus auf das Konzept des integrativen Managements

Angesichts der angestrebten Lernziele wird insbesondere bezüglich der fachlichen Kompetenzen ein spezifischer inhaltlicher Fokus in der BWL A gesetzt und zwar auf das Integrative Management, in dem "eine Gestaltung und Führung von Organisationen als soziotechnische Systeme, die wesentliche Spannungsfelder und Zielkonflikte bewusst und verantwortungsvoll behandelt" (Bieger, Dilger, et al., 2021, S. 1) angelegt ist. Es sollen somit verschiedene Unternehmensfunktionen, Erwartungen von Anspruchsgruppen, Abwägung zwischen kurzfristiger und langfristiger Sichtweise, sowie unterschiedlicher Führungsaufgaben integriert werden. Dies dient dazu, eine wirkungs- und verantwortungsvolle Unternehmensführung zu ermöglichen (Bieger, Dilger, et al., 2021, S. 1; Bieger, Heer, et al., 2021, S. 28).

Heute ist sowohl die Management-Forschung als auch die Management-Ausbildung häufig funktional gestaltet und perspektivisch funktional ausgerichtet. So werden beispielsweise HR, Controlling oder Marketing als Funktionen an Universitäten separat gelehrt, und Perspektiven wie der Shareholder Value oder die totale Kundenorientierung jeweils isoliert betrachtet (Bieger, Dilger, et al., 2021, S. 1; Bieger, Heer, et al., 2021, S. 28).

Bereits Forschende wie Alderich und Herker (1977) kritisieren, dass subdisziplinäre Silos im Management überwunden werden müssen. Stark spezialisierte Forschungsfragen führen dazu, dass integrative Themen und Problemstellungen des Topmanagements von Organisationen, welche eine disziplinübergreifende Sicherweise erfordern, zu kurz kommen. Die zunehmende funktionale Spezialisierung führt in der Praxis dazu, dass das Topmanagement eine immer grössere Integrationsleistung erbringen muss, was zu Überlastung führen kann. Die isolierte Optimierung innerhalb von Funktionsbereichen kann zu Konflikten zwischen Abteilungen führen, welche in ihren Funktionen denken und handeln, welche vom Topmanagement wiederum in einer aufwändigen Gesamtabstimmung gelöst werden müssen (Bieger, Heer, et al., 2021, S. 32).

Der integrative Ansatz der BWL ist zentral in der Tradition der HSG. Auf der Suche nach einem integrativen Management wurde bereits in den 1960er Jahren der Systemansatz entwickelt, in dessen Zusammenhang auch das St. Galler Management-Modell (SGMM) entstand. Das SGMM ermöglicht interdisziplinäre Perspektiven, unter anderem basierend auf dem Denken in Systemen und Prozessen. Durch Denken und Handeln anhand von Rückkopplung, Vernetzung oder Prozessdenken trägt der Systemansatz zu einem integrativen Management bei (Bieger, Heer, et al., 2021, S. 33-35).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie der integrative Managementansatz in der BWL A Veranstaltung des Assessmentjahrs gelehrt und gelernt werden kann, um die Studierenden durch eine Lehre, die auf "ganzheitliches und vernetztes Denken" abzielt, zu einer "ganzheitliche[n] Sichtweise ... [und] integrative[n] Lösungen" zu befähigen (Universität St. Gallen, 2025, S. 12, 23). In den nächsten Kapiteln wird eine mögliche Antwort auf diese Frage dargelegt.

## 4.4 Bestimmung der Leistungsnachweise

Die Prüfungsformate für den Kurs BWL A sind konsequent an den formulierten Kompetenzzielen auszurichten. Mit ihnen soll nicht primär die Reproduktion von Wissen geprüft werden, sondern die Fähigkeit, betriebswirtschaftliche Problemstellungen strukturiert zu analysieren, geeignete Konzepte anzuwenden, Lösungsansätze zu entwickeln und diese argumentativ zu begründen. Eine starke Kohärenz zwischen den angestrebten Lernzielen, den Lehr-Lernaktivitäten und den Prüfungsleistungen gilt als zentraler Faktor für erfolgreiche Lernprozesse (vgl. Wiggins & McTighe, 1998). Die kompetenzorientierte Ausgestaltung der Prüfung ist somit nicht nachgelagert, sondern integraler Bestandteil des didaktischen Gesamtkonzepts.

Als Ausgangslage ist in BWL A rechtlich das Prüfungsformat definiert als eine schriftliche 90-minütigen digitale Prüfung. Allerdings sind darüber nicht die Prüfungsanforderungen fixiert. Die Prüfungsanforderungen ergeben sich aus den Lernzielen und den darin abzubildenden Kompetenzen, die sich insbesondere in Aufgabenformaten niederschlagen, die sich an einer aktiven Fallbearbeitung und einer methodisch-systematischen Vorgehensweise zur Erarbeitung in einem Problemszenario orientieren.

Die Kohärenz der kompetenzorientierten Lernziele zeigt sich somit auch in der Konzeption der Prüfungsleistungen, in denen ein erhöhter Anteil an formativen Assessments (nicht notenrelevant) zur kontinuierlichen Lernbegleitung vorgesehen ist und die summative (notenrelevante) Prüfung eng an die Tutorate und praxisorientierten Aufgabenstellungen angebunden werden. Dies bedeutet, dass ein Grossteil der schriftlichen Prüfung aus Falllösung und Wissensanwendung, statt Wissenswiedergabe, besteht.

## 4.5 Die Gestaltung der Lehr-Lernaktivitäten

Auf Basis der definierten Lernziele werden die Lehr-Lernaktivitäten so gestaltet, dass sie den Studierenden die Gelegenheit geben, diese Kompetenzen aktiv zu entwickeln. Unterschiedliche Formate – etwa strukturierte Inputs, problemorientierte Arbeitsphasen, kollaborative Fallanalysen und digitale Selbstlernmodule – sind dabei nicht additiv nebeneinandergestellt, sondern funktional aufeinander abgestimmt. Sie ermöglichen sowohl eine individuelle Vertiefung als auch die kooperative Wissenskonstruktion und fördern schrittweise zunehmende Eigenverantwortung. Die Lehr-Lernarchitektur ist so angelegt, dass Studierende nicht nur Inhalte rezipieren, sondern mit theoretischen Konzepten arbeiten, diese anwenden, kritisch hinterfragen und in neue Kontexte übertragen.

Das neue Konzept ist als integriertes Blended-Learning-Gesamtkonzept konzipiert, das synchrone Präsenzlehre (Tutorate) mit asynchronen digitalen Selbststudiumsphasen verknüpft.

Ziel ist die Steigerung der Phasen des aktiven Lernens und des Praxisbezugs. Vor diesem Hintergrund bildet das Herzstück der Reform die Umkehr der bisherigen Lehrlogik: Nicht mehr die Vorlesung, sondern die aktive Problem- und Fallbearbeitung steht im Zentrum der Lernaktivitäten.

Das Konzept ruht auf drei zentralen Säulen: Vorlesung, Tutorate und Selbststudium. Leitend für die Kompetenzentwicklung ist eine Sequenz von problem- und teambasierten

Aufgabenstellungen in den Tutoraten, diese werden ergänzt durch Vorlesungen aus mehreren BWL-Perspektiven und einem digital-gestützten Selbststudium.

Im Folgenden wird der mögliche Ablauf einer Sequenz innerhalb des Semesterverlaufs dargestellt.

1. **Vorlesung:** Eine Dozentin oder ein Dozent führt in die grundlegenden Konzepte des Marketings ein.
2. **Selbststudium:** Die Studierenden vertiefen dieses Wissen selbstständig mithilfe der bereitgestellten digitalen Materialien (Skript lesen, Videos ansehen, Selbsttests durchführen). In den Kleingruppen wenden die Studierenden die erlernten Konzepte an, um eine konkrete, problembasierte Aufgabe oder eine Fallstudie teamorientiert zu lösen.
3. **Tutorat:** In Tutoraten besprechen die Studierenden ihre Lösungen mit ihren Tutor:innen. Dadurch haben sie mehrere Gelegenheiten für nicht notenrelevantes Feedback, was den Lernfortschritt unterstützt.

Dieser Zyklus wiederholt sich für verschiedene Themenbereiche der BWL und wird anfangs Semester mit einer Einführungsvorlesung gestartet und Ende Semester mit einer Schlussvorlesung beendet.

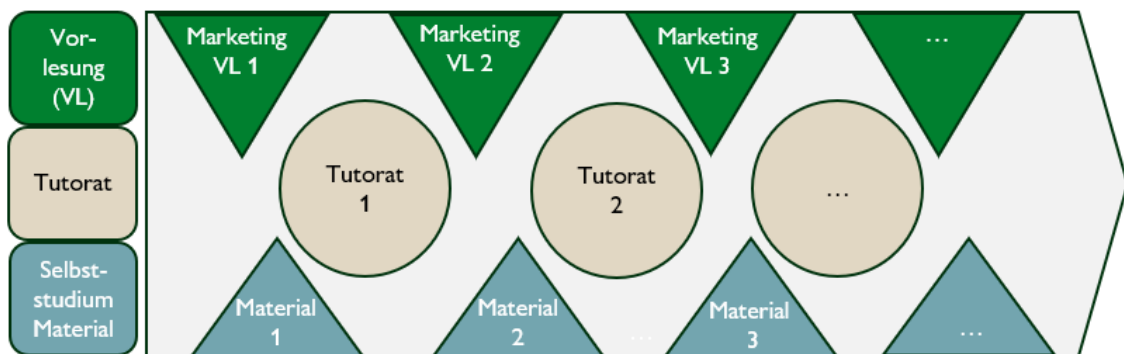


Abbildung 2 Ausschnitt aus der möglichen Sequenz der Säulen des Lehr-Lern-Konzepts im zeitlichen Semesterverlauf (eigene Darstellung)

#### 4.5.1 Problem- und Fallbearbeitung als Taktgeber für das Curriculum

Im Zentrum des Lernens steht die Problem- und Fallbearbeitung der Studierenden. Diese Probleme und Fälle lösen sie im Selbststudium und in ihren Stammgruppen anhand der Materialien des geleiteten Selbststudiums und der Vorlesung. Die Lösungen werden daraufhin im Tutorat diskutiert.

Die Tutorate der Stammgruppen (ca. 6 Studierende) mit ihrem Tutor oder ihrer Tutorin fördert eine intensive, kritische Diskussion. Die Komplexität der Fälle und Aufgaben nimmt im Laufe des Semesters spiralförmig zu, um die Studierenden kontinuierlich herauszufordern. Ein fortlaufender Fall dient als roter Faden, der die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Perspektiven (z.B. Marketing, Organisation, Supply-Chain) miteinander verzahnt und als praktische Anwendung für die Theorie dient.

#### 4.5.2 Struktur und Formate: Problembasiertes Lernen

**Erklärung** Beim Problem Based Learning (PBL) handelt es sich um einen erfahrungsbasierten Ansatz, bei dem das Lernen durch die Bearbeitung und Lösung realer, bedeutsamer Probleme erfolgt. Die Lernenden stehen dabei im Mittelpunkt und arbeiten in kleinen Gruppen an komplexen Fragestellungen, anfangs ohne Einführung in das jeweilige Fachgebiet. Die Dozierenden übernehmen die Rolle einer Lernbegleitung, die den Prozess unterstützt, statt Wissen vorzugeben. Ziel von problembasiertem Lernen (PBL) ist, dass Studierende transferfähiges Wissen und fachspezifische Lern- und Denkstrategien erwerben. Die Lernaktivitäten starten mit einer herausfordernden Problemaufgabe. Diese Problemaufgabe ist der Stimulus für alle weiteren Aktivitäten und wird zeitlich vor die Vermittlung von den dazugehörigen Inhalten gestellt. Die Problemaufgaben sollten sich an einer praxisbezogenen und herausfordernden Problemstellung orientieren, und auf die Kompetenzziele und Voraussetzungen der Studierenden abgestimmt sein.

Das problembasierte lernen kann in einer grossen methodischen Bandbreite erfolgen, von grosser Standardisierung wie den systematischen Schritten der Siebensprungmethode (siehe Abbildung unten), bis zu grosser methodischer Offenheit.

|         |                                                                                                                                   |                                                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase 1 |  Problemkonfrontation<br>Fallvorbereitung        | Klärung grundsätzlicher Verständnisfragen und Unklarheiten in der Problemstellung; erste Zielklärung        |
| Phase 2 |  Problemdefinition<br>Problemanalyse            | Identifizierung von Teilproblemen;<br>Präzisierung der Problem-/Fragestellung                               |
| Phase 3 |  Hypothesenbildung<br>Ideensammlung            | Sammlung von Ideen, Sammlung von Lösungsansätzen<br>Sammlung von Hypothesen                                 |
| Phase 4 |  Ordnen der Hypothesen<br>Lernzielformulierung | Strukturierung der Ideen in Teilprobleme; Festlegung von Zielen und Themen; Definition von Arbeitsschritten |
| Phase 5 |  Selbststudium<br>Wissensaneignung             | Wissensaneignung mittels Literatur, Recherchen, Befragungen<br>Ausarbeitung erster Lösungsideen             |
| Phase 6 |  Synthese der Einzelergebnisse in der Gruppe   | Austausch, Diskussion und Integration von Einzelergebnissen<br>Entscheidung für eine Problemlösung          |
| Phase 7 |  Arbeitsrückschau<br>Lernertragssicherung      | Reflexion und Beurteilung der Arbeits- und Lösungsprozesse<br>Definition von Verbesserungsbereichen         |

Abbildung 3 Die Phasen der Siebensprungmethode - eine standardisierte Anwendungsvariante von problembasiertem Lernen (eigene Darstellung)

**Vorteile** PBL vereint verschiedene etablierte und neuere Lerntheorien, indem es Prinzipien wie selbstständiges, zielgerichtetes, selbstgesteuertes und praxisbezogenes Lernen integriert. Es betont aktive Beteiligung, den Austausch zwischen Lernenden sowie die Aktivierung vorhandenen Wissens. Besonders in der Hochschulbildung gilt PBL als effektiver Ansatz zur Förderung von akademischen Leistungen, kritischem Denken, komplexer Problemlösungsfähigkeit und selbstgesteuertem Lernen und erhöht die Zufriedenheit und positive Einstellung der Studierenden (Erdem et al., 2025, S. 3, 17). Metaanalysen zu Medizinstudierenden zeigen, dass problembasierte Methoden effektiver sind als vorlesungsbasierte Methoden um soziale, kommunikative sowie Selbstlernfähigkeiten zu fördern. Das Behalten von Wissen und die akademischen Leistungen waren gleich gut oder besser als bei traditionellen Methoden (Trullàs et al., 2022).

Durch die Situierung von Lernen in realistischen Problemlösungsszenarien werden Studierende darin gefördert, aktiv im Lernprozess zu sein und Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen.

Dies führt zu studierendenzentriertem Lernen, wobei das Verständnis des Problemlösungsprozesses wichtiger für das Lernen sein kann, als die perfekte Lösung für ein Problem zu erreichen (Grimes, 2019, S. 140).

**Constructive Alignment** PBL passt gut zu den Lernzielen des Kurses BWL A, da es unter anderem effektives Lehren und Lernen, Verantwortungsübernahme und die Entwicklung von kritischem Denken fördert.

**Umsetzung** PBL ist der Taktgeber des Lernprozesses in BWL A. Der Lernprozess wird somit durch eine herausfordernde Problemaufgabe angestoßen, die *vor* der Vermittlung der zugehörigen Inhalte gestellt wird. Statt der traditionellen Sequenz, wobei zuerst eine Vorlesung gehalten wird und anschliessend in den Übungen die Inhalte eingeübt werden, wird diese Reihenfolge umgekehrt. Die Studierenden beginnen mit der Auseinandersetzung mit einem komplexen Problem, was einen Bedarf an theoretischem Wissen schafft (*Bedarfschaffung*). Die nachfolgende Vorlesung und das Selbststudium liefern die notwendigen Konzepte, um das Problem zu lösen.

#### 4.5.3 Fallbasiertes Lernen und die Continuous case study

**Erklärung** Fallbasiertes Lehren und Lernen nutzt spezifische Fälle, um Fälle aus der Praxis mit theoretischen Inhalten zu verknüpfen. Dabei gibt es unterschiedliche Arten von Fällen, wie Entscheidungs- oder Dilemma-Fälle, Beurteilungsfälle oder Fallhistorien.

Fallstudien sind dabei eine Art von problembasiertem Lernen (PBL), wobei Studierende mit schwierigen Entscheidungs- und Problemlösungsdilemmas konfrontiert werden (Grimes, 2019, S. 140).

Eine Variante der Fallstudie ist die continuous case study bzw. fortlaufende Fallstudie. Hierbei handelt es sich um einen fortlaufenden Fall, der in Abschnitten offengelegt wird. Dabei wird mit jeder Offenlegung die Komplexität erhöht, indem zunehmend realistische Szenarien hinzugefügt werden, welche die Tiefe des Inhalts erhöhen (Grimes, 2019, S. 140). Beispielsweise könnte in einem Fall ein Getränkehersteller seine Plastikflaschen durch Biokunststoff ersetzen wollen. In einem ersten Schritt entwickeln die Studierenden theoretisch fundierte Empfehlungen aus Marketingsicht, anschliessend wird aufgedeckt, dass einige Manager:innen vor technologischen Risiken, hohen Kosten und fehlender Erfahrung warnen, wodurch die studentischen Empfehlungen und Entscheidungen angepasst werden können. In einer weiteren Offenlegung wird deutlich, dass Manager:innen des Supply Chain Managements gravierende Abhängigkeits- und Versorgungsrisiken sieht. Die Studierenden bewegen sich damit zunehmenden in einem komplexen Spannungsfeld zwischen Unternehmensfunktionen, Erwartungen von Anspruchsgruppen, Innovationsdynamik und operativer Sicherheit.

Zentral bei der Falllösung ist hierbei, den Studierenden während des Prozesses klares und direktes Feedback zu geben, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die studentischen Antworten in den unterschiedlichen Phasen vollständiger, fundierter und tiefgreifender sind (Grimes, 2019, S. 143).

**Vorteile** Der Fallstudienunterricht bringt die akademische Ausbildung stärker mit der realen Geschäftswelt in Verbindung. Diese Methode, besonders geprägt durch die Harvard Business School, ermöglicht es Studierenden, theoretisches Wissen auf praktische Situationen anzuwenden und verschiedene Lösungsansätze für Managementprobleme zu entwickeln. Durch die Analyse

realer Fälle fördern Fallstudien analytisches Denken, Teamarbeit und praxisorientiertes Lernen, ohne negative realwirtschaftliche Konsequenzen als Folge der getroffenen Entscheidungen (Farashahi & Tajeddin, 2018, S. 133).

**Constructive Alignment** Die Vorteile des fallbasierten Lernens für die Förderung von Handlungskompetenzen und Kompetenzen wie dem analytischen Denken und Teamarbeit stimmen somit mit den Lernzielen für den Kurs BWL A überein.

**Umsetzung** Neben Übungen und kleiner Fallstudien dient die Continuous case study als Taktgeber für das Curriculum und trägt dazu bei, die unterschiedlichen BWL-Perspektiven miteinander zu verzahnen.

#### 4.5.4 Tutorat: Das Oxford Tutorial Model

**Erklärung** Das klassische Oxford Tutorial umfasst ein Tutorat mit einem Tutor oder einer Tutorin mit ein bis zwei Studierenden. Hierbei werden vorab verfasste Aufgaben oder Essays diskutiert und kritisch und zu hinterfragen. Das Oxford-Tutorial hat sich in den 1880er Jahren in den Universitäten von Oxford und Cambridge entwickelt. In diesem Lernsystem bereiten Studierende sich vor und Verfassen Lösungen für Aufgaben, welche im Tutorial diskutiert wird. Ziel des Tutorats ist es, die Studierenden zu unterstützen, selbständig zu denken. Hierzu werden Methoden wie das sokratische Hinterfragen, um die Studierenden zu unterstützen, ihre Argumentation zu schärfen und Widersprüche zu erkennen (Beck, 2007).

**Vorteile** Durch die kleine Gruppengrösse können Tutor:innen auf die Bedürfnisse der Studierenden individueller eingehen und können ihre Fehlverständnisse adressieren. Durch die Vorbereitung der Aufgabenstellungen oder Essays können vertiefte Diskussionen stattfinden, wodurch die Studierenden angeregt werden, den Stoff nicht nur widerzugeben, sondern ihn zu analysieren, zusammenzufassen und zu bewerten. Durch die Methode wird so das vertiefte Lernen, kritische Denken, aber auch die Kommunikations- und Argumentationsfähigkeiten der Studierenden gestärkt. Gleichzeitig erfordert die Vorbereitung auf die Tutorate Selbstdisziplin, Zeitmanagement und Verantwortungsübernahme. Zudem erhalten die Studierenden viel formatives (nicht notenrelevantes) Feedback, was lernförderlich ist (vgl. Greene's College Oxford, 2023).

**Constructive Alignment** Die Methode des Oxford Tutorials trägt zur Steigerung des Student Engagements bei und fördert mehrere Kompetenzen, wie das kritische Denken, Kommunikationsfähigkeiten, Problemlösungsfähigkeit, Eigene Entscheidungsfindung in Dilemmasituationen und Unsicherheit, sinnvolle Priorisierungen vornehmen, welche Lernziele des Kurses sind.

**Umsetzung** In BWL A treffen sich die Stammgruppen alle zwei Wochen mit ihrer Übungsleitung für 15 Minuten. In dieser Zeit besprechen sie mit ihrer Übungsleitung die Lösungen ihrer Fälle oder Aufgaben.

# 5 Die drei Säulen des Lehr-Lern-Konzepts in der Umsetzung

Das Herzstück der Reform ist die Umkehr der bisherigen Lehrlogik: Nicht mehr die Vorlesung, sondern die Problem- und Fallbearbeitung steht im Zentrum der Lernprozesse. Das neue Konzept ist als integriertes Blended-Learning-Gesamtkonzept konzipiert, das synchrone Präsenzlehre (Tutorate) mit asynchronen digitalen Selbststudiumsphasen verknüpft. Ziel ist die Steigerung der Phasen des aktiven Lernens und des Praxisbezugs. Das Konzept ruht auf drei zentralen Säulen: Vorlesung, Tutorate und Selbststudium.

## 5.1.1 Problem- und Fallbearbeitung als Taktgeber für das Curriculum

Im Zentrum des Lernens steht die Problem- und Fallbearbeitung der Studierenden. Diese Probleme und Fälle lösen sie im Selbststudium und in ihren Stammgruppen anhand der Materialien des geleiteten Selbststudiums und der Vorlesung. Die Lösungen werden daraufhin im Tutorat diskutiert.

Die Tutorate der Stammgruppen (ca. 6 Studierende) mit ihrem Tutor oder ihrer Tutorin fördert eine intensive, kritische Diskussion. Die Komplexität der Fälle und Aufgaben nimmt im Laufe des Semesters spiralförmig zu, um die Studierenden kontinuierlich herauszufordern. Ein fortlaufender Fall dient als roter Faden, der die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Perspektiven (z.B. Marketing, Organisation, Supply-Chain) miteinander verzahnt und als praktische Anwendung für die Theorie dient.

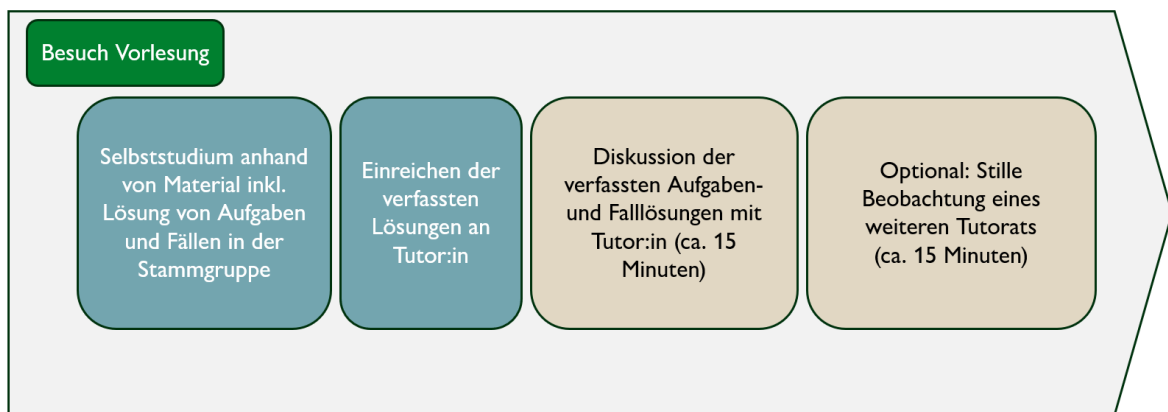


Abbildung 4 Beispielhafter Ablauf einer Problem- und Fallbearbeitung aus Sicht der Studierenden (eigene Darstellung)

## 5.1.2 Die Vorlesung als Quelle von Inhalten und Konzepten

Vorlesungen gelten als effiziente Methode, um vielen Studierenden Ideen, Theorien, Prinzipien, Frameworks und Konzepte zu verschiedenen Themen bereitzustellen. Dabei nehmen die Dozierenden eine zentrale Rolle ein, während die Studierenden meist passiv bleiben. Diese Form des Unterrichts bietet nur begrenzte Möglichkeiten zur Entwicklung praktischer und kreativer Kompetenzen. Dennoch sind Vorlesungen sinnvoll, da sie theoretische Grundlagen, mentale Modelle und Basiswissen vermitteln können (Farashahi & Tajeddin, 2018, S. 133).

Im umgestalteten BWL A Kurs dient die Vorlesung deshalb nicht mehr als primärer Ort des Kompetenzerwerbs, sondern hat den Charakter eines "Zulieferers". Sie liefert unter anderem die theoretischen Grundlagen und Konzepte, die für die aktive Bearbeitung der Problemstellungen in den Tutorate erforderlich sind.

Um die verschiedenen Facetten der BWL sichtbar zu machen, werden die Vorlesungen von unterschiedlichen Mitgliedern des SOM-Faculty-Teams gehalten.

Es ist geplant, eine Vorlesungsübertragung anzubieten, um eine zeit- und ortsunabhängige Teilnahme zu ermöglichen (dies gilt explizit nicht für die Tutorate).

### 5.1.3 Das digitalisierte Selbststudium im Rahmen von Blended Learning als weiterer Lern- und Übungsraum

Blended Learning ist die Verknüpfung von synchronen Aktivitätsformen wie z. B. die Präsenzlehre mit asynchronen Aktivitätsformen wie z. B. selbstgesteuertem eLearning. Blended Learning ermöglicht durch asynchrone Phasen flexibles und selbstgesteuertes Lernen. Synchrone Phasen hingegen ermöglichen den persönlichen Austausch und die soziale Interaktion. Dies ermöglicht eine optimale Nutzung von Raum und Zeit.

Durch Materialien wie Skripte, Erklärvideos und Selbsttests (z.B. Brian-App), welche digital zur Verfügung gestellt werden, wird das problembasierte studentische Lernen im Rahmen von Blended Learning unterstützt. Das Selbststudium ist eine essenzielle Ergänzung, um das problembasierte Lernen in den Vorlesungen und Tutoraten zu unterstützen. Das Selbststudium dient damit dem Kompetenzerwerb im Vorfeld der synchronen Phasen.

# Literaturverzeichnis

- Alderich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organizational structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230.
- Beck, R. J. (2007). Towards a pedagogy of the Oxford Tutorial. *Irvine, CA: University of California*, 26. [http://www2.lawrence.edu/fast/beckr/pdfs/OxfordTutorial\\_7\\_05\\_06.pdf](http://www2.lawrence.edu/fast/beckr/pdfs/OxfordTutorial_7_05_06.pdf)
- Bieger, T., Dilger, B., Heer, S., Klumbies, A., Kuster, S., Mitterer, D., Palm, T., & Zellweger, T. (2021). *DISKUSSIONSPAPIER Integratives Management – Stand und Perspektiven für Management und Managementausbildung*. <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/aebbd1fb-52a6-4251-92c0-a8ffae2aba1/content>
- Bieger, T., Heer, S., Kuster, S., & Tuckermann, H. (2021). *Einführung in die Managementlehre: Basierend auf dem St. Galler Management-Modell*. UTB. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=L8BFEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=bieger+einf%C3%BChrung+in+die+managementlehre&ots=XF1It-DyoVF&sig=JjamWfYHzy2O9mPD2ZFIW1HXCXk>
- Erdem, C., Kaya, M., Tunç Toptaş, H., & Altunbaşak, İ. (2025). Problem-based learning and student outcomes in higher education: A second-order meta-analysis. *Studies in Higher Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2498084>
- European Comission. (2025). *The European Competence Framework for Research Managers*. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/b2723267-0a7a-4459-88a3-8639b25fceb5\\_en?filename=ec\\_rtd\\_research-competence-managers-presentation.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/b2723267-0a7a-4459-88a3-8639b25fceb5_en?filename=ec_rtd_research-competence-managers-presentation.pdf)
- Farashahi, M., & Tajeddin, M. (2018). Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations. *The international journal of Management Education*, 16(1), 131–142.
- Fayol, H. (1929). *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=dAsQE-AAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=Fayol,+H.+\(1929\).+Allgemeine+und+industrielle+Verwaltung+\(deutsche+U%CC%88bersetzung\).+M%C3%BCnchen:++Oldenbourg.&ots=w\\_72oyi5S7&sig=6Nf-WHv7kFpw9j8flrQisOb8UIY](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=dAsQE-AAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=Fayol,+H.+(1929).+Allgemeine+und+industrielle+Verwaltung+(deutsche+U%CC%88bersetzung).+M%C3%BCnchen:++Oldenbourg.&ots=w_72oyi5S7&sig=6Nf-WHv7kFpw9j8flrQisOb8UIY)

- Greene's College Oxford. (2023, Juli 20). *Why tutorial colleges are so effective at helping students achieve higher*. <https://greenesoxford.com/why-oxford-tutorial-colleges-are-so-effective/>
- Grimes, M. W. (2019). The Continuous Case Study: Designing a Unique Assessment of Student Learning. *International journal of teaching and learning in higher education*, 31(1), 139–146.
- Managers. (o. J.). Abgerufen 13. Januar 2026, von <https://esco.ec.europa.eu/en/classification/occupation>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246–275.
- OECD. (2014). *Competency Framework*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/apply/competency\\_framework\\_en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/apply/competency_framework_en.pdf)
- Trowler, V. (2010). Student engagement literature review. *The higher education academy*, 11(1), 1–15.
- Trullàs, J. C., Blay, C., Sarri, E., & Pujol, R. (2022). Effectiveness of problem-based learning methodology in undergraduate medical education: A scoping review. *BMC Medical Education*, 22(1), 104. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03154-8>
- Universität St. Gallen. (2025). *HSG Strategic Plan 2030*. [https://www.unisg.ch/fileadmin/user\\_upload/HSG\\_ROOT/\\_Kernauftritt\\_HSG/Universitaet/Ueber\\_uns/Vision\\_und\\_Werte/Strategic\\_Plan/Strategic\\_Plan\\_2030/HSG\\_Strategic\\_Plan\\_2030\\_de.pdf](https://www.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/_Kernauftritt_HSG/Universitaet/Ueber_uns/Vision_und_Werte/Strategic_Plan/Strategic_Plan_2030/HSG_Strategic_Plan_2030_de.pdf)
- Wiggins, G., & McTighe, J. (1998). What is backward design. *Understanding by design*, 1, 7–19.