



Quelle: Universität St. Gallen (HSG)

Revision Universitätsgesetz

Weichen für die HSG der Zukunft stellen

Markus Bänziger, Jan Riss, Laura Eggenberger

Die Universität St.Gallen (HSG) ist für die Kernregion Ostschweiz von herausragender Bedeutung. Diese wird in der Bevölkerung und Politik gemeinhin unterschätzt: Fach- und Führungskräfte von heute und morgen profitieren von Forschungs- und Lehrexzellenz. Unternehmen erhalten Zugang zu Know-how und interagieren mit der Wissenschaft. Die Wertschöpfung für die Region übersteigt die öffentlichen Investitionen um ein Mehrfaches. St.Gallen und die gesamte Ostschweiz sind international ein Begriff. Kurzum: Die Universität ist ein Leuchtturm. Und das soll sie bleiben.

Das Universitätsgesetz setzt die Grundlagen der Universität St.Gallen zu Aufgaben, Ziel, äusserer und innerer Führung und Organisation. Mit dem vorliegenden Gesetzesentwurf sollen die Rahmenbedingungen und der Handlungsspielraum auf die Herausforderungen der Zukunft ausgerichtet werden. Dazu bedarf es unter anderem einer zeitgemässen Regelung von Governance, Compliance, Transparenz und Aufsicht. Diese darf aber nicht Zweck, sondern muss Mittel sein. Es ist unmöglich, die Entwicklungen der nächsten 20 bis 30 Jahre vorzusagen. Das revidierte Universitätsgesetz muss daher der HSG Entfaltungsmöglichkeiten einräumen, den bisherigen Erfolgskurs weiterhin ermöglichen und somit kein zu enges regulatorisches Korsett auferlegen. Vielmehr bedarf es einer klaren Vision, wohin und wie sich die HSG entwickeln soll. Der Anspruch muss es sein, dass die HSG ihre Position als führende Bildungs- und Forschungsstätte im deutschsprachigen Raum und in spezifischen Gebieten darüber hinaus weiter festigt: dank Eigenständigkeit, Vernetztheit und Freiheit in Forschung und Lehre.

Der vorliegende Gesetzesentwurf erfüllt diese Ansprüche – einzelne Punkte sind nachzuschärfen.

Die HSG: Leuchtturm einer ganzen Region

Die Universität St.Gallen (HSG) trägt den Namen «St.Gallen» in die Welt und vernetzt über 12'700 Forschende, Studierende und Angestellte aus über 90 Nationen in der Ostschweiz. Die HSG überzeugt mit Forschungs- und Lehrexzellenz. Unter den Wirtschaftsuniversitäten im deutschsprachigen Raum gehört sie zur absoluten Spitze. Regelmässig schneidet sie in internationalen Rankings auf den vordersten Plätzen ab.

Über 250 Millionen Schweizer Franken an Wertschöpfung für den Kanton

Was angesichts dieser internationalen Ausrichtung gerne vergessen geht: Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Universität St.Gallen ist umfassend. Wie andere private oder öffentliche Institutionen löst auch die HSG Geld- und Güterströme aus, die den regionalen Wirtschaftskreislauf stärken. Die direkten Kaufkrafteffekte der Studierenden, der Weiterbildungsteilnehmenden sowie der Universität selbst beliefen sich 2019 auf knapp CHF 200 Mio. Die insgesamt generierte Wertschöpfung im Kanton betrug im selben Jahr gar CHF 276,5 Millionen. Dies bei einem Trägerbeitrag des Kantons St.Gallen von CHF 54,3 Mio. im selben Jahr. Die HSG generiert damit **aus jedem kantonalen Steuerfranken über fünf Franken Wertschöpfung.**¹

Positive Effekte auf Arbeitsmarkt

Neben den direkten monetären Effekten bilden auch die nichtmonetären Effekte ein zentrales Wirkungsfeld. Die Universität St.Gallen übt einen Einfluss auf den regionalen Arbeitsmarkt sowie das Arbeitskräftepotenzial in der Region aus. Einerseits ist die HSG eine der grössten Arbeitgeberinnen in der Ostschweiz, andererseits stellt sie durch ihre Aus- und Weiterbildungsfunktion dem regionalen Arbeitsmarkt hochqualifizierte Arbeitskräfte aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, Politik, Recht und Geisteswissenschaften zur Verfügung.

Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft

Die Universität St.Gallen schafft **spürbaren Mehrwert für die Unternehmen.** So lancierte sie über die vergangenen Jahre zahlreiche Initiativen, anhand welcher Verbindungen sowie Wissenstransfer zwischen Ostschweizer Unternehmen und der HSG gefestigt werden sollen. Auch bietet sie verschiedenste Dienstleistungen an, gerade auch zur Zukunftssicherung der Ostschweiz: Mit einer aktiven Förderung des Gründergeschehens leistet die Universität St.Gallen einen wichtigen Beitrag zur Innovationskraft der regionalen Wirtschaft. Doch Hochschulen bedeuten nicht nur einen wirtschaftlichen Mehrwert für Regionen. Sie haben auch einen erheblichen Einfluss auf Kultur und Gesellschaft. Die Universität St.Gallen spricht mit dem vielseitigen Angebot an öffentlichen Vorlesungen, der Kinder-Uni, dem Montagsforum Ostschweiz oder den Kunstführungen auf dem Campus auch die breite Bevölkerung an.

¹ Scherer & Zumbusch (2021)

Facts & Figures Universität St.Gallen²

11

Prozent der Immatrikulierten stammen aus dem Kanton St.Gallen. Rund ein Drittel aller Studierenden kommt aus dem Ausland.

6

Schools sind für die Lehre verantwortlich und bieten Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Doktoratsprogramme an. Es sind dies die School of Management, School of Humanities and Social Sciences, Law School, School of Finance, School of Economics and Political Science und seit 2020 die School of Computer Science. Alle Schools betreiben Grundlagenforschung und tragen die Verantwortung für zumindest einen Profildbereich. Ein Profildbereich vereinigt Forschungsinitiativen und strebt dabei Themenführerschaft an.

12

aufeinanderfolgende Jahre belegt der Master in «Strategy and International Management» der HSG im Ranking der «Financial Times» weltweit nun bereits die Spitzenposition unter den Management-Masterprogrammen.

54

Prozent aller Bachelorstudierenden der HSG engagieren sich ehrenamtlich in den rund 130 studentischen Vereinen und Initiativen an der Universität.

80

Prozent aller Masterabsolventen der Universität St.Gallen haben beim Abschluss des Studiums bereits eine feste Stelle.

600

Studierende aus dem Ausland kommen jedes Jahr für jeweils ein Semester nach St.Gallen, um an der HSG zu studieren. Insgesamt sind Studierende aus rund 90 Nationen an der HSG eingeschrieben.

1898

wurde die heutige Universität St.Gallen als Handelsakademie gegründet. Die IHK St.Gallen-Appenzell respektive deren Vorgängerorganisation «Kaufmännisches Directorium» war massgeblich an der Gründung und am nachfolgenden Betrieb beteiligt.

9291

Studierende waren im Jahr 2021 immatrikuliert. Diese Zahl steigt jährlich.

Die Universität der Zukunft³

Der Anspruch muss es sein, dass die HSG ihre Position als führende Bildungs- und Forschungsstätte im deutschsprachigen Raum weiter festigt. Dies gelingt, wenn sie den sich ändernden Anforderungen der Studierenden und des Arbeitsmarktes (vgl. Tabelle 1) Rechnung trägt. Für eine entsprechend erfolgreiche Positionierung ist die Umsetzung von besonders relevanten Bildungskonzeptionen wie lebenslangem Lernen, Kompetenzorientierung oder kritischem und reflexivem Denken entscheidend. Die HSG befindet sich dabei in einem Spannungsfeld. Zum einen muss die Hochschulbildung der Zukunft ihre Funktion als Plattform für die individuelle Persönlichkeitsentwicklung wahrnehmen. Im Gegensatz dazu stehen die Ansprüche der Gesellschaft und des Arbeitsmarktes. Universitäten werden dabei nicht nur selbst von gesellschaftlichen Entwicklungen angetrieben, sondern beeinflussen diese auch erheblich. Strömungen wie die fortschreitende Digitalisierung, ein weiterer Drang zur Wissensgesellschaft, zunehmende Bedeutung von Diversität und Ansprüche an flexible Arbeitssysteme sind für Hochschulen insofern relevant, als sie Treiber der Hochschulentwicklung sind. Sie gestalten die «Universität der Zukunft» mit.

Tabelle 2 zeigt die Entwicklung von Hochschulen im Allgemeinen wie auch die spezifische Entfaltung der Universität St.Gallen über eine Zeitspanne von rund

50 Jahren auf. Im Jahr 2007 wurde die 2001 eingeführte Bologna-Reform – die letzte grundlegende Neugestaltung des europäischen Hochschulsystems – an der HSG fertig umgesetzt. Das Jahr 2022 schafft den Bezug zur Aktualität. Das Jahr 2050 gilt als Vergleichswert für die Zukunft.

Die aufgezeigten Entwicklungen bis 2050 sind möglich, aber sehr wohl nicht sicher. Sie verdeutlichen aber die Vielschichtigkeit der Herausforderungen für die HSG. Für die Universität leiten sich daraus zentrale strategische Fragestellungen ab. Es bedarf einer klaren Vision, wohin und wie sie sich entwickeln soll. Die HSG selbst definiert diese wie folgt:

«Als führende Wirtschaftsuniversität setzen wir in Forschung und Lehre weltweit Massstäbe, indem wir integratives Denken, verantwortungsvolles Handeln und unternehmerischen Innovationsgeist in Wirtschaft und Gesellschaft fördern.»⁴

Diesem Anspruch kann die HSG nur dann gerecht werden, wenn sie ohne starres regulatorisches Korsett ihre Entfaltungsmöglichkeiten wahrnehmen kann. Sie hat gute Voraussetzungen dafür: Die **dezentrale Organisation mit hoher Autonomie erlaubt Agilität und attraktive Arbeitsbedingungen**. Der vorliegende Gesetzesrevisionsentwurf lässt diese Entfaltungsmöglichkeit (weitestgehend) zu.

Tabelle 1 Nachfragefragte Kompetenzen am Schweizer Arbeitsmarkt
geordnet nach Anzahl Nennungen von Unternehmen

1	Analytisches und innovatives Denken
2	Aktives Lernen und Lernstrategien
3	Fähigkeit, komplexe Probleme zu lösen
4	Technologie: Anwendung, Monitoring und Kontrolle
5	Technologie: Design und Programmierung
6	Resilienz, Stresstoleranz und Flexibilität
7	Kritisches und analytisches Denken

Quelle: World Economic Forum, 2020

³ Die Ausführungen in diesem Abschnitt basieren u.a. auf Pasternack et al. (o.D.), Ehlers (2017), Hochberg, Wild & Bastiaens (2019), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (o.D.), Wiarda (2017), Swearer (2016) und Dyllik (2009).

⁴ <https://www.unisg.ch/de/universitaet/ueber-uns/vision>

Tabelle 2 Vom linearen zum modularen Bildungsweg: HSG braucht Gestaltungsspielraum für ihre Entwicklung

	VOR 2007	2022	2050
ABSCHLUSS	Gesamtabschluss <ul style="list-style-type: none"> • Ein Gesamtabschluss, der bestimmte Kompetenzen verspricht • Gesamtabschluss ist an Institution gekoppelt • Gesamtabschluss repräsentiert Fähigkeiten in einer spezifischen Disziplin • Fachwissen • Wert des Gesamtabschlusses setzt sich aus Notenschnitt und Reputation der Institution zusammen 	Zwischenstufe <ul style="list-style-type: none"> • Aufteilung des Studiums in Bachelor- und Masterstufe • Abschluss verspricht bestimmte Kompetenzen • Abschluss ist an Institution gekoppelt • Abschluss repräsentiert Fähigkeiten in einer spezifischen Disziplin • Fachwissen und Soft Skills • Wert des Gesamtabschlusses setzt sich aus Notenschnitt und Reputation der Institution zusammen 	Unterabschlüsse <ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Unterabschlüsse für verschiedene Qualifikationen • Modulare Unterabschlüsse führen zu grösserem Abschlusszertifikat • Entkoppelung der Zertifizierung von der Institution • Abschlusszertifikat repräsentiert interdisziplinäre Fähigkeiten • Überfachliches Wissen • Wert des Abschlusszertifikates orientiert sich an Praxisbezug und Handlungskompetenzen
BEWERTUNGSCHEMA	Noten <ul style="list-style-type: none"> • Wissen wird im Unterricht erworben • Wissen wird individuell vertieft • Prüfungen sind an Modulen/Kursen orientiert • Abfragen des Wissens in Prüfungen • Resultat der Prüfung wird mit Note bewertet 	Noten <ul style="list-style-type: none"> • Wissen wird im Unterricht sowie im Selbststudium erworben • Wissen wird individuell und in Gruppen vertieft • Prüfungen sind an Modulen/Kursen orientiert • Abfragen des Wissens in Prüfungen • Zunehmend werden auch Soft Skills überprüft (Gruppenarbeiten und Präsentationen) • Resultat der Prüfung wird mit Note bewertet 	Portfolio <ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige Möglichkeiten für Wissenserwerb ► Wissen wird nicht mehr nur im Unterricht erworben • Dokumentation des Lernprozesses in zentraler Datenbank, die am Schluss ausgewertet wird • Prüfen von Kompetenzen
CURRICULUM	fix <ul style="list-style-type: none"> • Wenig Flexibilität im Studienplan • Hauptsächlich disziplinäre Module • Klare Unterteilung in Vollzeit- und Teilzeitstudium 	semiflexibel <ul style="list-style-type: none"> • Nur gewisse Pflichtfächer sind vorgegeben • Breiter Wahl(pflicht)bereich • Keine klare Abgrenzung zwischen Vollzeit- und Teilzeitstudium ► viele Studierende arbeiten neben dem Studium 	flexibel <ul style="list-style-type: none"> • Viel Flexibilität im Studienplan • Interdisziplinäre Modulkombination • Weg von Zeiteinheiten und klarer Unterscheidung zwischen Vollzeit- und Teilzeitstudium
FINANZIERUNG	Mix aus öffentlicher Finanzierung und Selbstfinanzierung <ul style="list-style-type: none"> • Ca. 50% öffentliche Grundfinanzierung • Ca. 50% Selbstfinanzierung – inkl. Studiengebühren 	Mix aus öffentlicher Finanzierung und Selbstfinanzierung* <ul style="list-style-type: none"> • 53,3% öffentliche Grundfinanzierung, davon 22,2%-Punkte durch den Kt. SG • 46,7% Selbstfinanzierung – inkl. Studiengebühren <p>* Jahr 2019, vgl. Ausführungen in Abb. S. 7</p>	Mix aus öffentlicher Finanzierung und Selbstfinanzierung <ul style="list-style-type: none"> • Kleiner Anteil öffentlicher Grundfinanzierung (weniger als 50%) • Grosser Anteil Selbstfinanzierung – inkl. Studiengebühren (mehr als 50%)
LEHRE	akademisch <ul style="list-style-type: none"> • Theoretische Modelle • Wissen aus Büchern • Weitergabe von Wissen durch Professor/-in • Kleines Angebot an Praxisprojekten 	akademisch mit Praxisnähe <ul style="list-style-type: none"> • Praxisprojekte als fester Bestandteil der Pflichtkurse • Campus-Credits ► Praktika und Arbeitserfahrungen können dem Studium angerechnet werden • Einführung Online-Unterricht ► Bildung ausserhalb des Campus möglich 	praxisnah <ul style="list-style-type: none"> • Integration von Praktika ins akademische Jahr • Erfahrungen von ausserhalb der Hochschule als zusätzliche Lernkanäle ► Firmen/Vereine/gemeinnützige Organisationen • Bildung ist nicht mehr ortsgebunden
UNTERRICHT	traditionell <ul style="list-style-type: none"> • Frontalunterricht • Konsum von Wissen im Klassenzimmer • Lernen von Theorien und Modellen • Geringe / keine individuelle Betreuung durch Professor/-in • Professor/-in ist den Studierenden überlegen ► Wissensgefälle besteht 	multidimensional <ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Unterrichtsformen ► Frontalunterricht, Unterricht im Diskussions-/Gesprächsformat und Selbststudium • Wissenserarbeitung im sowie ergänzend zum Unterricht • Übermittlung von überfachlichen Kompetenzen • Individuelle Betreuung der Studierenden nicht durch Professor/-in, sondern durch Mentoringprogramme 	Inverted Classroom <ul style="list-style-type: none"> • Unterricht primär im Diskussions-/Gesprächsformat • Wissenserarbeitung im Selbststudium / vor dem Kurs ► Kurs zur Vertiefung des Stoffes und für die Beantwortung von Fragen • Professor/-in und Studierende bilden eine Einheit ► kein Ausgleich des Wissensgefälles nötig
WETTBEWERB	gering <ul style="list-style-type: none"> • Studieren im eigenen Land üblich • Studieren in der Nähe des Wohnorts, wenn möglich, üblich • Ruf der Institution/Ranking der Universität nicht der wichtigste Faktor bei Wahl der Hochschule 	mittel <ul style="list-style-type: none"> • Internationalität als Kernprozess an HSG ► Internationalisierungskommission mit dem Ziel, Austauschmöglichkeiten zu erhöhen und Internationalisierung der Ausbildung zu verstärken • Zunehmender Wettbewerb • Zentrale Rolle von Rankings der Hochschulen 	hoch <ul style="list-style-type: none"> • Studieren an Universitäten auf der ganzen Welt ► wird möglich durch Online-Unterricht • Es wird einfacher, die qualitativ höchste Bildung zu erhalten • Ruf der Institution/Rankings der Hochschulen werden immer wichtiger

Quelle: eigene Darstellung, mit Inputs diverser Autor(inn)en (vgl. Fussnote 3)

REVISION UNIVERSITÄTSGESETZ

Das derzeit geltende Universitätsgesetz ist seit 1989 in Kraft. Seither haben sich die Anforderungen an die interne und externe Aufsicht massgeblich geändert. Die Regierung gab im Februar 2019 deshalb eine Revision in Auftrag. Das erklärte Ziel: Den Erfolg der HSG als breit aufgestellte Wirtschaftsuniversität mit internationaler Ausstrahlung und exzellentem Ruf langfristig sicherstellen. Mit der Entflechtung und Präzisierung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sollen die Corporate Governance verbessert, die Transparenz erhöht und die Akzeptanz der Universität in der Politik und der Gesellschaft gestärkt werden. Dabei seien Zusammensetzung, Rolle, Aufgaben und Kompetenzen des Universitätsrates, des Rektorates, des Senats, der Institute und der weiteren Führungsebenen der Universität zu prüfen und neu aufeinander abzustimmen.

Nach Vorarbeiten eines Projektlenkungsausschusses und einer Vernehmlassung überwies die Regierung am 19. August 2022 Gesetz und Botschaft an den Kantonsrat. Dieser wird die Vorlage in der Novembersession 2022 behandeln.

Leitprinzipien zur Revision des Universitätsgesetzes

Der strategische Blick in die Zukunft muss das wegweisende Fundament für die Gesetzesrevision bilden. Überlegungen zur Governance, Compliance, Transparenz und Aufsicht sind wichtig. Sie dürfen aber nicht Zweck, sondern müssen Mittel sein. Der Anspruch muss es sein, dass die HSG ihre Position als führende Bildungs- und Forschungsstätte im deutschsprachigen Raum festigt: dank Eigenständigkeit, Vernetztheit und Freiheit in Forschung und Lehre. Die folgenden Leitprinzipien können dabei als Orientierung dienen.⁵

Leitprinzipien Revision Universitätsgesetz



Fachlicher Fokus: Spitze statt Breite

Die HSG soll den exzellenten Ruf in Lehre, Forschung und Weiterbildung in den Bereichen Wirtschafts-, Rechts- und Politikwissenschaften halten und weiter stärken. Die HSG kann diesem Anspruch nur mit einem klaren fachlichen Fokus gerecht werden und soll deshalb auch künftig nicht als Volluniversität geführt werden. Ein allumfassendes Lehrangebot wäre in personeller, infrastruktureller und finanzieller Hinsicht massgeblich limitiert und kaum in höchster Qualität realisierbar.

Dieser geforderte fachliche Fokus darf indes nicht als Votum gegen Erweiterungen des Lehrangebots ausgelegt werden, im Gegenteil. Vielmehr erlaubt er, Ausbaumentscheide wie jener zur Schaffung einer School of Computer Science in 2020 strategisch bewusst zu fällen und in der Folge konsequent umzusetzen. Gleichzeitig ist das gesamte Studien- und Weiterbildungsangebot regelmässig zu überprüfen und von erfolglosen bzw. ungenügend nachgefragten Angeboten zu entschlacken. Die Grundbefähigung in der Breite ist regional über die Fachhochschule OST sichergestellt. Die HSG differenziert sich demgegenüber über ihre Spitzenposition in Lehre und Forschung. **Exzellenz ist der Anspruch und muss es auch künftig sein.**

Internationale Ausrichtung, regionale Verankerung

Die HSG soll weiterhin eine regional verankerte, aber explizit international ausgerichtete integrative Wirtschaftsuniversität bleiben. Dieser Anspruch findet auch explizit Niederschlag im Leitbild der Universität. Das geforderte Zusammenspiel aus Internationalität und Regionalität stellt zweifelsohne eine Herausforderung dar, soll aber vorrangig als Erfolgsfaktor erachtet werden.

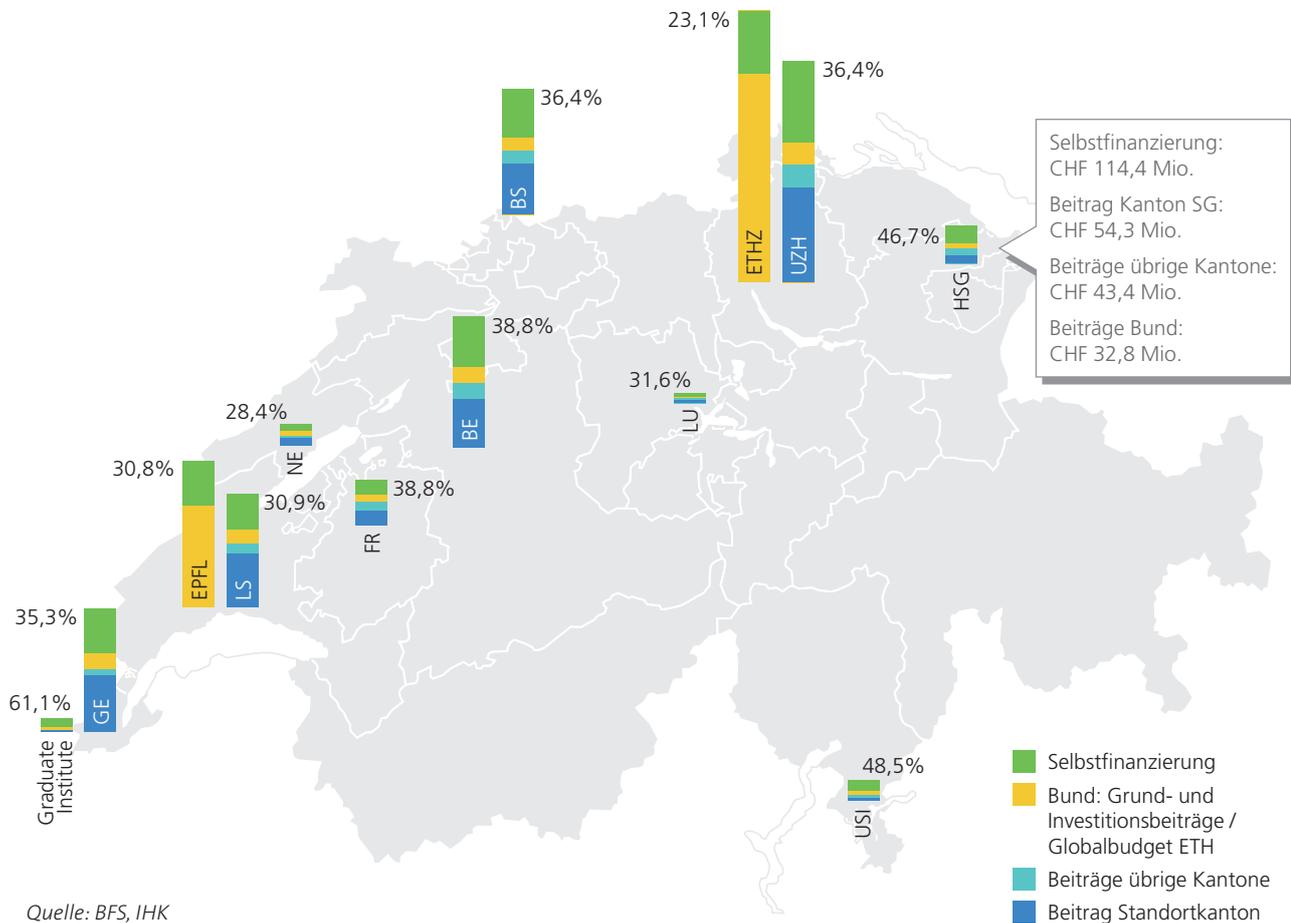
Unternehmerischer Geist als Erfolgsfaktor

Die Institute an der HSG verfügen über ein hohes Mass an Autonomie im Sinne eines Unternehmertums. Diese Autonomie ermöglicht den Instituten eine grosse Praxisnähe, schafft Flexibilität für dynamische und langfristige Projekte in Forschung und Weiterbildung und trägt dadurch wesentlich zum **hohen Selbstfinanzierungsgrad der Universität** bei (vgl. Grafik). Letzterer entlastet nicht nur das Budget des Kantons. Mit den selbst erwirtschafteten Mitteln können die Forschungs- und Lehrqualität zusätzlich gestärkt werden. Ebendieser unternehmerische Gestaltungsspielraum der Institute ist überdies ein starkes Argument für die HSG als Arbeitgeberin auf dem international umkämpften Markt um die besten Dozierenden.

⁵ Auch der Projektlenkungsausschuss definierte Leitprinzipien. Diese werden den formulierten Anforderungen weitgehend gerecht.

Universität St.Gallen finanziert sich fast zur Hälfte selbst – der Trägerbeitrag des Kantons St.Gallen ist einzigartig tief

Hochschulfinanzierung nach Geldgebern und Hochschulen;
Anteil Selbstfinanzierung in Prozent



Der Selbstfinanzierungsgrad der Universität St.Gallen ist im schweizweiten Vergleich mit 46,7% hoch. So ermöglicht die hohe Autonomie der Institute beispielsweise schweizweit rekordhohe Erträge aus dem Weiterbildungsbereich. Dies wiederum entlastet die kantonale öffentliche Hand: Der Trägerbeitrag des Kantons St.Gallen beläuft sich auf rund 22% des Universitätsbudgets – ein Wert, der nur an den privat ausgerichteten Hochschulen Graduate Institute in Genf (IHEID) und in Lugano (USI) noch unterschritten wird.

Hinweis: Dargestellt sind die Beiträge für das Jahr 2019. Aufgrund der Covid-19-Pandemie waren die Einnahmen aus dem Weiterbildungsangebot in den Jahren 2020 und 2021 stark rückläufig. Sie weisen folglich nur bedingte Aussagekraft zum Selbstfinanzierungsgrad auf. Im selben Zeitraum wurde der Staatsbeitrag des Kantons St.Gallen von CHF 54,3 auf 62 Mio. erhöht. Der betriebliche Ertrag der Universität St.Gallen betrug im Jahr 2019 insgesamt CHF 246 Mio., 2021 CHF 262 Mio.

Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen ist die Antwort auf mehrere Entwicklungen wie den technologischen und gesellschaftlichen Wandel. Die Halbwertszeit von einmal Gelerntem wird stets kürzer, lineare Berufs- und Gesellschaftsmodelle werden von dynamischen Modellen verdrängt. Im Fokus steht künftig nicht mehr zwingend der rasche Abschluss des Studiums in jungen Jahren, auf welchem nachkommend die berufliche Karriere aufgebaut werden soll. Künftige Studierende wünschen sich die Hochschulangebote so ausgerichtet, dass die akademische Bildung auf den gesamten

Lebenslauf verteilt, Zweitstudien aufgenommen und unterbrochene Studien wieder weitergeführt werden können. In Zukunft sollen individuelle Bildungsprozesse nicht mehr als für immer abgeschlossen erklärt, sondern als episodisch charakterisiert werden. Das strategische Bekenntnis zur **Stärkung der Weiterbildung an der HSG ist folglich zu begrüßen.**

Freiheit von Lehre und Forschung

Die in Art. 20 BV verankerte Freiheit von Lehre und Forschung ist sämtlichen weiteren Leitprinzipien zuzuordnen.

Zeitgemässe Corporate Governance notwendig

Notwendige politische Entflechtung von Universitätsrat...

Das revidierte Universitätsgesetz sieht eine Zusammensetzung des Universitätsrats aus sieben bis neun Mitgliedern vor. Diese Anzahl hat sich an anderen Universitäten bewährt, ist aber sekundär; im Vordergrund muss die fachliche Qualifikation der einzelnen Mitglieder stehen. Im Universitätsrat sollen sich Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrungen der einzelnen Ratsmitglieder ideal ergänzen. Persönlichkeiten mit regionalem Bezug sollen zur Sicherung eines ausreichenden Verständnisses für die kantonalen politischen Strukturen und Prozesse sowie die regionalen Bedürfnisse einsitzen. Für eine Universität mit internationalen Spitzenpositionen in verschiedenen Bereichen sollen bei der **Nomination der Universitätsratsmitglieder** aber vor allem **Persönlichkeit, Kompetenzprofil und Erfahrung** in den relevanten Studiengängen im Vordergrund stehen. Eine ausreichende internationale Erfahrung des Gremiums muss sichergestellt sein. Parteizugehörigkeit darf bei der Nomination kein Kriterium sein.

Dass derzeit die Sitze im Universitätsrat nach Parteienproporz verteilt sind, ist nicht im bisherigen Universitätsgesetz so vorgesehen, sondern auf die Machtverhältnisse im Kantonsrat als Wahlgremium zurückzuführen. Eine konsequente Neuausrichtung – von einer politisch gefärbten hin zu einer fachlichen Zusammensetzung des Universitätsrats – erfordert, dass der Kantonsrat seine Funktion als Wahlorgan der Regierung überträgt. Mit der Genehmigung der Wahl hat der Kantonsrat gleichwohl die Verantwortung, personelle Fehlernominationen durch die Regierung zu verhindern.

...und Universitätsratspräsidium

Mit Verwunderung zur Kenntnis genommen werden muss der Umstand, dass die politische Entflechtung einzig nicht auf das Universitätsratspräsidium angewandt werden soll. Sprich: Wie bis anhin soll die Vorsteherin oder der Vorsteher des Bildungsdepartements

ex officio den Universitätsrat präsidieren. Damit hält der Kanton nicht an den Governance-Leitsätzen fest, wie er sie für die Spitalverbunde sowie die OST – Ostschweizer Fachhochschule selbst setzte. Es gibt durchaus Argumente hierfür, aber keine überzeugenden.⁶

Im Gegenteil: Die im aktuellen Gesetzesentwurf fehlende personelle Trennung zwischen politischer und universitärer Verantwortlichkeit entspricht nicht den heutigen Grundsätzen der Public Corporate Governance, wie sie beispielsweise von der OECD definiert werden.⁷ Die Exekutive hat in ihrer strategisch-politischen Führungsrolle demnach dafür zu sorgen, dass die Leistungsfähigkeit einer staatlichen oder staatsnahen Institution sichergestellt ist und dass die öffentlichen Aufgaben erfüllt werden. Es braucht also eine klare Eignerstrategie mit daraus abgeleiteten Zielen.⁸ Die operative und strategische Führung der Institution hat demgegenüber den Auftrag, den Leistungsauftrag und die Eignerziele der Exekutive zu erfüllen. Folglich treten unweigerlich Herausforderungen zutage, wenn wie im Fall der HSG das Bildungsdirektorium und das Universitätsratspräsidium in einer Person vereint sind:

- **Governance:** Die Person agiert gleichzeitig als Auftraggeber und Auftragnehmer.
- **Politische Agenda:** Es besteht die Gefahr, dass die persönliche politische Agenda für eine starke Einflussnahme auf die Universität ausgenutzt wird. In dieser Hinsicht gab es in den vergangenen Jahren kaum Anlass zu Kritik – doch dabei soll es auch bleiben.
- **Öffentlicher und politischer Druck:** Die Spesenaffäre hat gezeigt, dass der Handlungsspielraum des Universitätsratspräsidenten im heutigen System im Krisenfall eingeschränkt ist. Die Person steht sehr viel schneller im Fokus, die sachliche Argumentation leidet.

Auch in Forschung und Lehre an der Universität St.Gallen wird der aktuelle Ansatz kritisch betrachtet. So führte etwa Prof. Kuno Schedler, Professor für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Public Management, bereits 2014 in einem NZZ-Interview aus: «Es gibt gute Gründe dafür, Ver-

⁶ In der Botschaft «Public Corporate Governance: Umsetzung» (22.14.07 A bis I) äussert sich die Regierung detailliert zur Einsitznahme der Vorsteherin oder des Vorstehers des Bildungsdepartements in den Universitätsrat als Präsidentin oder Präsident (Regierung des Kantons St.Gallen, 2014). Eine solche wird – im Gegensatz zur PHSG – durch keines der auf S. 19 f. aufgeführten Argumente (strategische Bedeutung, Standortfaktor, starke Marke, Arbeitgebergrösse, regionale Wertschöpfung) ausreichend gerechtfertigt, eine Notwendigkeit lässt sich erst recht nicht ableiten. Im Gegenteil: Die Aussage, wonach sich die Personalunion bewährt habe, muss in Anbetracht der Spesenaffäre revidiert werden (vgl. nachfolgende Ausführung «Öffentlicher und politischer Druck»).

⁷ Vgl. hierzu insb. die OECD-Leitsätze zur Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen (OECD, 2015).

⁸ Vgl. hierzu die «Eigentümerstrategie des Kantons St.Gallen für die Universität St.Gallen» (Regierung des Kantons St.Gallen, 2021).

treter der Exekutive auf diese Weise einzubinden: Die Wege sind kurz und direkt, das politische Sensorium ist gewährleistet, und wenn etwas schief läuft, sind die politischen Verantwortlichkeiten eindeutig. Doch unter dem Strich überwiegen nach Auffassung der meisten Fachleute die Vorteile einer Trennung der Verantwortung als Eigentümer und Auftraggeber auf der einen und als Unternehmungsführung auf der anderen Seite. Auch ich bin dieser Meinung.»⁹

Ein Vergleich mit den weiteren Schweizer Universitäten zeigt denn auch: **Eine Personalunion von Universitätsratspräsidium und Bildungsdirektorium ist heute kaum noch üblich.** Die Ausnahme bildet nebst der HSG die Universität Zürich. Alle übrigen nationalen und kantonalen Universitätspräsidien der Schweiz sind nach fachspezifischen Qualifikationen besetzt, nicht nach politischen.

Sodann rechtfertigt auch der im nationalen Vergleich erfreulich tiefe relative Finanzierungsanteil des Kantons St. Gallen an der Universität St. Gallen von rund 25% keinen Anspruch auf den Präsidiumssitz. Die jetzt im Gesetzesentwurf vorgesehene Personalunion zwischen Bildungsdirektor/-in und Universitätspräsidium ist deshalb abzulehnen.

Weitere Revisionspunkte im Fokus

Internationale Ausrichtung des Rektorats

Die HSG steht im internationalen Wettbewerb zu anderen Spitzenuniversitäten. Es ist daher folgerichtig, dass auch die Findung und Berufung des Rektorats und insbesondere der Rektorin resp. des Rektors international ausgerichtet sein soll. Eine universitätsinterne Karriere ist begrüssenswert, damit die gewählte Person mit der Kultur und dem Netzwerk an der HSG vertraut ist. Sie darf aber kein Muss-Kriterium sein, da sie den Personenkreis unnötig stark einschränkt.

Eine Erhöhung der Amtsdauer der Rektorin resp. des Rektors von derzeit zwei auf künftig vier Jahre, wie

nun im neuen Universitätsgesetz vorgesehen, ist sinnvoll. Sie schafft Kontinuität und strategische Planungssicherheit.

Kritisch zu beurteilen ist hingegen das per 2020 erlassene Verbot von Nebentätigkeiten für den Rektor resp. die Rektorin. **Gerade an einer Wirtschaftsuniversität, die sich immer wieder den Vorwurf der Praxisferne gefallen lassen muss, wären enge Verbindungen des Rektorats in die Privatwirtschaft wichtig.** Mandate sind hierfür nur eine Möglichkeit unter vielen – aber eine wichtige.

Rechtsform der Executive School

Die Executive School (ES) ist das Flaggschiff der HSG auf der Weiterbildungsstufe und Treiberin der hohen Selbstfinanzierung. Die ES stellt sich dem harten internationalen Markt der Executive Education, ist selbsttragend und wird immer wichtiger, denn Jobprofile von Führungskräften werden anspruchsvoller, vielseitiger und technischer. In diesem Zug ist eine rechtliche Verselbständigung der Executive School – beispielsweise in Form einer Stiftung – prüfenswert. Die Regierung sieht von einer solchen ab. Zu den Beweggründen äussert sie sich im 115-seitigen Dokument mit Botschaft und Entwürfen nicht. Dieser Umstand ist schwer nachvollziehbar. Der Kantonsrat respektive die vorberatende Kommission sind angehalten, die Regierung zu konsultieren und eine eigene Rechtsform für die Executive School umfassend zu prüfen.

Personalrechtlicher Rahmen

Das Anliegen einer einheitlichen rechtlichen Einbindung des Personals der kantonalen Körperschaften ist nachvollziehbar. Die Ausgestaltung der Anstellungsbedingungen insbesondere für das akademische Personal im Korsett des kantonalen Personalrechts ist aber wenig zweckmässig. Eine Universität mit dem Anspruch, internationale Anerkennung in Forschung, Lehre und Weiterbildung zu erhalten beziehungsweise auszubauen, muss auch als Arbeitgeberin im internationalen Wettbewerb um die besten Talente attraktiv sein. Ein auf diese Bedürfnisse ausgerichteter, eigener personalrechtlicher Rahmen soll dies ermöglichen.

⁹ Aschwanden & Gerny (2014)

Fazit

Die HSG ist ein Leuchtturm für die Region. Das soll so bleiben. Der Anspruch muss es sein, dass die HSG ihre Position als führende Bildungs- und Forschungsstätte im deutschsprachigen Raum festigt: dank Eigenständigkeit, Vernetztheit und Freiheit in Forschung und Lehre.

Die IHK St.Gallen-Appenzell begrüsst mit Nachdruck, dass das 1988 erlassene Universitätsgesetz einer Revision unterzogen und den aktuellen Entwicklungen und Bedürfnissen angepasst wird. Die Vorlage der Regierung ist ausgewogen, zukunftsorientiert und insgesamt unterstützenswert. Einzelne Aspekte sind nachzuschärfen.

Die folgenden Punkte bedürfen aus Sicht der IHK einer Anpassung resp. kritischen Würdigung durch den Kantonsrat:

A

Bei der Wahl der Universitätsratsmitglieder soll die Regierung dazu verpflichtet werden, Persönlichkeit, Kompetenzprofil und (internationale) Erfahrung in den Vordergrund zu stellen. Eine angemessene Vertretung von Personen mit einem Verständnis für die kantonalen politischen Strukturen und Prozesse ist dabei sekundär zu berücksichtigen.

B

Die Regierung sowie die Vorsteherin respektive der Vorsteher des Bildungsdepartements sollen sich auf ihre Rolle als Auftraggeberin konzentrieren. Das Präsidium des Universitätsrats soll ergänzend zu den Merkmalen von Persönlichkeit, Kompetenzprofil und Erfahrung nach dem Kriterium von ausgeprägter strategischer Führungskompetenz ausgewählt werden. Die jetzt im Gesetzesentwurf vorgesehene Personalunion zwischen Bildungsdirektor/-in und Universitätspräsidium ist abzulehnen.

C

Hinsichtlich einer auf internationale Spitzenpositionen in Forschung, Lehre und Weiterbildung ausgerichteten Universität soll insbesondere für die Anstellung des akademischen Spitzenpersonals ein eigener personalrechtlicher Rahmen ausserhalb des kantonalen Personalrechts sichergestellt sein.

Literatur (Auswahl)

- Aschwanden, E., & Gerny, D. (2014, 16. Januar).** «In der Schweiz gibt es eine Krise der Eliten». Neue Zürcher Zeitung.
- Bundesamt für Statistik BFS (2021).** *Finanzen und Kosten der Hochschulen.* <https://bit.ly/3fAlkGb>
- Dyllick, T. (2009).** *Bologna in St. Gallen.* <https://bit.ly/3e2agYD>
- Ehlers, U.-D. (2017).** *Die Hochschule der Zukunft: Versuch einer Skizze.* <https://bit.ly/3SNRkIt>
- Hochberg, J., Wild, R. & Bastiaens, T. (2019).** *Hochschulen der Zukunft: Anforderungen der Digitalisierung an Hochschulen, hochschulstrategische Prozesse und Hochschulbildungspolitik.* <https://bit.ly/3UTg1Zb>
- OECD (2015).** *OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, Ausgabe 2015, S. 29.* <https://bit.ly/3UP0Ct3>
- Pasternack, P., Bloch, R., Gellert, C., Hölscher, M., Kreckel, R., Lewin, D., Lischka, I. & Schildberg, A. (o.D.).** *Die Trends der Hochschulbildung und ihre Konsequenzen.* <https://bit.ly/3dUC1Cx>
- Regierung des Kantons St.Gallen (2021).** *Eigentümerstrategie des Kantons St.Gallen für die Universität St.Gallen.* <https://bit.ly/3MmyrxC>
- Regierung des Kantons St.Gallen (2014).** *Public Corporate Governance: Umsetzung.* Geschäft 22.14.07 A bis I.
- Scherer, R. & Zumbusch, K. (2021).** *Regionaler Impact der Universität St. Gallen im Jahr 2019.* <https://bit.ly/3EaCM4P>
- Staatskanzlei des Kantons St.Gallen (2022).** *Botschaft und Entwürfe der Regierung vom 16. August 2022.* Geschäft 22.22.14 Universitätsgesetz.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (o.D.).** *Hochschulbildung für die Arbeitswelt 4.0 – Jahresbericht 2016.* <https://bit.ly/3fBcui8>
- Swearer, R. (2016).** *Vorlesungen waren gestern! Vier neue Trends verändern das Bildungswesen.* <https://bit.ly/3RvbaKI>
- Universität St.Gallen (HSG) (2021).** *Jahresbericht 2020–2021.* <https://bit.ly/3CpVG6v>
- Universität St.Gallen (HSG) (2022).** *Zahlen und Fakten 2022/2023.* <https://bit.ly/3M6xutm>
- Wiarda, J.-M. (2017).** *Vier Trends, auf die sich die Universitäten einstellen sollten.* <https://bit.ly/3CntjGe>
- World Economic Forum (2020).** *The Future of Jobs Report 2020.* <https://bit.ly/3SuUGWR>

