

1878
KUNST

125 Jahre HSG –
eine unternehmerische
Universität

— UND

HAN

2023
ZUELFERUNG

Sieglinde
Geisel

DEN

KEN

UND

HAN

DELN

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4	Aufbruch 1: Der Campus auf dem Rosenberg	51
Wirtschaftsuniversität PLUS	6	Die sechziger Jahre	52
Von der Handelsakademie zur Universität	13	Das St.Galler Management-Modell	82
Der Zeitgeist des Jugendstils	18	1968 an der HSG	96
Management und Leadership	33	Das St.Gallen Symposium	108
«HSG – du bist viel mehr als dein Klischee»	44	Finanzierung	121
		Weiterbildung	153
		Die HSG und ihr Impact in der Gesellschaft	159
		Wirtschaftsethik	172
		Nachhaltigkeit	184

Aufbruch 2: Bologna und die Folgen 211

Die Bologna-Reformen
212

Kontextstudium
217

Die Studiengänge der Rechts- und
Politikwissenschaften
226

Internationalisierung
233

Rankings
240

Die HSG-DNA
253

Das Wachstum der HSG
259

Die Studierenden der HSG
264

Die Alumnae und Alumni
der HSG
280

Aufbruch 3: Die unternehmerische Universität 289

Neue Herausforderungen
290

Frauen an der HSG
294

Die School of Computer Science
327

Die School of Medicine
336

SQUARE
339

Entrepreneurship an der HSG
353

Die Erfolgsgeheimnisse der HSG
369

Vom Elfenbeinturm zum Glashaus
371

Vorwort



Sieglinde Geisel, *1965 in Rüti/ZH, lebt als Kulturjournalistin, Schreibcoach und Lektorin in Berlin. Von 1994 bis 2016 war sie feste Mitarbeiterin der Feuilletonredaktion der Neuen Zürcher Zeitung. Sie arbeitet für verschiedene Medien (u. a. Deutschlandfunk Kultur, WDR, Süddeutsche Zeitung, SRF, Republik, NZZ am Sonntag). Im Jahr 2016 gründete sie tell, ein Online-Magazin für Literatur und Zeitgenossenschaft (tell-review.de). Sie gibt Schreibkurse, u. a. hat sie einen Lehrauftrag an der Universität St.Gallen: Schreibwerkstatt für Doktorierende.

Buchpublikationen: «Nur im Weltall ist es wirklich still. Vom Lärm und der Sehnsucht nach Stille» (Galiani 2010), «Was wäre, wenn? Peter Bichsel im Gespräch mit Sieglinde Geisel» (Kampa 2018), «Ein geträumtes Leben. Alberto Manguel im Gespräch mit Sieglinde Geisel» (Kampa 2021).

-  Fun Fact
-  In a Nutshell
-  O-Ton
-  Interview
-  Portrait
-  Info

Allen echten Aufgaben ist gemein, dass man am Anfang nicht absieht, wohin sie führen. Als ich angefragt wurde, ob ich mir vorstellen könnte, eine Festschrift zum 125-jährigen Jubiläum der Universität St.Gallen zu schreiben, war ich mir erst nicht sicher. Denn als Kulturjournalistin und Literaturkritikerin komme ich aus einer ganz anderen Welt, zudem lebe ich seit dreissig Jahren in Berlin, wenn auch mit häufigen Besuchen in der Schweiz.

Ich wagte den Sprung ins Abenteuer. Dabei erwies sich mein Blick von aussen als Vorteil. Meine Gesprächspartnerinnen und -partner erklärten mir mit viel Geduld auch jene Dinge, die für sie selbstverständlich waren – und gerade das waren für mich die spannendsten Momente. Fast jedes Gespräch führte jeweils zu zwei oder drei weiteren Begegnungen, die sich ihrerseits verzweigten, und jedes Gespräch eröffnete neue Sichtweisen.

Ich habe die HSG als einen enorm lebendigen, vielfältigen und in sich widersprüchlichen Kosmos erlebt. Alles ist mit allem verknüpft und ständig in Bewegung – ein «produktives soziales System»,

um es mit einem Begriff des St.Galler Management-Modells zu sagen. Bei allen Unterschieden gibt es jedoch etwas, das allen gemeinsam war: eine Identifikation mit ihrer Universität, verbunden mit einem selbstverständlichen Engagement. Die Verbundenheit ist ansteckend. «Wänn züglisch uf Sanggalle!», witzelten meine Schweizer Freunde, wenn ich sie wieder einmal davon überzeugen wollte, dass die HSG ganz anders ist, als manche meinen.

Was Sie in den Händen halten, ist keine klassische Festschrift, sondern ein Buch, in dem man der HSG beim Denken zuhören kann, mit all ihren Widersprüchen. Man kann es von vorn bis hinten durchlesen, oder man kann darin blättern und sich in einzelne Kapitel vertiefen. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Denn mit einer solchen Aufgabe kommt man nie an ein Ende, man hört nur irgendwann auf weiterzuschreiben.

Sieglinde Geisel

P. S.: Ein Wort zum Gendern. Als Sprachgemeinschaft sind wir mitten im Prozess herauszufinden, wie geschlechtergerechte Sprache geht. Ich bemühe mich um Flexibilität und Lesbarkeit; wenn es mit Abwechslern oder dem Partizip Präsens nicht geht, gendere ich mit dem Doppelpunkt.

Bei der HSG ist es mit dem Gendern allerdings manchmal so eine Sache. Bis 1986 waren alle Professoren Männer, und auch danach gehörte in manchen Jahren nur eine einzige Professorin zum Kollegium. Um der historischen Wahrheit Genüge zu tun, verwende ich daher für bestimmte Epochen das (echte) Maskulinum.



Flügelfiguren von Alicia Penalba vor dem Hauptgebäude

Wirtschaftsuniversität PLUS

Die Universität St.Gallen oder HSG, wie sie immer noch genannt wird, gilt als grösste Wirtschaftsfakultät in Mitteleuropa. In der Schweiz ist sie neben der ETH und der *École Polytechnique Fédérale* in Lausanne (EPFL) die einzige Universität mit einer Spezialisierung. Über 125 Jahre hinweg ist die Universität St.Gallen nach ihren eigenen Gesetzmässigkeiten gewachsen, deshalb passt sie in keine universitäre Schublade: Weder ist sie eine reine Business School, noch entspricht sie der wirtschaftlichen Fakultät einer Voll-Universität. Auch hinsichtlich ihrer Finanzierung ist die HSG ein Sonderfall: Sie ist eine öffentliche Universität, aber wegen des hohen Anteils an Drittmitteln von privater Seite funktioniert sie zugleich als *public private partnership*. Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Institute, die nach dem Modell von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) autonom wirtschaften.

Ihrem Selbstverständnis nach ist die HSG eine «Wirtschaftsuniversität PLUS», denn über die wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche hinaus bietet sie Studiengänge in den Rechts- und Politikwissenschaften; seit kurzem kann man an der HSG auch Informatik studieren, und in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich gibt es einen medizinischen Masterstudiengang.

Den Schwerpunkt bilden jedoch die Wirtschaftsfächer. Drei Viertel der Studierenden machen ihren Abschluss in einem wirtschaftswissenschaftlichen Fach. Seit den Gründungsjahren waren auch Sprach- und Kulturfächer Teil des Curriculums. Im Zuge der Bologna-Reformen 1999/2000 wurde das Kon-

textstudium geschaffen: Die School of Humanities and Social Sciences ist mit sechzehn Professuren ausgestattet, ergänzt durch Lehrbeauftragte aus den verschiedensten Disziplinen. Die Geistes- und Sozialwissenschaften gehören zum Pflichtprogramm: Wer an der HSG seinen Bachelor oder Master macht, muss 25 Prozent der Studienleistungen im Kontextstudium absolvieren.

Dass die HSG ein Sonderfall ist, bekommt sie bisweilen bei Akkreditierungs- und Rankingbehörden zu spüren: «Dort kennt man nur Business Schools und Voll-Universitäten, als integrative Wirtschaftsuniversität müssen wir uns dort durchaus behaupten», so Thomas Bieger, der als Rektor von 2011 bis 2020 die Internationalisierung der HSG vorangetrieben hat. «Ausserdem tummeln sich im Higher Education Sector immer mehr private Anbieter. Wenn wir an der Spitze bleiben wollen, heisst das: Wir müssen als öffentliche Universität gleich gut sein wie die besten privaten.»

Die HSG ist in vielerlei Hinsicht eine Universität wie keine andere. Der folgende Überblick über ihre Alleinstellungsmerkmale erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

INTEGRATIVES DENKEN

An der HSG wird Betriebswirtschaft nicht linear, sondern ganzheitlich gedacht. Das integrative Denken zieht sich durch alle Fachbereiche. Zum «St.Galler Ansatz» gehört nicht nur das St.Galler Management-Modell, das in den siebziger Jahren die Betriebswirtschaftslehre revolutionierte, sondern überhaupt der Anspruch, Wirtschaft in einem grösseren gesellschaftlichen Kontext zu sehen. Die HSG hat als erste europäische Universität 1986 einen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik eingerichtet. Mit dem 1992 eröffneten Institut für Wirtschaft und Ökologie übernahm sie in der Nachhaltigkeitsforschung eine Pionierrolle, und das Kontextstudium ist weltweit einzigartig.

” O-TON

Ulrike Landfester

Professorin für Deutsche Sprache und Literatur

«Der Grund, warum ich an die HSG gekommen bin? Ich wollte herausfinden, ob ich Wirtschaftsstudierenden erklären kann, wozu sie geisteswissenschaftliche beziehungsweise germanistische Kompetenzen brauchen. Es hat mich fast zwanzig Jahre gekostet, jetzt kann ich's. Das ist eine Lernkurve, die ich an keiner anderen Universität gemacht hätte. Ich find's megaspannend.»

PRAXISNÄHE

Während sich an den Wirtschaftsfakultäten der meisten anderen Universitäten die Dozierenden auf die Wissenschaft konzentrieren, hat die HSG den Praxisbezug seit ihrer Gründung beibehalten. Viele Professorinnen und Professoren nehmen im Rahmen von Nebenbeschäftigungen Mandate in der Privatwirtschaft wahr, in den Instituten wird praxisnah geforscht, und durch Start-ups und Spin-offs setzt sich die universitäre Lehre direkt in die Praxis fort.

” O-TON

Torsten Tomczak

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing

«Ich bin 1990 von Berlin hierhergekommen und dachte: Hier bleibst du zwei bis drei Jahre, und dann gehst du an die nächste Uni, das ist der normale Karriereweg. Doch dann bin ich geblieben, denn diese Institute, die wir hier haben, verändern das ganze Universitätsspiel. Dass man als Professor seinen eigenen Bereich hat, in dem man autonom wirken kann, gibt uns alle Freiheiten zu forschen, wie wir wollen: Du kannst deine Kolleginnen und Kollegen auswählen, und wenn es nicht mehr passt, machst du den Laden wieder dicht. Oder du machst mit einem Kollegen ein neues Institut auf, so wie ich es gemacht habe.»

EIGEN-FINANZIERUNG

Von allen Schweizer Universitäten hat die HSG den geringsten Anteil öffentlicher Gelder in ihrem Gesamtbudget: Fünfzig Prozent ihrer Mittel stammen aus der Privatwirtschaft. Die öffentliche Hand finanziert die sechs Schools, die alle Fachbereiche der Bachelor- und Masterprogramme abdecken. Die gut vierzig Institute erzielen Einkünfte aus der Privatwirtschaft, sei es mit Forschungsaufträgen, Weiterbildungsangeboten, Kooperationen oder Beratungen. Weitere Einkünfte kommen durch die MBA-Programme der Executive School. Von grosser Bedeutung ist das weltweit aktive Netzwerk der Alumni: Sie unterstützen ihre Alma Mater auch finanziell, etwa bei Kunstankäufen oder dem Bau des innovativen Lernzentrums SQUARE, das im Februar 2022 eröffnet wurde.

» O-TON

Thomas Bieger

Professor für Betriebswirtschaftslehre, Alt-Rektor

«Wir haben im Vergleich zu den anderen Schweizer Universitäten den kleinsten Anteil öffentlicher Mittel. Die Exzellenz, unser internationales Standing, das haben wir uns selbst erarbeitet, und darauf sind wir stolz.»

SELBSTVERWALTUNG UND GEMEINSCHAFT

Die HSG untersteht als Ganzes dem Universitätsrat, doch nach innen funktioniert sie wie eine Republik: Dem gut 120-köpfigen Senat gehören alle Professorinnen und Professoren an sowie Vertreter des Mittelbaus und der Studentenschaft. Ähnlich wie an anderen Schweizer Universitäten entscheidet der Senat als oberstes Gremium über alle universitätsrelevanten Geschäfte. Einmal im Jahr zieht sich der gesamte Senat für ein Wochenende zur Senatsklausur in ein Tagungshotel zurück, um Strategiefragen zu diskutieren. Studierende beteiligen sich aktiv an der Entscheidungsfindung.

» O-TON

Nicole Büttner-Thiel

Studentenschaftspräsidentin 2004/2005

«Als Studentenschaftspräsidentin sass ich in allen Gremien, ich hatte jede Woche einen *Jour fixe* mit dem Rektor, eins zu eins. Man hat mir zugehört. Als wir Miriam Meckel an die Uni beriefen, konnte ich meine Stimme abgeben. Mit neunzehn Jahren hatte ich diese Plattform! Es dauerte Jahre, bis ich im Berufsleben wieder eine Position mit so viel Verantwortung und Einfluss hatte.»

EXZELLENZANSPRUCH

Die HSG bildet Führungskräfte aus und wirkt in die Gesellschaft hinein: durch Alumni und Alumnae in Entscheidungspositionen, durch ihre Forschung und ihre Medienpräsenz. In den letzten Jahrzehnten ist es der HSG gelungen, sich in den internationalen Rankings an der Spitze der Management-Ausbildung zu positionieren. Gerade mit ihrem Erfolg macht sie sich allerdings auch angreifbar: Das Schlagwort der «Kaderschmiede» ist durchaus ambivalent.

” O-TON

Oliver Gassmann

Professor für Technologie-Management

«Wir wollen einen Beitrag dazu leisten, dass die Gesellschaft sich weiterentwickelt, das hat automatisch einen elitären Anspruch. Das Wort «elitär» hören wir nicht gern, es ist auch zutiefst unschweizerisch. Doch ich halte den Status einer elitären Universität nicht für schlecht. *Thought-leader* zu sein, ist etwas Positives.»

ENGAGIERTE STUDIERENDE

Nur 15 Prozent der Studierenden der HSG kommen aus der Region. Dies sorgt zum einen für eine besondere Offenheit, weil alle gleichermassen darauf angewiesen sind, neue Freundschaften zu schliessen; zum anderen führt es zu einem hohen studentischen Engagement: Die Hälfte der Studierenden sind in einem der über 130 studentischen Vereine aktiv. Das international renommierte St.Gallen Symposium wird seit mehr als fünfzig Jahren ausschliesslich von Studierenden des International Students' Committee organisiert.

” O-TON

Maximilian Wörlein

Student der Betriebswirtschaftslehre, 2019–2021 Mitglied des International Students' Committee

«Es gibt an der HSG viele Student:innen, denen es nicht darum geht, dass sie ihr Studium mit *summa cum laude* abschliessen und jeden Sommer bei einer anderen Investmentbank im Praktikum waren. Viele stellen sich selbst zurück und engagieren sich beispielsweise beim St.Gallen Symposium, weil sie sagen: Ich möchte das jetzt einfach machen! Ihnen geht es darum, Verantwortung zu übernehmen und sich zu engagieren.»

VERNETZTE ALUMNI UND ALUMNAE

Die HSG hat ein professionell gemanagtes, hoch aktives Alumni-Netzwerk mit weltweit mehr als 180 Chapters: Viele bleiben der Alma Mater zeitlebens verbunden. Die Ausstrahlung der HSG auf die Gesellschaft geht zu einem grossen Teil über ihre Alumni: Das betrifft Mitglieder von Aufsichtsräten und Geschäftsleitungen ebenso wie Führungskräfte in NGOs, Start-ups und KMU.

» O-TON

Josef Ackermann

HSG-Alumnus

«Das Studium an der HSG ist etwas Einmaliges: die Breite der Ausbildung und das gemeinsame Interesse, die Welt zu gestalten – und dann der Umstand, dass das alles auf engem Raum geschieht. Das prägt die Menschen wohl stärker, als sie denken.»

Was über den Erfolg der HSG entscheidet

Sascha Spoun hat von 1999 bis 2006 die Bologna-Reformen massgeblich mitgestaltet. Seit 2006 ist er Präsident der Leuphana Universität Lüneburg; an der HSG hat er eine Gastprofessur für Universitätsmanagement inne.

«Wenn man die HSG etwa mit der Universität Zürich vergleicht, zeigt sich, dass für ihren Erfolg noch andere Faktoren entscheidend sind. Die Universität Zürich muss schauen, dass sie Top-Forscher anzieht und vom Kanton die nötigen Ressourcen erhält. Die HSG dagegen muss ausserdem attraktiv sein für die besten Studierenden. Von den begabten, neugierigen, engagierten Studierenden lebt das ganze universitäre System: Sie ziehen jedes Seminar nach vorn – und sie sind jeweils auch diejenigen, die sich in den studentischen Vereinen und Initiativen besonders engagieren.

Diese Gruppe der Top-Studierenden hat heute viel mehr Optionen als früher, und das wissen auch deren Eltern. Es wird immer schwieriger, diese studentische Gruppe nach St.Gallen zu bringen.

Das ist die eine kritische Linie für den Erfolg der HSG. Die andere kritische Linie besteht bei den Fakultäten: Gelingt es, genügend Professorinnen und Professoren zu gewinnen, die sich nicht nur für ihr Fach interessieren, sondern sich auch Zeit nehmen für die Vernetzung mit der Gesellschaft und der Praxis, und die sich für das Gemeinwohl der Universität engagieren? Ohne diese besonderen Persönlichkeiten funktioniert die HSG nicht.»

Von der Handelsakademie zur Universität

WIE ALLES BEGANN

Die Handelsakademie St.Gallen wurde im Mai 1898 gegründet, ein Jahr später, am 1. Mai 1899, begann das erste Unterrichtssemester mit sieben Studenten sowie 58 Hörern. Die Handelsakademie hatte zunächst noch kein eigenes Gebäude. Im Verbund mit der gleichzeitig gegründeten Verkehrsschule war sie im Westflügel der Kantonsschule untergebracht. Bis zum Diplom dauerte das Studium vier Semester; eine Matura war nicht erforderlich, und manche Dozenten der ersten Jahre hatten selbst nicht studiert. Aus dieser Handelsakademie sollte in den nächsten 125 Jahren eine international führende Business School werden, mit mehr als 9 000 Studierenden und einem bis heute ständig wachsenden Campus. 2022 wurde mit dem SQUARE ein Ort «für die Zukunft des Lernens und Lehrens» eröffnet, und ab 2029 soll in der St.Galler Innenstadt mit dem Platztor-Campus Raum für weitere 3 000 Studierende geschaffen werden.

Wie kommt es, dass eine solche Wirtschaftsuniversität nicht in Zürich, Genf oder Basel entstanden ist, sondern in St.Gallen, einer Kleinstadt in der Ostschweiz? Um sich dieser Frage zu nähern, muss man eine Zeitreise ins St.Gallen am Ende des 19. Jahrhunderts unternehmen: eine boomende Stickerstadt mit internationaler Ausstrahlung und einem aufstrebenden, weltoffenen Bürgertum.

ST.GALLEN IM 19. JAHRHUNDERT

Mit der Frage, aus welcher Welt die Idee einer Handelsakademie ursprünglich kam, wende ich mich an den Architekten Martin Schreggenberger. Er hat lange in der Denkmalschutzbehörde St.Gallen gearbeitet, im öffentlichen Programm der HSG hält er Vorlesungen zur Geschichte der Region St.Gallen. Seine ersten Stadtführungen machte er mit sechzehn Jahren. «Mir war langweilig in den Sommerferien, also ging ich zu den Touristenbussen und bot Führungen an.» Wenn man sich von Martin Schreggenberger durch die Stadt führen lässt, gewinnt man am Ende die Überzeugung, dass die Handelsakademie in keiner anderen Stadt hätte entstehen können. Dabei hat das historische St.Gallen von seiner geografischen Lage her gesehen viele Standortnachteile: Der Boden war für die Landwirtschaft unergiebig, durch die zerklüftete Topografie und ohne schiffbaren Fluss war die Region auch verkehrstechnisch ungünstig gelegen. Es war durchaus folgerichtig, dass der irische Mönch Gallus im Jahr 612 ausgerechnet diesen Ort für seine Einsiedlerklause wählte.

Doch gerade die vermeintlichen Nachteile waren günstig für die Textilindustrie: Leinentücher konnten auch unter diesen Bedingungen hergestellt und transportiert werden. Seit dem 12. Jahrhundert wurde in St.Gallen Lein-

wand gewebt, und seit dem 13. Jahrhundert gab es den Fernhandel mit Tüchern von auserlesener Qualität.

Die Stadt St.Gallen hatte in Folge des St.Galler Kriegs 1498/99 ihre Untertanengebiete verloren, sie musste sich als einzige Stadt der Eidgenossenschaft selbst versorgen. Das war wohl nur aufgrund der schon früh entwickelten Textilindustrie möglich: Laut dem Dramatiker Josua Wetter war es «das leinwathgwerb, die kauffmannschafft darneben», die «ohne noth die ganze Statt ernehrt»: «kein pflug, kein hirt, dazu kein rebmann gehen zu unsren thoren auss», so schreibt er stolz, und «dass es den Bürgern doch an nichts zu Speiss und Trank gebricht».

Die St.Galler Leinentücher waren so fein, so hiess es damals, dass man sie durch einen Fingerring ziehen könne. Sie wurden in alle Himmelsrichtungen exportiert: Das Handelsnetz reichte von Warschau bis nach Portugal, von der Ostsee bis nach Genua. Die Qualitätsprobe mit dem Fingerring gilt nach Martin Schregenberger übrigens auch für die heutigen Tücher: «Die Saudis kaufen in St.Gallen ihre Kopftücher ein, die kosten gut und gerne 150 Franken pro Tuch. Das Gewebe ist zugleich fein und stabil, das ist ideal für den Schutz gegen die Hitze.»

Die frühindustrielle Textilmanufaktur hatte ein grosses Problem: die restriktive Regulierung des Markts durch die Zünfte. Diese Regulierung sah vor, dass die Stadt den Spinnern das Garn zu einem Einheitspreis ab- und an die Weber weiterverkaufte. Die Weber wiederum mussten das gewebte Tuch zum Einheitspreis der Stadt überlassen. Dort wurde das Tuch gebleicht und an die Händler weiterverkauft. Dieses System hielt sich, bis 1798 Napoleon die Zünfte auflöste. Damit wurde St.Gallen als Standort für das produzierende Gewerbe unattraktiv. Die Herstellung der Leinentücher verlagerte sich in die umliegende Region.

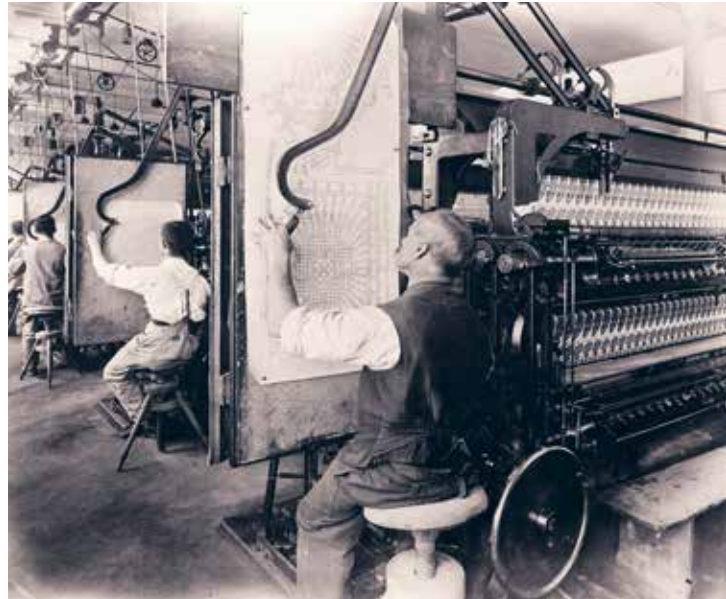
In St.Gallen blieben der Handel und die Kaufleute, aus deren Kreisen die Handelsakademie hervorgehen sollte. Bereits 1466 hatten sich die wichtigsten St.Galler Handelsfamilien in der «Gesellschaft zum Notenstein» zusammengeschlossen. In dieser finanzstärksten Gruppe der Stadt waren auch die «Müssiggänger» vertreten, so nannte man Geschäftsleute, die von den Zinsen ihres Vermögens leben konnten. Aus der Gesellschaft zum Notenstein gingen später das Kaufmännische Direktorium und schliesslich die heutige Industrie- und Handelskammer (IHK) St.Gallen-Appenzell hervor.

Anfang des 19. Jahrhunderts kam die Baumwolle auf, und der Verkauf von Leinentüchern brach ein. Angesichts der Leinwandkrise verlagerte sich die St.Galler Textilindustrie auf die Stickerei. Mit einer Stickereimaschine konnten einfache Arbeiter als Kleinfabrikanten zu Wohlstand kommen. In Dörfern wie Degersheim wurden die Häuser acht Meter breit gebaut, damit die Stickereimaschinen in den Keller der Heimsticker passten. So hinterliess die Heimstickerei mancherorts im Stadtbild ihre Spuren.



Der «Schwatzmarkt» unter freiem Himmel

Die Stickerei boomte, und St.Gallen wurde weltstädtisch: Ab 1810 fuhren Delegationen aus St.Gallen nach Paris, um sich auf Messen, Modeschauen und den Bällen der *haute volée* ein Bild der neuesten Mode zu machen. «Man kaufte in Paris Muster und Bilder ein, damit die heimischen Stickereien Vorlagen hatten. Abgesehen von der Barockkunst im Stiftsbezirk war das damalige St.Gallen eine bilderlose Welt», so Martin Schregenberg.



↑ Stickereimaschinen in St.Gallen

← Sehen und gesehen werden: St.Galler Spitze beim Grand Prix Paris

i FIRMA VONWILLER/UNION AG

Die heutige Union AG ist die älteste Stickereifirma der Welt. Ihre Geschichte ist ein anschauliches Beispiel für die Dimensionen der Globalisierung im damaligen St.Gallen.

Die Firma Vonwiller (später Hoffmann, Huber & Co., dann Union AG) wurde 1759 von Ulrich de Gaspard Vonwiller gegründet. Sie trieb Handel (Barchent, Leinwand und Mousseline) mit Frankreich, Spanien und Oberitalien; als sich nach dem Sturz Napoleons die Zollgebühren erhöhten, verlagerten sich ihre Geschäfte nach Amerika. Es wurden Niederlassungen in New York und New Orleans eröffnet. Von dort aus dehnte sich

der Handel bis zu den Westindischen Inseln und Zentralamerika aus, während sich das Handelsnetz in Eurasien über Wien und Triest bis in die Türkei und nach Persien erstreckte. Als 1861 mit dem Sezessionskrieg die USA als Absatzmarkt vorübergehend ausfielen, ging man in Afrika und auf den Philippinen auf die Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten.

Das Gelände am Rosenberg, auf dem seit 1963 der HSG-Campus steht, war die Sommerresidenz von Paul Kirchhofer, einem Teilhaber der damaligen Firma Vonwiller. Er hatte das Gelände seiner Nichte Doris Lily Heer-Huber vererbt, die es 1930 zum Gedenken an ihren Onkel der Stadt St.Gallen schenkte.

Das 19. Jahrhundert bedeutete für die Stadt St.Gallen Wachstum und Aufschwung. Von 8 000 Einwohnern um 1800 wuchs die Bevölkerung des heutigen Stadtgebiets auf fast 80 000 im Jahr 1910, davon war ein Drittel Ausländer. Die Schweiz war eine aufstrebende Exportnation, und St.Gallen trug mit seiner Textilproduktion massgeblich dazu bei: Ein Sechstel des gesamten Exportvolumens der Schweiz kam um die Jahrhundertwende aus den St.Galler Stickereien. Aus St.Gallen stammte die Hälfte der weltweiten Stickerei-Produktion, den Übernamen «Vorort von New York» hatte sich die Stadt durchaus verdient.

Man war in St.Gallen stolz darauf, dass man mit der ganzen Welt Handel trieb. Diesen Stolz verkörpert das Haus zur Waage an der Ecke Neugasse/Multergasse mit seinen fünf typisierten Männerköpfen, die von der Fassade auf die Strasse herabschauen. Das Haus wurde 1904 vom Konsumverein für den Kolonialwarenhandel gebaut, die rassistischen Stereotype spiegeln den

Haus zur Waage: Asien, Afrika, Amerika, Australien. Europa befindet sich an der Hauswand zur Strassenseite hin



kolonialistischen Zeitgeist der Epoche. Die Schweiz hatte zwar keine eigenen Kolonien, aber durch den Handel war sie mit dem globalen Kolonialismus verflochten; die Fassadengestaltung ist dafür ein Zeugnis.

Die Eisenbahn war das wichtigste Verkehrsmittel, nicht nur für den Warentransport. Mit dem Zug kam auch die Kundschaft nach St.Gallen. Und darauf, dass es im 19. Jahrhundert eine direkte Bahnverbindung nach Paris gab, ohne Umweg über Zürich, ist man in St.Gallen heute noch stolz.

Die Textilindustrie hatte der Stadt einen Aufschwung verschafft, der Jahrzehnte anhielt, doch mit dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs erwies sich dies als fatales Klumpenrisiko: Für das Luxusprodukt St.Galler Spitze brach die Nachfrage ein. Die Einwohnerzahl St.Gallens ging zurück. Der Rückgang der Arbeitsplätze sorgte für Abwanderung, viele Ausländer kehrten in ihre Heimatländer zurück, manche gingen in die Armee.

Die wirtschaftliche Erholung sollte erst nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs einsetzen. Nun war es vor allem der Dienstleistungssektor, der mit Banken und Versicherungen Arbeitsplätze schuf, wenn auch die Stickerei nach wie vor die Haute Couture in Paris mit Materialien belieferte. Die Krise der Stadt schlug sich auch in den Studierendenzahlen der Handelshochschule nieder: 1917/18 waren noch 243 Studierende immatrikuliert, diese Zahl sank 1919/1920 auf 156. Mit 111 Studierenden war 1939/40 der Tiefpunkt erreicht, ab dann ging es aufwärts: 1949/50 waren es bereits 403 Studierende, 1963/64 war die Zahl mit 1114 Studierenden zum ersten Mal vierstellig. Seither geht der Trend, von kleineren Schwankungen abgesehen, beständig nach oben. Derzeit sind mehr als 9000 Studierende an der HSG immatrikuliert, und es ist nur eine Frage der Zeit, bis die Zahl fünfstellig wird.

Der Zeitgeist des Jugendstils

Die Verbindung von Geist und Geschäft, von Kunst und Wirtschaft war für das Selbstverständnis der St.Galler Textilunternehmer des 19. Jahrhunderts prägend, aus dieser geistigen Haltung wurde 1898 die Handelsakademie gegründet.

» O-TON

«Das Ideal der Schönheit steckt in dieser ganzen Zeit»

Monika Kritzmöller leitet das Forschungs- und Beratungsinstitut Trends+Positionen. An der HSG ist sie Lehrbeauftragte im Seminar für Soziologie der School of Humanities and Social Sciences.

«Die Welt, in der die Handelsakademie gegründet wurde, war im Aufbruch begriffen: einerseits wegen der ästhetischen Bewegung des Jugendstils, andererseits hinsichtlich der besonderen Situation der Stadt St.Gallen. Was mich an der textilen Tradition von St.Gallen fasziniert, ist ihre Innovationskraft: Man hat sich immer wieder mit etwas Intelligenterem berappelt. Angesichts der Leinwandkrise beispielsweise, als Ende des 18. Jahrhunderts die Baumwolle aufkam, dachten die Unternehmer: «Okay, wir können unsere Leinwand nicht mehr verkaufen – was können wir noch? Wir können sticken!» Also bestickten sie die Baumwollstoffe.

Spitzen waren sündhaft teuer, der Markt entsprechend klein, da dachten sie: «Wir stellen zwar keine Spitzen her – aber vielleicht könnten wir so sticken, dass es aussieht wie Spitze?» Darauf wurde die Guipure entwickelt: Man bestickte einen Untergrund so dicht, dass die Stickerei selbst ein tragfähiges Gewebe ergab, ätzte den Untergrund weg – und bekam das, was man dann

St.Galler Spitze nannte: eine *fake*-Spitze. Dazu kam in den 1860er Jahren eine weitere technische Neuerung: die Schifflistickmaschine, entwickelt vom Oberuzwiler Isaak Gröbli.

Diese beiden bahnbrechenden Innovationen ermöglichten erstens die Herstellung erschwinglicherer Gewebe im Spitzen-Look und zweitens eine enorme Erhöhung des Ausstosses. Das war die Grundlage für die Steigerung des Exports; für den heimischen Markt hat man ja kaum produziert. Die St.Galler Spitze traf auf eine Marktlücke: Sie war billiger als echte Spitze, gehörte jedoch immer noch zu den Luxusgütern und wurde im oberen Preissegment verkauft. Mit der Guipure-Stickerei hatten die Textilunternehmer eine Lizenz zum Gelddrucken geschaffen.

Die St.Galler Fabrikanten waren diejenigen, die das grosse Rad drehten, das verlieh ihnen auch ein beträchtliches Selbst- und Sendungsbewusstsein. Sie verdienten ausserordentlich viel Geld, und sie gaben es mit vollen Händen aus, um sich zu positionieren. Da es noch kei-



St.Galler Stickerei

ne Autos gab, zeigten sie ihren Status mit Häusern. Unten in der Stadt entstanden jetzt Geschäftshäuser, die Namen trugen wie «Oceanic», «Pacific», «Washington» und damit Internationalität demonstrieren sollten. Die Privathäuser bauten die Unternehmer sich am Rosenberg, der damals noch praktisch leer war.

Der Wandel der Bauweise hing mit dem Jugendstil zusammen. Früher hatte man am schattigen Hang gebaut, denn damals hatte die Sonne nicht den Stellenwert, den wir ihr heute zumessen. Die Villen am Rosenberg hatten grosse Fenster, das war ganz neu. Früher waren die Fenster klein, damit im Winter die Wärme drinblieb. Dass die Sonne *en vogue* war, veränderte auch das Körpergefühl: Die Sonne durfte, ja sie *sollte* sogar ins Haus kommen, denn nun galt Sonnenlicht als heilsam. «Wo die Sonne nicht hinkommt, dahin kommt der Arzt», hiess es damals. Die Heliotherapie wurde entwickelt, für die Behandlung der Tuber-

kulose setzte man Sonnenstrahlung als Heilmittel ein.

Zu diesem neuen Körpergefühl passte das Korsett nicht mehr. Nun sollte – und musste – der Körper sich selbst halten.

Damit sind wir wieder bei der Stickerei. Sie verlieh dem Frauenideal der Zeit Ausdruck: fein, filigran und mit der unbedingten Erfordernis einer stolzen Haltung. Die Befreiung vom Korsett bedeutete auch Freiheit im Leben. Eine Frau konnte nun durchaus auf die Idee kommen, an einer Universität studieren zu wollen oder Künstlerin zu werden; die St.Galler Holzschneiderin und Malerin Martha Cunz war typisch für diese Zeit.

Der Jugendstil war eine extrem innovative Individualisierungsbewegung, eine Symbiose von Schönheit, Technik und Körper. Dabei ging es nicht nur um Mode, sondern um ästhetische Gesamtkonzepte. Das Ideal der Schönheit steckt in dieser ganzen Zeit. Man baute attraktive Geschäftshäuser, stattete die Showrooms



Das Stickereigeschäftshaus «Oceanic», erbaut 1904/05 an der St. Leonhard-Strasse 20, hatte als eines der ersten Jugendstilhäuser Badezimmer mit fliessendem Wasser

entsprechend aus, sogar die Maschinen waren schön gestaltet, wie man an den Stickmaschinen und Webstühlen im Saurer-Museum in Arbon sehen kann; selbst der Abschlepphaken eines Lastwagens hatte noch einen dekorativen Schnörkel. Alles wurde schön gemacht: In den Villen am Rosenberg passte das Besteck zum Haus und zur Türklinke und zum Morgenmantel. Die Stickereien trafen den Nerv dieser Zeit.

In diesen ästhetischen Zeitgeist war die Wirtschaft eingebunden. Ferdinand Avenarius, der den *Kunstwart* herausgab, sah es als Pflicht des Kaufmanns an, sich auch mit Ästhetik zu beschäftigen: Es sollte sein Bestreben sein, schöne Dinge herzustellen. Dazu gehört, dass die

damaligen Kaufleute sich auch als Mäzene verstanden. Paul Kirchhofer zum Beispiel, auf dessen Sommersitz später der Campus der HSG gebaut wurde, hatte die Tonhalle finanziert.

Dieses überaus moderne Denken zeigte sich auch im Warenbewusstsein: Quantität ist endlich, aber Qualität nicht, heisst es bei Georg Simmel 1910; schon damals gab es Kritik am Schund, der billigen Massenware. Das Problem des modernen Menschen besteht nach Simmel darin, dass er zu viele Dinge um sich hat, die ihm zu wenig bedeuten, als dass sie ihm etwas geben könnten, die aber zu präsent sind, um ihn in Ruhe zu lassen. Wenn man das liest, klingt es, als wäre es von heute.»



Titelblatt des ersten Jahresberichts 1899

Frauenfigur an einer Villa
in Oberrüti



GRÜNDUNG DER HANDELSAKADEMIE

Im 19. Jahrhundert kam es zu Unternehmungen, die sowohl hinsichtlich ihres Umfangs als auch ihrer Komplexität eine neue Dimension erreichten. Bis dahin hatte man das Kaufmannshandwerk während einer Lehrzeit in der Praxis gelernt, doch für die internationale Geschäftstätigkeit reichte dieses *learning by doing* nicht mehr aus. So mehrten sich gegen Ende des 19. Jahrhunderts die Stimmen, die für Kaufleute eine Berufsausbildung forderten, wie sie für Ingenieure, Ärzte und Juristen längst selbstverständlich war.

Die Gründung der Handelsakademie St.Gallen lag im Trend: Zur selben Zeit entstanden auch in Leipzig, Aachen und Wien die ersten Bildungsstätten für den Handel. Parallel dazu entwickelte sich die Betriebswirtschaft als wissenschaftliche Disziplin. Es ging darum, die praktischen Fähigkeiten, die zur Führung eines Unternehmens nötig waren, zu systematisieren und zu erforschen. Zugleich war damit auch eine soziale und ethische Dimension verbunden: Immer wieder wird auf das Ideal des «ehrbaren Kaufmanns» Bezug genommen.

In der Schweiz hatte bereits 1882 der Politiker, Journalist und Schriftsteller Theodor Curti eine eidgenössische Handelsakademie gefordert: eine spezialisierte Universität nach dem Modell der 1855 gegründeten Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH). Für eine aufstrebende Exportnation sei die Ausbildung von Kaufleuten eine Schicksalsfrage: «Was wir vollbringen könnten, ist: einen gut geschulten Kaufmannsstand zu erziehen, der sich an den Toren der fremden Welt Eingang zu verschaffen weiss.»

Der Bund lehnte eine solche Gründung jedoch ab. Zum einen war ihm dieses experimentelle Ausbildungsprojekt zu riskant, zum anderen gab es Vorbehalte aus der Geschäftswelt: Aus den Kreisen der Wirtschaft kam sowohl die Initiative zur Gründung einer Handelsakademie als auch der Zweifel daran. So lehnte etwa der Vorort des Schweizerischen Handels- und Industrievereins eine eidgenössische Handelsakademie ab: «Was sich dozieren lässt, fällt in das Gebiet der juristischen und staatswirtschaftlichen sowie der philosophischen Fakultäten», heisst es in einem Gutachten vom 18. November 1889. Die geistige Ausbildung der Kaufleute wurde als überflüssig, wenn nicht gar schädlich angesehen. Man befürchtete durch das Studium eine Entfremdung von der Praxis, und nicht zuletzt waren manche der damaligen Führungskräfte der Meinung, sie hätten ihre Karriere schliesslich auch ohne Ausbildung gemacht, daher sei eine solche nicht nötig.

Nachdem der Bund sich zurückgezogen hatte, wurde die Handelsakademie 1898 von der Stadt St.Gallen gegründet, in Verbindung mit einer Verkehrsschule. St.Gallen erschien als idealer Standort für eine solche Akademie, so hiess es in der *Ostschweiz* in einem Artikel vom 19. Juli 1897: «Kein Platz der Schweiz eignete sich in dem Masse dazu, wie St.Gallen. Es verfügt bereits über den nötigen industriepolitischen Esprit, besitzt die hierfür gebotene Atmosphäre, bietet nicht die Lockungen einer Grossstadt und nicht den für eine solche An-

stalt untauglichen Charakter einer Universitätsstadt, hat einen industriellen Weltruf und ist als eine der arbeitsamsten Städte der Schweiz für junge Leute auch nach dieser Richtung der rechte Ort.»

Im ersten Jahresbericht von 1899 spürt man den Legitimationsdruck der neuen Ausbildung. Dort heisst es: Nun könnten sich die Handelskreise der Einsicht nicht mehr verschliessen, «dass auch ihnen eine führende Rolle auf ihrem eigenen Gebiete nur dann gesichert ist, wenn ihre Vertreter durchaus gediegene Kenntnisse sich erwerben». Mehr und mehr sehe man ein, «dass der Kaufmann nicht nur als Spekulant aufgefasst werden darf, dessen Erfolge lediglich aus dem Zusammentreffen günstiger Umstände hervorgehen». Der Bericht schliesst mit den Worten: «Wir verhehlen uns nicht, dass wir auf eine Wandlung der Anschauungen und Gewohnheiten rechnen, die sich nicht von heute auf morgen vollziehen wird. Wir leben aber der Ueberzeugung, dass sie successive eintreten und die Existenzberechtigung der Kategorie von Bildungs-Anstalten, der unsere Akademie angehört, sich von Jahr zu Jahr besser erkennen lassen werde.»

Neben Theodor Curti, der als der eigentliche Gründer der Handelsakademie gilt, gehörten Theophil Bernet, der Rektor der kantonalen Handelsschule in Zürich, und der Politiker Georg Baumberger zu den treibenden Kräften. Das Kaufmännische Direktorium unterstützte die Initiative sowohl politisch als auch finanziell.

Theodor Curti war selbst ein Vorbild für die Führungspersönlichkeiten, die man hier ausbilden wollte. Dass er St.Gallen drei Jahre nach der Gründung der Handelsakademie verliess, um in Frankfurt die Leitung der *Frankfurter Zeitung* zu übernehmen, war ein herber Verlust für die junge Institution.



PORTRAIT

Theodor Curti: der Gründer

Theodor Curti (1848–1914) entstammte einer Politikerfamilie aus Rapperswil. Er war ein hoch produktiver *homo universalis* und zugleich ein ausgesprochen moderner Geist. Als Journalist war er ein Vorkämpfer für die Pressefreiheit, als Politiker engagierte er sich für den Wohlfahrtsstaat. Er forderte die Schaffung von staatlichen Monopolen für den öffentlichen Verkehr der Eisenbahnen. Obwohl Curti in der Schweiz viele politische Ämter innehatte (u. a. war er Nationalrat, Kantonsrat im Kanton Zürich, Regierungsrat im Kanton St.Gallen), verbrachte er einen grossen Teil seines Berufslebens in Deutschland, so war er von 1902 bis 1914 Direktor der *Frankfurter Zeitung*. Kurz vor seinem Tod kehrte er in die Schweiz zurück. Zu seinem umfangreichen schriftstellerischen Werk gehören Bücher zur Schweizer Geschichte ebenso wie Lyrikbände («Blumensträusse», «Stimmungen und Gedanken»), fünf Dramen sowie ein dreibändiger Roman («Johann Elmer»).



Neubau der Handelshochschule in der Notkerstrasse 1911

UMZUG IN DIE NOTKERSTRASSE

Die Verbindung von Verkehrsschule und Handelsakademie erwies sich als ungünstig. Bei der Trennung der beiden Institutionen 1903, nur vier Jahre nach der Gründung, ging die Verkehrsschule an den Kanton, denn im Eisenbahnzeitalter schien die Ausbildung von Beamten für Bahn, Zoll und Post ein zentrales Anliegen. Die Handelsakademie dagegen ging an die Stadt St.Gallen. Offenbar erwartete man damals nicht, dass sie je über eine lokale Bedeutung hinauswachsen würde.

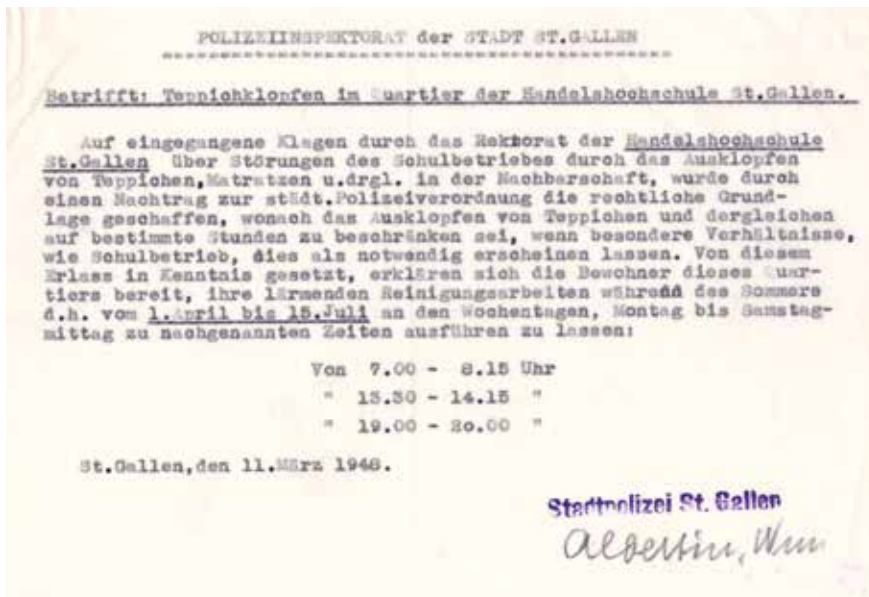
Der Lehrer und Philosoph Willi Nef, ab 1906 Dozent an der Handelsakademie, berichtet in seinen Erinnerungen *Die St.Galler Handelshochschule in den ersten 50 Jahren: 1899–1949* über den Widerstand gegen die neue Ausbildungsstätte, der in allen Schichten der St.Galler Bevölkerung anzutreffen gewesen sei. «In den Akademikerkreisen St.Gallens hatte man bloss ein mitleidiges Lächeln für die merkwürdige Zwitteranstalt von Mittel- und Hochschule.» Doch so bescheiden die Anfänge mit den sieben Studenten im Westflügel der Kantonsschule waren, so rasch wuchs die Handelsakademie: 1904 waren es bereits 135 Studierende und 380 Hörer, und 1911 konnte die Akademie ihren eigenen Neubau in der Notkerstrasse beziehen. Sie änderte ihren Namen nun in Städtische Handelshochschule St.Gallen (HHS).

Die frühen Curricula umfassten neben betriebswirtschaftlichen Fächern wie Verrechnungswissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Handelsrecht auch eine naturwissenschaftlich-technische Richtung sowie eine Sprachabteilung. Auf Letztere entfielen mit 36 Prozent die meisten Lehrkräfte.

Von Anfang an ging es im Lehrplan der Handelsakademie nicht nur um die Vermittlung wirtschaftlicher Kenntnisse, sondern auch um Persönlichkeitsbildung. Im Jahresbericht 1911/12 schreibt Rektor Eduard Otto Schulze, der Kaufmann sei «nicht lediglich der Vermittler materieller Güter, sondern der

Träger und Verbreiter auch ideeller Werte, ein Faktor auch des intellektuellen, des sittlichen, des künstlerischen Fortschritts». Schulze hat in diesem Jahr auch den ersten Disziplinarfall zu vermelden: «Mangel an Wahrheitssinn und Selbstzucht, verbunden mit falschem landsmannschaftlichen Korpsgeist» führten zum Ausschluss von drei Studenten. Der Rektor nimmt diesen «wenig erfreulichen» Vorfall zum Anlass, noch einmal ausdrücklich auf die moralische Dimension des Geschäftslebens hinzuweisen: «Der kaufmännische Beruf stellt ja besonders grosse Anforderungen an die sittliche Kraft und Charakterstärke seiner Angehörigen. Mehr als anderswo tritt hier der materielle Gewinn als anscheinend alleiniger Inhalt und Zweck der Arbeit in den Vordergrund, und es bedarf oft eines festen Charakters, um ungeschädigt aus dem Ringen nach Gewinn und Reichtum und aus den vielfachen Versuchungen des geschäftlichen Lebens hervorzugehen.»

Schreiben des Polizei-Inspektorats St.Gallen vom 11. März 1948

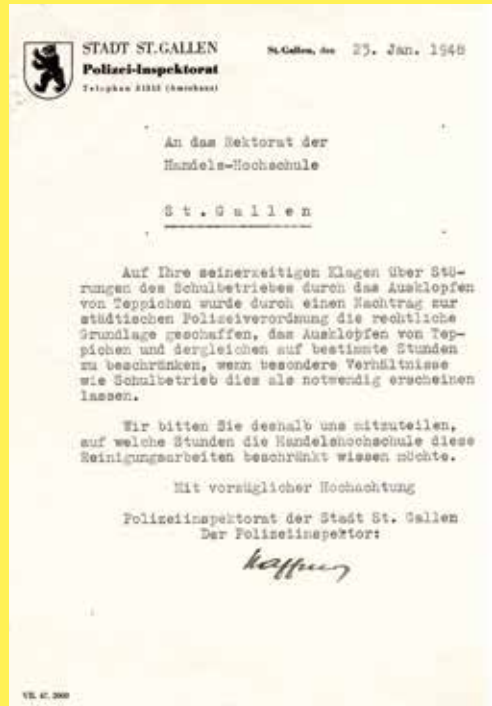


Lärmklagen in der Notkerstrasse

Das Gebäude an der Notkerstrasse lag mitten in der Stadt, auf der Rückseite befanden sich Wohnbauten. Bereits 1912 beklagte sich der Rektor über die Störung des Unterrichts «durch Kinderlärm, Teppichklopfen usw.». Er bat die städtischen Behörden, das Areal in eine Anlage umzuwandeln und einzuzäunen. Dauerhaft gelöst war das Problem damit jedoch nicht. 36 Jahre später, im Jahr 1948, gab es wieder Anlass zu Klagen. Dieses Mal sollte der Lärm des Teppichklopfens auf bestimmte Tageszeiten beschränkt werden.

In einem Brief vom 19. Februar 1948 listet der Rektor die Unterrichtszeiten auf, während derer das Teppichklopfen zu unterbleiben habe, mit der Einschränkung allerdings, dass dies nur für das Sommersemester gelte, da im Winter die Fenster der Auditorien geschlossen seien. Er empfiehlt jedoch fürs Teppichklopfen die frühen Morgenstunden, «weil dann bei Lärm die Fenster noch am ehesten geschlossen werden können und weil die Zahl der von 7.00 bis 8.00 durchgeführten Vorlesungen nicht sehr gross ist».

Am 11. März 1948 tritt folgende Verordnung in Kraft:



Schreiben des Polizei-Inspektors vom 23. Januar 1948

Die Probleme mit dem Teppichklopfen waren damit jedoch noch nicht erledigt. «Seit einiger Zeit halten sich die Hausfrauen im Quartier immer weniger an diese Vorschriften und der Unterricht wird fast den ganzen Tag durch wildes Klopfen gestört», so der Rektor in einem Schreiben vom 1. Mai 1952 ans Polizei-Inspektorat. Er bittet die Polizei, wieder auf die seinerzeitige Ordnung zu verweisen und deren Einhaltung zu verlangen.

Ob sich die Situation damit dauerhaft gebessert hat, bis die Handelshochschule 1963 den Campus auf dem Rosenberg bezog, lässt sich aus den Archivquellen nicht mehr feststellen.

VERLEIHUNG DES PROMOTIONSRECHTS

In der Festschrift zum 25-jährigen Jubiläum der Handelshochschule 1924 verweist Rektor Karl Bürke noch einmal ausdrücklich auf den Praxisbezug der nun bereits etablierten Hochschule. «Nicht gelehrte Kaufleute, nicht Kaufleute mit hochklingenden Titeln und akademischen Graden sind es, die wir erstreben wollen, sondern Kaufleute mit gründlichem Fachwissen und schöner Allgemeinbildung, die darauf brennen, ihr geistiges Rüstzeug zu erproben, und eben deshalb ihren Eintritt in die Praxis nicht allzulange hinausschieben wollen.» Lange Zeit wurde das Promotionsrecht gar nicht angestrebt, viele der Dozenten hatten selbst keinen Dokortitel. Willi Nef berichtet in seinen Erinnerungen, dass etwa der Politiker Hermann Wartmann, seines Zeichens Aktuar des Kaufmännischen Direktoriums, der Meinung war, «es habe schon genug ‹Tötker› auf der Welt und man brauche in St.Gallen nicht noch eine Brutanstalt von titeltragenden Kaufleuten einzurichten».

Doch dann stieg der Druck seitens der Wissenschaft: Wenn die Handelshochschule für Studierende attraktiv sein sollte, musste sie ihnen auch die Möglichkeit eines weiterführenden akademischen Abschlusses bieten. Paul Oettli, Rektor von 1926 bis 1932, prägte für diese Zeit die Wendung vom «Willen zur Hochschule». Nachdem die Handelshochschule zuvor bereits das Habilitationsrecht erhalten hatte, wurde ihr 1938 das Promotionsrecht verliehen; bereits einige Jahre davor war die Dauer des Studiums auf sechs Semester verlängert worden. In seinem Bericht zur Neuordnung des Studiums 1942 bekräftigt Rektor Walther Hug nicht nur, dass die Lehre und Forschung auf die Praxis ausgerichtet bleibe, sondern er verweist auch auf den Praxisbezug als Alleinstellungsmerkmal: «Durch diese Zielsetzung unterscheidet sich die Handels-Hochschule grundsätzlich von den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten oder Abteilungen der Universitäten.»

Mit dem Promotionsrecht wurde die Handelshochschule den sieben anderen Schweizer Universitäten gleichgestellt, jedoch gab es einen Unterschied, der für ihre weitere Entwicklung bedeutsam sein sollte: Während die anderen Universitäten kantonale waren, blieb die Handelshochschule eine städtische Institution und war damit in ihren Mitteln eingeschränkt. Der lange Weg zur kantonalen Universität ging schrittweise von Abstimmung zu Abstimmung: Ab 1954 teilten sich Kanton und Stadt St.Gallen die Trägerschaft je zur Hälfte, ab 1977 wurden die Bau- und Betriebskosten der damaligen Handelshochschule zu zwei Dritteln auf den Kanton und zu einem Drittel auf die Stadt verteilt. Erst 1986 ging die HSG vollständig in die Trägerschaft des Kantons über; die schicksalsentscheidende Abstimmung fiel äusserst knapp aus.

WOHER KOMMT DER NAME HSG?

In den 125 Jahren ihres Bestehens erlebte die heutige Universität St.Gallen mehrere Wechsel der Bezeichnung. Gegründet wurde sie 1898 als *Höhere Schule*

(Akademie) für Handel, Verkehr und Verwaltung, bei der Eröffnung ein Jahr später wurde die Bezeichnung verkürzt zu *Handels-Akademie St.Gallen*. Daraus wurde 1911 die *Städtische Handelshochschule St.Gallen (HHS)*, ab 1921 nur noch *Handelshochschule St.Gallen*. 1962 wurde die Bezeichnung weiter verkürzt zu *Hochschule St.Gallen*, ab 1968 mit dem Kürzel HSG. Obwohl sie seit 1938 das Promotionsrecht hatte und damit als Universität galt, nennt sie sich erst seit 1995 *Universität St.Gallen*. Das offizielle Kürzel HSG ist allerdings geblieben.

Die Umbenennung von Handelshochschule zu Hochschule war seinerzeit in der Öffentlichkeit nicht leicht durchzusetzen. Jahrelang wandte sich das Rektorat in dieser Sache mit Ermahnungen an Zeitungen. So heisst es in einer internen Mitteilung der Schweizerischen Depeschen Agentur (SDA) vom 1970: «Soeben ist bei der SDA die elfte Beschwerde wegen falscher Bezeichnung der Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eingegangen [...]. Es ist nun ein- für allemal verboten, von einer Handelshochschule St.Gallen zu schreiben. Wer nicht die reichlich lange Bezeichnung gemäss beiliegendem Briefkopf verwenden will, dem steht es inskünftig frei [...], sich an die Bezeichnung «Hochschule St.Gallen» zu halten.»

Aus zwei Gründen wollte die Hochschule auf das Wort Handel in ihrem Namen verzichten. Zum einen trug man damit der Erweiterung des Lehr- und Forschungsgebiets Rechnung, für das der Begriff Handel zu eng geworden war: Der Bereich der Wirtschaftswissenschaften hatte sich weiter ausdifferenziert, es kamen auch Sozialwissenschaften hinzu. Zum anderen bestand die Gefahr einer Verwechslung mit einer blossen Handelsschule: Studierende wurden immer wieder gefragt, ob sie sich in St.Gallen auf die Maturität vorbereiten wollten. Im Archiv findet sich folgendes Gesprächsprotokoll vom 25. Januar 1962:

```
Kurt: "Hast Du auch einen Fragebogen erhalten?"
Max: "Was für einen Fragebogen?"
Kurt: "Einen Fragebogen, mit dem sie untersuchen wollen, ob der
      Name der Handels-Hochschule geändert werden soll."
Max: "Zeig einmal; das interessiert mich, denn kürzlich ist mir
      etwas merkwürdiges passiert. Ich weiss nicht, ob ich mich
      ärgern oder darüber hinweggehen soll. Ich bekam vom Kom-
      mandanten meiner Einheit einen offiziellen Brief mit der
      Anschrift      Std. Knaus Max
                   Handelsschüler
                   Vonwilstr. 25
                   St.Gallen

      Das finde ich doch etwas stark. Oder was meinst Du? Ist der
      Name der Handels-Hochschule schlecht gewählt? Wäre ein
      besserer Name zu finden?"
```

Gesprächsprotokoll

Was sich im öffentlichen Bewusstsein langfristig durchsetzte, war das einprägsame Kürzel HSG. Dabei war es intern durchaus nicht unumstritten, ob HSG

Teil des Hochschulnamens sein solle. Der Betriebswirtschaftsprofessor Hans Ulrich war der Meinung, der neue Name müsse kurz sein «und sich überdies gut abkürzen lassen». Rektor Walter A. Jöhr dagegen wollte verhindern, dass die korrekte Hochschulbezeichnung «durch eine Abkürzung verdrängt wird, wie das bei der Eidgenössischen Technischen Hochschule geschehen ist», so in einem Schreiben vom 16. Juni 1962. Der Volksmund siegte: Ab 1968 war das Kürzel auch in offiziellen Schriften Teil der Bezeichnung. Nun hiess es *Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (HSG)*.

Im Jahr 1995 wurde aus der «Hochschule» die «Universität St.Gallen». Auch hier gab es Widerstand, denn man wollte nicht mit einem praxisfernen Elfenbeinturm verwechselt werden. Doch die äusseren Notwendigkeiten liessen der HSG keine Wahl: Die Internationalisierung erforderte einen Namen, der weltweit spontan eingeordnet werden konnte, überdies galt es, durch die Namensänderung Verwechslungen mit den aufkommenden Fachhochschulen zu vermeiden.

Allerdings passte das Kürzel HSG nicht zur Bezeichnung Universität St.Gallen. Es gab Stimmen, die für das Kürzel USG waren. Rektor Alfred Meier etwa argumentierte im November 1992, dass es immer noch Leute gebe, «die von der HHS sprechen (seit 1963 heissen wir HSG), so müssen wir möglichst rasch auf USG umstellen, damit sich HSG nicht weiter einbürgert». (Alfred Meier irrte sich: Die Bezeichnung *Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, auf die sich das Kürzel HSG bezieht, wurde bereits auf den 1. Oktober 1962 eingeführt.) Vor allem die Alumni hielten jedoch am Kürzel HSG fest: Der Abschluss lic. oec. HSG war längst zu einem Markennamen geworden, dessen Strahlkraft man nicht gefährden wollte. Zumindest in der Schweiz ist die Universität St.Gallen nach wie vor die HSG, daran haben auch die Bologna-Reformen mit dem M.A. HSG nichts geändert.

Den vollständigen Namen der Universität St.Gallen weiss allerdings kaum jemand zu nennen. Mit jeder Umbenennung wurde die volle Bezeichnung sperriger: Wie ein Logbuch verzeichnet sie die ständigen Erweiterungen der Fachbereiche. Die Liste der Namen ist daher ein Spiegel der Entwicklung der HSG.

i DIE WECHSELNDEN NAMEN DER HSG

- 1898: Höhere Schule (Akademie) für Handel, Verkehr und Verwaltung
- 1899: Handels-Akademie und Verkehrsschule St.Gallen
- 1903: Handels-Akademie St.Gallen
- 1905: Städtische Handels-Akademie St.Gallen
- 1911: Städtische Handelshochschule St.Gallen
- 1921: Handelshochschule St.Gallen (HHS)
- 1931: Handelshochschule St.Gallen – Hochschule für Wirtschaftswissenschaften
- 1957: Handelshochschule St.Gallen – Schweizerische Wirtschafts- und Verwaltungshochschule
- 1962: Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- 1968: Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (HSG)
- 1988: Hochschule St.Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
- 1995: Universität St.Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
- 2011: Universität St.Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG)
- 2020: Universität St.Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG)

«Ich glaube nicht, dass ich je wieder an einer normalen Universität arbeiten möchte»

Die Kanadierin Amanda Shantz ist seit dem 1. Juli 2021 Professorin für Management an der HSG

«Warum ich an die HSG gekommen bin? Davor war ich mehrere Jahre Direktorin der MBA-Programme an der Trinity Business School in Dublin, doch dort fehlte mir die Autonomie. Ich wollte meine eigenen Ideen verwirklichen, und die HSG ist ein Ort, wo man das kann. An anderen Universitäten bekommt man nur ein Puzzleteil des Ganzen. Jederzeit kann jemand kommen und sagen: «Was du da machst, gefällt mir nicht, mach es bitte so und so!» An der HSG sagt mir keiner, was ich machen darf und was nicht, stattdessen bekomme ich Unterstützung und Rat, hier kann ich experimentieren und Risiken eingehen.

An der HSG spüre ich viel Energie, ich erlebe hier einen Unternehmergeist, eine Go-do-it!-ness, wie ich es an keiner anderen Universität erlebt habe. Alle arbeiten ungeheuer viel – mehr als an den anderen Universitäten, die ich kenne. Dabei ist der Umgang sehr kollegial, es gibt viel Zusammenarbeit, die gar nicht gross organisiert wird, man tut sich einfach zusammen. Diese Kombination von Freiheit und Kooperation ergibt ein wunderbares Arbeitsumfeld, ich arbeite sehr gerne hier.

Ich beobachte, dass die Leute oft mehr machen, als sie von ihren vertraglichen Verpflichtungen her müssten: die Betreuung von Studierenden, die Aufteilung des Unterrichts – das geschieht vielfach auf Zuruf. Es kommt mir ein wenig so vor wie bei diesen Bauernhöfen in der Schweiz, wo neben dem Stall ein Stand steht mit Apfelsaft: Man nimmt sich eine Flasche und legt dafür zwei Franken fünfzig in den Eimer. Warum schnappt sich niemand den Eimer mit dem Geld? Weil die Kultur es verbietet. Und so eine Vertrauenskultur gibt es auch an der HSG.

Die HSG hat eine ganz eigene Struktur, und die Dinge funktionieren auf eine andere Art. Ich glaube nicht, dass ich je wieder an einer normalen Universität arbeiten möchte.»

Management und Leadership

Durch die gesamte Geschichte der HSG zieht sich die Frage nach der Verantwortung von Führungskräften. Für den Zeitgeist des Jugendstils war die Idee, dass Geld und Geist zusammengehören, eine Selbstverständlichkeit. Dies spiegelt sich in den Überlegungen von Rektor Eduard Otto Schulze im 13. Jahresbericht von 1912: «Nicht Kapital und Konjunkturen beherrschen unser Wirtschaftsleben, wie man häufig in gewaltiger Übertreibung hört. Sondern schliesslich kommt es auch hier zuletzt auf den Menschen an, der über beiden steht und der in zielbewusstem Wollen beider sich bedient. Der die toten Kapitalmassen in fruchtbare Tätigkeit leitet und die Konjunkturen vorausschauend klug und rasch entschlossen zu benutzen, vielleicht auch herbeizuführen versteht. Solche Männer, die führend und gestaltend und neue Wege bahndend in Gewerbe und Handel der Welt sich betätigen, gilt es heranzubilden.»

Es ist kein Zufall, dass das Wort Management – von italienisch *maneggiare*: etwas handhaben – Ende des 19. Jahrhunderts ins Deutsche kam. Das Bedürfnis nach einem neuen Begriff entstand durch Veränderungen in der Wirtschaft: Der weltweite Handel und die Industrialisierung schufen Unternehmen, die den bisherigen Rahmen sprengten und ein Management erforderten. Die Handelshochschulen entwickelten dafür eine Ausbildung.

«Die HSG schreibt sich auf die Fahnen, dass wir ein integriertes, ganzheitliches Verständnis von Management haben», sagt Kuno Schedler, Professor für Betriebswirtschaftslehre. Das ganzheitliche Verständnis von Management, wie man es heute versteht, geht auf die sechziger Jahre zurück: In dem von Hans Ulrich entwickelten St.Galler Management-Modell wird ein Unternehmen nicht als Ansammlung einzelner betriebswirtschaftlicher Disziplinen betrachtet, sondern als ein «produktives soziales System»: «Die einzelnen Elemente eines Unternehmens sind wie ein Netzwerk miteinander verknüpft, das ist der systemische Ansatz», so Schedler. «Eine Organisation besteht aus miteinander verknüpften Menschen, und weil jeder Mensch selbst denkt und sich selbst optimiert, kann ein Unternehmen nie vollständig von seinem Management kontrolliert werden. Es entwickelt eine Eigendynamik. Was auch immer ich als Manager tue: Die Organisation wird manche Dinge ohne mich machen, und sie wird sie anders machen, als ich es möchte.»

Ein Manager ist eingebunden in ein System, zugleich hat sein Handeln jedoch Konsequenzen für andere und damit eine gesellschaftliche Dimension. In der «Roadmap 2025» formulierte die HSG im Jahr 2015 ihre Vision für das nächste Jahrzehnt mit den Worten: «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.»

«Die Rolle des Managers wird politischer»

Ein Gespräch mit Günter Müller-Stewens, Professor für
Strategisches Management von 1991 bis 2017



Was zeichnet heute einen guten Manager aus?

Was einen guten Manager auszeichnet, verändert sich gerade ziemlich stark. In früheren Zeiten ging es darum, dass er oder sie die Dinge im Griff hatte, also das Betriebswirtschaftliche verstand. Jetzt rücken ganz andere Eigenschaften ins Zentrum. So muss er oder sie heute auch in der Lage und bereit sein, die moralische Dimension des eigenen Tuns zu begreifen und sie auch verständlich und transparent zu machen. Mancherorts wird erwartet, dass man auch politisch Stellung nimmt, ein *political activist* ist.

Manager bewegen sich demnach in einem erweiterten Konfliktfeld?

Genau. Führungskräfte müssen Wege finden, «das Richtige» zu tun. Aber was genau ist denn das Richtige? Ein Manager muss sich moralisch legitimieren in dem, was er tut. Doch wenn man sich das genauer anschaut, stösst man rasch auf Paradoxien. So forschen wir etwa intensiv am Thema Verteilungsgerechtigkeit. Der Lobby-Verband Business Roundtable, in dem die CEOs der führenden US-Unternehmen vertreten sind, beschloss 2019 endlich, dass die Maximierung des Shareholder Values nicht mehr ausreiche. In einem Statement verpflichteten sich die Wirtschaftsführer, die Ansprüche aller relevanten Stakeholder zu berücksichtigen.

Die globalen Konzerne sind nun dabei, das zu verdauen. Für die einen erfolgt die Erfüllung der Forderung per Feigenblatt, die anderen versuchen es ernst zu nehmen. Wenn ich diesen Anspruch jedoch ernst nehme, gerate ich

in Verteilungskonflikte. Nehmen wir an, dass ich eine Wertschöpfung von hundert Prozent zu verteilen habe, dann wollen die Mitarbeiter mehr Lohn, die Aktionäre wollen mehr Dividende, und die Öffentlichkeit will, dass ich mehr ins Klima investiere. Als Top-Manager stehe ich vor der Herausforderung, zu einer fairen Verteilung der Wertschöpfung zu gelangen und beispielsweise hinsichtlich des Klimas auch den Bedürfnissen der nächsten Generation gerecht zu werden. Wie viel Prozent meiner Wertschöpfung reinvestiere ich nun in die Bewältigung des Klimawandels?

Wie sieht das konkret aus?

Zwei Beispiele. Abacus ist ein erfolgreiches Schweizer Informatikunternehmen, das während der Pandemie aus Sorge vor Ertragseinbrüchen 1,3 Millionen Franken Kurzarbeitergeld bezogen hat. Doch dann zeigte sich, dass das Unternehmen durch Corona keinen wesentlichen Schaden nahm. Man zahlte das Geld, das den Eigentümern legal zustand, an den Staat zurück: Es wäre moralisch nicht vertretbar gewesen, die Kurzarbeitsentschädigungen zu behalten. «Das würde nicht der Abacus-DNA entsprechen», sagte ein Mitglied der Geschäftsleitung.

Auf der anderen Seite haben wir das Daimler-Management: Das Unternehmen hatte 2020 durch Kurzarbeitergeld etwa 700 Millionen Euro gespart und im gleichen Jahr die Dividende erheblich erhöht. Dies führte zu viel Kritik. Die Interessenvertretung Bürgerbewegung Finanzwende bezeichnete das Vorgehen als «moralisch verwerflich». Das Verhalten von Daimler ist zwar legal – aber

ist es auch legitim, ist es das Richtige? Daimler-Vertreter argumentierten, dass man seit Jahren in die Solidaritätskasse einzahle, und jetzt würde man sich das halt zurückholen. Doch was zeigt dies für ein Gemeinwohlverständnis?

Verallgemeinernd gesprochen, geht es dabei um Stakeholder Governance: Wie halte ich alle im Boot, die für unseren Erfolg langfristig wichtig sind?

Das ist der Kern des St.Galler Management Modells.

Von der Theorie her ist das überhaupt nichts Neues! Der Stakeholder-Management-Ansatz selbst geht auf R. Edward Freeman zurück, sein Buch *Strategic Management: A Stakeholder Approach* ist 1984 erschienen. Doch dann kam die Fehlentwicklung der Shareholder-Value-Maximierung dazwischen, die wir immer noch nicht ganz hinter uns gelassen haben.

Wie hat sich das Stakeholder-Denken seither weiterentwickelt?

Heute spricht man weniger vom Stakeholder-Management, sondern vermehrt vom Stakeholder-Engagement: Man betrachtet damit die Stakeholder-Beziehung als eine wechselseitige Angelegenheit. Wer in Zukunft erfolgreich sein will, darf seine Beziehungen nicht nur transaktional sehen, spricht: «Ich gebe etwas und bekomme direkt im Gegenzug dafür etwas.» Vielmehr sollte man sein Handeln relational sehen: Es geht um Beziehungen, und das wiederum heisst, dass über Jahre hinweg Vertrauen aufgebaut wird. Wenn ich eine Vertrauensbeziehung habe, frage ich nicht jede Sekunde, ob ich genauso viel bekomme, wie ich hineingegeben habe.

Heute entsteht Wertschöpfung oft in kooperativer Form und am Ende ist manchmal gar nicht mehr so klar, welcher Beitrag von wem stammt. Denken Sie etwa an BioNTech/Pfizer: Der Corona-Impfstoff war nur deshalb so schnell verfügbar, weil die Forschung in engster Zusammenarbeit mit Universitäten, staatlichen Institutionen und Pharmafirmen stattfand. Anthony Fauci, der Chef der amerikanischen Impfkampagne, hatte mit seinem Team bereits seit Jahren mit den leitenden Biologen von BioNTech vertrauensvoll zusammengearbeitet. In der Pandemie konnte man die Früchte ernten.

Die ganze Stakeholder-Welt besteht aus nichts anderem als aus Beziehungen: Beziehungen zu meinen besten Mitarbeitern, zu langfristig engagierten Eigentümern, zu Lieferanten, die mit mir zusammen neue Vorprodukte entwickeln. In dieser Welt reicht es nicht mehr aus, wenn eine Top-Managerin eine ordentliche Betriebswirtschaftlerin ist, sie muss auch in der Lage sein, das Ökonomische mit dem Moralischen zu verbinden. Oder sagen wir es ganz einfach: mit dem Menschlichen.

Inwiefern wird dieses Ideal erreicht?

Man wird es nie erreichen. Sie werden auf der Welt immer Führungskräfte haben, die tief unmoralisch handeln, wenn nicht gar kriminell. Nehmen Sie VW: Hier haben manche Führungskräfte substanziell betrogen, zum Schaden anderer sowie der eigenen Firma. Es gibt auch hierzulande immer noch Führungskräfte, die Kinderarbeit in ihren südafrikanischen Minen dulden, was klar gegen die Menschenrechte verstösst.

Trotzdem dürfen wir nie aufhören, nach moralischem Fortschritt zu streben. Wir müssen daran glauben, um als Zivilisation weiterzukommen, auch in unserer Menschlichkeit. Und die Mehrzahl der Handelnden erfüllt dies ja auch.

Wie geht man mit den Widersprüchen zwischen Umweltauflagen oder sozialer Verantwortung um, die Geld kosten und damit aufs Betriebsergebnis durchschlagen?

Nehmen wir noch einmal das Daimler-Beispiel von vorhin. Hier lautet das Dilemma: Zahle ich das Kurzarbeitergeld zurück, oder mache ich meine Aktionäre happy? Natürlich muss der CEO von Daimler seine Aktionäre im Boot halten – wenn die nämlich abwandern, geht der Aktienkurs nach unten, und wahrscheinlich hängt da auch sein Bonus mit dran. Doch wenn er die Dividende erhöht, vergrämt er möglicherweise die Öffentlichkeit und kratzt an der Reputation der Marke Daimler, der Kunde will ja nachhaltig einkaufen. Es gibt unendlich viele dieser Beispiele. Wir fragen in unseren Kursen nach den Dilemmata, in denen die Teilnehmer in ihrem Alltag stehen, und arbeiten damit. Dabei unterstellen wir zuerst einmal, dass sie möglichst «das Richtige» tun wollen.

Kann die HSG ihren Anspruch einlösen, verantwortliche Führungskräfte auszubilden?

Wir sind stolz darauf, dass wir als erste Business School ein Institut für Wirtschaftsethik hatten. Natürlich ist man immer mit kritischen Fragen konfrontiert. Ist das nur ein Alibi-Institut?

Inwieweit findet Wirtschaftsethik auch in den anderen Instituten statt?

Der Beruf des Managers ist heute weit nach unten gerutscht, was seine Reputation in den Augen der Öffentlichkeit angeht: Handelt eine Führungskraft verantwortlich, oder bereichert sie sich nur? Diese Kritik ist natürlich auch bei uns an der HSG angekommen.

In Elfriede Jelineks Theaterstück *Die Kontrakte des Kaufmanns* ist ein Absolvent der HSG, der später betrügerisch handelt, die Hauptfigur. Das Stück wurde vor ein paar Jahren am Theater St.Gallen aufgeführt, und nach der *Dernière* gab es eine Podiumsdiskussion, an der auch ich teilnahm. Das ging bis tief nach Mitternacht. Einer fragte zum Beispiel: «Warum wählt ihr eure Studierenden nicht auch nach moralischen Gesichtspunkten aus?» Darauf konnte ich nur zurückfragen: «Nach wessen Moral – nach Ihrer oder meiner? Oder nach der des Studierenden?» Natürlich werden wir immer wieder Abgänger haben, die wir nicht als vorbildlich erachten. Aber ich kann doch keinen Einstellungstest machen und erfragen: «Ist jemand moralisch geeignet oder nicht?» Manche Leute glauben aber, dass das möglich sei.

PERSÖNLICHKEITSBILDUNG

Die ganzheitliche Persönlichkeitsbildung ist die Voraussetzung für das, was man heute Leadership nennt. Die «Kenntnis des eigenen Geschäfts» genügt nicht, um ein Unternehmen erfolgreich führen zu können, so heisst es schon im Bericht von Rektor Eduard Otto Schulze von 1913. «Ein Manager schaut sich die Zahlen an und orientiert sich am *return on investment*, und das ist es dann», so formuliert es mehr als ein Jahrhundert später Thomas Scheitlin, HSG-Alumnus und Vizepräsident des Universitätsrats. «Ein Leader hat gegenüber dem Manager die Fähigkeit, noch etwas Zusätzliches zu vermitteln: Er oder sie kann Leute begeistern, und zwar nicht in einer Top-down-Kultur, sondern indem er sie motiviert, gemeinsam Ziele zu erreichen. Auch ein Leader muss die Zahlen kennen und muss wissen, wie man damit umgeht, aber mit zusätzlichen Fähigkeiten. Und das ist eben HSG.»

Mit der Digitalisierung ändert sich das Konzept von Leadership: Mit dem Abbau der Hierarchien muss auch das Verhältnis von Chef und Angestellten neu gedacht werden.

«Die Antwort auf das
un-bossing ist nicht weniger
Leadership, sondern mehr»

Ein Gespräch mit der Wirtschaftspsychologin Heike Bruch,
Professorin für Betriebswirtschaft und Leadership



Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Was bedeutet Leadership heute?

Die Grundidee von Führung ist immer gleich: Es geht darum, Menschen zu mobilisieren und sie für Ideen zu gewinnen, die dem Erfolg des Unternehmens sowie dem ganzen Ökosystem dienen. Verändert hat sich nicht das Ziel, nur die Art, wie man es erreicht. Bestehende Muster funktionieren nicht mehr, doch die neuen Muster sind noch nicht erprobt, die Menschen dafür noch nicht qualifiziert: Das ist die Situation, in der sich heute viele Unternehmen wiederfinden, und überdies geschieht der Prozess der Transformation oft unfreiwillig – all das macht die Aufgabe so anspruchsvoll.

Was für neue Muster müssen jetzt eingeübt werden?

Es geht um eine neue Art, zu arbeiten und zu führen. Mit New Work – oder auch Arbeitswelt 4.0 – sind Dinge gemeint wie mobiles Arbeiten mit flexiblen Arbeitszeiten, *desk sharing*, digitaler Austausch. Diese strukturellen Neuerungen bedeuten viel Freiheit, doch das funktioniert nur, wenn noch etwas dazukommt, was wir New Culture nennen. Dabei geht es um Kultur, aber auch um Führungsaspekte und um die Kompetenz, eigenständig zu arbeiten. In der Forschung stellen wir fest, dass Unternehmen, die diese New Culture haben, erfolgreicher sind als andere, und zwar unabhängig davon, ob sie ansonsten traditionell arbeiten oder schon fortgeschritten sind mit der New Work.

Was macht den Führungsstil der New Culture aus?

Drei Dinge stehen im Zentrum. Erstens geht es um *un-bossing*. Die klassischen Führungstugenden von hierarchisch geführten Unternehmen – Command, Control, autoritäre Strukturen – werden aufgegeben. Dabei besteht die Gefahr, dass sich Unternehmen nur aufs Abschneiden der alten Zöpfe konzentrieren und dann bei einer viel schlimmeren Art der Führung landen, dem *Laisser-faire*: Keiner führt mehr, keiner entscheidet, keiner kümmert sich um die Mitarbeiter. Doch wenn ich nur loslasse und die Leute gar nicht mehr sehe, habe ich noch keinen modernen Führungsansatz. Die Antwort auf das *un-bossing* ist nicht weniger Leadership, sondern mehr.

Und damit bin ich beim zweiten Punkt: Wir müssen den frei gewordenen Raum mit einer neuen Form von Leadership füllen. Wie bereits gesagt, bedeutet Leadership nach wie vor, Menschen über eine Inspiration zu beeinflussen, sie für Veränderungen zu gewinnen. Wenn ich das nicht mehr klassisch über Druck erreichen will, brauche ich stattdessen eine Sinnorientierung. Bei der sinnorientierten Führung geht es darum, durch gemeinsame, übergeordnete Ziele Identifikation und damit Begeisterung herzustellen. Wenn ich den Leuten glaubwürdig sage: Das ist unsere Vision, so sieht die Zukunft aus, und dahinter stehe ich auch – dann ist das Gemeinsame, Übergeordnete im Fokus und nicht mehr der Einzelne mit seiner Einzelaufgabe. Wir kommen also von einer einzel- und aufgabenorientierten Führung zu einer kollektiv emotionalen, inspirierenden Führung.

Das Paradigma der New Culture

Das Institut für Führung und Personalmanagement arbeitet seit 2016 an der St.Galler Längsschnittstudie «New Work & Culture – die Arbeitswelt 4.0». Jedes Jahr werden rund 20 000 Menschen in ca. 100 Unternehmen zu den Themen New Work und New Culture befragt. Auf der Achse zwischen modern (Neue Arbeitswelt) und klassisch (Traditionelle Arbeitswelt) wird gemessen, wo ein Unternehmen in der Transformation hin zur Arbeitswelt 4.0 steht. Die andere Achse verzeichnet, wie erfolgreich die Unternehmen dabei sind. Die Untersuchung ergab, dass im Jahr 2016 25 Prozent der Unternehmen bereits in der Arbeitswelt 4.0 angekommen waren, während

75 Prozent noch klassisch arbeiteten. Von den 25 Prozent der modern arbeitenden Unternehmen war nur ein Viertel erfolgreich, das sind in der Begrifflichkeit der Studie die «erfolgreichen Pioniere». Die anderen drei Viertel, die ihre Unternehmensziele nicht erreicht haben, gelten als «modern überfordert». Bei den 75 Prozent der Unternehmen, die weiterhin klassisch arbeiten, waren 30 Prozent besonders erfolgreich («klassische Hochleister»), die übrigen 45 Prozent gehörten zum traditionellen Mittelfeld.

Heike Bruch: «Als die Ergebnisse vorlagen, fragten wir uns: Was haben die erfolgreichen Unternehmen von New Work und Old Work gemeinsam? Wir erkannten: Entscheidend ist der Führungsstil, und so kamen wir auf das Paradigma der New Culture. Dass New Culture und Old Work ebenfalls zusammengehen, ist kein Wunder, denn die Führungsprinzipien der New Culture beruhen auf klassischen Tugenden wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Sinnvermittlung.»

Und was ist das Dritte?

Das Dritte finde ich ganz besonders toll: Das ist die «beidhändige» Führung. Die beiden Hände stehen für unterschiedliche Aufgaben und Ziele im Unternehmen. Die eine Hand bedeutet Effizienz, Präzision, Verlässlichkeit, Fehlerfreiheit, die andere Hand steht für Innovation, Exploration, Experimentieren und Fehlermachen, also all das, was man mit dem sprichwörtlichen Unternehmer in der Garage verbindet.

Das Konzept der zwei Hände haben wir zusammen mit Porsche Motorsport entwickelt, da kann man sich die zwei Hände plastisch vorstellen. Die eine Hand steht für die Rennstrecke: Hier geht es um höchste Präzision und Sicherheitsorientierung, man darf keine Fehler machen, sondern muss Abläufe einhalten. Jeder Handgriff ist eingeübt – wenn der Fahrer beim Boxenstopp rausfährt, sagt er nicht: «Ich mache jetzt mal eine kreative Session, das ist schliesslich auch wichtig.» Die andere Hand steht für die Fahrzeugentwicklung: Hier werden Dinge ausprobiert, man schaut, wie man sich kreativ zusammenschlagen kann, und hier müssen Fehler passieren, sonst kann man gar nicht lernen.

Worin besteht die Herausforderung dieser beidhändigen Führung?

Ich finde schon die Sprachgeschichte spannend. Im Englischen heisst es *ambidextrous leadership*, da hat man also zwei rechte Hände. Im Deutschen sprechen wir dagegen von zwei linken Händen. Und genau das passiert, wenn man die beiden Hände verwechselt: Dann hat man zwei arbeitsunfähige Hände. Um im Bild des Autorennens zu bleiben: Wenn

man mit dem vermeintlich modernen *fail fast* an die Rennstrecke geht, kann man nur scheitern. Und wenn man wiederum bei der Fahrzeugentwicklung null Fehlertoleranz predigt und autoritäre Anweisungen gibt, wird nichts Innovatives dabei herauskommen.

Wie wird Beidhändigkeit in Unternehmen umgesetzt?

Bei Unternehmen, die agiler und disruptiver arbeiten wollen, sehen wir oft, dass sie die eine Hand verteufeln und die andere zelebrieren, als wäre das ein Entweder-Oder. Damit schwächen sie sich, und sie werten damit auch die Historie und oft das Unternehmen selbst ab. Das Beispiel des Autorennens eignet sich auch deshalb so gut, weil die Seite der Produktion – das Rennen – ein hohes Ansehen hat. Oft steht diese Hand jedoch für blosses Abarbeiten ohne Wertschätzung, als wäre die ausführende Produktion nicht wichtig für die Zukunft.

Wird beidhändig geführt, öffnet sich ein riesiges Spektrum von effektiven Führungsformen. Im Präzisionskontext der traditionellen Führungskultur hatte eine ergebnisorientierte Führungskraft noch die Aufgabe, Routinen zu etablieren, eine Null-Fehlertoleranz durchzusetzen und klare Ansagen zu machen. In einem disruptiven Kontext dagegen besteht die Herausforderung einerseits darin, loszulassen und zu vertrauen, andererseits muss ich als Führungskraft ganz aktiv *empowern*. Ich muss Leute entwickeln, *shared leadership* fördern, eine fehlerfreundliche Kultur aufbauen und viel ins Team hineingeben. Das ist keine rein technische Angelegenheit,

sondern eine Kulturtransformation, die in die Tiefenstrukturen geht und viel mit dem Menschenbild zu tun hat. Lauter Dinge, die wir nicht eingeübt haben.

Und es braucht Mut.

Es erfordert den Mut, nicht mehr die vermeintliche Überlegenheit vorzuspielen, die Führungskräften traditionell zugeschrieben und abverlangt wurde. Wir haben Führungskräfte, die an diesem Sicherheit-und-Überlegenheit-ausstrahlen-Müssen fast zerbrechen, statt ihren Mut zusammenzunehmen und zu sagen: «Ich weiss es nicht, das müssen wir ausprobieren.»

Stellen wir uns einmal vor, wir werden auf dem Mars ausgesetzt. Mit: «Ich bin hier der Chef!» und «Null-Fehlertoleranz!» und «Bleib doch mal im Budget!» kommen wir hier nicht weiter. Da heisst es erst einmal: «Hast du da drüben Wasser?», «Kann man hier atmen?» und «Was wollen wir hier überhaupt machen?» In einer disruptiven Umgebung muss man als Netzwerk arbeiten. New Culture heisst, dass die Führungskraft zugibt: «Ich weiss auch nicht alles. Ich war nämlich auch noch nie auf dem Mars.»

«HSG – du bist viel mehr als dein Klischee»

«Nur zu oft wird der Wirtschaft, die nun einmal in ihrer ultima ratio auf den Ertrag eingestellt ist, Mangel an moralischen Grundsätzen vorgeworfen.» Dieser Satz stammt aus einer Rede des Jahrs 1939, damals übergab der Alumnus Paul Alther seiner Alma Mater die Rektoratskette.

Über keine andere Schweizer Universität sind mehr Klischees im Umlauf als über die Universität St.Gallen. Die Klischees gehören zur HSG wie die Rankings. Der Ausdruck «Kaderschmiede» bedeutet je nach Standpunkt Lob oder Kritik: Im *Grossanzeiger* war in einem Artikel von 1976 von «Manager-Zucht-Anstalt» die Rede, manche St.Galler Taxifahrer sprechen gar vom «Idiotenhügel». Der vielzitierte Vorwurf der «Abgehobenheit» ist die Kehrseite des Erfolgs: Keine andere europäische Universität hat mehr Milliardäre unter ihren Alumni – zehn waren es laut der *Wirtschaftswoche* im Jahr 2020.

DIE PROFESSORENBAND NO BUSINESS

«Die Band geht zurück auf ein Dozentenseminar in Wildhaus, so hiess damals die Senatsklausur», sagt der Leadsänger Kuno Schedler. «Im Hotel gab es einen Alleinunterhalter, und irgendwann zu später Stunde nahmen wir ihm die Instrumente weg und spielten selber. So entstand die Professorenband *No Business*.» Inzwischen hat sich die Band allerdings aufgelöst.

Der HSG-Song der Professorenband *No Business* besingt die Klischees, zugleich ist er eine Liebeserklärung an die HSG. «Open Air und Bodensee» reimt sich auf «Skifahren im Pulverschnee», der übertriebene Arbeitseifer der Streber wird ebenso aufs Korn genommen («Nachtschicht in der Bibliothek») wie das kühle Schützengarten-Bier im Kühlschrank («Kann die Seminararbeit bis morgen warten»). Studierenden-Initiativen stehen unter Generalverdacht: «Alles Bootcamps für den CEO in spe!», doch gegen die Partys in St.Gallen kommt auch das Nightlife in London nicht an.



Oliver Gassmann, Georg von Krogh, Winfried Ruigrok, Kuno Schedler (sitzend), Torsten Tomczak, (v.l.n.r.)

HSG-SONG – SCHWIIZERDÜTSCH

HSG, HSG –

En ganze lange Taag im Hörsaal umeghänget.
Glosed, gschribe, chattet und uf d Pause planget.
E Pyramide lüüchtet giftig hell id Nacht,
I de Bibliothek wird wieder düre gmacht.

As Openair im Sommer und an Bodesee,
Im Winter faarsch uf Laax und snöbsch im Pulverschnee.
D Schtudenteschaft und s prisma oder s ISC –
Alles Bootcamps für de CEO in spe!

HSG, HSG – du bisch viel mee as diis Klischee

Villicht sind s z'Züri hipper und in Basel cool,
Wa dene fählt isch e rächti Business School.
S Night Life in London macht eim scho chli aa,
Aber richtig Party chasch z'Sanggalle haa.

HSG, HSG – du bisch viel mee as diis Klischee

Schtönd im Chüelschrank no es paar chalti Schützegaarte,
Muess halt d Seminararbet bis schpöter waarte.
Drü Weiere rüeft verfüereisch, de goosch halt hii.
So chasch bim Partyfiire wider Guzzi gee

HSG, HSG – du bisch vill mee as diis Klischee

Kognitivi Dissonanze, self fulfilling prophecy,
Priis-Elaschtizität in attention economy.
Supply chain, quick gain, open innovation,
Hedging, bridging, corporate learning, investor's relation!

HSG, HSG – du bisch vill mee as diis Klischee

HSG-SONG – HOCHDEUTSCH

HSG, HSG –

Den ganzen langen Tag im Hörsaal zugebracht,
Fleissig gelernt und dabei kaum gelacht.
Die Pyramide leuchtet giftig in der Nacht,
In der Bibliothek wird wieder durchgemacht.

Im Sommer locken Open Air und Bodensee,
Im Winter Laax und Lech mit reichlich Pulverschnee.
Studentenschaft, die prisma und das ISC,
Alles Bootcamps für den CEO in spe!

HSG, HSG – du bist viel mehr als dein Klischee

Zürich mag ja hipper sein, und Basel cool,
Was dort fehlt, ist 'ne ausgewachsne Business School.
Das Nightlife in London hat schon seinen Reiz,
Aber richtig ab geht's nur im Osten der Schweiz.

HSG, HSG – du bist viel mehr als dein Klischee

Gibt's irgendwo im Haus ein kühles Schützengarten,
Kann die Seminararbeit bis morgen warten.
Die Sonne brät uns knusprig braun auf den Drei Weieren,
Das lädt uns die Hormone, um gleich weiterzufeiern.

HSG, HSG – du bist viel mehr als dein Klischee

Kognitive Dissonanz, self fulfilling prophecy
Preis-Elastizitäten in attention economy
Supply chain, quick gain, open innovation
Hedging, bridging, corporate learning, investor's relation!

HSG, HSG – du bist viel mehr als dein Klischee

«MAXIMILIAN, 21, HSG»

Klischees liefern ein Zerrbild. Die Betriebswirtschaftsprofessorin Karolin Frankenberg, die an der HSG zur Kreislaufwirtschaft forscht, hat früher für die Unternehmensberatung McKinsey gearbeitet und dort eine ähnliche Situation vorgefunden: «McKinsey wird wahrgenommen als eine Firma mit super harten, karriereorientierten, nur nach Profit strebenden Menschen, die total kalt sind. So ein Bild hatte ich damals auch, doch dann habe ich gemerkt: Das sind ganz andere Menschen. Klar, sehr ehrgeizig, das sind wir an der HSG auch, wir wissen, was wir erreichen wollen. Aber dabei haben wir ein viel ganzheitlicheres Denken. Bei uns geht es immer auch um soziale Verantwortung und um Nachhaltigkeit jenseits des reinen Profitdenkens – das war schon immer Teil des St.Galler Management-Modells.»

Die HSG polarisiert gerade wegen ihrer gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Relevanz. «Wenn wir mediokre Leute ausbilden würden, die im Wirtschaftsdschungel auf irgendwelchen mediokren Jobs verschwinden, hätte deren Verhalten für uns keine Folgen», so Alt-Prorektorin Ulrike Landfester.

So sehr man sich an der HSG gelegentlich über das Zerrbild ärgert, so gern macht man sich darüber lustig. «Was ist eigentlich dieser typische HSGler?», fragt ein Artikel mit dem Titel «Gestatten, Maximilian, 21, HSG» 2016 im Startwoche-Blog: «Die Öffentlichkeit präsentiert mitunter ein klares Bild. Er heisst Maximilian oder Ludwig. Meist ist das jedoch nur einer von einer Armada anderer Namen, die alle durch ein «von» und «zu» vom Nachnamen getrennt sind. Während andere Studenten zu Fuss, mit dem Rad oder verschwitzt im überfüllten 5er-Bus zur Uni fahren, parkt der Klischee-HSGler zielsicher den Porsche vor der Uni – in letzter Zeit wird der Porsche jedoch immer häufiger durch einen Tesla ersetzt. Das Outfit ziert meist ein mehr oder weniger grosser Polospieler; nur im Winter ist dieser nicht sichtbar, da die farbenfrohe Moderscheinung sich komplett unter einem extra für Polarforscher entwickelten Canada-Goose-Mantel versteckt. Könnte ja kalt werden.» Dieser Maximilian ist kein besonders eifriger Student. Er hat es nicht nötig, denn im familieneigenen Unternehmen ist ihm sein Platz als Thronfolger sicher.

Eine Umfrage der Studierendenzeitschrift *prisma* aus dem Jahr 2013 unternimmt einen Reality-Check. Die 700 Studierenden, die daran teilnahmen, machten dabei auch Angaben zu ihren finanziellen Verhältnissen. 43 Prozent jobbten neben dem Studium, und wer von der Unterstützung der Eltern lebte, musste sich mit durchschnittlich 1300 Franken begnügen. Die höchste Unterstützung betrug 6400 Franken, das sei immerhin weniger, als ein Primarschullehrer verdient, vermerkt der Startwoche-Blog, der die Umfrage zitiert. Zu ihren wichtigsten Lebenszielen befragt, antworteten die meisten ganz bieder mit «Zufriedenheit». «Reichtum» stand an letzter Stelle.

Aufbruch

1

Der
Campus
auf dem
Rosenberg



HSG-Campus, Hauptgebäude

Die sechziger Jahre

NACHKRIEGSZEIT

«Im ersten Nachkriegsjahrzehnt war das geistige Leben an unserer Hochschule unerhört rege und lebendig», schreibt Walter A. Jöhr, Rektor von 1957 bis 1963, in der Festschrift für den Rechtsprofessor Eduard Naegeli. Naegeli hatte 1950 bis 1952 die Vortragsreihe «Die neue Weltschau» konzipiert und damit international führende Denker der Natur- und Geisteswissenschaften nach St.Gallen geholt wie den Physiker Werner Heisenberg, den Soziologen Alexander Mitscherlich oder den Schriftsteller Max Brod. Die Vortragsreihe strahlte weit über St.Gallen hinaus, sie wurde von mehreren Radiostationen übertragen und in zwei Bänden publiziert. Neu war auch der Austausch mit anderen Universitäten, so etwa Freiburg im Breisgau und München: «Nach der geistigen Isolierung, die der Zweite Weltkrieg mit sich gebracht hatte, empfanden die Dozenten die Kontakte mit ausländischen Hochschulen als eine grosse Bereicherung», so Jöhr.

Dieser Energieschub sollte anhalten: Die sechziger Jahre waren für die HSG eine Aufbruchzeit. Der spektakuläre Neubau des Campus auf dem Rosenberg war ebenso Teil dieses Aufbruchs wie die Entwicklung des St.Galler Management-Modells. Auch das international renommierte St.Gallen Symposium hat seine Wurzeln in dieser Zeit.

DER CAMPUS AUF DEM ROSENBERG

Das Hochschulgebäude in der Notkerstrasse, das die HSG 1911 bezogen hatte, bot Platz für 200 Studierende. Anfang der vierziger Jahre waren an der Handelshochschule 300 Studierende immatrikuliert, in den fünfziger Jahren mehr als 600. Dazu kam 1938 die Gründung des ersten Instituts, dem bald zwei weitere folgten: Sie fanden im Hochschulgebäude keinen Platz, sondern mussten in der Stadt verstreut eigene Räume mieten.

Die Pläne für einen Neubau begannen im Mai 1945, doch an eine Realisierung war damals noch nicht zu denken: Die Stadt allein konnte sich das Bauprojekt nicht leisten. Erst die Abstimmung von 1954, in der die Trägerschaft der Handelshochschule zwischen der Stadt und dem Kanton St.Gallen je zur Hälfte aufgeteilt wurde, schuf die Voraussetzung für einen Neubau.

«Das Wunder von St.Gallen» – so lautet der Titel eines Artikels, der 1963 zur Einweihung des neuen Campus erschien. «Nur selten findet sich ein besseres Beispiel für ein so dichtes Geflecht von «schicksalhaften Ereignissen», schrieb der Journalist Werner Rings damals in der *Schweizer Illustrierten Zeitung*.

SCHENKUNG DES GELÄNDES

Als erstes schicksalhaftes Ereignis kann man die Schenkung der Liegenschaft am Rosenberg an die Stadt St.Gallen bezeichnen. Lily Heer-Huber war eine Grossnichte des Textilindustriellen und Mäzens Paul Kirchhofer (1825–1903); sie übereignete den Sommersitz, den sie von ihrem Onkel geerbt hatte, im Jahr 1930 der Stadt St.Gallen. Indirekt ist der Campus am Rosenberg damit auch ein Erbe der St.Galler Textilwirtschaft, denn Paul Kirchhofer hatte sich sein Vermögen als Teilhaber der Stickereifirma Union erwirtschaftet. Das «Kirchhofergut», wie das Grundstück in Erinnerung an ihren Grossonkel nun heissen sollte, schenkte Lily Heer-Huber der Stadt «in Erinnerung an ihre in St.Gallen verlebte Jugendzeit und in der Absicht, sich ihrer Vaterstadt dankbar zu erweisen».

Als Ende der fünfziger Jahre der Entscheid fiel, den Campus der HSG auf dem Kirchhofergut zu bauen, holte man das Einverständnis der Donatorin ein. In seiner Festschrift beschreibt Georg Thürer diesen Moment: «Einverstanden?», sagte die hochbetagte, aber noch sehr lebhaft Dame zu ihrem Besucher in Lausanne. «Nein, begeistert bin ich von dieser Zweckbestimmung. Ich könnte mir nichts Schöneres und Edleres denken.» Als Frau Heer später das preisgekrönte Projekt sah, rühmte sie die gelockerte Bauweise. «Es ist gediegen, aber nicht protzig, und das ist beste St.Galler Art.»

KIRCHHOFERGUT

«An seinen Hängen standen ein paar Städel, oben am Kamm schauten das idyllische Schlösschen und ein altes behäbiges Bürgerhaus auf dem Girtannersberg in das Land hinaus. Dazu kam noch das alte behagliche Kirchhofersche Landhaus: sonst aber überall grüne Wiesen und herrliche Obstbäume.» So beschreibt Willi Nef den ursprünglichen Zustand des Geländes 1898.

Lily Heer-Huber verfügte im Schenkungsvertrag, die Stadt St.Gallen solle das Gelände «öffentlichen Schul- und eventuell weiteren gemeinnützigen Zwecken dienstbar machen». Auf dem Gut dürften «keine Wirtschafte und Vergnügungsstätten betrieben werden», heisst es weiter, und es galt ein Alkoholverbot: «Vorbehalten bleiben die Verabreichung alkoholfreier Erfrischungen sowie die Veranstaltung seriöser Konzerte.»

Zu den weiteren Auflagen der Schenkung gehörte die Erhaltung der ausländischen Bäume im Park sowie die Pflege des Doppelgrabs, das sich auf dem Gelände befindet.

Im Doppelgrab im Hang unterhalb der Aula sind zwei junge Männer beigesetzt: Es handelt sich um Lily Heer-Hubers Bruder Georg Max Huber (1878–1902) und ihren Cousin Ludwig Moritz Zellweger (1875–1902).

Die beiden Männer hätten als einzige Söhne der Familie die Leitung der Firma Union übernehmen sollen. Wie es damals üblich war, wurden sie zur Weiterbildung in die New Yorker Zweigstelle des Unternehmens geschickt. Dort starben sie 1902 «nach kurzer, schwerer Krankheit», möglicherweise an Typhus. Der Entschluss, die beiden Hoffnungsträger nicht auf dem städtischen Friedhof, sondern im eigenen Park zu bestatten, zeugt vom Schmerz, den dieser Schicksalsschlag für die Familie bedeutete.

Grabstätte im Park





Computertasche mit dem Sequoia-Motiv ↑
Der Sequoia im Park →



Alkohol auf dem Campus

Im Februar 2011 eröffneten Studierende neben der Mensa die Bar *[ad]hoc*. Dass es auf dem Campus ein Alkoholverbot gab, erfuhren sie erst jetzt. Das Rektorat wendete sich mit der Frage an die Erben von Lily Heer-Huber, ob es möglich sei, das Alkoholverbot im Schenkungsvertrag aufzuheben.

Im September 2011 liessen die Erben über ihren Anwalt mitteilen, dass sie zwar davon ausgehen müssten, «dass das Verbot von Wirtschaften,

insbesondere mit Alkoholausschank, für unsere Gross- und Urgrossmutter ein wichtiger Punkt bei der Übertragung dieser Liegenschaft im Jahr 1930 war». Das Alkoholverbot war laut den Akten in der Tat ein «Kardinalpunkt» bei den Verhandlungen mit der Donatorin gewesen.

Die Erben wollten dies allerdings achtzig Jahre später nicht zum Anlass nehmen, eine Entscheidung der Universität anzufechten. «Die Universität behält ihren Charakter als Hochschule auch dann, wenn es dort eine Bar gibt, die Alkohol ausschchenkt.» Es sei Sache der Universität, «einen verantwortungsvollen Umgang mit dieser Seite unserer Kultur zu pflegen».

Bei Apéros oder offiziellen Nachtessen der Universität war das Alkoholverbot auch vorher kein Problem gewesen, da es dabei nicht um den Ausschank von Alkohol im Rahmen eines Restaurationsbetriebs ging.

BAU DES CAMPUS

Das zweite schicksalhafte Ereignis, das zum «Wunder von St.Gallen» führte, war der Architektenwettbewerb für den neuen Campus, zu dem 117 Beiträge aus der gesamten Schweiz eingereicht wurden. Das Preisgericht entschied sich Ende 1957 einstimmig für den Entwurf mit dem Titel «Tête». Wie bei solchen Ausschreibungen üblich, war der Wettbewerb anonym, und als das Couvert geöffnet wurde, war die Überraschung gross. Das junge Basler Architekturbüro Otto, Förderer, Zwimpfer war noch kaum bekannt, und bei Walter Maria Förderer, dem eigentlichen Urheber des Entwurfs, handelte es sich um einen 29-jährigen Architekten, der noch keine grösseren Bauten entworfen, ja nicht einmal ein reguläres Architekturstudium absolviert hatte. Das Preisgericht rühmte in seinem Bericht «die massvolle, feingliederige und beherrschte Bewältigung des architektonischen Aufbaus». Die Handelshochschule war bereit, das Wagnis einzugehen.

In der kantonalen Abstimmung 1959 wurde die Vorlage für den neuen Campus mit fast 63 Prozent Ja-Stimmen angenommen. An den Kosten von 13 Millionen Franken beteiligte sich die Privatwirtschaft mit einer Spende von insgesamt mehr als drei Millionen Franken – eine HSG-typische Finanzierung: Die Mittel von privater Seite ergänzten die Ausgaben der öffentlichen Hand. Die Wirtschaft hatte ein Interesse an der Ausbildung von Führungskräften und war bereit, ihren Beitrag dazu zu leisten.



 PORTRAIT

Walter Maria Förderer: der Architekt

Der Architekt Walter Maria Förderer (1928–2006) kam aus einfachen Verhältnissen. Dass sein Vater ihn in Basel versehentlich im Realgymnasium statt in der Realschule anmeldete, sei ein «entscheidender Irrtum» gewesen, so Förderer in einem autobiografischen Text: «Über die Schülerbekanntschaften lernte ich Haushalte des Basler Bürgertums und deren Tradition kennen; dabei begegne ich erstmals anspruchsvollen kulturellen Gütern und deren Gebrauch im Alltag. In der Folge intensive Ausstellungsbesuche usw.»

Ein Studium kommt aus finanziellen Gründen nicht infrage, stattdessen beginnt Förderer 1945 eine Typografenlehre, zwei Jahre später wendet er sich an der Basler Kunstgewerbeschule als Tagesschüler der Bildhauerei zu. Abends nach 20 Uhr arbeitet er bei der Post, teilweise pflegt er eine Essensgemeinschaft mit früheren Schulkollegen. «Die entbehrungsreichen Jahre enden mit einem körperlichen Zusammenbruch und langem Spitalaufenthalt», heisst es weiter in dem Text.

Danach zieht der 22-Jährige zu seinem Grossvater nach Neuhausen. Als Kind hatte er bereits einige Jahre bei seinem Grossvater verbracht, als seine Mutter ins Spital musste und sein Vater zur Armee-Mobilmachung einberufen wurde. Förderer unternimmt bildhauerische Versuche, doch als er die Werke von Henri Laurens im Original

sieht, «beklemmt mich die Meinung, meine bildhauerische Zukunft vorweggenommen zu sehen». Mitte 1954 zerstört er sein gesamtes bildhauerisches Werk und beginnt ein Volontariat beim Architekten Hermann Baur, ein «unerbittlicher Lehrmeister», der die Begabung des Volontärs erkennt: «er jagt mich durch die verschiedensten Planungsmaßstäbe von 1:1000 bis zu 1:1 – konfrontiert mich mit der Ausführung ebenso sehr wie mit der Entwurfsplanung. Er gibt mir nicht nur das berufliche Können, sondern auch den Mut zur Architektur.»

1956 beginnt Förderer mit der Arbeit im Architekturbüro Förderer und Otto, noch ohne Büroräume, sondern in seiner Basler Wohnung. Zwei Jahre später stösst Hans Zwimpfer zur Bürogemeinschaft hinzu. Das Architektenbüro erzielt bei Wettbewerben erste Erfolge, löst sich jedoch 1963 wieder auf.

Der Campus der HSG war Förderers erstes bedeutendes Bauwerk. Danach entstanden vor allem Kirchenbauten, so etwa die Pfarrkirche von Hérémece im Wallis. Anfang der siebziger Jahre zog Förderer sich aus der Architektur zurück und widmete sich wieder ganz der Bildhauerei, neben seiner Professur für Koordinierendes künstlerisches Gestalten an der Staatlichen Akademie der Künste in Karlsruhe.

Walter M. Förderer hatte vor seiner Arbeit am Campus der Handelshochschule keine Berührung mit der akademischen Sphäre, er kam aus einer anderen Welt: «Während der Planung der Hochschule erfahre ich von deren Rektor, Prof. Dr. W. A. Jöhr, erstmals die «Eigenartigkeit» wissenschaftlicher Denkweise.» Zweck und Ästhetik eines Bauwerks bilden für Förderer eine Einheit: Die künstlerische Idee darf weder im Widerspruch zur Funktionalität des Baus stehen, noch sich ihr unterwerfen. Förderer prägte dafür die Wendung «Gebilde von hoher Zwecklosigkeit», später sprach er gar von «notwendiger Zwecklosigkeit». Beim Bau des Campus der HSG setzte er diesen künstlerischen Anspruch in grossem Massstab um: Sein Bauwerk sollte die «Würde der Autonomie einer Hochschule» ausdrücken.

Der Campus auf dem Rosenberg besteht aus sechs Kuben – drei Quadrate und drei Rechtecke –, die sich in die Hanglage des Parkgeländes einfügen. Förderer gibt dem Brutalismus (nach dem wertfreien französischen Begriff *béton brut* für Sichtbeton) ein eigenes Gepräge: Er setzt den rechteckigen grauen schweren Beton bewusst in Kontrast zur ihn umgebenden Natur mit ihren Farben, den geschwungenen Linien und der Neigung zum wuchernden Chaos. Die Monumentalität des Rohbetonbaus wird kontrastiert von den beinartigen Stelzen des Erdgeschosses, auf denen das Ganze zu ruhen scheint.

Der titelgebende «Kopf» des Hauptgebäudes beherbergt den oberen Teil der früheren Bibliothek: Die Betonwände sind fensterlos, der Raum hinter der undurchdringlichen «Stirn» soll dem konzentrierten Arbeiten ohne äussere Ablenkung dienen. Im unteren Teil öffnet das Gebäude mit der Fensterfront seine «Augen», hier kann man beim Arbeiten den Blick schweifen lassen.

Die grosszügige Terrasse vor der Fensterfront im oberen Stock gibt den Blick in alle Richtungen frei: zum Bodensee, zum Säntis und ins Appenzellerland.

Im Inneren des Gebäudes steht alles mit allem in Beziehung: Elemente wie Lichteinfall, Blickachsen und Proportionen hatte Förderer genau aufeinander abgestimmt. Auch die Inneneinrichtung stammt vom Architekten: Bis ins letzte Detail designte Förderer Stühle, Tische und Litfaßsäulen, basierend auf der Formgebung des Gebäudes mit den aufeinander geschichteten Kuben.



Leseraum im Obergeschoss des Hauptgebäudes 1963

Die Holz-Ausstattung besteht aus edlem Sapelli-Holz. Auch hier überliess Förderer nichts dem Zufall: Türen mit Sapelli-Blende führen zu einem Raum mit besonderer Funktion, alle anderen Türen haben nur ein normales Türschild. Auch bei den Lampen kehrt die Kubatur der «Tête» wieder.

Lampe im Park



Lampe, in eine Betonbrüstung eingelassen





Aschenbecher auf dem Tisch
des Rektoratzimmers

Selbst die Aschenbecher hatte Förderer entworfen. Früher gab es im Hauptgebäude und auf dem Vorplatz sogar in Beton gegossene Aschenbecher, denn in den sechziger Jahren wurde überall geraucht. Heute sind diese eingebauten Aschenbecher nur noch im Rektoratsgebäude erhalten.



Eingebauter Aschenbecher
im Rektoratsgebäude

Walter M. Förderer baute «begehbare Skulpturen». Sein bildhauerischer Ansatz ist insbesondere bei den Treppen zu spüren: «*Treppe* ist für mich gleichsam ein Synonym für Architektur», so Förderer in einem Aufsatz. Der Treppenaufgang, durch den man sich dem Hauptgebäude von der Dufourstrasse her nähert, vermeidet den frontalen Zugang zum Campus – geht man die Treppe hinauf, schiebt sich der Betonkubus erst nach und nach in den Blick, so dass man den monumentalen Bau immer wieder aufs Neue entdecken kann. Heute muss man diesen bewusst inszenierten Ausgang suchen; wenn man von einer der drei Busstationen her kommt, gelangt man auf anderen Wegen zum Haupteingang.

Als Henri Cartier-Bresson 1967 von der Zeitschrift *Du* den Auftrag erhielt, sieben Schweizer Städte zu fotografieren, wählte er in St.Gallen nicht den Stiftsbezirk oder die Altstadt, sondern die Treppe des Hauptgebäudes. Sie war für ihn die Essenz der Stadt St.Gallen. Die freischwebende Betontreppe ist ein skulpturales Ereignis, nicht nur in der Ansicht: Mit jeder Wendung gewährt sie

einen anderen Ausblick auf den Lichthof. Überdies verringert sich unmerklich die Höhe der einzelnen Treppenstufen, als wollte der Architekt einem in der Höhe ein wenig entgegenkommen.

Zuoberst wartet eine Überraschung: Man steht neben einer schmalen, hochgereckten Frauenfigur, auf die sich von oben Licht ergießt. Den Betonsockel und das Oberlicht hat Förderer eigens für Alberto Giacomettis Stehende gebaut. Sie ist eines von 23 Kunstwerken, die der Architekt in den Campus integriert hat.

Treppe im Hauptgebäude



Einsturzgefahr des Haupt- gebäudes

Dass das Hauptgebäude einsturzgefährdet war, wurde nur durch einen Zufall erkannt. Am 9. Mai 1985 um 20 Uhr stürzte die Decke des Hallen-

bads Uster ein, zwölf Menschen kamen dabei ums Leben. Der Schock über diesen Unfall im Zürcher Oberland war bis nach St.Gallen zu spüren: Rektor Alois Riklin war alarmiert, er entschied sofort, die Statik des Hauptgebäudes überprüfen zu lassen, denn er machte sich Sorgen um die freischwebende Treppe, die jeden Tag von Tausenden von Studierenden und ihren Professoren benutzt wurde. Der Befund ergab, dass die Treppe unbedenklich war. Akute Einsturzgefahr bestand vielmehr für die umliegenden Räume, in denen damals unter anderem die gesamte Leitung der Hochschule untergebracht war. Sofort wurde der Rektoratstrakt evakuiert, Alois Riklin liess noch am gleichen Tag Stützen anbringen.

KUNST AUF DEM CAMPUS

«Diese prononciert-konstruktivistische Beton-Architektur schreit geradezu nach der Sublimierung durch die freie Kunst!», so der Kunsthistoriker Georg Schmidt 1963 in einem Aufsatz. Nähert man sich dem Hauptgebäude von der Strasse her über die Freitreppe, wird man von den Betonskulpturen von Alicia Penalba empfangen, übrigens der einzigen Frau unter den beteiligten Künstlern. Die Künstlerin wollte Formen schaffen, «die keinem Gegenstand gleichen, der existiert». Ihre Figuren gestalten den Übergang von der organischen Natur des Parks zur rechtwinkligen Betonskulptur. Als verbindendes Element wählte Penalba porösen Beton; er wirkt weniger streng als der Sichtbeton der «Tête».

Die geschwungenen Formen stehen im Kontrast zu den strengen Linien des Hauptgebäudes im Hintergrund und scheinen aus dem Boden zu wachsen. Bei all ihrer Masse wirken sie seltsam schwerelos. Manche Betrachter denken an Pilze oder Flügel, jemand sprach seinerzeit gar von «urweltlichen Knochenfragmenten».

Betritt man das Hauptgebäude, traut man beim ersten Besuch seinen Augen nicht: Oben an der Wand zieht sich ein Keramikband entlang, das aussieht, als wäre es von Juan Miró. Vergeblich sucht man nach einem Schild, das verrät, dass der Keramikfries tatsächlich von Juan Miró entworfen wurde. Schaut man in den Gang zur Rechten, erkennt man am Ende ein Mosaik mit einem fliegenden Vogel, das letzte Werk von George Braque: Er malte die Vorlage für das Mosaik drei Monate vor seinem Tod.



- ↑ Alberto Giacometti:
Stehende
- ← Juan Miró (in
Zusammenarbeit mit
Josep Llorens Artigas):
Ohne Titel
- ↓ Alicia Penalba:
Ohne Titel





Alexander Calder: Ohne Titel

Das Mobile des amerikanischen Bildhauers Alexander Calder verleiht der Betontreppe einen Kontrapunkt aus Farbe und Bewegung – für den Kunsthistoriker Georg Schmidt «ein spiritueller Gegenpol» zur mächtigen Treppe. Beim Hochsteigen der Treppe ist sowohl der Betrachter in Bewegung als auch das Mobile, das auf jeden Luftzug reagiert; die Hängung sorgt dafür, dass sich immer neue Konstellationen ergeben.

Die nackten Betonwände der Bibliothek im oberen Stock – in Förderers Konzept die «Stirn» des Baus – verkleidete der spanische Künstler Antoni Tàpies mit verschiedensten Materialien in Erdtönen. Tàpies ging spontan vor: So kaufte er sich etwa in der damaligen EPA das billigste Leintuch und tauchte es in einen Eimer mit schwarz gefärbtem Gips. So entstand eine bewegte, vieldeutige Umgebung des nach aussen völlig abgeschotteten Raums.

Antoni Tàpies: Ohne Titel



«Es sieht aus, als würde hier gebaut. Es erinnert auch an eine Gefängniswand mit Kritzeleien. Tàpies war ein spanischer Antifaschist: Seine Wandgestaltung ist ein Gegensatz zur heilen Welt der Studierenden. In St.Gallen gab es damals viel Widerstand gegen ihn. Als 1970 seine Installation «Gran Esquinçal» im Theaterfoyer aufgehängt wurde, hiess es angesichts der roten Stoffbahnen: «Das isch en Linke!» So Alt-Rektor Alois Riklin bei einer Führung.

Nach Protesten gegen «Gran Esquinçal» wurde im Gemeinderat über die Entfernung des Kunstwerks abgestimmt. Der Ausgang war knapp, der Meinungsumschwung ging wohl auf einen Professor der HSG zurück: Rolf Dubs, der ursprünglich zu den Unterzeichnern des Vorstosses zur Entfernung gehörte, hatte seine Meinung geändert: «Je länger ich darüber nachgedacht habe, umso stärker bin ich zur Auffassung gelangt, dass ich als liberaler Mensch einer Entfernung nicht zustimmen konnte. Weil dies gegen die Kunstfreiheit verstiesse.»

» O-TON

Georg Schmidt

Direktor des Kunstmuseums Basel (1939-1961) in der Zeitschrift Bauwelt, September 1963

«Schon die Konzeption eines Lesesaales als einer fensterlosen «Lese-Höhle», in der mönchisch alles nach Innen, auf Buch und Schreibblatt konzentriert ist, zeugt von der Unerbittlichkeit der Architekten. Mit



Antoni Tàpies bei der Arbeit

der Wahl von Tàpies für ein 32 Meter langes Wandbild auf zwei Seiten des Raumes hat Förderer diese Konzeption nicht etwa gemildert, sondern im Gegenteil gesteigert und vollendet. Farben wären Kinder des Lichtes. Den Innenwänden dieser Betonhöhle sind schwarz, braun, grau und weiss allein angemessen. Dann aber wird mit aller Macht der Gegenpol zu solcher Architektur aufgeladen. Der unverletzlichen Härte des Sichtbetons setzt Tàpies sein ganzes Instrumentarium des Verletzens, Vernutzens, Verschmutzens pastoser Putzgründe entgegen. Dem Dauerhaften das Vergängliche, dem Technischen das betont Handwerkliche, dem Zwang des Konstruktiven die Freiheit des Improvisatorischen. Von Förderers Betonarchitektur inspiriert, hat Tàpies hier sein machtvollstes Werk geschaffen!»

KUNSTSTREIT DER SECHZIGER JAHRE

Walter M. Förderer wollte mit seiner Architektur ein Gesamtkunstwerk schaffen, daher waren Kunstwerke von Anfang an Teil der Planung. In einem Rundbrief, den das Rektorat 1960 verschickte, heisst es: «Gerade an einer Handelshochschule, auf deren Absolventen die zukünftige Wirtschaft in ständig zunehmendem Masse angewiesen sein wird, ist es nötig, dass gegenüber dem auf eine sehr materialistische Denkweise ausgerichteten Studium, dem unsere Studenten obliegen müssen, geistige Gegengewichte geschaffen werden und dass dieser Ausgleich vor allem auch gesucht wird in einer engeren Kontaktnahme mit dem künstlerischen Schaffen der Gegenwart.» Der Gedanke einer ganzheitlichen Ausbildung sollte sich auch im Gebäude der Hochschule manifestieren.

Für die Finanzierung der Kunst wurden keine Steuergelder verwendet, auch das war eine frühe Entscheidung. Im ersten Anlauf kamen von der Schweizer Wirtschaft Spenden in Höhe von 850 000 Franken zusammen. Mit einer Kunstmappe, für die jeder Künstler eine Lithografie zur Verfügung stellte, leisteten die Künstler auch selbst einen Beitrag zur Finanzierung; die 150 Kunstmappen wurden für je 4 000 Franken verkauft und erzielten somit Einkünfte von mehr als einer halben Million Franken. Die Gesamtsumme der Aufwendungen betrug schliesslich 1,8 Millionen Franken.

Eduard Naegeli, seit 1954 Präsident des St.Galler Kunstvereins, wurde als Leiter der Kunstkommission eingesetzt, die für die Auswahl der Werke verantwortlich war. Um die wichtigsten Vertreter der Moderne nach St.Gallen zu holen, nutzte Naegeli seine Kontakte zur Galerie Maeght in Paris, der wichtigsten Anlaufstelle für die damalige Avantgarde. Die Künstler waren in die Entstehung des Bauwerks einbezogen und schufen ihre Werke explizit für den neuen Campus.

Die Provokation, die damals von der abstrakten Kunst ausging, ist aus heutiger Sicht kaum mehr nachzuvollziehen. Das Projekt musste alle Gremien

durchlaufen: von der Kunstkommission über den Senat, Hochschulrat bis zu Stadtrat und Regierung. Es kam zu einem veritablen Kunststreit: Dass das kühne Vorhaben von Förderer und Naegeli überhaupt umgesetzt werden konnte, war der Hartnäckigkeit und dem diplomatischen Geschick von Rektor Walter A. Jöhr zu verdanken. Gegen die Integration moderner Kunst in den neuen Campus gab es sowohl innerhalb wie ausserhalb der Handelshochschule heftigen Widerstand. So berichtet etwa die *Neue Zürcher Zeitung* vom 27. Februar 1962 von der Interpellation eines sozialdemokratischen Kantonsrats: Dieser warnte vor Entwicklungen in der modernen Kunst, «die den Sinn für das Harmonische und Schöne und für einen gediegenen Inhalt vermissen lassen und die zum Teil sogar den Eindruck des Krankhaften erwecken». Seitens der Professorenschaft hiess es wiederum, es sei eine «unhaltbare Zumutung», vor Werken einer «so krankhaften Kunst» dozieren zu müssen; im Übrigen sei die Handelshochschule eine Hochschule und kein Künstlererziehungsinstitut.

Wie tief die Spaltung innerhalb des Kollegiums war, zeigt eine Erinnerung von Walter M. Förderer aus dem Abstand von dreizehn Jahren in der Festschrift zu Eduard Naegelis siebzigstem Geburtstag (Hervorhebungen im Original): «Tief getroffen hatte *Eduard Naegeli* ein polemisches Vorkommnis: Sittenwächter forderten, das Volk sei vor unserem Kunstvorhaben für die Hochschule zu schützen. Von *Arps* Schalenbaum sprachen sie als von einem «obszönen Machwerk», und ein sonst verdienstvoller Politiker forderte vom St.Galler Regierungsrat allen Ernstes, die Eingliederung solcher Werke in die Hochschulanlagen sei zu verbieten, da sie gegen das sittliche Empfinden der Allgemeinheit verstosse. [...] Nun, *Arps* Schalenbaum wurde an zentralem Ort aufgestellt und steht dort heute noch, unangefochten! *Eduard Naegeli* aber hat dabei besonders bewegt, vernehmen zu müssen, dass selbst qualifizierte Wissenschaftler-Kollegen sich unter den «Sittenwächtern» befanden und ihn deswegen mit Vorwürfen bedachten, die erkennen liessen, dass sie zu künstlerischen Entwicklungen der damaligen Zeit ein geradezu feindliches Verhältnis hatten. [...] Es beschäftigte uns lange, warum gerade von Wissenschaftlern solche Angriffe gegen zeitgenössische Kunst vorgetragen würden, wie wir sie damals vernahmen, und welche Weiterungen dies für die Allgemeinheit haben könnte.»

Hans Arps Schalenbaum

Walter M. Förderer wollte die Skulptur Schalenbaum von Hans Arp ganz vorne beim Treppenaufgang aufstellen. Doch Personen wie der Stadtamann Emil Anderegg oder Alt-Rektor Wolfhart Bürgi empfanden die Skulptur als «obszön» – eine der bizarren Wendungen des Kunststreits. Die Gegner des Werks erwirkten schliesslich ein Verbot des Hochschulrats, die Skulptur aufzustellen.

Otto K. Kaufmann, der 1963 als Rektor auf Walter A. Jöhr folgte, liess den Schalenbaum dann doch aufstellen, wenn auch etwas weniger prominent platziert, als ursprünglich geplant, nämlich beim Goldfischteich, rechts vom Eingang. War es ein mutiger Entscheid des Rektors OKK, wie Kaufmann genannt wurde? «Die Missachtung des Verbots hatte nichts mit Mut zu tun. OKK hatte es schlicht vergessen», so Alt-Rektor Alois Riklin. «OKKs Vergesslichkeit war sprichwörtlich, er hatte sogar einmal seinen kleinen Sohn im

Migros-Einkaufswagen vergessen. Die Skulptur wurde aufgestellt, ohne dass sich jemand gestört fühlte.»

Zur Einweihung der vermeintlich so umstrittenen Skulptur erschien am 18. Dezember 1963 ein Artikel im *St.Galler Tagblatt* mit dem Titel «Ein Kunstwerk zur Erinnerung an einen grossen Unternehmungsführer». Die Plastik war nämlich eine Schenkung des mittlerweile verstorbenen Globus-Generaldirektors E. Hans Mahler. Otto K. Kaufmann erinnerte daran, dass Mahler sich intensiv in das Werk von Hans Arp vertieft hatte, «um gerade jenes Werk zu finden, das am besten in die Hochschule passt». Der Artikel endet mit der Feststellung: «Der künstlerische Schmuck der neuen Hochschule ist durch dieses Werk um einen wesentlichen Beitrag bereichert worden.»

Hans Arp: Schalenbaum



Im Streit um die moderne Kunst hatte Rektor Jöhr dem aufbrausenden Förderer zeitweise verboten, sich öffentlich zu äussern. Jöhr verfolgte einen diplomatischen Ansatz. Am Hochschultag 1961 sprach er zuerst von einer «starken Divergenz der Auffassungen» – ging dann jedoch gezielt auf jene Punkte ein, in denen man sich inzwischen einig sei. So sei es etwa klar, dass die Hochschule nicht in ein Museum verwandelt werden solle, die künstlerische Ausgestaltung wiederum dürfe kein Bekenntnis zu einer bestimmten Richtung annehmen «wie z. B. der abstrakten Kunst». Abschliessend versicherte Jöhr, dass für die Hochschule keine Kunstwerke in Frage kämen, «die in erster Linie die Zerrissenheit unserer Zeit widerspiegeln [...], denn mit ihnen lässt sich nicht leben. Wir verlangen, dass von den Kunstwerken ein positiver Einfluss auf die Glieder der Hochschulgemeinschaft ausgehe».

Laut den Senatsprotokollen hatte Förderer vorgeschlagen, die Freifläche vor der heutigen Mensa für ein Freilichtmuseum mit moderner Plastik zu nutzen, dies wurde im Senat jedoch abgelehnt. Beschlossen wurde dagegen, eine Reihe von gegenständlichen Kunstwerken in die Planung aufzunehmen. Dabei kämen keine Werke infrage, «bei denen menschliche und tierische Körper stark deformiert sind (wie etwa Skulpturen von Moore oder von Marini), um zu vermeiden, dass der gegenständliche Teil des Programms zu neuer Opposition bei Behörden und Bevölkerung führt».

Zu den gegenständlichen Werken, mit denen man den Kritikern entgegenkam, gehört eine Skulptur, die die Besucher am Anfang des Parks empfängt und die den Übergang von der Stadt zum Campus markiert: Carl Burckhardts «Amazone». Es handelt sich dabei um einen Neuguss der Skulptur, die seit 1926 auf der Mittleren Rheinbrücke in Basel steht.



Carl Burckhardt: Amazone

«Weitermachen!
Weitermachen!
Weitermachen!»

Ein Gespräch mit Brigitte Walz, der Tochter von
Eduard Naegeli, über ihren Vater und sein Engagement
für die Kunst





Ihr Vater Eduard Naegeli war an der HSG Professor für Rechtswissenschaft. Was war seine Beziehung zur Kunst?

Mein Vater wollte eigentlich Pianist werden, doch dann sah er ein, dass seine Begabung nicht reichte, um ganz nach oben zu kommen, und so studierte er Jus. Sein Elternhaus war sehr musisch, alle spielten ein Instrument. Lange Jahre war er Präsident des Kunstvereins St.Gallen, später auch Präsident des Schweizerischen Kunstvereins, er machte das Programm des Cineclub und gründete die Vereinigung Neue Musik in St.Gallen.

War er damit erfolgreich?

Mit moderner Musik konnte man damals nicht sehr viele St.Galler begeistern, und in der bildenden Kunst kämpfte mein Vater anfänglich gegen unglaubliche Widerstände. Im Jahr 1955 organisierte er die erste Ausstellung mit Paul Klee im Kunstmuseum St.Gallen. Er wollte Klee dabei auch Kindern nahebringen, als Einstieg für die Erziehung zur Kunst, also lud er Schulklassen ein. Doch dann hiess es, er verführe Jugendliche: Paul Klee, das sei keine Kunst, sondern Schund! Es gab Eltern, die in die Schule gingen, um zu verhindern, dass ihre Kinder diese Ausstellung besuchten. Mein Vater war auf eine solche Reaktion

überhaupt nicht vorbereitet, es war ein grosser Schock für ihn. Für meine Schwester und mich hingegen war das Museum beinahe ein zweites Zuhause. Unsere Gespräche bei Tisch sind mir bis heute präsent. Die vielen Aufregungen im Zusammenhang mit dem Campus, einerseits das Unverständnis nach endlosen Sitzungen, andererseits die Freude und Begeisterung beim Planen!

Meine Mutter war für meinen Vater eine wichtige Kraft, sie war stets an seiner Seite: diplomatisch und mit Charme, oder, wenn's sein musste, auch kämpferisch. Das war nicht seine Art, jemand hat einmal gesagt, er sei die sanfte Gewalt.

Was für eine Beziehung hatte Ihr Vater zu Walter Förderer?

Walter Förderer war für alle eine Überraschung. Er hatte nicht studiert, sondern war Künstler, dabei schüchtern und introvertiert. Für ihn waren diese Hochschulkreise etwas ganz Neues. Mein Vater sah beim Neubau sofort die Chance, Kunst und Architektur zu integrieren: Die Studierenden sollten sich nicht nur mit Wirtschaft beschäftigen.

Förderer und mein Vater haben sich sehr gut verstanden, so waren sie sich sofort einig, dass sie für den Campus-Neubau nicht einfach Kunst einkaufen, sondern Vorschläge von lebenden Künstlern für diesen Ort einholen würden. Die beiden reisten fast alle zwei Wochen nach Paris. Mein Vater nahm jeweils vorab mit den Künstlern Kontakt auf, und ich war immer dabei, das war grossartig. So lernte ich etwa Giacometti kennen. Wir waren an einem Nachmittag in der Galerie Maeght an der Rue de Téhéran verabredet. Wir stiegen aus

dem Taxi, Giacometti kam mit dem Velo und stellte es an die Hauswand, noch mit den Veloklammern an den Hosenbeinen, nur schon der Anblick! Dann fanden die ersten Gespräche statt, mit Giacometti, Tàpies, Miró bei Maeght, dann Penalba, Stahly. Alexander Calder, das war mein erstes Mal im «Deux Magots», der grosse mächtige Mann im langen Regenmantel, begleitet von seiner Frau, ein unvergesslicher Auftritt! Alle waren begeistert von dem Projekt. Wir waren auch mit Braque verabredet, sie wollten unbedingt ein Werk von ihm, doch er war schon zu krank. Das Mosaik Oiseau an der HSG war sein letzter Entwurf.

Hatten Sie zu den Künstlern einen persönlichen Kontakt?

Ja, vor allem zu Alicia Penalba, sie arbeitete lange an ihren Plastiken in St.Gallen, eine faszinierende Frau. Unsere Freundschaft begann in Paris, wo sie für mich an manchen Wochenenden Feste veranstaltete und dazu viele ihrer argentinischen Freunde in ihr Atelier-Traumhaus einlud. Dort entstanden für mich lebenslange Freundschaften. Ich war damals 21, und Penalba fand, für so ein junges Mädchen müsse in Paris doch etwas los sein. Ihr Freund Michel war jünger als sie, er übernahm alles Praktische, damit sie Kunst machen konnte, er war auch ihr Chauffeur. Sie sind 1982 zusammen tödlich verunglückt, ich glaube, es war auf dem Weg von Paris nach St.Gallen.

Auch Tàpies arbeitete auf dem Campus, er war mit seiner Frau Teresa oft bei uns zu Hause, wir machten Ausflüge ins Appenzellerland oder an den Bodensee.

Was haben Sie von dem Kunststreit damals mitbekommen?

An den Senatssitzungen wurden manche Professoren plötzlich zu Kunstkennern und traten auf wie Kunstsachverständige, es war grotesk. Mein Vater sagte oft: «Der versteht überhaupt nichts von Kunst!», schliesslich wusste er, was bei einigen von ihnen zu Hause an den Wänden hing. Es gab harte Auseinandersetzungen, Freundschaften zerbrochen.

Manche fanden, es sollten auch St.Galler Künstler ausgestellt werden, und später gab es das dann durchaus: Roman Signer zum Beispiel, den hätte mein Vater auch genommen.

Auch in der Stadt regte sich Widerstand gegen abstrakte Kunst, viele hätten in der neuen Hochschule lieber gegenständliche Kunstwerke gesehen.

Es war für uns ein Glück, dass fast alle Künstler in der weltoffenen Stadt Paris lebten. Schon in Orly liess man den fanatischen Kleinkrieg St.Gallens zurück, konnte atmen und sich all dem Grossartigen der Kunst widmen. In Paris gingen mein Vater und Förderer abends oft an der Seine spazieren. Sie wandelten dann jeweils bis spät in die Nacht, vertieft in philosophische Gespräche, die Förderer sich alle notierte. Sie sprachen auch darüber, ob man ein Projekt überhaupt durchführen soll, wenn fast eine ganze Stadt dagegen ist. Als ich das später las, kamen mir fast die Tränen.

Sie sagten nicht: «Wir finden diese Kunst toll, wir ziehen das einfach durch!» Sondern sie überlegten, wie man das Problem entschärfen könnte, ohne bei

der Kunst Kompromisse zu machen und auf gefälligere Werke auszuweichen. Die Anfeindungen waren massiv: Wir bekamen anonyme Anrufe und Briefe, es gab Hetzartikel in der Presse. Manche Leute, von denen mir dies bekannt war, habe ich nie mehr gegrüsst.

Hatte der Streit auch Auswirkungen auf die Finanzierung der Kunst, die ja ausschliesslich von privater Seite kam?

Eine Zeit lang war es in der Tat fraglich, ob das Projekt überhaupt realisierbar sein würde. Mein Vater kannte die Direktoren der Firmen, die sich am Bau beteiligt hatten, und er wusste, dass manche von ihnen Kunst sammelten. Er nahm Kontakt zu ihnen auf und schilderte die Situation, er konnte sie begeistern, so dass sie das Projekt finanziell unterstützten. Rettend war schliesslich eine Glanzidee: Er bat alle Künstler um eine Lithografie, die dann gesammelt als Kunstmappe verkauft werden konnten.

Welche Rolle spielte der Rektor Walter Adolf Jöhr?

Ohne Jöhr wäre das Projekt gescheitert. Er setzte das ganze Gewicht seiner Persönlichkeit ein und stand mit voller Überzeugung dahinter. Das stärkte meinem Vater und Walter Förderer den Rücken. Zu Hause fand mein Vater während dieser ganzen aufregenden Zeit die Unterstützung von meiner Schwester, meiner Mutter und mir. Die Devise von uns drei Frauen lautete: «Weitermachen! Weitermachen! Weitermachen!»

BIENNALE VENEZIG 1966

Mit Kunstwerken von mehr als zwanzig Künstlern aus neun Ländern war das Hochschulgebäude der HSG auf der ganzen Welt einzigartig, die Kunst auf dem Campus fand überall Bewunderung. Für viele Künstler war die Arbeit auf dem Campus ein Lebenshöhepunkt: «Ich betrachte meine Mitwirkung an diesem Gesamtwerk als eine der wichtigsten Aufgaben meines Lebens», sagte Antoni Tàpies. «Die Idee ist einzigartig, und der Gedanke der Integration von Kunst und Bauwerk faszinierend, weil hier ja nicht ein Museum gebaut wird, sondern eine Stätte der Bildung.»

Der *Nebelspalter* spöttelte zwar über den «Bildungsbunker» mit Bauten, «deren Neuzeitlichkeit den einen oder anderen frösteln liess», doch allmählich wandelte sich auch die Stimmung in der Stadt St.Gallen. Ein Jahr nach der Einweihung hiess es im *St.Galler Tagblatt*: «So wird einerseits das künstlerische Programm, andererseits die Architektur unserer neuen Hochschule ausserhalb St.Gallens und der Schweiz in einer Art und Weise ernst genommen und als bedeutend für die gesamte Weltkunst begriffen, wie wir uns das wohl nie hätten träumen lassen und wie wir es eigentlich noch gar nicht recht begreifen können.» Der Campus mit seiner hochkarätigen Kunst erregte auch international Aufmerksamkeit: Zwischen 1965 und 1968 wurde eine Wanderausstellung in einem Dutzend Städte in der Schweiz und Deutschland gezeigt. Der Höhepunkt war 1966 eine Einladung zur Biennale von Venedig.

Ankündigung der Ausstellung «Spazio Forma e Colore alla nuova università di San Gallo – Svizzera» bei der Biennale Venedig 1966





Wanderausstellung zum neuen Campus der HSG in Karlsruhe

KUNST AN DER HSG HEUTE

Der Campus von Walter M. Förderer ist als Gesamtkunstwerk ein Dokument der damaligen europäischen Moderne. Das Konzept der Synthese von Architektur und Kunst wurde an der HSG auch für die späteren Bauwerke beibehalten. In allen Gebäuden der HSG gibt es Kunstwerke, das gilt sowohl für das 1989 eröffnete Bibliotheksgebäude, das Weiterbildungszentrum Holzweid (seit 1995), den 2022 eröffneten SQUARE sowie die in der Stadt verteilten Gebäude. In letzter Zeit werden gezielt Künstlerinnen eingeladen, um langfristig auf einen Ausgleich der Geschlechter hinzuarbeiten.

Als 1986 für die Ausgestaltung des Bibliotheksgebäudes wieder eine Kunstkommission gegründet wurde, lag der Schwerpunkt auf Werken der stilistisch vielgestaltigen Avantgarde der achtziger Jahre: den Neuen Wilden bzw. der Transavantgarde. Laut Philipp Guyers Kunstführer für das Bibliotheksgebäude suchte man nach Künstlern, «die fähig und willens sind, Raumsituationen zu gestalten und auf den <Geist>, die Funktion und die Nutzung des neuen Gebäudes einzugehen».

Josef Felix Müller: Ohne Titel



Der Architekt Bruno Gerosa hatte im Bibliotheksgebäude sechs grosse Raumsituationen für Kunstwerke geschaffen. Die Künstler wurden zu Gesprächen eingeladen und aufgefordert, für einen bestimmten Standort jeweils einen Entwurf vorzulegen. So entstanden Skulpturen wie etwa Josef Felix Müllers zweiteilige Holzfigur mit Wandgestaltung sowie grossflächige Malereien wie Martin Dislers von Hand auf die Wand gemaltes Bild *Usura* (der Künstler liess sich dafür eine Nacht im Raum einsperren) und Gerhard Richters Gemälde *Illusionen*, später umgetauft in *St.Gallen*, das auf fotografischen Studien basiert, vor allem von den Oberengadiner Seen.



Gerhard Richter: St.Gallen

«Täglich schlendern oder hasten wir an ihnen vorbei und nehmen sie kaum noch wahr; unscheinbar haben sie sich ins tägliche Leben eingefügt: die Kunstwerke an der HSG», heisst es im Editorial zu einem Kunstschwerpunkt der Studierendenzeitschrift *prisma* vom Dezember 1974. Lange Zeit wussten viele HSG-Angehörige nicht, wo etwa Giacomettis *Stehende* zu finden ist. Yvette Sánchez, Professorin für Spanische Sprache und Literatur, ist seit 2012 Präsidentin der Kunstkommission. Dass die Studierenden früher die Kunst an ihrer Hochschule kaum wahrgenommen haben, bemerkt Sánchez immer wieder bei Führungen für Alumni, denen buchstäblich die Augen aufgehen. «Das hat sich geändert: Heute gibt es keinen Graduation Day ohne Fotos mit Familien und Freunden vor dem Richter-Gemälde.» Schon in der Startwoche machen die Tutor:innen auf ihrem Campus-Rundgang die neuen Studierenden auf die Kunstwerke aufmerksam. In der Kunstkommission sind die Studierenden vertreten, und seit 2003 engagieren sich kunstinteressierte Studierende im Verein «Pro Arte». Wer die Kunst auf dem Campus auf eigene Faust erkunden möchte, kann sich die App *art@HSG* aufs Handy laden: Sie bietet nicht nur Führungen

und Videos an, sondern reagiert automatisch, wenn man an einem Kunstwerk vorbeikommt.

«Die Kunst an der HSG ist kein *l'art pour l'art*. Sie soll den Studierenden zeigen, dass es noch etwas jenseits von ihrem Studium gibt», sagt Yvette Sánchez. «Wir leben mit diesen Kunstwerken zusammen, sie gehören in unseren Alltag. Anders als in einem Museum gibt es daher keine Beschilderungen, jedenfalls nicht bei Werken, die noch aus der Zeit von Förderer und Naegeli stammen.» Jeden Werktag von 7 bis 22 Uhr ist die Kunst in den Räumen der HSG öffentlich zugänglich. «Bisher ist nie etwas passiert. Die Studierenden fühlen sich wertgeschätzt, sie zeigen grossen Respekt und sind stolz, in einem Umfeld mit so hochkarätiger Kunst studieren zu können.»

Die Werke sind unveräusserlich – damit ist auch die Botschaft verbunden, dass Kunst nicht nur ein Investitionsobjekt darstellt, sondern einen nicht monetären Wert. Angesichts des Wertzuwachses mancher Werke hat diese Botschaft durchaus Brisanz. Yvette Sánchez bekommt immer wieder Anfragen, etwa von Interessenten für das Gemälde von Gerhard Richter.

Neue Kunstwerke werden auf dem Campus nur an Orten platziert, an denen es bisher keine Kunst gab. Als 2011 das Hauptgebäude renoviert wurde, entstand eine neue unterirdische Passage vom Hauptgebäude zur Mensa. Nun wurde auch dieser Raum mit Kunst bereichert.

Auf dem Weg zur Mensa kommt man an 14 Videoclips des St.Gallers Roman Signer vorbei ...

Roman Signer: Ohne Worte





Alejandro Díaz: happiness is expensive

...oder einem Schriftzug, der behauptet, Glück sei teuer –, wobei diese Aussage durchaus auch metaphorisch zu verstehen ist.

Ursprünglich hatte die Kunstkommission die Schenkung von Alejandro Díaz' Neonröhren-Installation «happiness is expensive» ablehnen wollen: Sie befürchtete die Bestätigung von HSG-Klischees. Den Ausschlag dafür, die Schenkung doch anzunehmen, gab die Tatsache, dass der Künstler grundsätzlich konsum- und werbekritisch arbeitet und diese Kritik in all seinen Werken enthalten ist. Im Übrigen handle es sich um eine sehr schöne Arbeit.

Ein Artikel im *prisma* fasst die Diskussionen folgendermassen zusammen: «Den einen kommt es wie Hohn vor, bestätigt es aus ihrer Sicht doch alle Klischees der HSG. Andere hingegen stimmen der Aussage zu einem Gross- teil zu und wundern sich über die bösen Blicke, die ihre Kommiliton:innen dem Werk schenken. Einige schliesslich fassen die Aussage des Schriftzugs ironisch auf und sehen darin ein kritisches Hinterfragen des Leitgedankens einiger HSGler.» Aus Sicht des in Texas geborenen Künstlers mit mexikanischen Wurzeln könnte die Botschaft allerdings ganz wörtlich gemeint sein: Für eingewanderte Latinos, die den American Dream leben wollen, ist Glück durchaus etwas, das Geld kostet.

Die Kunstwerke der HSG werden nach wie vor privat finanziert, in der Regel werden sie explizit für die HSG geschaffen. So kann man etwa Zilla Leuteneggers Sgraffito Treppenhaus: Lonely at the Top (im Lichthof des HSG-Gebäudes an der Müller-Friedberg-Strasse) als künstlerische Antwort unter anderem auf die Situation von Führungskräften interpretieren. Der Entscheidungsprozess für diese Aufträge beginnt mit einer Einladung der Kunstkommission: Die ausgewählten Künstlerinnen und Künstler machen Vorschläge. Nachdem die Kunstkommission entschieden hat, welches Werk für eine Realisierung infrage



Yan Pei-Ming: Red Self-Portrait

kommt, beginnt das Fundraising. Sobald die Finanzierung steht, kann das Werk ausgeführt werden.

Bei manchen Kunstwerken an der HSG handelt es sich allerdings auch um Schenkungen und in zwei Fällen um Leihgaben von Alumni. So etwa beim dreieinhalb mal dreieinhalb Meter grossen Red Self-Portrait des chinesischen Künstlers Yan Pei-Ming. Ein Werk, das nicht nur eine grosse Wand erfordert, sondern auch die Möglichkeit, das Bild aus 25 Metern Entfernung zu betrachten: Je weiter man sich von dem Gemälde entfernt, desto schärfer wird es.

Es war nicht leicht, für das monumentale Gemälde einen Platz zu finden. Schliesslich wurde das Bild in der Turnhalle aufgehängt. «Das führte zunächst zu Irritationen», so Yvette Sánchez. «Der Künstler lebt in Paris und meinte ironisch: «Die Studierenden in Frankreich haben nicht einmal Turnhallen an den Universitäten – und ihr hängt auch noch Kunst in eure Turnhalle!»» Dort erwies sich nun allerdings die Sicherheit des Gemäldes als Problem: Um es vor Ballwürfen zu schützen, musste es hinter Panzerglas gehängt werden. Da die Spiegelung die Betrachtung des Bilds stört, ist man nun auf der Suche nach einer besseren Glaslösung; auch über eine Umplatzierung wurde intensiv diskutiert.

Die Wasser-spenderin

«Treffen wir uns bei der spuckenden Frau?» An der HSG wissen alle, was damit gemeint ist. An der Ecke Gatterstrasse/Guisanstrasse steht eine elegant gekleidete Frau in High Heels, sie beugt sich nach vorn. Wenn man an ihr vorübergeht, wird ein Sensor ausgelöst, und sie speit Wasser.

Die Figur steht nördlich des Campus, und manche meinen, sie sei ein Geschenk der Stadt St.Gallen an die HSG. Was hat es zu bedeuten, dass die Frau ihren Wasserstrahl ausgerechnet in

Richtung der HSG richtet?, so fragen sich manche. Spuckt die Figur – und damit vielleicht auch die Stadt St.Gallen – etwa auf die Universität?

In Wahrheit haben weder die Figur noch ihr Standort etwas mit der HSG zu tun. Es handelt sich bei der Brunnenfigur um ein Auftragswerk der Sanitärfirma Kreis Wasser AG. Heiner Kreis wollte der Stadt St.Gallen zum hundertjährigen Firmenjubiläum einen Trinkbrunnen schenken und bat das Amt für Kultur, dafür einen Künstler oder eine Künstlerin aus St.Gallen auszuwählen und einen Platz in der Stadt als Standort zur Verfügung zu stellen.

Die Künstlerin Andrea Vogel und ihr Trinkbrunnen Kiss for Bruce



«Ich fühlte mich von der Muse geküsst, und ich küsse wasserspendernd zurück»

Die Künstlerin Andrea Vogel über Kiss for Bruce

«Als mich die Anfrage des Amtes für Kultur erreichte, war ich gerade daran, nach Rom abzureisen für ein Atelierstipendium der Stadt St.Gallen. In Rom gibt es viele Brunnenanlagen mit Wasserspeiern. Von ihnen liess ich mich inspirieren, so dass ich mit der Idee für die Skulptur zurückkehrte.

Ich wollte eine Wasserspenderin schaffen, die mit den Besuchern interagiert. Die klassischen Wasserspeier waren der Ausgangspunkt, doch dann habe ich meine Figur in den Alltag genommen und eine Frau in einem Kleid und in Stöckelschuhen geschaffen, die auf dem Boden steht und sich damit auf einer Ebene mit den Besuchern befindet.

Die Figur beugt sich nach vorne, das heisst: Sie will etwas. Das macht sie anziehend, und es ist eine Aufforderung, sich ihr zu nähern. Mir ist bei diesem Trinkbrunnen das Performative wichtig: Das Wasser fliesst nicht die ganze Zeit. Erst, wenn sich jemand nähert, spendet die Figur Wasser, ausgelöst durch einen Sensor. Viele glauben, man werde angespien. Das kann passieren – mir passiert es auch. «Ich habe sie gestreichelt, aber es ist kein Wasser aus ihrem Mund gekommen», auch solche Sätze habe ich schon gehört.

Die Wasserspenderin ist meine Stellvertreterin, ich habe dafür selbst Modell gestanden. Der Name des Trinkbrunnens Kiss for Bruce ist eine Geste an Bruce Nauman und sein Werk Self Portrait as a Fountain: Die Fotografie zeigt ihn, wie er in nach vorn geneigter Pose Wasser speit. Ich fühlte mich von der Muse geküsst, und ich küsse wasserspendernd zurück.»

Das St.Galler Management-Modell

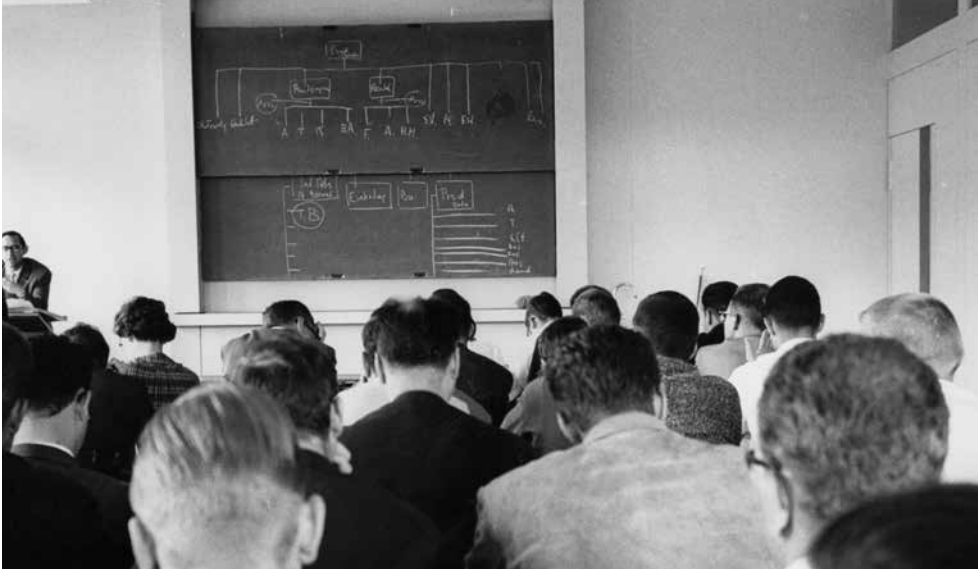
AUFBRUCHSTIMMUNG

Das St.Galler Management-Modell entstand in einer Zeit des Aufbruchs. In den sechziger Jahren erweiterte die Technik die Möglichkeiten menschlicher Unternehmungen in bisher ungeahnter Weise. Die Raumfahrt sprengte mit der Mondlandung die Grenzen des bisher Denkbaren, und die ersten Computer ermöglichten eine völlig neue Form der Verarbeitung und Vernetzung von Information. In dieser Zeit begann man, von Paradigmenwechseln zu reden: Der Begriff geht zurück auf Thomas S. Kuhns Buch *The Structure of Scientific Revolutions* von 1962.

Auch an der HSG herrschte nach der Einweihung des Campus von Walter M. Förderer Aufbruchstimmung. Walter Krieg hat als Assistent von Hans Ulrich das St.Galler Management-Modell mit entwickelt, er erinnert sich an die Wirkung des neuen Campus. Sein Studium hatte er noch in der Notkerstrasse begonnen, vom Umzug im Jahr 1963 auf den Rosenberg war er begeistert. «Mit der Sichtbeton-Architektur und der Kunst, die eigens für den Campus geschaffen wurde, zeigte die HSG: Wir sind anders, wir sind modern.» Auch innerlich erneuerte sich die HSG: Im Rahmen einer Studienreform wurde das Studium von sieben auf acht Semester verlängert. Bei der Neugestaltung der Studiengänge stand alles zur Debatte. «Was brauchen unsere Studenten für die Praxis? Wie müssen wir sie ausbilden, damit sie angesichts der gestiegenen Anforderungen Unternehmen führen können? Solche Fragen wurden damals von den Professoren der Betriebswirtschaft intensiv diskutiert», erinnert sich Walter Krieg. Die Atmosphäre an der Hochschule sei von der Bereitschaft zur Veränderung und von einer grossen Offenheit geprägt gewesen. «Es war eine einmalige historische Situation, in der das St.Galler Management-Modell entstand.»

Die Betriebswirtschaftslehre galt als kleinere Schwester der Nationalökonomie, wie man die Volkswirtschaft damals noch nannte. Für Hans Ulrich, Leiter des 1954 gegründeten und schnell wachsenden Instituts für Betriebswirtschaft, gab es keinen Zweifel daran, dass in der Betriebswirtschaftslehre das Wissen kein Selbstzweck sein darf, sondern im Hinblick auf die Anwendung in der Praxis generiert werden muss. Die klassische Betriebswirtschaftslehre der Nachkriegszeit, wie sie von Erich Gutenberg mit *Grundlagen zu einer Betriebswirtschaftslehre*, der dreibändigen «Gutenberg-Bibel», etabliert wurde, hielt Hans Ulrich nicht mehr für zeitgemäss angesichts der wachsenden Komplexität der Aufgaben, die sich den Unternehmen stellten. Mit dem St.Galler Management-Modell strebte Hans Ulrich den Übergang von der Betriebswirtschaftslehre in eine Managementlehre an: Es ging um eine Ausbildung von Führungskräften, die befähigt werden sollten, in einer komplexer werdenden Welt Entscheidungen zu treffen.

Der revolutionäre Ansatz von Hans Ulrich bestand darin, Erkenntnisse der Systemtheorie und Kybernetik auf die Führung von Unternehmen anzuwenden.

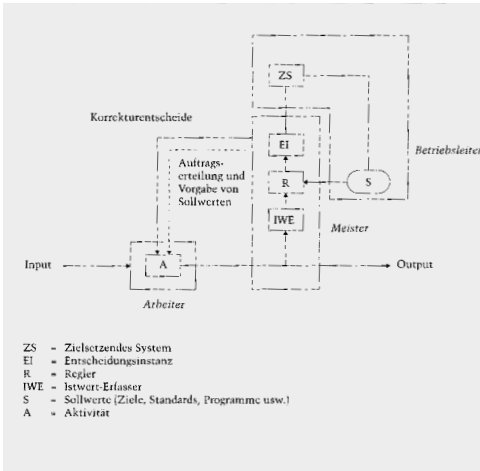


Vorlesung von Prof. Hans Ulrich

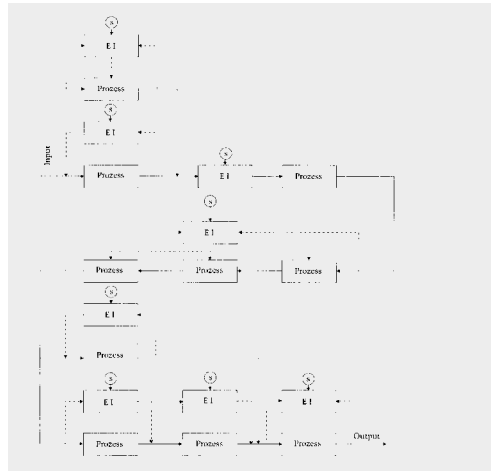
Die klassische Betriebswirtschaftslehre sei in ihrer Eindimensionalität nicht dazu geeignet, «wirkliche Probleme in ihrer Vielschichtigkeit zu erfassen». Dem linearen Prinzip der Gewinnmaximierung setzte Ulrich ein ganzheitliches Denken in Prozessen und vernetzten Beziehungen entgegen. Ein Unternehmen sei keine bloße Aggregation einzelner Funktionen, sondern ein System, das mehr sei als die Summe seiner Teile.

Hans Ulrich hatte seit Jahren darauf gedrängt, die Forschung am Institut für Betriebswirtschaft zu stärken. Seine Unternehmenstheorie hatte er in einer Reihe von Forschungsseminaren von 1964 bis 1967 weiterentwickelt, wobei auch Literatur jenseits der Betriebswirtschaft als Wissensquelle verwendet wurde, im Sinne offener Systeme. Insbesondere die Kybernetik, die Systemtheorie und die Computerwissenschaft lieferten Inspirationen. 1968 erschien Hans Ulrichs Grundlagenwerk *Die Unternehmung als produktives soziales System* – der «graue Elefant» (in Anspielung an den grauen Einband und den Umfang des Buchs). Es propagierte ein neues Verständnis von Führung und Management: «Unternehmungsführung ist kein rein intellektueller Prozess, sondern bedeutet ein kontinuierliches zweckmässiges Verhalten in wechselnden Situationen im Zustand der unvollkommenen Information», heisst es dort. Das «Schubladensystem» des isolierten Teilwissens sollte abgelöst werden durch «integrierte Datenverarbeitung». Dies machte es möglich, Management als «Komplexitätsbewältigung» zu verstehen.

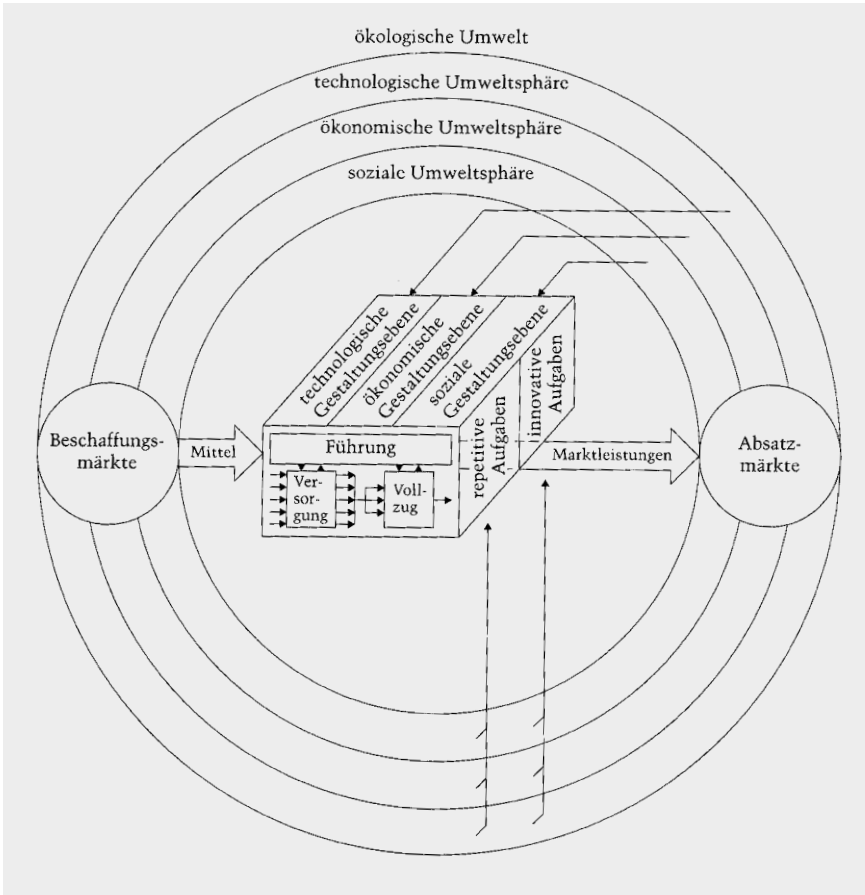
In *Die Unternehmung als produktives soziales System* verwendet Hans Ulrich kybernetische Modelle von Regel- und Steuerungssystemen, um Managementprozesse darzustellen. In der Betriebswirtschaftslehre waren solche Modelle völlig neu.



Aufbau eines Regelsystems



Beispiel verknüpfter Regel- und Steuersubsysteme



Das Unternehmensmodell im Überblick

Aus grafischen Abstraktionen, wie sie hier abgebildet sind, entstand die Grundform des St.Galler Management-Modells: Das Unternehmen wird als Würfel dargestellt, der von Umweltsphären umgeben ist. Der Würfel besteht aus horizontalen Ebenen, die Umweltsphären aus konzentrischen Kreisen: Ökologie, Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft.

Das neue Denken erforderte nicht nur Modelle, sondern auch eine neue Sprache. Hier kam die Begrifflichkeit der Kybernetik und der Systemtheorie ins Spiel. Ging es in der klassischen Betriebswirtschaftslehre um Funktionen wie Marketing, Verkauf, Rechnungswesen oder Logistik, war nun von Input und Output, von Regelkreisen, Steuerung, Selbstregulation und Entwicklung die Rede.

Auch von der Unternehmensphilosophie her stand der neue Ansatz im Widerspruch zum damaligen Mainstream. Hans Ulrich sah im Gewinnstreben nicht mehr den einzigen Zweck eines Unternehmens, ihm ging es auch um Werthaltungen: «Wir fassen das Gewinnstreben als eine notwendige und wichtige Zielrichtung der Unternehmungen auf, die aber in ein umfassenderes Zielsystem integriert sein muss, das auch andere Zielvorstellungen enthält; für die Gewichtung dieser möglichen Zielsetzungen müssen klare Entscheidungskriterien aufgezeigt werden.»

Hans Ulrich ging es nicht in erster Linie um einen wissenschaftlichen Fortschritt, er hatte sein Modell im Hinblick auf die Praxis entwickelt. Es sollte in der Kaderausbildung eingesetzt werden und damit durch Weiterbildung eine Lücke füllen: 1968 nahm die HSG als erste Schweizer Universität einen Weiterbildungsstudiengang in ihr Studienangebot auf. Das St.Galler Management-Modell bietet keine Rezepte, sondern ein Denkmodell, «ein Leerstellengerüst für Sinnvolles» (Hans Ulrich), das sich auf die verschiedensten Unternehmensaufgaben anwenden lässt.

Das St.Galler Management- Modell

Alt-Rektor Peter Gomez schrieb 1975 seine Dissertation im Kontext des St.Galler Management-Modells, zusammen mit Fredmund Malik und Karl-Heinz Oeller: *Systemmethodik – Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme*. Gomez macht die Innovation der ganzheitlichen Managementlehre mit einem Bild greifbar.

Peter Gomez: «Wir steigen in einen Helikopter, erheben uns hoch über das Gelände, das wir «Unternehmen» nennen, und fragen uns: Wie ist dieses Unternehmen eingebettet in Natur, Technik, Wirtschaft, Politik, Gesellschaft? Sodann landen wir wieder und bohren ein tiefes Loch, beispielsweise zum Thema Marketing. Wir nehmen eine Bodenprobe, besteigen erneut unseren Helikopter und analysieren diese Probe vor dem Hintergrund der grossen Zusammenhänge.

Es ist dieser integrierte, ganzheitliche Ansatz, der die HSG von den Wirtschaftsfakultäten fast aller anderen Universitäten unterscheidet. An anderen Universitäten lernen die Studierenden viele Details zu den Themen Marketing, Finanzen, Organisation, Personalwesen – wie durch ein Wunder sollen diese sich dann zusammenfügen zu dem, was wir Unternehmensführung nennen. Aber das Ganze ist eben etwas anderes als die Summe der Teile.»

DAS ST.GALLER MANAGEMENT-MODELL UND DIE PRAXIS

Das St.Galler Management-Modell trug massgeblich dazu bei, dass die HSG zu einer Marke wurde, mit einer Strahlkraft weit über die Landesgrenzen hinaus. Der Erfolg allerdings war keineswegs ein Selbstläufer.

Nachdem mit *Das Unternehmen als produktives soziales System* 1968 die Grundlagen für eine neue Managementlehre geschaffen waren, ging es darum, das Modell weiterzuentwickeln. Hans Ulrich rief dazu das Forschungsprojekt «Systemorientiertes Management – St.Galler Management-Modell» ins Leben, finanziert wurde es von der Privatwirtschaft: Zwanzig führende Schweizer Firmen investierten insgesamt 800 000 Franken in das Projekt. In der St. Jakob-Strasse, fernab der HSG, wurden Büroräume gemietet, in denen sieben bis acht Doktoranden und Habilitanden Arbeitsplätze für ihre Forschung fanden. Den Sponsoren wurde für Ende 1972 ein zweiwöchiges Seminar zugesichert, in dem ihnen die Forschungsergebnisse vorgestellt werden sollten.

«Es war eine spezielle Stimmung», erzählt Cuno Pümpin im Rückblick. Pümpin hatte an der HSG doktoriert und war in der Wirtschaft in leitender Position tätig. «Unten in der Vorstadt sassen die Doktoranden in ihren zwei Dachzimmern im fünften Stock an ihren Papers, während oben am Rosenberg wöchentliche Sitzungen unter den BWL-Professoren stattfanden.» Im Sitzungszimmer des damaligen Gebäudes des Instituts für Betriebswirtschaft habe Hans Ulrich am oberen Tische gesessen und versucht, die acht bis zehn BWL-Professoren von seinem Management-Modell zu überzeugen. Denn der neue Ansatz stiess bei der Professorenschaft keineswegs nur auf Begeisterung.

Als der Termin des zweiwöchigen Seminars nahte, an dem das St.Galler Management-Modell seinen Förderern vorgestellt werden sollte, lag noch nichts Schriftliches vor, was man den Seminarteilnehmern hätte in die Hände drücken können. Walter Krieg war als Assistent von Hans Ulrich an der Entwicklung der neuen Management-Lehre direkt beteiligt; so erhielt er den Auftrag, eine erste Systematisierung zu verfassen.

«Die Zusammenarbeit mit Hans Ulrich hatte sich einfach ergeben», so Walter Krieg. «Es war eine spezielle Konstellation zwischen uns beiden. Wir rauchten beide Marlboro, und im Rauchnebel kamen die Gedanken. Es war eine geistige Kongruenz, ein intellektuell-mentales Yin-Yang. Wir haben das nie thematisiert, es war einfach da.» Hans Ulrich fiel es nicht leicht, seine Vorstellungen zu kommunizieren, und oft übernahm Walter Krieg die Rolle des Vermittlers. «Manchmal kamen Studenten und sagten: ‹Der Ueli schickt mich zu dir. Er sagte: Fragen Sie den Krieg, der weiss, was ich meine.›»

Die erste Fassung des St.Galler Management-Modells bestand in einer fünfzigseitigen Broschüre. Das Modell war ein Ordnungsgerüst, an der HSG diente es nun als Basis für das BWL-Studium. Die Publikation hatte eine hohe Integrationskraft. «Wir hatten den Grundsatz ‹formal geschlossen, inhaltlich offen›.

Damit konnte es in der Praxis überall eingesetzt werden.» Von den Kollegen anderer Wirtschaftsfakultäten wiederum wurde es gerade wegen seiner Offenheit manchmal nicht ernst genommen: Es galt als beliebig.

Nun lag also eine erste Publikation vor. Für die Leitung des Sponsoren-Seminars wendete sich Hans Ulrich an Cuno Pümpin. Denn Pümpin brachte mit, was den Doktoranden des Forschungsprojekts fehlte: Praxiserfahrung. Er war damals, nach einer Zeit bei J. R. Geigy (später Novartis), Mitglied der Geschäftsleitung der Computerfirma Univac, nach IBM die Nummer zwei der Branche. An der HSG schrieb er nebenher seine Habilitationsschrift. «Ich bezog mein neues Büro in der St. Jakob-Strasse in der Annahme, dort umfassende Forschungsergebnisse vorzufinden», erzählt Cuno Pümpin. «Als ich nun die «Software» für das Symposium sehen wollte, zeigten die jungen Assistenten auf ein Büchergestell an der Wand gegenüber. In dem Büchergestell standen sechs stattliche Ordner, doch als ich sie öffnete, enthielten sie jeweils nur zwanzig Seiten – und die waren rein theoretisch und damit völlig ungeeignet für ein Managementseminar.» Damit hatte Pümpin nicht gerechnet, die Aufgabe war enorm. Es folgten hektische Wochen mit viel Nacharbeit, in denen Cuno Pümpin sich bemühte, Seminarunterlagen, Folien und Arbeitsblätter für die Präsentation zusammenzustellen.

Am ersten Seminartag sassen dreissig Top-Vertreter aller bedeutenden Schweizer Firmen im Tagungsraum und erwarteten Erkenntnisse, die sie für die Praxis brauchen konnten. Doch das Seminar war viel zu theoretisch. «Die Teilnehmer wussten nicht, wie sie die Prinzipien von Input und Output, Regelkreisen und Rückkoppelungen auf ihre Firmen übertragen sollten. Da hiess es dann bald einmal: «Der Berg hat eine Maus geboren.»» Das Unverständnis der Firmen sei eine harte Erfahrung gewesen, so erinnert sich auch Walter Krieg. «Die Förderung war für die Praxis gedacht. Doch der Fundus an Wissen, der erarbeitet worden war, musste für die Praxis erst noch bearbeitet werden.»

Es gab eine Krisensitzung im alten Institutsgebäude an der Dufourstrasse 48. «Hätte man ein Messer genommen und wäre damit durch die Luft gefahren, hätte man in der Luft einen Schnitt gesehen – so dick war der Rauch», erinnert sich Cuno Pümpin. Rauchen war damals am Institut für Betriebswirtschaft absolut üblich, sei es Pfeife, Zigarren oder Zigaretten, und je grösser der Druck, desto dicker wurde die Luft. Obwohl weiter Gehälter bezahlt werden mussten, ging das Geld aus, und die Weiterentwicklung des Modells war in Gefahr. So wurde schliesslich der Beschluss gefasst, eine Stiftung mit dem Namen «Management-Zentrum» zu gründen: Cuno Pümpin hatte inzwischen seinen Job bei Univac gekündigt, er übernahm die Leitung.

Die Neugier seitens der Wirtschaft auf dieses neue Führungsmodell war gross, trotz des missglückten Seminars, und so hatte das Management-Zentrum einen erfolgreichen Start. In der ganzen Schweiz wurden nun Weiterbildungen angeboten: Die Kurse mit dem Titel «Das St.Galler Management-Modell:

systemorientiertes Management» hatten sechzig, achtzig, manchmal hundertzwanzig Teilnehmer. Der Umsatz erlaubte es dem Management-Zentrum, die Schulden in Höhe von mehreren hunderttausend Franken zu bezahlen, mit denen es gestartet war.

Der Erfolg war allerdings nicht nachhaltig. Das hatte einerseits wirtschaftliche Gründe. Das Jahr 1973 brachte den Jom-Kippur-Krieg und die Ölkrise. Die Schweiz erlebte den stärksten wirtschaftlichen Einbruch seit den dreissiger Jahren, deshalb konnten sich die meisten Firmen keine teure Weiterbildung für ihre Kader leisten. Andererseits zeigte sich, dass die Kurse zum systemorientierten Management immer noch zu theoretisch waren: Von den Teilnehmern kamen oft kritische Rückmeldungen.

«Es war eine Herausforderung, Brücken zu schlagen zur traditionellen Begrifflichkeit», so Walter Krieg, der das St.Galler Management-Modell in Kursen unterrichtete und in den achtziger Jahren bei der «Zürich»-Gruppe auch in die Praxis umsetzte. «Manchmal schleusten wir die Begriffe mit einem trojanischen Pferd ein. «Was für ein Vehikel nehmen wir für diesen oder jenen Begriff?», so fragten wir uns oft. Dann wieder zeigte sich, dass es besser war, Ross und Reiter klar zu benennen, um nicht in die Falle herkömmlicher Begriffe zu tappen, etwa wenn es darum ging, die Unternehmung nicht mehr als primär gewinnmaximierende Organisation zu betrachten, sondern als produktives soziales System.» Man habe sich bemüht, die Kursteilnehmer in einer Sprache abzuholen, die für sie verständlich war, jedoch mit den kybernetischen Modellen im Hinterkopf. «Das war ein Lernprozess. Wenn der Transfer funktionierte, konnte man sagen: «Das ist jetzt eben dieser Regelkreis.»»

Für den Erfolg in der Praxis waren Fallbeispiele entscheidend, denn hier konnten die Teilnehmer die abstrakten Modelle konkret anwenden. Als Glücksfall erwies sich die Case Study des Ski-Herstellers Head, die man von der Harvard Business School übernehmen konnte. «Die meisten Kursteilnehmer fuhren selbst Ski, und so diskutierten sie mit Begeisterung, was die Firma Head bei der Einführung des ersten Metall-Ski gut gemacht hatte und was sie hätte besser machen können», erinnert sich Cuno Pümpin. 1974 hatte das Management-Zentrum mit seinen Kursen in der Praxis Fuss gefasst, doch wirtschaftlich war es immer noch schwierig. Zusammen mit Firmen wie dem Lebensmittelunternehmen Usego wurden innerbetriebliche Kurse entwickelt. «Es gab ein grosses Bedürfnis nach neuen Führungskonzepten», so Pümpin. In den folgenden Jahren stieg die Nachfrage: Die Kurse mit dem St.Galler Management-Modell wurden zu einem Erfolgsprodukt für die Kaderschulung. «Wir haben mit dem St.Galler Management-Modell die Führungsgenerationen mitgeprägt, die in den siebziger und achtziger Jahren in die Praxis gingen», so die Bilanz von Walter Krieg.



 PORTRAIT

Hans Ulrich: der Kopf

Hans Ulrich (1919–1997) gründete 1954 das Institut für Betriebswirtschaft und war bis 1985 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre. Das St.Galler Management-Modell war seine wichtigste Innovation. «Hans Ulrich war intellektuell eine Wucht: Er war ungeheuer kreativ und offen in seinem Denken, und er beschäftigte sich auch mit philosophischen Themen jenseits der Betriebswirtschaftslehre», so beschreibt ihn sein damaliger Mitarbeiter Walter Krieg.

So offen Hans Ulrich in seinem Denken war, so zurückhaltend war er als Mensch. «Mehr Führungswürfel denn Person, aus Sicht des Hinterbänklers weit entfernt, faszinierend im Gespräch», so charakterisierte ihn eine Studentin. Selbst zu seinen engsten Vertrauten hielt Ulrich Distanz. «Man sagte, jemand habe es ‹bis zu Hans Ulrichs Haustür› geschafft – das wurde ein geflügeltes Wort», so Walter Krieg.

«Hans Ulrich hatte überhaupt kein Charisma», erinnert sich Thomas Eberle, der Anfang der siebziger Jahre an der HSG studierte. «Er hielt unglaublich langweilige Vorlesungen. Man musste sich konzentrieren, um ihm zuzuhören, doch dann merkte man, was für interessante Dinge er erzählte. Aber er sprach so monoton, dass es kaum auszuhalten war.»

Eine Anekdote von Cuno Pümpin illustriert die Reserviertheit von Hans Ulrich. Als das St. Galler Management-Modell im Jahr 1973 finanziell akut gefährdet war, flog Hans Ulrich mit Emil Brauchlin und Cuno Pümpin nach Nizza, um dem CEO

von Reynolds Tobacco das Modell vorzustellen. Der CEO war von der Präsentation so begeistert, dass er den Kurs für das gesamte Management in Europa und Asien buchte. «Auf dem Rückflug sprach Hans Ulrich mich durchgehend mit du an, so erleichtert war er über den Ausgang unserer Mission, das war eine ganz grosse Ehre», so Pümpin. «Danach hat er mich selbstverständlich wieder gesiezt.»

DIE WEITERENTWICKLUNG DES ST.GALLER MANAGEMENT-MODELLS

Das St.Galler Management-Modell ist nichts Statisches: In den folgenden Jahrzehnten entwickelte es sich kontinuierlich weiter und nahm neue Themen auf. In den achtziger Jahren kamen die Naturwissenschaften ins Spiel: Die Evolutionstheorie und die Theorie autopoietischer Systeme regten dazu an, die Selbstorganisation lebensfähiger Systeme zu erforschen und für Fragen der Managementpraxis fruchtbar zu machen. Die Idee, dass Organisationen als komplexe Systeme durch selbstorganisierende Prozesse und eine eigendynamische Entwicklung gekennzeichnet sind, war für die klassische Betriebswirtschaftslehre völlig neu.

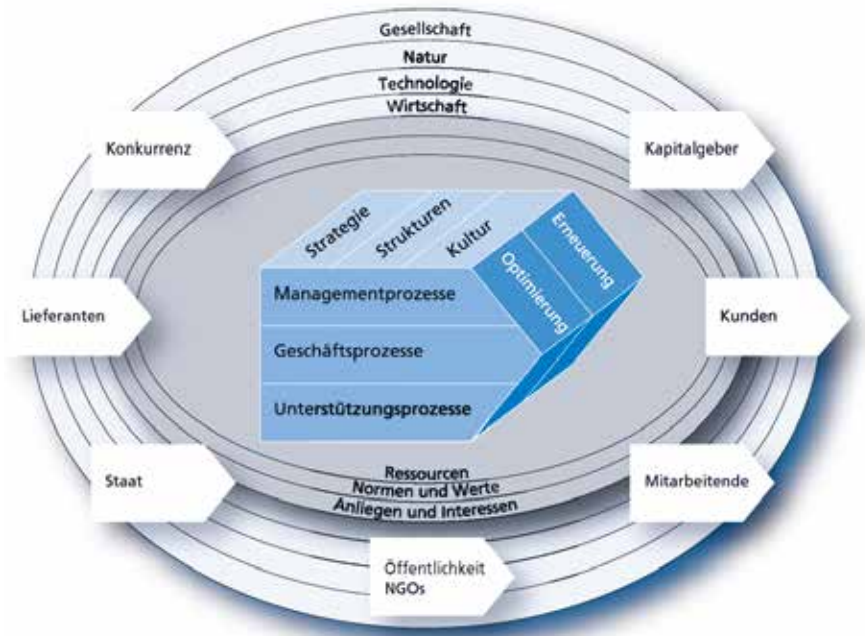
Um einen Austausch mit hochkarätigen Forschern aus anderen Wissenschaftsgebieten zu ermöglichen, initiierte Hans Ulrich in den achtziger Jahren an der HSG internationale Forschungsgespräche mit herausragenden Wissenschaftlern wie dem Kybernetiker Heinz von Foerster, dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick und dem Wirtschaftswissenschaftler Amartya Sen. Das erste Forschungsgespräch fand 1983 zum Thema «Management und Selbstorganisation sozialer Systeme» statt und resultierte in einem vielbeachteten Tagungsband. Das zweite Gespräch verwarf 1984 mit dem Thema «Ethik und Wirtschaftswissenschaft» auf die Bestrebungen der HSG, einen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik einzurichten, was drei Jahre später auch erfolgte.

Die Erneuerung der Grundidee des St.Galler Management-Modells erfolgte in mehreren Generationen. Knut Bleicher, der 1985 die Nachfolge von Hans Ulrich antrat, brachte mit dem Buch *Konzept Integriertes Management* 1991 die zweite Generation des St.Galler Management-Modells heraus; es ist bis heute ein Standardwerk, im Jahr 2021 erschien es in der zehnten Auflage.

Seit 2002 liegt die Weiterentwicklung des St.Galler Management-Modells in den Händen von Johannes Rüegg-Stürm, Professor für Organization Studies. Seine 2002 veröffentlichte Monografie *Das neue St. Galler Management-Modell* gilt als dritte Generation. Im Jahr 2019 erschien mit *Das St. Galler Management-Modell* (mit Co-Autor Simon Grand) die vierte und vorerst letzte Generation.

Johannes Rüegg-Stürm hat in den achtziger Jahren an der HSG studiert, er sieht sich als «Enkel» von Hans Ulrich. Der Integrationsgedanke, der dem St.Galler Management-Modell zugrunde liegt, ist aktueller denn je. Die Gesellschaft und die unternehmerische Praxis werden derzeit durch weitreichende Transformationsprozesse wie etwa die Digitalisierung fundamental herausgefordert, und zu deren Bewältigung reichen die disziplinären Zugriffe der klassischen Betriebswirtschaftslehre nicht mehr aus.

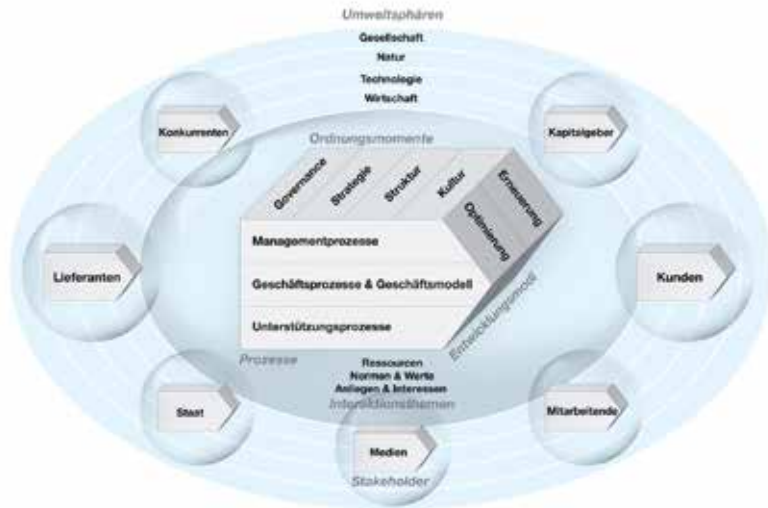
Wertschöpfung ist heute das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von organisationsübergreifenden Prozessen, die fortlaufend weiterentwickelt und teils vollkommen neu erfunden werden müssen. Dazu ist Management im Sinne einer «reflexiven Gestaltungspraxis» erforderlich. Management bedeutet, so Rüegg-Stürm, viele Gestaltungsdimensionen gleichzeitig präsent zu haben:



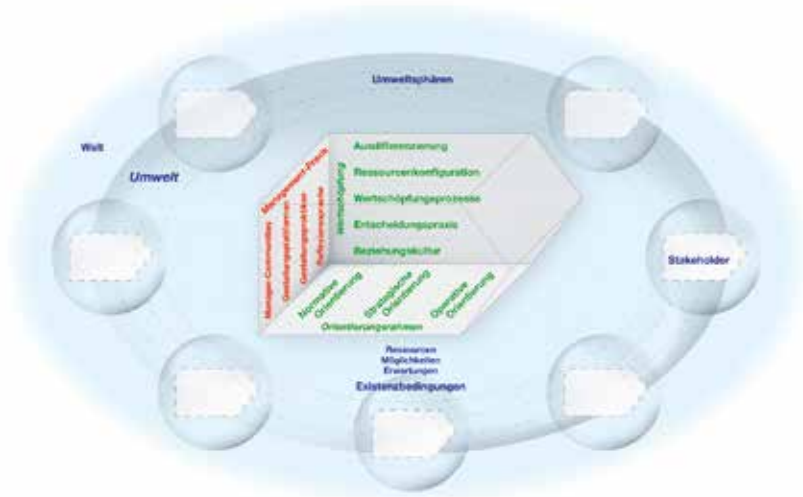
St.Galler Management-Modell der 3. Generation

Wichtig ist etwa ein Oszillieren zwischen einem *Zooming-out* (den Blick aufs grössere Ganze gewinnen) und einem *Zooming-in* (den Blick fürs «Funktionieren» des eigenen Unternehmens schärfen). Die Unterscheidung zwischen einer Aufgaben- und einer Praxisperspektive orientiert sich an der «Praxistheorie» und der neueren Systemtheorie von Niklas Luhmann. Bei der Aufgabenperspektive steht das «Was» im Zentrum, die Praxisperspektive dagegen fragt nach dem «Wie» der konkreten Managementpraxis.

Eine systemische Perspektive relativiert die Bedeutung einzelner Manager und steht in einem Spannungsverhältnis zu einer in der angelsächsischen Welt stark dominierenden Perspektive eines «Great Man Leadership». «Dieses Narrativ, das etwa von Figuren wie Jack Welch genährt worden ist, gerät jetzt ins Wanken», meint Johannes Rüegg-Stürm. «Dazu tragen auch Ergebnisse der Diversity-Forschung und erfolgreiche Frauen bei, die allmählich in die Chef-Etagen vordringen.» Zeitgemäss sei ein «postheroisches Management» (Dirk Baecker), und dazu gehöre das Eingestehen von Unsicherheit ebenso wie das reflektierte Denken in systemischen Zusammenhängen.



Johannes Rüegg-Stürm: Aufgabenperspektive



Johannes Rüegg-Stürm: Praxisperspektive

DAS ST.GALLER MANAGEMENT-MODELL IN DER LEHRE

Von Anfang an war das St.Galler Management-Modell sowohl für die Praxis als auch für die Lehre geschaffen. Mit dem Modell selbst entwickelten sich daher auch die Lehrmittel für den Unterricht in der Betriebswirtschaftslehre.

Die neueste Publikation *Einführung in die Managementlehre* (2021) von Thomas Bieger et al. dient als Grundlage für die BWL-Vorlesung im Assessmentjahr und gibt einen Überblick über die Entwicklung des St.Galler Ansatzes: die Überführung von der Betriebswirtschaftslehre in die Managementlehre. «Es geht nicht mehr um das St.Galler Management-Modell als solches», erklärt Thomas Bieger. «Wichtiger als das Modell ist seine Evolution: Die Studierenden sollen nicht Modelle auswendig lernen, sondern eine Denktradition verstehen.»

HEALTH CARE – EIN PRAXISBEISPIEL

Seit 2004 befasst sich Johannes Rüegg-Stürm als Professor für Organization Studies intensiv mit dem Gesundheitswesen, einem hochkomplexen und auch gesellschaftspolitisch sensiblen Bereich. «Die Frage, inwiefern man das Gesundheitswesen ökonomisch managen kann, ist eine höchst kontroverse gesellschaftspolitische Herausforderung.» Im Gesundheitswesen ist eine systemische Perspektive vor allem bei Fragen der Sicherheitskultur wichtig: In den westlichen Ländern sterben mehr Menschen aufgrund von Behandlungsfehlern im Spital als im Strassenverkehr. Um die Sicherheit im Spitalwesen zu verbessern, müsse man systemisch vorgehen, so

Johannes Rüegg-Stürm: «Es geht nicht nur um Personen, die Fehler machen und beispielsweise ein Medikament verwechseln. Vielmehr sind es vielerorts Arbeitsbedingungen und gewohnheitsmässige Praktiken, die eine solche Verwechslung wahrscheinlich machen. Den «Schuldigen» zu suchen, hilft nicht viel. Fehler verhindert man nur, wenn man in einem gemeinschaftlichen Suchprozess die Voraussetzungen ändert, die zu dem fatalen Fehler geführt haben. Wie sind z. B. die Medikamente im Schrank einsortiert, wie deutlich waren sie beschriftet? Wie waren die Beleuchtungsverhältnisse? Wie lange war der Pfleger bereits am Arbeiten, und unter welchem Druck stand er? Ganz ähnliche Fragen stellen sich übrigens bei Zwischenfällen im Bereich der Flugsicherheit.»

Das Buch ist praxisorientiert: Anhand von Fallbeispielen werden Situationen aufgezeigt, in denen Dilemmata eine Entscheidung fordern. Der integrative Ansatz soll dabei Spannungsfelder aufzeigen, die sich auf unterschiedliche Situationen anwenden lassen. Dabei wird zwischen externer und interner Integration unterschieden. Die externe Integration erfordert vom Manager, die verschiedenen Stakeholder zusammenzuhalten und bei Entscheidungen die Ansprüche von Gewerkschaften, Investoren, politischen Gruppierungen, Behörden etc. zu berücksichtigen. Bei der internen Integration kommt das Prozessdenken zum Zug. «Modelle braucht man, um sich einen Überblick zu verschaffen, doch damit dies gelingt, muss das Modell jeweils situativ angepasst werden», so Thomas Bieger. «Das St.Galler Management-Modell ist keine Doktrin, sondern eine geistige Landkarte für Einordnungen von Problemen und Fragestellungen.»

DIE BEDEUTUNG DES ST.GALLER MANAGEMENT-MODELLS HEUTE

«Fünfundzwanzig Jahre und vier Generationen – das ist ein eindrücklicher Produktlebenszyklus. Das zeigt, dass Hans Ulrich mit seiner Vision wirklich etwas in Bewegung gesetzt hat», sagt Cuno Pümpin im Rückblick. Doch das kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass das St.Galler Management-Modell seit den neunziger Jahren sowohl in der Praxis als auch in der Forschung an Bedeutung verloren hat. «Das St. Galler Management-Modell hat die HSG gross gemacht, doch heute gewinnt die Spezialisierung wieder zunehmend die Oberhand», sagt Peter Gomez.



Das St.Galler Management-Modell wird heute nur noch in der Lehre benutzt: Die «blaue Bibel» dient als Ordnungs- und Bezugsrahmen. Studierenden hilft das St.Galler Management-Modell, die Puzzlesteine einzuordnen, die sonst in getrennten Fachbereichen unterrichtet werden. Der Band *Betriebswirtschaft verstehen – Das St.Galler Management-Modell* von Roman Capaul und Daniel Steingruber wiederum wird in den Mittelschulen als Standardwerk für den Wirtschaftsunterricht benutzt.

Als Visionär war Hans Ulrich seiner Zeit voraus: Er beschrieb Phänomene, bevor es Begriffe dafür gab. Was er in seinem Modell als «Bezugsgruppen» bezeichnete, nennt man heute Stakeholder. Seine Unterscheidung zwischen «innovativen» und «repetitiven» Unternehmensaufgaben schärfte den Blick für etwas, was heute als «zweihändige Führung» bzw. «Ambidextrie» bezeichnet wird. Und sein Verständnis von Unternehmungen als humanen Sinnsystemen jenseits einer eindimensionalen Gewinnmaximierung wird heute mit Konzepten wie «Purpose», «Corporate Social Responsibility» oder «Nachhaltigkeit» thematisiert.



Seminar an der HSG in den sechziger Jahren

1968 an der HSG

DIE «ST.GALLER LÖSUNG»

An der HSG gab es im Zug der 68er Unruhen weder Besetzungen noch Boykotte. In seiner Festschrift zum 75-jährigen Bestehen der HSG führt Georg Thürer dies zurück auf «die Einsicht der St.Galler Studenten, welchen das Studieren wichtiger war als das Demonstrieren». Dass es an der Hochschule St.Gallen keine Studentenproteste gab, hat einerseits mit ihrer Ausrichtung auf die Wirtschaftswissenschaften zu tun: Die Studierenden der HSG waren dem wirtschaftlichen System gegenüber kaum kritisch eingestellt, die meisten wollten Karriere machen und ihr Studium möglichst rasch absolvieren. Andererseits war die «St.Galler Lösung», so ein Begriff von Rektor Francesco Kneschaurek, auch Ausdruck des besonderen Verhältnisses zwischen der Professorenschaft und den Studierenden. Die HSG war die erste Schweizer Hochschule, die ein formelles Mitbestimmungsrecht der Studentenschaft einführte, studentische Vertreter:innen sitzen in allen Gremien.

Die Neukonzeption der Lehre war 1963 ganz auf die Bedürfnisse der Studierenden ausgerichtet, sie orientierte sich an der Frage: Was müssen unsere Absolventen können? «Es gab eine fundamentale Kundenorientierung, und die Kunden, das waren die Studierenden», erinnert sich Walter Krieg. An der HSG habe es schlicht keinen «Muff von tausend Jahren unter den Talaren» gegeben.

Als der Tessiner Volkswirtschaftsprofessor Francesco Kneschaurek 1966 sein Rektorat antrat, war er erst 42 Jahre alt. Gelegentlich setzte er sich als Jazz-



Rektoratsübergabe von Otto K. Kaufmann (l.) an Francesco Kneschaurek (r.), Februar 1966

pianist ans Klavier. Bei den Studierenden war der streitbare Rektor beliebt, er suchte den Austausch mit ihnen.

Zusammen mit seiner Frau Norma führte Kneschaurek ein offenes Haus, regelmässig lud er den Studentenvorstand sowie Mitglieder des Studentenparlaments und studentischer Vereine zum Abendessen ein. Bei der Eröffnungsfeier 1969 beklagte er, dass Einladungen in diesem Rahmen aufgrund der stark gewachsenen Studierendenzahlen nicht mehr möglich seien. Zum ersten Mal konnte er die Erstsemester nicht mehr per Handschlag begrüßen – es waren einfach zu viele.

Francesco Kneschaurek am Flügel, Promotionsfeier



Francesco Kneschaurek mit seiner Frau Norma in der Kutsche beim Fackelzug zur Rektoratswahl, Februar 1966



Im «Bericht des Rektors 1968/69» beschreibt Kneschaurek die Voraussetzungen für die St.Galler Lösung. Die Inhaber der Leitungspositionen hätten vor zwanzig Jahren selbst an der HSG studiert, daher sei ihnen der Lehrbetrieb auch aus der Sicht der Studierenden vertraut. Die überwiegende Mehrheit der Studierenden wiederum sei an einem offenen und respektvollen Dialog interessiert. Dann gab es auch klare Entscheidungen von oben: Als etwa das Gerücht die Runde machte, dass eine Besetzung des Rektorats drohe, verfügte der Rektor kurzerhand die Schliessung der Hochschule für die fraglichen Tage, damit war die Konfrontation vom Tisch.

Wie ernst die Studierenden an der HSG genommen wurden, zeigt ein Vortrag, den Alt-Rektor Walter A. Jöhr im Januar 1970 auf der Generalversammlung der Vereinigung schweizerischer Hochschuldozenten hielt. Das Thema lautete: «Fragen der Demokratie in der Hochschule». Jöhr war zwar gegen eine faktische Gleichberechtigung von Studierenden, dafür mangle es ihnen an Kompetenz und Urteilsfähigkeit, doch zugleich forderte er einen hierarchiefreien Umgang an der Hochschule: «Der Gedanke der Gleichheit muss in der Richtung gefördert werden, dass die Begegnung zwischen Dozenten und Studenten nicht länger durch das Verhältnis Obrigkeit/Untertan oder durch das Verhältnis Lehrer/Schulklasse bestimmt sein darf, sondern auf der nämlichen Ebene erfolgen soll.» Um die Beteiligung der Studierenden in der Selbstverwaltung der Hochschule zu stärken, führte Jöhr eine vierzehntägliche Aussprache zwischen dem Senatsausschuss und dem Vorstand der Studentenschaft ein. Nach zweieinhalb Semestern stellte er fest, dass es gelungen sei, «die heutzutage drohende Entfremdung zwischen Hochschulleitung und der Studentenschaft zu vermeiden».

Doktorandenausflug 1953, links aussen Walter A. Jöhr



SOZIALISTISCHE STUDENTENGRUPPE

Auch in St.Gallen gab es damals linke Studierende, allerdings formierten sich entsprechende Gruppierungen hier später als in anderen Städten. Im Juli 1972 meldete die Sozialistische Studentengruppe ihre Vereinsgründung an. Das Ziel des Vereins bestehe darin, «die demokratische Meinungsbildung innerhalb des Sozialismus und über den Sozialismus zu fördern». Willi Geiger hatte eben sein Amt als Rektor angetreten und reagierte mit Nervosität. Er forderte in den Statuten des neuen Vereins ein ausdrückliches Bekenntnis zum Rechtsstaat. «In Artikel 2 (Zweck) muss ohne irgendeinen Vorbehalt zum Ausdruck gebracht werden, dass der Verein jede Gewaltanwendung gegen Personen und Sachen zur Erreichung seiner politischen Ziele verwirft.» Diese Forderung beruhe «auf Erfahrungen, die noch in jüngster Zeit mit ‹Sozialistischen Studentengruppen› in der Bundesrepublik Deutschland gemacht werden mussten», und solche Entwicklungen wollte er durch die Schaffung einer klaren rechtlichen Ausgangslage verhindern, so Geiger in einem Brief an den Verein. Die vier Studenten, die den Verein gründen wollten, wiesen diese Forderung aus Gründen der Rechtsgleichheit zurück: Den betreffenden Passus würden sie nur dann in ihre Statuten aufnehmen, wenn auch alle anderen studentischen Vereine sich in dieser Weise zum Rechtsstaat bekennen müssten. In einem Schreiben an den Rektor fügten sie hinzu: «Unserer Meinung nach geben die Persönlichkeiten der Gründungsmitglieder keinerlei Anlass dazu, dass man Zweifel an der Loyalität der neugegründeten Gruppe gegenüber dem Rechtsstaat haben kann.» Die Sozialistische Studentengruppe organisierte vor allem Seminare zu sozialistischen Themen, man traf sich in bestimmten Lokalen der St.Galler Altstadt – und man stritt sich mit den konservativen Burschenschaften.

” O-TON

«Wir waren ein Brausemittel für eine verkrustete Gesellschaft»

Dieter Freiburghaus war als Student Mitglied der Sozialistischen Studentengruppe.

«Ich hatte in Bern ein Mathematikstudium begonnen, und nachdem ich es abgebrochen hatte, war ich an einem Studium interessiert, das nicht zu lange dauerte. An der HSG konnte man in acht Semestern Ökonomie studieren, und so begann ich 1969 mein Studium. In den studentischen Gremien gaben damals die linken Studenten den Ton an: Sie stellten beispielsweise vier der sieben Vorstandsmitglieder der Studentenschaft.

Ich war Mitglied der Sozialistischen Studentengruppe, doch uns ging es nicht um einen Umsturz, wir waren eher ein Brausemittel für

eine verkrustete Gesellschaft. Die HSG war eine schöne Hochschule mit erstklassiger Kunst, und seitens der Dozenten gab es viel Verständnis – wir hätten auf keinen Fall mitgemacht, wenn es gewalttätig geworden wäre. Es ging eher um ein Aufbrechen von Strukturen. Bei manchen war es auch eine Auflehnung gegen das Elternhaus, das war besonders bei einigen Adligen aus Deutschland der Fall. Das alles hatte auch etwas Verspieltes, der Spassfaktor war bei uns sicher grösser als an anderen Unis.

Nach zwei Jahren waren wir mit dem Grundstudium fertig. Wir fanden: Es waren zwei gute Jahre, doch jetzt reicht es. Einige Angehörige der Sozialistischen Studentengruppe gingen an die Freie Universität Berlin, darunter auch ich, bei mir kam noch dazu, dass ich schwul war, und das war im konservativen St.Gallen ein Problem.

Wir Linken waren keine Hippies, sondern brachten einander auch im Studium auf Vordermann: Wir wollten zu den Besten gehören. Und aus uns allen ist etwas geworden: Willi Gerster etwa war später Chef der Kantonalbank Basel, Thomas Eberle wurde Soziologieprofessor an der HSG, und ich hatte eine Professur am Institut de Hautes Études en Administration Publique (IDHEAP) in Lausanne.»



» O-TON

Die Rote-Herz-Geschichte und andere Erinnerungen

Der Soziologieprofessor Thomas Eberle war als Student Teil des Kritischen Seminars.

«Eigentlich war es nicht mein Wunsch, an der HSG zu studieren: Mich interessierten Fächer wie Soziologie, Psychologie und Philosophie. Doch mein älterer Bruder studierte schon an der ETH in Zürich, und das war mit grossen Ausgaben verbunden, daher baten mich meine Eltern, in St.Gallen zu studieren. Es hatte auch eine gewisse Logik: Ich hatte das Wirtschaftsgymnasium gemacht und dort Rolf Dubs als Lehrer, er hatte mir ebenfalls geraten, an die HSG zu gehen. So habe ich dann Wirtschaftssoziologie studiert.

Ich kam 1969 mit ziemlich langen Haaren an die HSG. Das war damals ein Zeichen für eine kritische Haltung, und so fanden die Langhaarigen sofort zusammen. In der linken Gruppierung an der HSG gab es bald einmal eine Spaltung: Die einen bekannten sich zum Sozialismus, die anderen nannten sich einfach «kritisch». Ich war links-liberal, aber nicht sozialistisch, und so gehörte ich zum Kritischen Seminar, das bis weit in die siebziger Jahre hinein existierte, das waren ja dann auch Freundschaften.

In St.Gallen gab es keine Studentenunruhen, doch es gab die Rote-Herz-Geschichte. Ein Liebespaar an der Kantonsschule war von der Mutter des Mädchens beim Beischlaf ertappt worden. Der Junge war neunzehn und das Mädchen achtzehn, damit waren sie damals noch minderjährig. Nachdem die Mutter den Vorfall dem Rektor der Kantonsschule gemeldet hatte, wurde der Junge von der Schule verwiesen. Das gab einen Aufschrei in St.Gallen, und die linken HSG-Studentengruppen organisierten daraufhin, zusammen mit engagierten Kantonsschülerinnen und Kantonsschülern, die Rote-Herz-Kampagne: Wir trugen Anstecker mit einem roten Herzen als Zeichen dafür, dass man für die Liebe als Menschenrecht einsteht.

Das hatte einen grossen Widerhall in St.Gallen, viele Leute fanden es skandalös, dass der Gymnasiast wegen der Liebe von der Schule fliegen sollte. Aber es war bezeichnend für die damalige Stimmung. Bis 1982 war es in St.Gallen verboten, im Konkubinat zu leben. Das wurde zum Problem, als die WGs aufkamen: Wenn ein Nachbar die Polizei rief, mussten die Polizisten anrücken. Je mehr der Zeitgeist sich wandelte, desto mehr waren den Polizisten diese Einsätze peinlich. Sie gaben uns dann Tipps: Man solle Betten in verschiedene Zimmer stellen, dann könne man sagen, jeder habe sein Zimmer, und dann sei es kein Konkubinat.»



👤 PORTRAIT

Walter A. Jöhr: der Demokrat

Der Volkswirtschaftsprofessor und Alt-Rektor Walter A. Jöhr (1910–1987) reagierte auf die 68er Bewegung damit, dass er Seminare zu Themen anbot wie «Hauptrichtungen des Sozialismus» (Sommersemester 1970). Er war der Meinung, dass gerade eine Wirtschaftshochschule gegenüber der Planwirtschaft nicht ignorant bleiben dürfe, sondern sich auch mit sozialistischen Theorien auseinandersetzen müsse.

Diese Offenheit hatte auch persönliche Gründe, denn Walter A. Jöhr erkannte sich im Aufbruch der Studentenunruhen wieder. Als junger Mann hatte er sich den Frontisten angeschlossen, nach dem Studium der Rechtswissenschaften in Zürich ging er in den dreissiger Jahren für ein Zweitstudium nach Berlin. Seine Dissertation *Die ständische Ordnung* von 1937 wurde aufgrund antisemitischer Aussagen kritisiert, und als er 1937 an der Handelshochschule St.Gallen seine Professur antrat, führte dies im Gemeinderat der Stadt St.Gallen zu einer Interpellation der sozialdemokratischen Fraktion.

Im Zug der 68er Bewegung drängte eine linke Gruppe von der Universität Basel die Studentenschaft der HSG dazu, den Fall Jöhr zu skandalisieren. «Wir diskutierten das im Vorstand der Studentenschaft», erinnert sich Dieter Freiburghaus, «und wir lehnten das ab. Das war eine andere Zeit gewesen, mit dem Jöhr von heute hatte das nichts mehr zu tun. Ausserdem war das nie ein Geheimnis, die betreffenden Schriften waren in der Bibliothek allgemein zugänglich.» Für die

Studierenden gab es keinen Zweifel daran, dass Jöhr sich gewandelt hatte, er war ein liberaler Demokrat. «Er stand für Weltoffenheit, und er hatte die Kunst auf dem Campus ermöglicht – das war fantastisch.» Als Jöhr hörte, dass seine frontistische Vergangenheit wieder hervorgeholt werden sollte, suchte er das Gespräch mit den Studierenden. Mit Dieter Freiburghaus hatte sich ein enger Kontakt ergeben, denn Jöhr hatte den ehemaligen Mathematikstudenten mit einem mathematischen Zusatzseminar zur Einführungsvorlesung in die Volkswirtschaft betraut. Freiburghaus war von den Gesprächen mit Jöhr beeindruckt: «Er erklärte uns, dass er als junger Intellektueller in den dreissiger Jahren ebenfalls einen Aufbruch gesucht hatte, ganz so, wie er es jetzt bei uns wahrnahm. Ihm war es damals um eine Alternative zu Kommunismus und Liberalismus gegangen, beide waren für ihn hinfällig, und so kam er auf die Ständestaatlichkeit. Für ihn waren wir links, so wie er damals rechts war, beides war Ausdruck der Suche nach etwas Neuem.»

Walter A. Jöhr (Mitte) mit zwei Kommilitonen in der Studienzeit





 PORTRAIT

Ota Šik: der Theoretiker des «Dritten Wegs»

Der Prager Ökonom Ota Šik (1919–2004) wurde 1970 als ausserordentlicher Professor für die Theorie und Praxis der Planwirtschaft an die HSG berufen. Er hatte als Vizepräsident der Regierung von Alexander Dubček den «Dritten Weg» zwischen Sozialismus und Kapitalismus propagiert und war nach der Niederschlagung des Prager Frühlings in die Schweiz geflohen. Die HSG bekannte sich zwar zur Marktwirtschaft, wollte im Systemkonflikt jedoch die Gegenposition ebenfalls an der Hochschule vertreten haben.

Eigentlich hatte Ota Šik Kunstmaler werden wollen. 1933 begann er in Prag ein Kunststudium, doch nach einem Jahr musste er es abbrechen, um Geld zu verdienen. Als die Nationalsozialisten 1939 die Tschechoslowakei besetzten, ging der Jungkommunist Šik in den Untergrund. Die Gestapo verhaftete ihn 1940, er überlebte das KZ Mauthausen, aus dem er 1945 befreit wurde.

Nach dem Krieg kehrte Ota Šik nach Prag zurück, studierte an der Prager Hochschule für politische und soziale Wissenschaften und wurde 1961 Direktor des Ökonomischen Instituts der Akademie der Wissenschaften. Im Prager Frühling entwickelte er als Vizeminister der Regierung von Alexander Dubček den «Dritten Weg», einen Sozialismus «mit menschlichem Antlitz». Er wollte Marktmechanismen in die erstarrte Planwirtschaft einführen: Unter den sozialistischen Betrieben sollte eine Konkurrenzsituation ge-

schaffen werden mit dem Ziel, die Betriebe in den Besitz der Belegschaften zu überführen.

Als am 21. August 1968 die Truppen des Warschauer Pakts in Prag einmarschierten, hielt sich Ota Šik zufällig mit seiner Familie in Belgrad auf, denn die selbstverwalteten jugoslawischen Betriebe waren damals ein Vorbild für alle, die sich für eine neue Wirtschaftsform interessierten. Da ihm in Prag die Verhaftung drohte, emigrierte Šik mit seiner Familie in die Schweiz. Zunächst war er an der Universität Basel wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für angewandte Wirtschaftsforschung, 1970 erfolgte der Ruf an die HSG.

Aufgaben: Hochschultasche Luft.

30. 4. 70

Aufwort
auf diese Frage
haben
1.

1. Sind die usmanischen Mittel vorhanden?
ja

2. Zusammenarbeit = mit Prof. Föls
Schneefrage: Wir im besten Werten
zu wenig für die
Plausibilität (in) im
Orten!

- Man benötigt einen Spezialisten,
der mit dem örtlichen Verhältnis
kennt.

3. Prüfung die Vorlesung meine werden
Schneefrage! ja

Perimeter vorläufiger Daten nicht sehr
für die Schneefrage eingestuft.

Plausibilität sollte nicht fest für die
ein.

Man sei von der Bezeichnung
er sei der klassische Typ einer Wirt-
schaft.

die nicht eine neue Meinung.

die würde eigentlich leichter war
Wirtenschaft. Anhand & nicht in der
Behandlung machen.

DIE BERUFUNG VON OTA ŠIK

Die Berufung war an der HSG keineswegs unumstritten, wie ein handschriftliches Protokoll der Sitzung des Hochschulrats vom 30. April 1970 zeigt. Man könne nicht «mit unserem Geld jemanden finanzieren, der gegen unser Wirtschaftssystem grundsätzlich andere Auffassungen vertrete», meint ein Sitzungsteilnehmer. Im Weiteren gab es Befürchtungen, Ota Šik könne als Agitator auftreten oder sich gar als Spion entpuppen. An der Sitzung nahm auch der damalige CVP-Nationalrat Kurt Furgler teil, er war Mitglied des Hochschulrats und forderte eine «gesellschaftspolitische Einordnung». In den Notizen wird er stichwortartig zitiert: «Der Mann sei im Innersten nicht frei! Sohn in der Tschechei! Deshalb mehr Forschertätigkeit und weniger Lehrtätigkeit!» Ota Šiks 1948 geborener älterer Sohn Jiří Polák war Ende 1968 wieder nach Prag zurückgekehrt, und Furgler befürchtete, dass Šik erpressbar sei. Er empfahl, es zuerst mit einer Gastprofessur zu versuchen.

Dem widerspricht der Rektor: Man wisse im Westen zu wenig über die Planwirtschaften im Osten, daher brauche man jemanden, der mit den östlichen Verhältnissen vertraut sei, Harvard habe beispielsweise bereits eine Gruppe von Ostblockspezialisten. An einer Hochschule müsse Raum für Konfrontation sein: «Wir sehen eher einen Nachteil, weil wir zu wenig auf dem Laufenden sind.» Šik sei ein klassischer Wissenschaftler und kein Agitator. «Weshalb ist nun diese Person Šik so mikroskopisch unter die Lupe zu nehmen?», wundert sich ein Sitzungsteilnehmer. Es gereiche der Hochschule St.Gallen zum Ansehen, wenn man Šik anstelle.

Über den prägenden Aussenseiter Ota Šik

Roger de Weck hatte von 1972 bis 1976 an der HSG studiert

«Von Ota Šik habe ich gelernt, jenseits der Ideologien zu denken. Allerdings bin ich mir nicht sicher, ob die HSG für ihn der richtige Ort war: Was er einzubringen hatte, interessierte hier nur eine sehr überschaubare Zahl von Studenten (Studentinnen gab es an der HSG damals nur eine Handvoll). Er blieb am Rand, so wie er seine Vorlesung auch in einer Randstunde hielt, von 18 bis 20 Uhr. Sie wurde wenig besucht, doch umso intensiver waren die Diskussionen, sie haben mich geformt.

Šik nahm vorweg, was wir erst heute in einer digital-ökologischen Welt mit acht Milliarden Menschen einsehen: dass wir uns von den grossen, alten, baufälligen Gedankengebäuden verabschieden müssen, und zwar sowohl vom Sozialismus, der spätestens 1989 einstürzte, als auch vom Wirtschaftsliberalismus, dessen Versagen seit der 2008 ausgebrochenen und bis heute anhaltenden Vertrauenskrise offensichtlich ist.

Ich spreche bewusst vom Liberalismus und nicht von der Liberalität. Wenn ich Maja Göpels Bestseller *Unsere Welt neu denken* lese, über eine Welt mit bald zehn Milliarden Menschen, dann wird mir bewusst, dass Ota Šik zu jenen gehörte, die damals schon anfangen, diese Welt neu zu denken und sich von den Doktrinen zu entfernen, die das 19. und 20. Jahrhundert bestimmt hatten.

In Ota Šiks Gesicht lag etwas Strenges, auch Bitterkeit. Damals in Prag war alles, was er versucht hatte, militärisch vernichtet worden, und im Westen interessierten seine Gedanken wenig. Vor seiner Parteikarriere hatte er ja Kunst studiert, und nach seiner Emeritierung schrieb er keine Zeile mehr, er malte nur noch. Wir blieben in Kontakt, und 2004 bat er mich, ein paar Worte bei der Eröffnung seiner Zürcher Ausstellung zu sagen. Als ich für die Vernissage in die Galerie kam, war er nicht da. Stunden zuvor war er gestorben. Vielleicht konnte er loslassen im Wissen darum, dass seine Ausstellung stattfinden würde.»



Gemälde von Ota Šik

Das St.Gallen Symposium

GRÜNDUNG DES INTERNATIONAL STUDENTS' COMMITTEE

Am 26. Februar 1970 lud Rektor Francesco Kneschaurek eine Gruppe von Studierenden zu sich nach Hause ein. Dieser Abend sollte die Geburtsstunde der langlebigsten und wirkmächtigsten studentischen Initiative an der HSG werden. «Bei diesen Zusammenkünften bestand Kneschaurek jeweils darauf, dass wir uns die Tagesschau ansahen, und an diesem Abend wurde über die Studentenunruhen an deutschen Universitäten berichtet», erinnert sich der damalige BWL-Student Wolfgang Schürer. «Da meinte Kneschaurek: «Das kostet uns die Abstimmung.» Er sagte es, als wäre das ein *fait accompli*.» In der Abstimmung vom September 1970 ging es um den dringend notwendigen Erweiterungsbau: Der Campus von Walter Förderer war für 900 Studierende ausgelegt, inzwischen gab es an der HSG mehr als 1800 Studierende.

An dem Abend wurde heftig diskutiert. Vielleicht könnten die Studierenden der St.Galler Bevölkerung zeigen, dass es auch anders geht? Der Student Wolfgang Schürer schlug einen Dialog der Generationen vor, als Alternative zur Konfrontation. Statt Vorlesungsboykotten und Institutsbesetzungen sollte es an der HSG eine Tagung geben, an der Studierende mit Führungskräften diskutierten. «Beim Abschied fragte ich Kneschaurek, ob er bereit wäre, meine Initiative zu unterstützen.»

Das war die Initialzündung für das International Students' Committee (ISC). Die fünf Mitglieder der Gründungsgeneration kamen aus unterschiedlichen Ländern: Neben Wolfgang Schürer (Deutschland) gehörten dazu Terje Wølner-Hanssen (Norwegen), Clemens Brenninkmeijer (Niederlande), Franz Kriegler (Österreich) und Urs Schneider (Schweiz). Diese Länder spiegelten die damalige Internationalität der HSG wider, Studierende aus anderen Weltgegenden gab es kaum.

Unter der Leitung von Wolfgang Schürer machten sich die ISC-Mitglieder daran, eine internationale Management-Tagung zu organisieren. Damals gab es noch keinen internationalen Konferenzmarkt. Das erste Internationale Management-Gespräch, wie die Tagung des ISC ursprünglich hiess, war eine Pionierleistung: Es fand ein halbes Jahr vor dem ersten European Economic Forum in Davos statt, aus dem später das World Economic Forum (WEF) werden sollte. Der Rektor hatte seine Unterstützung zugesichert, ebenso sein Nachfolger Willi Geiger sowie Hans Ulrich, der führende Betriebswirtschaftsprofessor. Die Unterstützung war allerdings begleitet von Skepsis. Man traute einem Studenten ein derart ambitioniertes Projekt nicht recht zu: So etwas sei parallel zum Studium nicht machbar, die Ansprüche seien überzogen.

DAS ERSTE INTERNATIONALE MANAGEMENT-GESPRÄCH

Wolfgang Schürer machte sich mit Improvisationstalent und Chuzpe an die Umsetzung seiner Idee. In Alice Winiger, die gerade in der Engelgasse 2 eine Filiale der Adia Interim aufbaute, fand er spontan eine Teilzeitsekretärin, die ersetzte die fehlende Infrastruktur: Von Frau Winigers Büro aus korrespondierte Schürer mit Referenten, organisierte Transporte, Hotelzimmer sowie Räume an der HSG, verhandelte mit der Fremdenpolizei, kümmerte sich um Simultanübersetzung, Werbung und Sachspenden. Eine besondere Rolle spielten dabei die Telefonistinnen der Auskunftsnummer 114. Sie suchten nicht nur Telefonnummern heraus; als Wolfgang Schürer das Büro von Giscard d'Estaing kontaktieren wollte, standen sie ihm auch mit ihren Französischkenntnissen zur Seite.

Dem Studenten Schürer war kein Name zu gross. «An einem Nein wächst man mehr als an einem Ja», sagt er heute. «Referenten zu gewinnen, ist eine Frage des Stils.» Auf die Frage: Warum laden Sie mich ein?, musste man eine gute Begründung parat haben, so Schürer. «Die Antwort war: <Wir möchten von Ihnen etwas lernen, und wir möchten, dass Sie uns zuhören.> Das war die Idee des Generationendialogs.» Auch das ISC war ein Kind der Zeit, selbst wenn es sich ausdrücklich gegen die Studentenunruhen wendete. Auch beim Generationendialog sei es darum gegangen, Autoritäten herauszufordern. «Aber nicht, indem man sie an den Pranger stellt, sondern indem man sie mit Fragen löchert und um Antwort bittet.»

Nur vier Monate nach dem Abend bei Kneschaurek fand das erste Internationale Management-Gespräch statt. Am 30. Juni und 1. Juli 1970 kamen 200 Teilnehmer aus 20 Ländern nach St.Gallen. Die Tagung stiess auf grosse Resonanz: Dem ISC war es gelungen, die Wirtschaftsminister der fünf Herkunftsländer der Initianten für das Patronatskomitee zu gewinnen, das verlieh dem studentischen Projekt von Anfang an Glaubwürdigkeit.

Die ersten Internationalen Management-Gespräche 1970



Schon für die erste Tagung brachte das ISC erstklassige Referenten nach St.Gallen, so etwa den INSEAD-Direktor Philippe Dennis oder den Shell-Vorsitzenden Gerrit Wagner. «Gerrit Wagner hatte zuerst nicht geantwortet», erinnert sich Schürer. «Er dachte, das sei ein studentischer Trick, man wolle ihn reinlegen und habe es auf den Gesichtsverlust eines Wirtschaftsführers abgesehen.» Das Internationale Management-Gespräch war die erste internationale Plattform der HSG – ein Erfolg, mit dem kaum jemand gerechnet hatte.

Die Hoffnung im Hinblick auf die Abstimmung vom September 1970 allerdings wurde enttäuscht: Obwohl sich alle Fraktionen für den Erweiterungsbau ausgesprochen hatten, wurde die Vorlage von Stadt und Kanton St.Gallen abgelehnt.

Ob es ein zweites Management-Gespräch geben würde, war trotz des Erfolgs keineswegs sicher. Das erste Management-Gespräch hatte mit einem Defizit geendet. Wie bei jedem ambitionierten Projekt gab es auch beim ISC schicksalsentscheidende Zufälle, so führte der Kontakt zum Seniorpartner der Bank Wegelin, Arthur Eugster, zur ersten Büro-Adresse: Die ehemalige Druckerei Zollikofer stellte Schürer zwei Bürozimmer für die Vorbereitung der zweiten Tagung mietfrei zur Zwischennutzung zur Verfügung, damit hatte das Pendeln zwischen der Mensa, der Adia Interim und der eigenen Wohnung ein Ende.

«Martita Jöhr konnte einem direkt ins Herz hineinreden.»

Wolfgang Schürer erinnert sich an die Frau von Walter A. Jöhr.

«Zur Unterstützung des Symposiums gehörte für mich damals auch ein grosses Glück in der Gestalt von Martita Jöhr. Die Frau von Walter A. Jöhr lud mich regelmässig zu einer warmen Mahlzeit ein. Die Gespräche mit ihr weiteten meine Perspektive. Sie engagierte sich schon seit fünfundzwanzig Jahren für humanitäre Projekte, etwa mit einer Gruppe gegen die Folter oder bei der Hilfe für Strafgefangene.

An der HSG war Frau Jöhr damals eine moralische Autorität, gerade, weil sie im Hintergrund blieb. Wenn man von ihr zum Kaffee eingeladen wurde, fragte man meist, ob Professor Jöhr auch dabei sei. Wenn sie dann sagte: «Nein, nur ich», dann wusste man, dass man in der Gefahrenzone war. Sie konnte einem direkt ins Herz hineinreden. So etwas wäre heute undenkbar, das ging nur, weil die Universität noch so klein war.

Manche Ehefrauen von Professoren und Rektoren hätten mehr Anerkennung durch die Studentenschaft verdient. Auch Norma Knechaurek und Elisabeth Geiger waren mit ihrer Wärme und Herzlichkeit für uns Studierende prägende Figuren an der HSG.»

Martita Jöhr (3. v. l., neben Walter A. Jöhr)



Die zweite Tagung war auch finanziell ein Erfolg. Es kamen mehr als 700 Teilnehmer, darunter mit Alvin Toffler, dem Autor von *Der Zukunftsschock*, ein Star aus den USA. Schon im Vorfeld gab es von der Presse höchstes Lob: «Die St.Galler Tagung steht in Bezug auf Informationsdichte und Referentenkapazität auf einsamer Höhe», hiess es in der *Neuen Zürcher Zeitung*.



← Rektor Willi Geiger beim Empfang von Bundespräsident Nello Celio während des dritten Management-Gesprächs 1972
↓ Wolfgang Schürer (2. v. l.) und Bundesrat Arnold Koller (3. v. l.) beim 18. Symposium 1988



«Für Studierende war das ISC-Symposium auch eine Zumutung»

Thomas Eberle erinnert sich an das St.Gallen Symposium der siebziger Jahre.

«Das ISC war für uns damals ein Ausbund des Establishments, so mussten die Mitglieder des ISC etwa über ein entsprechendes Auto verfügen, um bei Firmen vorzufahren und Verhandlungen zu führen. Während des Symposiums sah man Autos an der HSG, die man sonst nie gesehen hat: Mercedes-Limousinen und BMW, manche sogar mit Fahrer. Das war uns völlig fremd. Wir hatten damals gar keine Autos, und wenn, dann einen Deux Chevaux oder einen R4, das waren damals die Kultautos der linken Szene. Für Studierende war das ISC-Symposium auch eine Zumutung, uns war das damals zu unkritisch.

Heute sehe ich das natürlich anders. Wolfgang Schürer hatte unglaubliche Connections, ihm sind Dinge gelungen, die man sich nicht vorstellen konnte. Seiner Einladung zum ISC-Symposium folgten Politiker wie Václav Havel, und 1991 schaffte er es sogar, den Bundeskanzler Helmut Kohl nach St.Gallen zu holen – den hat man sonst nie zu solchen Veranstaltungen gekriegt.

Das ISC hat die HSG in der Wirtschaftswelt und bei Führungskräften bekannt gemacht. Die Organisatoren griffen wirklich interessante Themen auf: Die Einladung des Club of Rome 1972 war eine Sensation.»

VON DER IMPROVISATION ZUR INSTITUTION

Kontinuität ist für studentische Organisationen naturgemäss eine Herausforderung. 1975 wurden eine Stiftung gegründet sowie ein Förderkreis, der die Finanzierung sicherte: Mit der St.Galler Stiftung für Internationale Studien war der Übergang von der Improvisation zur Institution geglückt.

Dass diese Strukturen noch keine Garantie für das Fortbestehen waren, zeigte sich nach dem Rücktritt von Wolfgang Schürer im Jahr 1993. «Das Vakuum war grösser, als erwartet», sagt Andreas Kirchschräger, von 1997 bis 2008 CEO der Stiftung. «Das ISC hatte ein klassisches KMU-Nachfolgeproblem.» Kirchschräger hatte während seines Studiums bereits 1992 und 1993 als ISC-Mitglied zwei Symposien mitorganisiert. Nach seinem Abschluss ging er für ein Jahr in die USA, und als er Ende 1996 zurückkam, erreichte ihn von der Stiftung die Anfrage, ob er aus studentischer Perspektive die Verantwortung für das

Symposium übernehmen wolle – er war damals 25 Jahre alt. «Nach Wolfgang Schürers Weggang hatte das ISC Förderer verloren, und es hatten sich kaum mehr Studierende für das Team gemeldet. Das 26. Symposium konnte nur noch mit Ach und Krach organisiert werden.»

Die Existenz des ISC stand zur Disposition. Das St.Gallen Symposium hatte schon immer seine Kritiker: In der Professorenschaft fanden viele, eine Universität sei eine Ausbildungsstätte und brauche keine «Weltverbesserer-Events», unter den Studierenden wiederum galt das ISC als elitär, man sah nicht ein, warum das Symposium jeweils die ganze Universität drei Tage lang in Beschlag nehmen sollte. Nun gab es Stimmen, die das Symposium auch politisch für überholt hielten: Nach dem Ende des Kalten Kriegs wurde Francis Fukuyamas These vom Ende der Geschichte diskutiert, die Freiheit schien global gesiegt zu haben und eine Dialog-Veranstaltung nicht mehr notwendig. «Die Stiftung gab mir ein Jahr Zeit, um das Symposium zu retten. Ich arbeitete Tag und Nacht, wir hatten ein kleines, tolles Team, und für uns war klar: Die Symposiumsidee hat noch Kraft.»

Drei Faktoren waren wichtig für die Neuerfindung des Symposiums. Die erste Neuerung bestand in einem thematischen Fokus. «Es genügte nicht mehr, grosse Namen einzufliegen und ihnen eine Stunde Redezeit zu geben, das hatte im Zug der Globalisierung seinen Wow-Effekt eingebüsst.» Die zweite Entwicklung betraf die Internationalisierung. Bisher war das Symposium eine deutschsprachige Plattform mit internationaler Anbindung, nun wurde das Verhältnis umgekehrt: Das 29. Symposium wurde 1999 vollständig auf Englisch durchgeführt. «Das war keineswegs unumstritten, manche fürchteten um die regionale Verankerung in der Ostschweiz.» Die Internationalisierung war ein durchschlagender Erfolg. Das zeigte sich auch am Essaywettbewerb, der seit 1988 für mehr studentische Beteiligung sorgen sollte. Anfang der neunziger Jahre gab es 180 Einsendungen, die Hälfte stammte von Studierenden der HSG. Ende des Jahrzehnts waren es über tausend Bewerbungen, mehr als die Hälfte kam aus aussereuropäischen Ländern.

Der dritte Faktor war der technologische Aufbruch. «Die IT-Revolution veränderte alles. Als ich Anfang der neunziger Jahre im studentischen Team war, gab es noch keine E-Mail, man musste beim zentralen Drucker der Universität einen Time-Slot reservieren und konnte dann vielleicht zwanzig Briefe pro Tag ausdrucken. Informationen über Firmen mussten wir uns in den dicken *Kompass*-Büchern zusammensuchen.» Die Effizienzsteigerung kam beim St.Gallen Symposium rasch an, denn die Studierenden hatten ein unbefangenes Verhältnis zu technischen Neuerungen. «Das ISC hatte technologisch immer die Nase vorn: Die Studierenden wollten lieber etwas ausprobieren, was vielleicht noch nicht ganz funktionierte, als mit Methoden von gestern arbeiten.» IT-Partnerfirmen, die das ISC sponserten, halfen dabei, neue Techniken einzurichten: Das ISC war die erste Organisation an der HSG, die auf eigene Server zurückgreifen konnte.

Die Tagung wechselte in den Jahrzehnten ihres Bestehens mehrfach den Namen, seit 2005 heisst sie St.Gallen Symposium. Jedes Jahr Anfang Mai bringt sie um die tausend Teilnehmende aus mehr als sechzig Nationen an die HSG; dabei geht es um Jahresthemen wie «Facing Risk», «Beyond the End of Work» oder «Trust Matters». Heute besteht das ISC-Team aus gut dreissig Studierenden. Sie unterbrechen ihr Studium für ein Jahr, um sich ehrenamtlich der Organisation des St.Gallen Symposiums zu widmen. Für die Durchführung der Tagung kommen zusätzlich 450 HSG-Studierende als freiwillige Hilfskräfte dazu.

i DER MAX SCHMIDHEINY-FREIHEITSPREIS (1979–2003)

Max Schmidheiny gehörte seit der ersten Konferenz 1970 zu den Unterstützern des International Student's Committee. Das St.Gallen Symposium diente als Plattform für den mit 100 000 Franken dotierten Max-Schmidheiny-Freiheitspreis, der 1979 zum ersten Mal verliehen wurde. Ausgezeichnet wurden Personen und Institutionen, die sich für die offene Gesellschaft einsetzen, unter ihnen Jeanne Hersch, Nicolas Hayek, *The Economist*, Radio Free Europe und die Internationale Pfadfinderorganisation.

Kofi Annan war 2003 der letzte Preisträger, danach wurde der Preis in die Max-Schmidheiny-Lectures umgewandelt. «Zum einen hatte der Preis durch die Globalisierung seine Leuchtturmfunktion verloren, zum anderen wurde es immer schwieriger, Personen zu finden, die man für ihr ganzes Lebenswerk auszeichnen konnte», so Andreas Kirchschräger, der Präsident der Max-Schmidheiny-Stiftung. Mit den Lectures lädt die Stiftung Persönlichkeiten zum St.Gallen Symposium ein, die mit ihrem gegenwärtigen Anliegen Herausragendes leisten. «Das erlaubt uns ein grösseres Feld an Themen und Perspektiven.»

St.Gallen Symposium 2019



«Das ISC ist ein wenig wie ein Familienunternehmen»

Ein Gespräch mit dem BWL-Studenten Maximilian Wörlein über seine Zeit als Leiter des ISC von 2019 bis 2021



Wie kamen Sie zum ISC?

Ich war zuerst studentischer Helfer, dann sagten mir die damaligen Teammitglieder, dass sie mich gern im Team hätten. So bin ich 2018 ins ISC reingekutscht. Ich war im fünften Semester des Studiums und gehörte damit eher zu den Älteren.

Was hat Sie an der Aufgabe gereizt?

Mir ging es darum, Verantwortung zu übernehmen. Beim ISC liegen die Kontaktarbeit und die Tagungsorganisation weitestgehend in der Hand der Studierenden. Dann gab es auch persönliche Gründe. Mir macht das Studieren zwar Spass, aber ich bin auch ein Hands-on-Typ, und nach vier Semestern Studium wollte ich nicht mehr nur büffeln, sondern etwas machen. Mein Grossvater hat mir den Rat gegeben, neben dem Studium immer etwas zu machen, wofür ich mich begeistere. Und da war das ISC die perfekte Gelegenheit.

Ist das ISC eine Art gelebtes Entrepreneurship?

Ja und nein. Ja: Es gibt jedes Jahr eine gewisse Grundinnovation durch das neue studentische Team. Nein: Durch die fünfzigjährige Geschichte haben sich viele Prozesse so stark optimiert, dass man sie nur noch anders, aber kaum besser machen kann. Ich vergleiche das ISC deswegen gerne mit einem Familienunternehmen, in dem es jedes Jahr einen Generationenwechsel gibt. Dabei sorgen die Generationen füreinander: Jede neue Generation weiss, was die Generationen vorher geleistet haben, und die früheren Generationen wiederum unterstützen die neue Generation bei neuen Ideen.

Wie wird die Tagung vorbereitet?

Das ISC-Jahr dauert von September bis Juni des nächsten Jahres. Es beginnt mit dem Anlernen der Neuen. Bis Februar sind wir sehr nach aussen orientiert: Man trifft Partnerunternehmen und Referenten, wirbt Studierende aus der ganzen Welt für den Essay-Wettbewerb an, und man versucht möglichst viele Studierende der HSG als Helfer zu gewinnen. Ab Februar wechselt man in den Organisationsmodus, nun geht es um die operative Seite: um das Eventmanagement und damit die Vorbereitung des Symposiums. Etwa sieben Tage vor dem Eintreffen der Gäste beginnt der eigentliche Aufbau und damit die finale Phase auf dem Gelände der Universität.

Wie werden die Referent:innen ausgewählt?

Bestimmte Persönlichkeiten möchte man einfach haben, so war etwa Angela Merkel immer sehr weit oben auf unseren Listen, wir wissen: So jemanden bekommt man nicht von heute auf morgen. Weitere Leute auf der Short List waren etwa der kanadische Präsident Justin Trudeau oder Satya Nadella von Microsoft. Uns geht es um die absoluten Top Shots an Politiker:innen, Geschäftsführer:innen, auch bei den NGOs. Dann schauen wir: Wer passt gut zum Jahresthema?

Wie schwierig ist es, die Top Shots zu gewinnen?

Es ist eine langfristige Kontaktarbeit, mit einer Kalt-Akquise schafft man es nur mit viel Glück. Zudem nutzen wir das bestehende Netzwerk. Wir haben dafür intern den Begriff «Cornering»: Man kennt jemanden, der wiederum die

betreffende Person gut kennt und der die Person noch vor unserem ersten Schreiben auf das St.Gallen Symposium hinweist: «Schau dir das mal an, *it's worth it for you.*» Solche Dinge sind das A und O beim Networking.

Natürlich spielt das Renommee des St.Gallen Symposiums eine Rolle sowie das restliche *line up* und die *fear of missing out*: Eine Ministerin wird eher nach St.Gallen kommen, wenn von einem anderen Staat auch ein Minister teilnimmt, der für sie von Interesse ist.

Wolfgang Schürer sagt: «Wenn Sie ins ISC eintreten, treten Sie ins Kloster ein.» Würden Sie diesem Satz zustimmen?

Dem ISC wird gern nachgesagt, es sei eine Sekte, das geht auch anderen grossen studentischen Initiativen so. Ich erlebe das ISC ganz stark als intergenerationelle Gemeinschaft. In meinen drei Jahren beim ISC habe ich allein in den studentischen Teams fast hundert Kommilitonen und Kommilitoninnen kennengelernt. Dazu kommen die Alumni, die sich über jeden Kontakt freuen und jede Gelegenheit nutzen, um die Aktiven zu unterstützen, egal ob mit dem eigenen Netzwerk oder vor Ort während des Auf- und Abbaus des Symposiums.

Und so sehe ich auch diesen Klostergedanken: Zwei, drei backen das Brot, drei, vier kümmern sich um den Garten, ein paar brauen das Bier, andere kümmern sich ums Handwerk – und das alles unabhängig davon, wer schon wie lange dabei ist. Am Ende des Tags fliesst alles in die Struktur dieser Gemeinschaft.

Welche Rolle spielt das ISC für Ihr Studium?

Für mich hat es eine massive Rolle gespielt. Ich habe mein Studium fast drei Jahre für das ISC unterbrochen, und das war genau die Ergänzung, die rückblickend für mein Studium unerlässlich war. Für ein breit gefächertes Studium ist die Idee des studentischen Engagements zentral, egal ob es nun das ISC, START, oikos oder die Studentenschaft ist.

Für mein Studium nehme ich nicht nur die persönlichen Kontakte und Erfahrungen mit, sondern auch die Verbindung von Theorie und Praxis. Wenn ich nach zwei Jahren studentischer Leitung nun einen Kurs zum Thema Leadership belege, sehe ich ganz schnell, welche theoretischen Konzepte sich direkt in der Praxis adaptieren lassen und welche eher in der Theorie beheimatet sind. Wenn ich irgendein Praktikum bei einem Unternehmen gemacht hätte, hätte ich diese Verbindung von Theorie und Praxis nie so mitbekommen wie beim ISC, von dem Gefühl, Verantwortung getragen zu haben, ganz zu schweigen.



Beat Ulrich begrüsst Bundesrat Ignazio Cassis zum St.Gallen Symposium 2022

ERNEUERUNG

Seit 2017 ist Beat Ulrich, vormals Leiter der Standortförderung des Kantons St.Gallen, CEO der St.Galler Stiftung für Internationale Studien, dem Träger des St.Gallen Symposiums. «Dieses Jahr waren beim St.Gallen Symposium 78 Nationen vertreten, das ist mit Abstand der internationalste Anlass in der Ostschweiz», so Ulrich. «Im internationale Austausch spricht man vielfach nur von St.Gallen, wenn vom St.Gallen Symposium die Rede ist. Das heisst, wir bringen St.Gallen mit dem Symposium wirklich auf die Weltkarte.»

Um sich im Überangebot auf dem internationalen Konferenzmarkt zu behaupten, seien zwei Dinge wichtig: ein klarer Fokus und die Bereitschaft, sich permanent zu erneuern. «Unser Fokus ist und bleibt der Generationendialog, und der ist heute wohl noch wichtiger als bei der Gründung vor fünfzig Jahren. Ob es um Klimawandel, Rentensysteme oder Staatsverschuldung geht – wir leben zunehmend auf Kosten der nächsten Generation.» Die Vision des St.Gallen Symposiums sei zugleich eine Aufforderung an die Führungskräfte, die jetzt im Amt sind: *Lead with the next generation in mind*. Was die Erneuerung des Gesamtformats angeht, genügten die drei Tage Symposium im Mai nicht mehr, davon ist Beat Ulrich überzeugt. «Das St.Gallen Symposium umfasst eine globale Community mit 20 000 Adressen. Nun geht es darum, eine Führungsrolle in unserem spezifischen Dialog zu übernehmen.»

Zur jährlichen Konferenz kommen weitere Formate, so etwa seit 2020 die Global Leadership Challenge in Zusammenarbeit mit der Oxford University. Studierende aus der ganzen Welt können sich bewerben und während einer Woche gemeinsam an Projekten arbeiten, die auf die Verwirklichung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen abzielen.

Im Jahr 2022 fand zum vierten Mal auch das EcoOst-Symposium statt, eine «regionale Spiegelung» des St.Gallen Symposiums in Kooperation mit der IHK St.Gallen-Appenzell und der IHK Thurgau. An der Abendveranstaltung werden Erkenntnisse aus dem Symposium im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Region diskutiert. Der Anlass stösst in der Region auf grosses Interesse, die Lokremise ist jeweils bis auf den letzten Platz gefüllt.

PANDEMIE – NEXT GENERATION CONFERENCING

Die Pandemie traf das St.Gallen Symposium ausgerechnet in ihrem fünfzigsten Jahr. Zwischen der Anordnung des Lockdowns am 16. März 2020 und dem Symposium lagen nur sechs Wochen, das war zu wenig Vorlauf, um die ganze Veranstaltung umzudisponieren, so musste das Jubiläumssymposium um ein Jahr verschoben werden. «Die Vorbereitungszeit von fünfzehn Monaten nutzen wir für die Entwicklung eines *next generation conferencing*», sagt Beat Ulrich. Das Konzept sah vor, im Jahr 2021 alle 110 Speaker nach St.Gallen zu holen, jedoch ohne Publikum vor Ort. Für die Übertragung der Konferenz wurden auf dem Campus sieben Fernsehstudios eingerichtet, ein internationaler Broadcasting-Anbieter sorgte für das weltweite Streaming. Damit konnten einerseits die Reiserestriktionen beachtet werden, andererseits war es möglich, die wachsende globale Community an der Konferenz teilnehmen zu lassen. Überdies gab es physische Veranstaltungen an zehn internationalen Standorten, die zugeschaltet wurden.

Die weitere Zukunft des St.Gallen Symposiums wird physisch auf dem Campus der Universität stattfinden. Für das 51. Symposium 2022 wurden drei Fernsehstudios aufgebaut, ergänzt durch drei internationale Standorte: Peking für Asien, Mexiko für Süd- und Nordamerika und Südafrika für den afrikanischen Kontinent. Diese hybride Form wird erhalten bleiben: «Man kann heute keine globale Konferenz mehr machen, zu der alle anreisen müssen.» Auch die Mobilität vor Ort wird dabei neu gedacht. «Man war lange stolz auf die Autoflotte, mit der man die Gäste vom Flughafen abholte und zum Hotel und der Stadt chauffierte. Jetzt haben wir ein *next generation*-Mobilitätskonzept, auch das gehört zur permanenten Neuerfindung des Symposiums.»

Justin Trudeau bei der virtuellen Begrüssung zum St.Gallen Symposium 2022



Finanzierung

FINANZIERUNGSMODELL

Die öffentliche Hand finanziert an der HSG die Grundausbildung der Bachelor- und Masterstudiengänge. Dies macht im Gesamtbudget der HSG jedoch nur die Hälfte aus, die andere Hälfte erwirtschaftet die Universität selbst, sie verdoppelt also de facto ihren Etat. Keine andere Universität der Schweiz akquiriert einen so grossen Anteil ihres Budgets von privater Seite. «Die öffentliche Finanzierung einer soliden Grundausbildung ist enorm wichtig», sagt Paul Achleitner, Präsident der HSG Stiftung. «Doch wenn man international mit den Besten mithalten will, braucht man Mittel, die man dem Steuerzahler gar nicht zumuten könnte.» Bei der privaten Finanzierung geht es nicht nur um Geld, Achleitner verweist auf eine Hebelwirkung: «Wer sich als Förderer oder Sponsor für die HSG engagiert, möchte eine Verbindung zur HSG aufbauen. Er oder sie schickt die eigenen Leute an die Universität. Die Kontakte, die dabei entstehen, sind für beide Seiten interessant: Die Studierenden begegnen Führungskräften aus der Wirtschaft, und die Firmen positionieren sich als potenzielle Arbeitgeber.»

Die Mittel der öffentlichen Hand setzen sich zusammen aus dem Trägerbeitrag des Kantons St.Gallen, Beiträgen der Herkunftskantone der Studierenden sowie Bundesmitteln. Die private Finanzierung besteht aus Erträgen der Weiterbildung, Studiengebühren und Sponsoring sowie Forschungskooperationen, Dienstleistungsaufträgen und Fördervereinen.

DIE HANDELSHOCHSCHULE ZWISCHEN STADT UND KANTON

Der hohe Eigenfinanzierungsanteil der HSG hat nicht nur mit ihrer Nähe zur Wirtschaft zu tun, es ist auch eine Konsequenz aus ihrer Geschichte. Theodor Curti hatte bei der Gründung eine eidgenössische Institution angestrebt, doch dann wurde die Handelsakademie 1898 als städtische Einrichtung gegründet. Erst 1986 ging die HSG vollständig in die Trägerschaft des Kantons St.Gallen über.

Der Trägerwechsel von der Stadt zum Kanton kam in einem langen Prozess von Abstimmungen zustande: 1954 wurde die Trägerschaft je zur Hälfte auf Stadt und Kanton aufgeteilt, von 1976 bis 1980 verlagerte sich die Finanzierung sukzessive anteilmässig von der Stadt zum Kanton, so dass die Stadt St.Gallen ab 1980 nur noch für dreissig Prozent der Betriebs- und Baukosten der HSG zuständig war. Die entscheidende Abstimmung fand 1985 statt: Angenommen wurde die Vorlage nur dank der Stimmen der Stadt St.Gallen, die sich damit finanziell entlastete; die Stimmbürger des Kantons dagegen lehnten die Übernahme der Hochschule ab, wobei der Anteil der Nein-Stimmen proportional zur Entfernung von der Stadt St.Gallen wuchs. «Es war bis zum Schluss eine enervierende Zitterpartie», so beschreibt der damalige Rektor Alois Riklin rückblickend die Stimmung an der HSG. «Nicht nur die Änderung der Trägerschaft, sondern der dringend notwendige Ergänzungsbau, ja die gedeihliche Zukunft

der Hochschule standen auf dem Spiel. Als zu guter Letzt dank den Stimmen aus der Kantonshauptstadt eine hauchdünne Mehrheit gemeldet wurde, entlud sich die Spannung, riss es uns wie bei einem Entscheidungsgoal in der letzten Minute der Verlängerung aus den Stühlen, und wir stiessen wilde Urschreie aus. Zuhause trommelte ich die *Homines politici* der HSG zu einer kleinen Siegesfeier im Hotel Hecht zusammen.»

Der Übergang der HSG in die Trägerschaft des Kantons brachte die hochschulpolitische Wende. Nun wurden die HSG-Vorlagen bei Abstimmungen regelmässig gutgeheissen: in jüngster Zeit etwa die IT-Bildungsoffensive, bei der die HSG einen Beitrag für die School of Computer Science erhielt, sowie der Aufbau des medizinischen Studiengangs Joint Medical Master. Die Vorlage für den Bau des Platztor-Campus, der ab 2029 für weitere 3 000 Studierende Platz bieten soll, erzielte 2019 gar eine Mehrheit von 63 Prozent. Quarten und Flums waren die einzigen Gemeinden, in denen die Nein-Stimmen überwogen.

i DIE HSG ALS WIRTSCHAFTSFAKTOR

Ist die HSG für die Stadt und den Kanton St.Gallen eine finanzielle Last oder eine lohnende Investition? Diese Frage schwang bei den Abstimmungen über die HSG immer mit. Schon früh bemühte sich die HSG nachzuweisen, dass die Universität der Region mehr einbringt, als sie kostet.

Im Hinblick auf die Abstimmung vom 27. September 1970 über den Erweiterungsbau veröffentlichte der Rektor Francesco Kneschaurek im *St.Galler Tagblatt* einen Artikel mit dem Titel «Die wirtschaftliche Bedeutung der Hochschule für die Stadt St.Gallen». Kneschaurek zählt darin erst einmal die Argumente der Gegner auf: Diese waren der Meinung, St.Gallen werde als einzige Stadt der Schweiz durch eine Hochschule derart stark belastet, daher könne dieses Bauprojekt der Stadt nicht zugemutet werden.

Diesem Blick auf die «Passivseite» stellte Kneschaurek die «Aktivseite» entgegen. Indem er die Kantonsbeiträge auf die Einwohner der jeweiligen Universitätsstädte umlegte, kam er zu dem Schluss, dass die HSG die billigste Hochschule der Schweiz sei. Die 18 Franken, die die St.Galler pro Kopf für die HSG aufwenden müssten, seien ein Bruchteil dessen, was die Bewohner anderer Universitätsstädte ausgaben:

Fribourg:	33 Franken
Bern und Zürich:	46 Franken
Neuchâtel:	48 Franken
Lausanne:	65 Franken
Genf:	208 Franken
Basel:	210 Franken

Nur ein Viertel des damaligen Gesamtbudgets der HSG in Höhe von acht Millionen Franken stammte von Stadt und Kanton St.Gallen: jeweils eine Million Franken.

Demgegenüber brachte die HSG laut Kneschaureks Rechnung einen Betrag von 17 Millionen Franken in die Region: einerseits durch den Steuerrückfluss, andererseits durch Ausgaben der HSG-Angehörigen für Lebenshaltung, Übernachtungen und Restaurantbesuche:

6,2 Mio.	durch die Dozenten und Angestellten
9,5 Mio.	durch die Studierenden
1,5 Mio.	durch auswärtige Gäste (Tagungen und Kurse)

Francesco Kneschaureks Wirtschaftsstudie von 1970 war ein Vorläufer der Regionalisierungsberichte, die die HSG seit 2009 periodisch herausgibt. Der siebte und jüngste Bericht erschien 2021 und errechnet für 2019 einen Wertschöpfungsbeitrag von 276,5 Millionen Franken, bei einem Kantonsbeitrag von 54,3 Millionen Franken. Für jeden Franken, den der Kanton in die HSG investiert, kommen demnach fünf Franken in die Region St.Gallen zurück.

Die Kaufkrafteffekte werden im Regionalisierungsbericht folgendermassen aufgeschlüsselt (der endgültige Gesamtbetrag entsteht durch einen Wertschöpfungs-multiplikator, der weitere wirtschaftliche Effekte miteinbezieht):

68,5 Mio:	Universitätsangehörige
127,3 Mio:	Studierende
8,3 Mio:	Teilnehmende von Kursen und Veranstaltungen

GESCHICHTE DES INSTITUTSMODELLS

Die ergänzende Finanzierung aus selbst erwirtschafteten Mitteln begann 1938 mit der Gründung des Schweizerischen Instituts für Verwaltungskurse (heute: Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis), das sich durch Kursgebühren finanzierte. Gründer dieses Instituts war der 1933 aus Deutschland in die Schweiz emigrierte Staatsrechtsprofessor Hans Nawiasky. Nawiasky war ein herausragender Wissenschaftler und Bildungspolitiker; die Verwerfungen der Geschichte hatten ihn an die damals noch kleine Handelshochschule gebracht.

Als Leiter der Verwaltungsakademie an der Universität München hatte Nawiasky bereits Erfahrung mit Weiterbildungskursen, und er sah gerade in der Schweiz, die kein Berufsbeamtentum kannte, einen dringenden Bedarf für eine Ausbildung für Beamte. «Immer verwickelter und unübersichtlicher gestalten sich die wirtschaftlichen Verhältnisse im Innern des Landes, und immer stärker machen sich die Störungswirkungen von Seiten der internationalen Wirtschaft bemerkbar», so heisst es in der Ausschreibung für die ersten Kurse, die 1936 noch vor der Gründung des Instituts stattfanden. «Unter solchen Umständen genügen für eine gute öffentliche Finanzverwaltung das Pflichtbewusstsein, die persönliche Zuverlässigkeit und die Volksverbundenheit der amtlichen Funktionäre nicht mehr.»

Noch während des Kriegs folgten zwei weitere Institutsgründungen: das Seminar für Fremdenverkehr (später: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, heute: Institut für Systemisches Management und Public Governance) sowie das Schweizerische Institut für Aussenhandels- und Marktforschung (heute: Schweizerisches Institut für Aussenwirtschaft und Angewandte Wirtschaftsforschung). Bereits zu dieser Zeit gab es die ersten Fördergesellschaften, mithilfe derer Unternehmen Mittel für die Finanzierung von Seminaren zur Verfügung stellten.

Mit den ersten Instituten betrat die Handelshochschule in zweierlei Hinsicht Neuland: Zum einen im Hinblick auf die Eigenfinanzierung, zum anderen hinsichtlich der Weiterbildung. Die Verwaltungskurse waren ein Vorläufer der Weiterbildungsstufe, die 1968 an der HSG institutionalisiert wurde. «Das Institut bezweckt die Erörterung von wichtigen, die Öffentlichkeit interessierenden Problemen und die fachliche Fortbildung von Personen, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind oder mit ihr zusammenarbeiten», so wird bei der Gründung die Zielsetzung des ersten Instituts formuliert. Die ausdrückliche Verbindung von Wissenschaft und Praxis macht bis heute den Kern des Institutsmodells der HSG aus.



 PORTRAIT

Hans Nawiasky: der Emigrant

«Prof. Nawiasky, Sohn eines Schauspielers, Wiener, liebte das Leben, das Lied, die Musik, die Oper, den Hochschulball, den Wienerwalzer.» So beginnt der Nachruf der Studentenverbindung Bodania vom Mai 1962 auf den Professor, dem sie 1954 das Ehrenphilisterband überreicht hatte, eine Ehrung, die ihn laut Nachruf zu Tränen rührte. «Freund Nawiasky, so nannten wir ihn, war dank seines goldenen Humors im fröhlichen Kreise der Bodania immer ein willkommener Gast.» In dem Nachruf wird auch das wissenschaftliche Anliegen Nawiaskys zusammengefasst: «Wie muss der Staat gestaltet sein, damit der Mensch, der Staatsbürger, darin seine Kräfte voll entfalten kann?»

Hans Nawiasky (1880–1961) hatte seit 1919 eine Professur für Staatsrecht in München inne und war ein entschiedener Gegner der aufkommenden nationalsozialistischen Bewegung. Bereits 1931 störten organisierte Schlägertrupps seine Vorlesungen. Als Hitler im Januar 1933 an die Macht kam, wurde Nawiasky «wegen politischer Unzuverlässigkeit» umgehend in den vorzeitigen Ruhestand versetzt, durch seine jüdische Herkunft war er zusätzlich gefährdet. Kurz nach der Machtergreifung überfielen SA-Mitglieder seine Münchner Wohnung. Nawiasky hielt sich zu dieser Zeit in Stuttgart auf; nach der Warnung durch einen früheren Studenten beschloss er, nicht nach München zurückzukehren, sondern sich in die Schweiz abzusetzen, wo er bereits Kontakte hatte. Seine Familie folgte nach, mit viel Glück gelangte auch seine Bibliothek über die Grenze.

Der Rektor Walther Hug holte den Staatsrechtler nach St.Gallen. Am 8. November 1933 hielt Nawiasky seine erste Vorlesung über «Moderne Staatstheorie», 1937 wurde er zum ausserordentlichen Professor und 1944 zum Ordinarius ernannt. An der Handelshochschule schuf Nawiasky den ersten verwaltungswissenschaftlichen Lehrgang. Zusammen mit dem Rektor Walther Hug verfasste er 1938 das Universitätsgesetz, im selben Jahr gründete er das Schweizerische Institut für Verwaltungskurse.

Trotz dieses Engagements stand der Emigrant Nawiasky seitens der Fremdenpolizei ständig unter Druck. Seine Aufenthaltsgenehmigungen waren stets befristet, verbunden mit der Warnung vor längerfristigen Mietverträgen oder dem Erwerb einer Liegenschaft: Man wies ihn ausdrücklich darauf hin, dass er keinen Anspruch auf dauerhaften Aufenthalt habe.

Am 17. Oktober 1939 erliess der Bundesrat ein «verschärftes Emigrantenregime». Mit dem «Anschluss» Österreichs verlor Hans Nawiasky seinen Pass, und da er nun sowohl als schriften- wie auch als staatenlos galt, kam für ihn nur noch eine «Toleranzbewilligung» infrage, die jederzeit widerrufen werden konnte. «Herr Prof. Nawiasky hat weder rechtlich noch moralisch Anspruch auf dauerndes Bleiben», wird vom Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement in einem Schreiben vom 29. April 1941 an das Rektorat noch einmal betont. Jede Erwerbstätigkeit ausserhalb der wissenschaftlichen Arbeit und der Lehrtätigkeit für die Handelshochschule war Nawiasky untersagt; für jeden Kurs, den er ausserhalb der Hochschule unterrichtete, musste das Rektorat ein Gesuch bei der Fremdenpolizei einreichen.

Wie sehr Nawiasky unter dieser prekären Situation litt, zeigt eine umfangreiche Erklärung, die er auf Wunsch des Rektorats im März 1941 verfasste. «Ihre Aufforderung, mich zur Regelung meines fremdenpolizeilichen Verhältnisses zu äussern, erlaube ich mir zum Anlass einer etwas eingehenderen Darstellung des ganzen Sachverhaltes zu nehmen, der zugleich eine Art persönlichen Rechenschaftsberichts einschliesst.» Auf zehn eng beschriebenen Seiten legt Nawiasky seine Tätigkeit für die Handelshochschule dar. Er ersucht darum, nicht dem «verschärften Emigrantenregime» unterstellt zu werden, und erlaubt sich dabei einen kleinen Exkurs zum Begriff des Emigranten.

Abschrift.

KANTON THURGAU

Frauenfeld, den 7. Nov. 1933.

Niederlassungs-Departement

Fremdenpolizei

Th.No.19004.

Herrn Dr. Hans N a w i a s k y ,
Hauptstrasse 84,

Kreuzlingen.

Wir nehmen Bezug auf Ihr Uebersiedelungsgesuch und teilen Ihnen mit, dass wir dasselbe der eidgenössischen Fremdenpolizei in Bern zum Entscheid unterbreiteten. Die genannte Stelle schreibt uns wie folgt:

" Wir beziehen uns auf Ihre Ueberweisung vom 7. Oktober 1933 in der Angelegenheit Prof. Dr. Mawiasky und gestatten uns, Ihnen mitzuteilen, dass wir einem Aufenthaltsentscheid für die Dauer von sechs Monaten zustimmen werden. Nach Ablauf dieser Frist werden wir erneut die Frage prüfen, ob ein weiterer Aufenthalt bewilligt werden kann. Jegliche Erwerbstätigkeit, die ausserhalb seiner wissenschaftlichen Arbeit liegt, ist dem Genannten untersagt; ganz allgemein ist ihm sodann jeder Stellenantritt ohne unsere ausdrückliche Bewilligung verboten. Wir ersuchen Sie, dem Genannten ausdrücklich von dieser unserer Verfügung Kenntnis zu geben und ihm mitzuteilen, dass ein dauernder Aufenthalt in der Schweiz voraussichtlich nicht bewilligt werden kann. Herr Prof. Mawiasky ist daher vor Eingehung zivilrechtlicher Verpflichtungen (wie Abschliessung eines langfristigen Mietvertrages, Kauf einer Liegenschaft) zu warnen, da diese keinerlei Aussicht auf Daueraufenthalt begründen können. "

Wir werden Ihnen unter den vorerwähnten Bedingungen vorerhand einen befristeten Aufenthalt für die Dauer von sechs Monaten gewähren und ersuchen Sie um Ueberweisung der Ausweispapiere nebst Leumundszeugnissen, bezw. Strafregisterauszüge von Wien via Einwohnerkontrolle Kreuzlingen.

Beilage: 1 Dossier Akten.

Hochachtend

Niederlassungs-Departement
des Kantons Thurgau

sig. Altwegg

Geht zur Kenntnis an:

Gemeindeammanamt Kreuzlingen,
Bezirksamt Kreuzlingen.

Das Wort selbst sei wohl mit «Auswanderer» zu übersetzen. «Eine bleibende Niederlassung entspricht dem Wortsinn der Auswanderung am striktesten. Aber gerade diese Rechtsform wird die Emigranteneigenschaft am wenigsten begründen.» Denn die neue Regelung sehe vor, «dass die Schweiz für Emigranten nur als Durchgangsland in Betracht kommt».

Seine Schweizer Freunde hätten ihn beruhigt: Die Behörden wollten sich mit den befristeten Aufenthaltsbewilligungen nur die Hände nicht binden im Hinblick auf die Zukunft, und in der Tat sei ihm die Aufenthaltsbewilligung acht Jahre lang verlängert worden, ohne dass eine Wiederausreise je angedeutet worden sei. Trotzdem fühlt sich Nawiasky nicht sicher. Er fügt an: «Weiter ist zu berücksichtigen, dass mein bisheriger Aufenthalt in der Schweiz in mein dreiundfünfzigstes bis sechzigstes Jahr fällt, eine Periode, in deren Verlauf ich mich noch in die Verhältnisse eines anderen Landes hätte eingewöhnen können, wenn ich rechtzeitig veranlasst worden wäre, meinen Wohnsitz nach auswärts zu verlegen, während im siebten Lebensjahrzehnt ein solcher Wechsel als grosse Härte empfunden werden muss.» Als Begründung für eine dauernde Niederlassung in der Schweiz führt Nawiasky die Bedeutung seiner Tätigkeit für die Handelshochschule an. Die Lehrverpflichtungen sowie der Aufbau eines ganzen Studiengangs zeigten, «dass die Übertragung einer solchen Aufgabe – etwas zugespitzt ausgedrückt – an einen durchreisenden Emigranten direkt sinnlos wäre». Er hoffe, insbesondere mit dem von ihm gegründeten Institut «ein Bildungswerk von andauernder Bedeutung für die öffentliche Verwaltung in der Schweiz» geschaffen zu haben. Das Schreiben endet mit den Worten: «Die vorausgehenden Darlegungen zusammenfassend, glaube ich sagen zu dürfen, dass ich bestrebt war, den Anforderungen, die mir der Aufenthalt in einem Lande, dessen Staatsangehörigkeit ich nicht besitze, auferlegt, nach bestem Wissen und Können in positiver und negativer Richtung zu entsprechen.»

Nach dem Krieg nahm Nawiasky seine Professur in München wieder auf und beteiligte sich an der Ausarbeitung der Verfassung des Freistaats Bayern. Er behielt jedoch seinen Wohnsitz in St.Gallen bei und pendelte mit dem Zug nach München. Bis zu seinem Tod war er weiterhin als

Dozent und Institutsleiter für die Handelshochschule tätig.

DAS INSTITUTSMODELL HEUTE

«Wenn man die HSG verstehen will, muss man sie als Kumulus von Instituten verstehen», so Günter Müller-Stewens, von 1997 bis 2016 Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft. «Die Institute sind sehr unternehmerisch unterwegs. Aus ihnen kommt die Dynamik der Universität, und hier entsteht Motivation.»

Der Marketing-Professor Torsten Tomczak kam 1990 von Berlin nach St.Gallen. Was ihn bis heute an der HSG hält, sind unter anderem die Arbeitsbedingungen in seinem Institut – etwas, das er an keiner anderen Universität gefunden hätte. «Die Institute verändern das ganze Universitätsspiel. Man ist nicht angewiesen auf Budgets, die einem von der Universität zur Verfügung gestellt werden, sondern kann eigenständig Ressourcen einwerben und investieren. Es ist eine Frage des eigenen Einsatzes.» Anfang 2021 gründete Tomczak zusammen mit Andreas Herrmann das Institute for Mobility. «Wir wollten auf unsere alten Tage noch einmal etwas bewegen. Bei diesem Institut geht es um die neue Mobilität, dabei schieben wir bewusst den Aspekt des Impacts nach vorne. Wir arbeiten sowohl mit Städten und den neuen Playern der Mobilitätsindustrie zusammen als auch mit der traditionellen Automobilindustrie.»

An der HSG gibt es heute knapp vierzig Institute von unterschiedlicher Grösse: Im Institut für Betriebswirtschaft sind mehr als achtzig Personen tätig, während das schnell wachsende Institute for Behavioral Science and Technology ursprünglich mit drei Mitarbeitenden gestartet war. Ein Institut funktioniert wie ein öffentlich verwaltetes KMU. Es hat keine eigene Rechtspersönlichkeit und untersteht dem Universitätsgesetz. Dies betrifft nicht nur das Spesenreglement, sondern auch die «Institutsviertelregelung», die festlegt, dass Professor:innen mit ihrer Tätigkeit für das Institut nicht mehr als 25 Prozent zu ihrem HSG-Gehalt dazuverdienen dürfen – man soll durch ein Institut nicht reich werden können. Ansonsten jedoch können die Institute das Geld, das sie erwirtschaften, autonom verwalten.

Ihr Geld verdienen Institute durch Forschungsk Kooperationen mit der Wirtschaft, Dienstleistungen wie Gutachten oder Beratungen, Weiterbildungen und Tagungen. Manche Institute haben Fördervereine, andere bewerben sich um Forschungsgelder des Nationalfonds. Mit den Einkünften finanzieren die Institute nicht nur Arbeitsstellen, sondern die gesamte Büroausstattung: vom Schreibtisch über den Computer bis hin zu Kaffeetassen und WC-Papier.

UNTERNEHMERISCHES RISIKO

Urs Füglistaller ist Direktor des Schweizerischen Instituts für KMU und Unternehmertum, seit 2021 ist er zusätzlich Prorektor für Institute und Weiterbildung. «Mit dem Geld, das wir als Institute selbst verdienen, gehen wir so sorgfältig um, als ob es unser eigenes wäre. Wir investieren es aber auch, um vielversprechende Ideen zu verwirklichen.» Füglistaller ist fasziniert vom Unternehmergeist und der Experimentierfreude, die dieses Modell fördert. «Im

KMU-Institut nahmen Thomas Zellweger und unser Team vor ein paar Jahren 200 000 Franken in die Hand und bauten damit ein Center for Family Business auf – ohne einen Rappen Steuergeld.» Dieses Center bietet heute mit grossem Erfolg Lehrveranstaltungen zu Nachfolgeregelungen an oder berät Familienunternehmen in Human-Ressource-Fragen. Auch der Schweizer KMU-Tag, der seit 2003 jedes Jahr stattfindet, ist eine Initiative des KMU-Instituts. «So etwas würde an einer anderen Universität durch gefühlte siebenhundertsiebenundsiebzig Gremien gehen: Man müsste darüber diskutieren, ob man das überhaupt bezahlen kann, wer verantwortlich ist und so weiter. An der HSG machen wir es einfach – Punkt.»

Zum Unternehmertum gehört das Risiko, das gilt auch für die Institute. So hatte das KMU-Institut in der Pandemie Pech: Wenige Tage vor dem Schweizer KMU-Tag vom 24. Oktober 2020 entschied der Bundesrat, dass öffentliche Veranstaltungen nicht mehr in 300er-Kohorten, sondern nur noch in 100er-Kohorten aufgeteilt werden dürfen. «Der KMU-Tag ist ein Riesenanlass mit 1600 Teilnehmenden. Aufgrund der neuen Regelung hätten wir 16 Kohorten gehabt, da wäre schon das Mittagessen nicht mehr möglich gewesen.» Der KMU-Tag musste kurzerhand abgesagt werden. «Innerhalb einer Millisekunde hat unser Institut 250 000 Franken verloren! Da gibt es keine Risikogarantie, das war halt unser Geld. Das tat uns verdammt weh, nicht nur wegen der Finanzen, sondern auch wegen unserer Kunden.»

Beim Institut für Technologiemanagement (ITEM) wird eng mit Forschungspartnern aus der Wirtschaft geforscht. Oft müssen die Professoren in Vorleistung gehen, um ein Thema voranzutreiben. «Manchmal ist man zu früh dran, das liegt in der Natur der Sache», sagt der ITEM-Direktor Oliver Gassmann. «Falls ein Thema erst ein bis zwei Jahren später in der Gesellschaft ankommt,

Letzter Schliff am Schweizer KMU-Tag 2021: Steffi Bucheli, Urs Füglistaller, Roger Tinner, Tobi Wolf (v. l. n. r.)



kann es schon einmal sein, dass grosse sechsstellige Summen seitens des Instituts als Vorleistung investiert werden müssen. Das machen wir gern, denn es bedeutet ja, dass wir eine Innovation entwickeln.»

Bei dem 2003 initiierten Projekt «Global Management of Virtual Innovation Teams» ging es um den Aufbau von internationalen Entwicklungsteams. «Das ist ein immens wichtiges Forschungsthema, an dem sind heute alle dran. Aber 2003 gab es noch kein Zoom und wenig Kollaborationstools, man konnte noch nicht mit virtuellen Teams arbeiten.» In der Erwartung von Forschungsaufträgen global agierender Unternehmen wurden erste Arbeitsteams angestellt. «Doch dann sagten die Unternehmen: Das ist uns zu weit hergeholt, das funktioniert nicht.» Das Projekt musste abgebrochen werden. «Da muss man dann damit umgehen können, dass man eine halbe Million in den Sand gesetzt hat. Aber das gehört zum Unternehmertum und zu unserem Anspruch der *thought leadership* dazu.»

» O-TON

Monika Simmler

«Im Strafrecht sind wir zwei Assistenzprofessorinnen, das reicht nicht, um ein Institut zu gründen, zumal wir auch beide noch unsere Habilitationsschrift schreiben müssen. Daher haben wir uns entschieden, erst einmal ein Kompetenzzentrum zu gründen. Damit haben wir ein Schild an der Tür und ein Logo, so ist nach aussen hin besser sichtbar, dass es an der HSG den Fachbereich Strafrecht und Kriminologie gibt.

Wenn man sich vom Grundsatz her jede Kaffeetasse verdienen muss, fängt man ganz von allein an, unternehmerisch zu denken. Unser Besuchersofa etwa haben wir uns mit einer Weiterbildung finanziert. Man überlegt: Mit wem könnte man zusammenarbeiten? Was für Projekte könnte man noch anschieben? Wollen wir expandieren? Dieses unternehmerische Denken treibt uns an, und das gefällt mir. Natürlich hat es auch seine Schattenseiten, da man sich dann manchmal weniger auf das wissenschaftliche Kerngeschäft konzentrieren kann.»

AKADEMISCHE FREIHEIT

Bei jedem privaten Finanzierungsmodell stellt sich die Frage nach der Freiheit der Forschung. Auf die Unabhängigkeit von den Geldgebern legt die HSG grössten Wert. «Die Kooperation beginnt zwar mit einer Idee zwischen zwei Institutionen, doch dann kommt sehr schnell unsere Rechtsabteilung ins Spiel, die sagt: Das ist möglich und das nicht», so Urs Füglistaller. Sponsorenbeträge von mehr als 100 000 Franken müssen laut Universitätsgesetz auf der Website der HSG veröffentlicht werden, laut der 2018 überarbeiteten Informations- und

Offenlegungsrichtlinien gilt dies nun bereits ab 50 000 Franken. Überdies listen die Institute ihre Förderer in den Jahresberichten auf.

«Oft werden wir dafür kritisiert, dass wir uns in unserer Forschung zu sehr auf das ausrichten, was die Wirtschaft benötigt. Doch das ist essenziell, denn die Betriebswirtschaft ist eine angewandte Wissenschaft», so Oliver Gassmann. «Wenn ich relevante Forschung betreiben will, muss ich zuhören: Was brauchen die Unternehmen?» Das unternehmerische Interesse stehe dabei keineswegs im Widerspruch zur wissenschaftlichen Neugier, im Gegenteil: Gassmann sieht darin einen sich selbst verstärkenden Mechanismus. «Wenn ich mit führenden Unternehmen wie Bosch, Helvetia oder Siemens Forschungsallianzen schmiede, erhalte ich exzellente Problemstellungen. Davon lernen wir viel, und die Studierenden erhalten neuestes relevantes Wissen.» Dass ein Auftraggeber versucht hätte, Forschungsergebnisse zu beeinflussen, hat Gassmann noch nie erlebt. Interessenskonflikte vermeidet sein Institut durch Transparenz: «Alle Forschungspartner sind bei uns aufgeführt, mit den jeweiligen Themenstellungen.

In den Instituten wird oft direkt an der Schnittstelle von Praxis und Wissenschaft geforscht. «Bei der Verhandlung mit den Unternehmen habe ich immer zwei Hüte auf», sagt Andreas Herrmann, Direktor des Institute for Customer Insight. «Einerseits geht es um das, was das Unternehmen will, andererseits muss ich die Fragestellung so entwerfen, dass ich das Forschungsergebnis auch in einem akademischen Journal veröffentlichen kann.» Das Audi-Lab for Market Research ist ein Beispiel für Forschungsallianzen mit führenden Unternehmen. «Bei einem unserer Projekte ging es um das Lichtdesign von Autoscheinwerfern: Welches Design wird als aggressiv empfunden, welches als sportlich oder schön? Die Ergebnisse geben den Designern Rückschlüsse darüber, welche Fahrzeugfronten sie entwickeln wollen.» Um die Studie in einem Fachjournal veröffentlichen zu können, wurde die Fragestellung ergänzt um die Erforschung psychologischer Mechanismen, die im Kopf des Betrachters ablaufen. «So entsteht eine Win-win-Situation: Wir bringen den Sponsoren Ideen sowie ein Methodenverständnis, das in den Marktforschungsabteilungen ihrer Firma nicht vorhanden ist; im Gegenzug finanzieren sie bei uns Stellen für die Forschung. In Spitzenzeiten konnten an unserem Institut mehr als dreissig Doktorierende praxisrelevante Forschung betreiben.»

FÖRDERVEREINE

Eine weitere Besonderheit der HSG ist das Instrument des Fördervereins. Die Mitgliedsbeiträge sind nicht zweckgebunden, sondern ermöglichen Grundlagenforschung *à fonds perdu* in dem jeweiligen Fachgebiet. Die Gegenleistung der Institute besteht vor allem in Veranstaltungen exklusiv für die Mitglieder des Fördervereins, etwa Frühstücksvorträgen oder Apéros mit Diskussionsrunden zu aktuellen Themen.

Beim Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (FAA) gehören zu den Förderern etwa die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, Unternehmen, Anwaltskanzleien sowie auf Bundesebene das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco). Die Förderer erhalten alle zwei Monate einen aktuellen Newsletter zu arbeitsrechtlichen Entwicklungen, Entscheiden des Bundesgerichts sowie neu erschienenen Publikationen, überdies veranstaltet das Institut zweimal jährlich eine Mini-Tagung mit Gelegenheit zum Networking. Zu aktuellen Themen gibt es Webinare über Mittag. «Oft kommen die Vorschläge von unseren Förderern», so die Rechtsprofessorin und Institutsdirektorin Isabelle Wildhaber. «Während der Pandemie wurden wir mit Bitten um Mittags-Webinare geradezu überschüttet, vor allem weil es immer wieder neue Regelungen gab. Da ging es um Fragen wie: Welche Schutzkonzepte sind rechtlich zulässig? Welche Differenzierungen sind am Arbeitsplatz zwischen Geimpften und Ungeimpften erlaubt? Da haben wir sehr kurzfristig reagiert.»

Auch das Schweizerische Institut für Aussenwirtschaft und angewandte Wirtschaftsforschung (SIAW) wird von einer Fördergesellschaft privater Firmen unterstützt. In den Frühstücksveranstaltungen des SIAW geht es um Themen wie den Freihandel mit China, die Gefahr einer Blasenbildung auf den Immobilienmärkten oder um die Unterbrechung der Lieferketten während der Pandemie. «Diese Themen interessieren uns wissenschaftlich, zugleich stossen sie in der Öffentlichkeit auf Resonanz», so der Volkswirtschaftsprofessor Reto Föllmi. Er schätzt den Kontakt mit den Firmen des Fördervereins. «Der Austausch mit der Zivilgesellschaft hilft mir, die Relevanz meiner Fragestellungen zu verorten, und es bringt mich auf neue Forschungsideen.» Auch Föllmi schätzt das Institutmodell wegen der Flexibilität. «An anderen Universitäten ist man als Professor eigentlich Staatsangestellter: Man erhält ein Budget, innerhalb dessen man arbeiten muss. Wenn dann eine Forschungsfrage auftaucht, die aufwändige Recherchen erfordert, muss man erst Gelder akquirieren. Als wir die Einkommensverteilung der letzten hundertfünfzig Jahre untersuchen wollten, war das mit aufwändigen Recherchen in den Archiven der Kantone und Städte verbunden. Wir konnten dafür einfach Forschungsassistenten anstellen und gleich loslegen.»

FORSCHUNGSPROJEKTE

Forschungsaufträge kommen nicht nur aus der Privatwirtschaft. Bei vielen Projekten des Schweizerischen Instituts für empirische Wirtschaftsforschung (SEW) geht es um Politikoptimierung durch die Erhebung und Auswertung von Daten. «Chancen und Risiken datengetriebener Arbeitsmarktpolitik» lautet der Name eines aktuellen Projekts, das der Institutsleiter Michael Lechner zusammen mit seinem Team im Auftrag des Nationalen Forschungsprogramms «Digitale Transformation» umsetzt. Dabei geht es um die Frage, wie sich durch maschinelles Lernen die Arbeitsvermittlung effektiver gestalten lässt. Aufgrund

datengestützter Profile von Arbeitslosen werden Prognosetools entwickelt, mit denen sich vorhersagen lässt, welche Arbeitslosen mit welchem Programm den besten Erfolg erzielen werden. «Bisher wurden solche Modelle nur theoretisch erprobt. Uns geht es um den praktischen Einsatz, daher arbeiten wir eng mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft zusammen», so Michael Lechner.

Die Sportökonomie ist ein weiteres Feld, in dem Michael Lechner mit seinem Team forscht. Dabei geht es nicht nur um allgemeine Gesundheitsfragen zur Fitness. «Wir untersuchen den Zusammenhang zwischen sportlicher Aktivität und Faktoren wie Bildungserfolg, Einkommen, Lebenszufriedenheit. Dabei gelangen wir oft zu überraschenden Ergebnissen.» So hat etwa sportliche Betätigung nicht nur auf die Gesundheit einen positiven Einfluss, sondern auch auf das Bankkonto: Wer Sport treibt, verdient mehr. «Bei näherer Betrachtung erscheint das durchaus plausibel, denn beim Sport geht es um mehr als nur um Fitness. Man erwirbt sich Skills wie Durchhaltevermögen, man lernt, Dinge durchzuziehen.» Experimente in den Sportanlagen der HSG ergaben, dass sich die sportliche Betätigung auch auf die Noten auswirkt: Die Studierendengruppe, die durch Anreize dazu bewegt wurde, regelmässiger am Uni-Sport teilzunehmen, schnitt in der Assessmentprüfung besser ab als die Kontrollgruppe, die keine Anreize bekam.

Ökonometrische Vorhersage von Bundesligaspielen

«Man kann Algorithmen entwickeln, die es erlauben, den Ausgang von Bundesligaspielen vorherzusagen», so Michael Lechner. «Wir haben vor jedem Spieltag Spielausgänge aller in der Saison verbleibenden Spiele simuliert, so erhielten wir

am Ende die Wahrscheinlichkeiten, mit denen die jeweiligen Clubs bestimmte Tabellenränge erreichen werden.

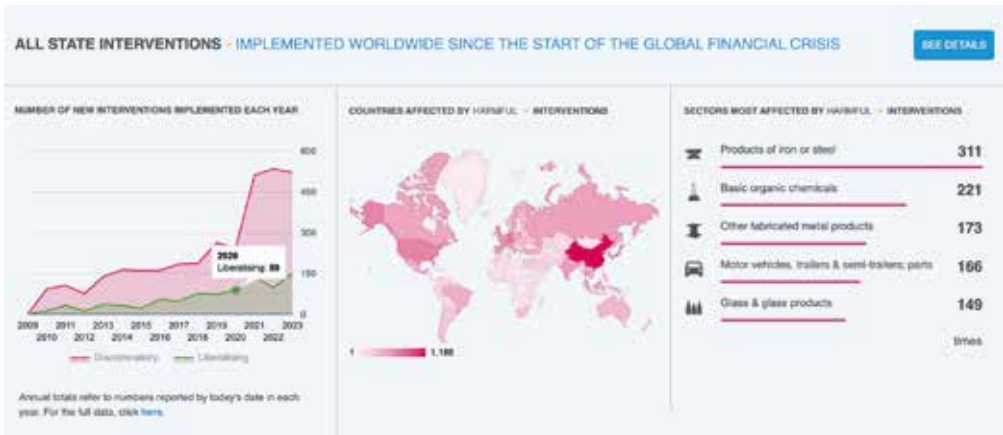
Wir konnten zwar die Ergebnisse von Bundesligaspielen mit dieser Methode besser vorhersagen als andere, aber natürlich waren wir keineswegs perfekt – ein Spiel kann immer auch anders enden, als wir es berechnet haben. Und das ist gut so, denn wenn vor dem Spiel angekündigt würde, dass es heute 3:0 ausgeht, würde keiner mehr ins Stadion gehen.

Die Vorhersage von Bundesligaspielen war natürlich ein Spass, allerdings mit einigen erwünschten Nebenwirkungen. So etwas lässt sich wunderbar in der Lehre verwenden, etwa um den Studierenden zu zeigen, was solche Algorithmen so machen.»

«Wir haben den Preis für Protektionismus erhöht»

Ein Gespräch mit dem Volkswirtschaftsprofessor
Simon Evenett über seine Initiative «Global Trade Alert»





Screenshot Global Trade Alert vom 27. April 2023

Was hat zur Gründung des Global Trade Alert geführt?

Das Global Trade Alert wurde 2009 als Reaktion auf die globale Finanzkrise geschaffen. Unter den Politikern der G20-Länder gab es damals die grosse Sorge, dass sich die Fehler der dreissiger Jahre wiederholen könnten und sich viele Regierungen dem Protektionismus zuwenden.

Die führenden internationalen Organisationen sahen sich nicht in der Lage, diesen Prozess zu überwachen, geschweige denn aufzuhalten. Daher beschloss ich zusammen mit Kollegen, ausgehend von meinem Institut, eine unabhängige Überwachungsinitiative zu gründen. Sie sollte offenlegen, was die Regierungen der G20-Staaten in Sachen Protektionismus unternehmen. Dabei geht es um Massnahmen wie Einfuhrzölle oder Importkontingente.

Wie sind Sie bei der Gründung des Global Trade Alert vorgegangen?

Das Global Trade Alert wurde im Juni 2009 in London lanciert. Es ist zwar an der HSG beheimatet, doch es war

von Anfang an eine globale Initiative, mit Unterstützung von Grossbritannien, Kanada, der Weltbank und dem General Marshall Fund der Vereinigten Staaten. Seit unserem Launch haben wir mehr als 40 000 Interventionen von Regierungen aufgespürt. Wir dokumentieren alles auf unserer Website www.globaltrade-alert.org, unsere Ergebnisse stehen dort allen Interessierten frei zur Verfügung.

Wie konnten Sie diese internationalen Partnerschaften schmieden?

Seit den neunziger Jahren war ich in verschiedenen Ländern als Analyst der Handelspolitik tätig und habe dabei mit vielen Analysten und Regierungen zu tun gehabt. Und dieses Netzwerk habe ich aktiviert: Ich kontaktierte Regierungen, um zu sehen, wer als Unterstützer infrage kommt, dann setzte ich mich mit früheren Kollegen bei der Weltbank in Verbindung, mit dem General Marshall Fund der USA – überall schaute ich, wer sich für diese Art von Initiative interessieren könnte. Ich war überrascht, wie viele Leute zu den gleichen Schlüssen gekommen waren wie ich; alle waren

froh, dass jemand etwas unternahm. Es war die richtige Diagnose zur richtigen Zeit, kombiniert mit der Tatsache, dass ich schon vor meiner Zeit an der HSG ein weitreichendes Netzwerk aufgebaut hatte.

Wer nutzt das Global Trade Alert?

Wir hatten anfangs zwei Nutzergruppen im Sinn: Auf der einen Seite Journalisten und Analysten, auf der anderen Seite akademische Forscher. Doch inzwischen haben wir fünf Nutzergruppen: Zu diesen beiden ersten Gruppen kommen Wirtschaftsverbände, die sich als Grundlage für Investitionen ein Bild der globalen Märkte machen wollen, sowie Regierungen, die das GTA für die Analyse des Welthandels und als Quelle für Reden von Ministern und Botschaftern nutzen, und schliesslich internationale Organisationen, die daraus Informationen für Berichte, Analysen und Reden beziehen. In der Datenbank von Google Scholar finden sich derzeit 2810 Einträge zum Global Trade Alert, es wird also sehr rege genutzt.

Warum war die HSG ein guter Ort, um eine solche Initiative zu starten?

Bevor ich 2005 zur HSG kam, habe ich in Oxford gelehrt, und ich glaube nicht, dass ich das Global Trade Alert von Oxford aus hätte organisieren können. In Oxford hätte das mit der ganzen Bürokratie viel zu lange gedauert. An der HSG dagegen ist es dank der Institute möglich, schnell Ressourcen zu mobilisieren und Top-Leute zu rekrutieren. Das Global Trade Alert zeigt die Leistungsfähigkeit dieses Institutsmodells.

Wie wird das Global Trade Alert finanziert?

Während der ersten zwei Jahre wurde es von den bereits genannten Regierungen und Organisationen finanziert. Danach kam das Geld ausschliesslich aus St.Gallen, einerseits durch meine eigenen Mittel aus meinen Projekten am Institut und meiner Lehrtätigkeit an der Executive School, andererseits durch die grosszügige Unterstützung der Max Schmidheiny-Stiftung. 2018 überlegten wir, wie wir die Initiative für die Zukunft sichern können. Erfolgreiche Institutssprojekte der HSG werden oft in eine gemeinnützige Stiftung überführt, und dieser Tradition sind wir gefolgt. Seit 2021 ist unsere Initiative in das St.Gallen Endowment for Prosperity Through Trade integriert. So sind wir unabhängig und bleiben zugleich Teil des HSG-Ökosystems.

Wie viel Geld brauchen Sie für das Global Trade System?

Etwa eine Million Franken pro Jahr. Ich denke, dafür liefern wir einen guten Gegenwert.

Warum brauchte es erst eine Finanzkrise, damit so eine Initiative ins Leben gerufen wurde?

Die einfache Antwort auf diese Frage lautet: Anreize. Internationale Organisationen scheuen vor einer invasiven Überwachung von Regierungen zurück, denn Regierungen sind oft Shareholder dieser Organisationen, und niemand mag seinem Chef auf die Finger schauen. Für Akademiker wiederum gibt es wenig berufliche Anreize, solche Daten zu sammeln. Wohl gibt es Anreize, Daten

herunterzuladen, die andere gesammelt haben und sie auf andere Weise zu analysieren, doch das Erheben von Daten ist ein mühsames Geschäft. Wirtschaftsverbände haben dafür kein Geld, und einzelne Unternehmen haben keinen Grund, die Erhebung globaler Daten als ihre Verpflichtung zu sehen.

Dadurch ist eine Situation entstanden, in der es einen Mangel an verläSSLicher Information darüber gab, was Regierungen in einem Bereich tun, der für die Lebensgrundlage aller europäischen Länder von entscheidender Bedeutung ist. Unser Lebensstandard ist auf offene Weltmärkte angewiesen, wir müssen also verstehen, was in anderen Ländern vor sich geht, um politische Entscheidungen für unsere eigenen Länder treffen zu können.

Wie erheben Sie die Daten zum Welthandel?

Wir haben zwei Methoden. Zum einen suchen unsere Handelspolitik-Analysten in öffentlich verfügbaren Quellen wie Regierungswebsites oder Zeitungsartikeln Hinweise auf Änderungen in der Handelspolitik bestimmter Länder. Wenn sie auf eine solche Änderung stossen, recherchieren sie die rechtlichen Grundlagen dafür, und das Ergebnis dokumentieren wir dann auf unserer Website. Zum anderen haben wir einen Webcrawler entwickelt, der jeden Tag systematisch Hunderte von Websites überprüft. Entdeckt das Programm Änderungen, meldet es uns diese Information, und wir gehen dem Fall nach. Es ist also eine Kombination von menschlichem Talent und automatisierter

Webcrawling-Technologie. Das hat sich als sehr effektiv erwiesen.

Wie erfolgreich ist das Global Trade Alert, gemessen am ursprünglichen Ziel? Kann es Protektionismus verhindern?

Da bin ich sehr vorsichtig. Wir haben Regierungen keineswegs daran gehindert, alle möglichen Formen von Protektionismus auszuüben, denken Sie nur an Donald Trump und seinen Handelskrieg mit China. Doch wir haben den Preis für Protektionismus erhöht. Länder, die sich so verhalten, wissen jetzt, dass sie damit nicht davonkommen. Sie werden gesehen, wir liefern Belege, mit denen man sie kritisieren kann. Daher gibt es nun ein grösseres Bewusstsein einer Rechenschaftspflicht. Wir stellen uns sehr mächtigen Kräften entgegen, wir leben in einer Zeit, die offenen Märkten und der Globalisierung gegenüber nicht sehr freundlich gesinnt ist.

Wie wird sich das Global Trade Alert als Stiftung in Zukunft weiterentwickeln?

Die erste Säule unserer Stiftung besteht in der Überwachung von Protektionismus in der Weltwirtschaft, damit haben wir vor dreizehn Jahren angefangen. Mit der zweiten Säule sind wir im April 2021 gestartet: Hier geht es um die Überwachung politischer Entwicklungen in der digitalen Wirtschaft, das ist ein hoch umstrittener Bereich, wie die Kritik an Plattformen wie Facebook zeigt. Die dritte Säule widmet sich der Transformation hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft.

Die interessante Frage ist nun: Können Regierungen diesen Übergang durch Subventionen und andere Massnahmen unterstützen, ohne damit das System des Welthandels zu ruinieren? Können wir zeigen, dass eine freie und offene Wirtschaft mit einem aktiven und effektiven Staat zusammengehen kann?

Bei allen drei Säulen geht es darum, legitime politische Ziele zu erreichen, ohne den Welthandel zu torpedieren. Wenn es Staaten gelingt, aktiv zu sein und ihre Ziele zu erreichen, ohne zu protektionistischen Massnahmen zu greifen, dann hätte das positive Auswirkungen auf den Lebensstandard auf der ganzen Welt.

NACHHALTIGE GESCHÄFTSMODELLE

«Der HSG-Slogan ‹From insight to impact› ist für mich ein zutiefst gelebtes Motto», sagt Oliver Gassmann. «Ich möchte Erkenntnisse gewinnen, die nicht in der HSG-Bibliothek verstauben, sondern die Wirklichkeit zum Besseren verändern. Ein Beispiel sind Geschäftsmodelle, die Nachhaltigkeit ermöglichen.» Am Institut für Technologiemanagement (ITEM) geht es um den Einsatz digitaler Innovationen im Unternehmen. «Ich muss als Unternehmensführer heute wissen, was das ‹Internet der Dinge› bedeutet oder welche Potenziale moderne Algorithmen für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bieten. Auch wird es immer wichtiger, die Rolle von Daten in wirtschaftlichen Ökosystemen zu kennen, um damit die ‹Kundenreise› über Branchengrenzen hinweg zu verbessern. Die Digitalisierung ist dabei nur ein Mittel zum Zweck. Das Ziel besteht in sogenannten Win-win-win-Situationen: Es entsteht ein Gewinn für den Kunden, die Partner im Ökosystem und das eigene Unternehmen.»

Beim Bosch IoT Lab werden konkrete Geschäftsoportunitäten untersucht. Seit zehn Jahren erforscht das Lab Geschäftsmodelle rund um vernetzte Produkte, Systeme und Prozesse. Das Spektrum reicht von einfachen Themen wie der präventiven Maschinenwartung bis zu komplexen Systemen wie dem Aufbau einer Healthcare-Plattform für das Testen von Covid- und anderen Viren.

Im Weiteren entwickelt das ITEM zirkuläre Geschäftsmodelle mit dem Ziel, Materialien wiederzuverwerten. Im Bereich der Mobilität beispielsweise beruhen innovative Geschäftsmodelle darauf, dass man nicht mehr das Auto kauft, sondern nur noch seine Nutzung. «Die Energiewende ist das grösste Problem, das wir als Menschheit haben. Es reicht nicht aus, wenn sich hier nur Greenpeace und Fridays for Future engagieren, der Hebel ist zu gering», so Gassmann. «Die Wirtschaft muss Teil der Lösung werden, deshalb brauchen wir innovative Geschäftsmodelle für die Energiewende. Es darf nicht immer nur ein Weniger sein.»

Geschäftsmodell

Oliver Gassmann hat zusammen mit Karolin Frankenberg 2014 den Band *Geschäftsmodelle entwickeln* veröffentlicht; die englische Ausgabe unter dem Titel *The Business Model Navigator* wurde ein internationaler Bestseller.

«Ein Geschäftsmodell erzählt die Geschichte, wie ein Unternehmen für den Kunden einen Nutzen erschafft, damit einen Wert generiert und einen Teil dieses Werts für sich selbst abschöpft», so Oliver Gassmann.

Ein Geschäftsmodell bestehe in einer integrierten Antwort auf folgende vier Fragen:

- Wer ist der Kunde? (Zielmarkt)
- Was ist das Nutzenversprechen? (Value Proposition)
- Wie wird dieses Nutzenversprechen umgesetzt? (Supply Chain Architecture)
- Warum ist es profitabel? (Ertragsmechanik)

«Nicht immer steht der monetäre Wert im Vordergrund. Die Geschichte, wie ein Unternehmen Wert erschafft und einen Teil für sich behält, gilt auch für Nonprofit-Organisationen. Letztlich geht es darum, die eigenen Ziele sowie die Ziele der Kunden und Partner zu erreichen.»

SPONSORING UND KOOPERATIONEN

Seit der Gründung des ersten Instituts 1938 hat sich das Feld der privaten Finanzierung an der HSG stark erweitert. Grundsätzlich gibt es verschiedene Formen des finanziellen Engagements von Unternehmen und Privatpersonen, sei es für Institute oder bestimmte Themen: Dazu gehören auch Kooperationen mit Unternehmen sowie das gezielte Sponsoring von Lehrstühlen. Man kann dabei zwischen *pull* und *push* unterscheiden: Entweder möchte ein Institut ein Fachgebiet abdecken, für das es an der Universität keine Mittel gibt, und sucht sich Partner in der Wirtschaft (*pull*), oder die Initiative kommt von aussen (*push*). Meistens ist es ein Zusammenwirken beider Kräfte.

Zum ersten Lehrstuhl-Sponsoring an der HSG kam es im Jahr 2000 eher durch den *pull*-Faktor: Das Institut für Marketing wollte den Bereich Handel vertiefen und gewann die Migros als Sponsor für den Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement. Beim zweiten gesponserten Lehrstuhl an der HSG handelt es sich eher um ein Beispiel für *push*: Die Firma Kühne + Nagel sah eine Lücke im Bereich Logistik und kam mit dem Vorschlag eines Lehrstuhls auf die HSG zu, so entstand 2003 das Kühne-Institut für Logistikmanagement.

Neben gesponserten Lehrstühlen gibt es seit 2009 umfangreiche Kooperationen in Form sogenannter Laboratories wie dem Audi Lab, dem Bosch IoT Lab und dem SBB Lab. Über mehrere Jahre hinweg beteiligen sich diese Unternehmen jeweils mit einem sechsstelligen Betrag an Forschungsprojekten. Das Gebiet ist dabei weit gefasst, es geht um Grundlagenforschung. Das bisher umfangreichste Sponsoring betrifft die Credit Suisse: Mit einem Betrag von zwanzig Millionen Franken fördert sie über zehn Jahre hinweg unter anderem das HSG Center for Financial Services Innovation.

Für Firmen aus der Privatwirtschaft gibt es verschiedene Motivationen für ein Sponsoring. Man möchte etwa ein Fachgebiet der eigenen Branche fördern, sei es in der Forschung oder hinsichtlich der Ausbildung, und die Firmen bringen sich damit auch als Arbeitgeber ins Spiel: Die HSG bildet die Fachkräfte aus, die sie benötigen. Im Weiteren positionieren Unternehmen durch ein Sponsoring ihre Marke, die Verbindung mit einer international führenden Business School verleiht Prestige. Für manche Sponsoren ist die Motivation altruistisch: Gerade bei den Alumni gibt es den Wunsch, der Universität und damit der Gesellschaft etwas zurückzugeben.

Die Beschaffung von Drittmitteln als Ergänzung zur öffentlichen Hand ist an Universitäten längst üblich, sei es durch Stiftungen oder von privater Seite. Das private Sponsoring allerdings steht unter verschärfter Beobachtung: Finanzielle Abhängigkeiten gelten als Gefahr für die Freiheit von Forschung und Lehre.

Lehnte die Rektorenkonferenz der Schweizerischen Hochschulen es 2013 noch ab, hochschulübergreifende Regeln zu formulieren, wurde 2016 ein Positionspapier zum Sponsoring verabschiedet. Bei den Grundsätzen, zu denen

sich die Hochschulen darin bekennen, steht die Freiheit von Forschung und Lehre an erster Stelle: Sponsoren haben kein Mitspracherecht bei Personalentscheidungen, Forschungsmethoden oder Publikationen. Im Weiteren seien Reputationsrisiken zu beachten. Bei Verträgen und Finanzierungsquellen wird, «dem Wesentlichkeitsprinzip folgend», Transparenz gefordert. Und die eingesetzten Mittel müssen «strategiekonform» eingesetzt werden, sie dürfen die Strategie der Hochschule nicht verzerren.

«Es wäre falsch, ein Projekt nur wegen der Sponsorengelder zu lancieren», so Alt-Rektor Thomas Bieger, «ein gesponsertes Projekt muss für die Universität auch unabhängig vom Sponsoring sinnvoll sein.» Dies zeigt sich insbesondere, wenn aufgrund von externen oder internen Entwicklungen ein gesponserter Lehrstuhl von der Uni übernommen werden muss. «Das ist nur zu legitimieren, wenn dieser Lehrstuhl von vornherein zur Strategie der Universität gepasst hat.» Ein Beispiel dafür ist an der HSG der Lehrstuhl für Logistikmanagement, der ursprünglich von der Kühne-Stiftung unter dem Namen Kühne-Institut für Logistik gesponsert wurde. Nach Differenzen mit dem Sponsor übernahm die Universität den Lehrstuhl und führt ihn heute als Institut für Supply Chain Management weiter. «Damit, dass die Universität diesen Posten übernahm, bewies sie Unabhängigkeit und zeigte ihr *commitment*», so Thomas Bieger.

BEISPIEL CREDIT SUISSE:

HSG CENTER FOR FINANCIAL SERVICES INNOVATION

In den Jahren seit dem ersten Lehrstuhl-Sponsoring im Jahr 2000 sind die Förderprojekte ständig gewachsen. Die zwanzig Millionen Franken der Credit Suisse sind für die HSG ein neuer Rekord. Eine 100-Millionen-Franken-Grossspende der UBS an die Wirtschaftsfakultät der Universität Zürich war dafür die Inspiration.

Ursprünglich ging es in den Verhandlungen mit der CS um einen Beitrag an den Neubau des SQUARE («Credit Suisse Co-Creation Space») sowie die Unterstützung verschiedener studentischer Aktivitäten. André Helfenstein, der CEO von Credit Suisse Schweiz, ist ein HSG-Alumnus, das mag die Verhandlungen erleichtert haben, als die Idee eines umfassenderen Sponsorings aufkam. «Wir argumentierten auf der Ebene der Ambitionen, die eine Grossbank wie die Credit Suisse antreiben», so Rektor Bernhard Ehrenzeller. «Wir sagten: Es kann doch nicht nur um Marketing gehen. Die HSG bildet unternehmerische Persönlichkeiten aus, und das kommt der ganzen Schweizer Wirtschaft zugute. Wir schlugen der Credit Suisse vor, einen Beitrag dazu zu leisten, diese Ausbildung weiter voranzubringen.»

Das Sponsoring der Credit Suisse war darauf ausgelegt, ein ganzes Center zu finanzieren: Das HSG Center for Financial Services Innovation wurde am 22. November 2022 eingeweiht. Das Center umfasst sieben Professuren und soll langfristig ausgebaut werden: «Weitere Professuren könnten wir uns etwa

für Innovationen im Versicherungswesen oder für finanzwirtschaftliche Nachhaltigkeit vorstellen. Das Center bringt die HSG in einem Bereich weiter, in dem wir bisher schwach waren.» Im Gegensatz zum UBS Center for Economics in Society an der Universität Zürich taucht das Kürzel des Sponsors im Namen des Centers nicht auf.

Beim CS-Sponsoring handelt es sich um eine strategische Partnerschaft, die sich auf verschiedene Projekte bezieht: zehn Millionen gehen an das HSG Center for Financial Services Innovation, drei Millionen hat die Credit Suisse für den SQUARE zur Verfügung gestellt, sieben Millionen fliessen in verschiedene Projekte und Campusaktivitäten. So stellt die Credit Suisse auch die zukünftige Campus-Bank.

Was eine inhaltliche Abhängigkeit von der Credit Suisse angeht, hat Bernhard Ehrenzeller keine Bedenken. «Das neue Center beschäftigt sich mit allgemeinen Fragen des Schweizer Finanzplatzes. Wir sind der Credit Suisse inhaltlich nichts schuldig.» Der Vertrag kann eingesehen werden, für den Fall einer Einflussnahme gibt es eine Kündigungsklausel.

Auch bezüglich des Reputationsrisikos im Zug verschiedener Skandale, mit denen die Credit Suisse in die Schlagzeilen geraten ist, sieht Rektor Ehrenzeller keine Gefahr für die HSG. «Als diese Geschichten aufkamen, war der Vertrag bereits unterzeichnet. Ich habe keine Zweifel daran, dass sich die Professorinnen und Professoren des Centers auch weiterhin kritisch zu ihrem Sponsor äussern können.»

Niemand konnte ahnen, dass die Credit Suisse im März 2023 von der UBS übernommen werden würde. Mit der Übernahme der Credit Suisse durch die UBS gehen auch die Verpflichtungen für das HSG Center auf die UBS über.

«Wir bilden nicht in erster Linie Banker aus»

Ein Gespräch mit dem Finance-Professor
Manuel Ammann, Leiter des HSG Center
for Financial Services Innovation



Wie wurden die Themengebiete der sieben neuen Professuren entwickelt?

Wir haben Themen gewählt, bei denen wir uns an der HSG verstärken wollten, und diese der Credit Suisse vorgeschlagen. Nehmen wir die Informationsverarbeitung bei Banken: Hier braucht es Finanz-, Markt- und Rechtswissen, verbunden mit Kenntnissen in der Künstlichen Intelligenz. Oder die Nachhaltigkeit im Finanzsektor: Auch hier kommen neue Kompetenzen zum Einsatz. Diese Zukunftsthemen sind weit gespannt, und sie passen sehr gut in unser Portfolio. Dass wir auf einen Schlag sieben neue Stellen in einem Themenbereich besetzen können, der wichtige Bezüge zu anderen Schools und Instituten aufweist, ist für die HSG eine grosse Chance.

Was lernt man an der HSG im Bereich Finance?

Wir wollen unseren Studierenden einen Rucksack mitgeben, der sie ihr Leben lang begleitet, obwohl sich die Finanzwelt schnell ändert. Wichtiger als konkretes Wissen ist uns die Herangehensweise an Probleme. Um kritische Reflexion geht es uns ebenso wie um einen Sinn für Integrität: Wenn unsere Absolventen später eine verantwortliche Position in der Praxis innehaben, sollen sie ihre Entscheidungen mit einer längerfristigen Optik fällen.

Mit welchen Berufswünschen kommen die Studierenden an die HSG?

Es ist nicht mehr so, dass jemand, der Banken und Finanzen studiert, unbedingt Banker werden will. Zwar werden viele Studierende, die sich für dieses

Themengebiet interessieren, danach Investmentbanker, Asset-Manager oder gehen ins klassische Bankengeschäft. Aber eine immer grössere Anzahl der Studierenden schlägt einen anderen Weg ein: Sie gehen zu Firmen, die nichts mit Finanzen zu tun haben, aber jemanden brauchen, der über Finanzwissen verfügt. Und genau das ist unser Ziel: Wir bilden nicht in erster Linie Banker aus, sondern vermitteln den Studierenden Finanz-Knowhow, also Wissen und Methoden, die sie nachher vielfältig einsetzen können.

Was muss ein Banker heute können?

Abgesehen davon, dass das Berufsbild derzeit einer starken Wandlung unterworfen ist, gibt es im Bereich des Bankings ganz unterschiedliche Rollen. In manchen Rollen ist der Umgang mit Menschen wichtig, etwa wenn man Kundenkontakt hat oder Geschäfte entwickelt. Dann wieder gibt es eher technisch orientierte Profile, wie etwa das Risiko-Management, da muss man Systeme im Griff haben und Daten interpretieren können. Aufgrund der technologischen Entwicklung sind Finanzinstitutionen heute eigentlich IT-Unternehmungen, damit sind die Ansprüche an technisches Wissen, Finanz-Know-how, an Projektmanagementfähigkeiten gestiegen. Früher gab es viel mehr Routinearbeiten, heute sind diese Prozesse automatisiert.

Wie hat sich der Fachbereich in den letzten Jahren entwickelt?

Die technologische Entwicklung schreitet in diesem Bereich bereits seit fünfzig Jahren voran, in den letzten zehn

Jahren hat sich das allerdings mit der FinTech-Bewegung noch beschleunigt durch Technologiekonzerne, die sich auch mit Finanzfragen beschäftigen, das ist das eine. Das andere betrifft eine immer stärkere Regulierung des Finanzsektors. Daraus ist ein eigener Berufszweig entstanden: Vor dreissig Jahren gab es in einer Bank noch keine Compliance-Beauftragten. Und was die wissenschaftliche Arbeit angeht, hat sich das Forschungsfeld durch die Technologie erweitert: Es stehen immer mehr Daten zur Verfügung, die man analysieren kann.

Hat die HSG einen Einfluss auf die Finanzwelt?

Da muss man realistisch bleiben: Wir als Universität werden die Finanzwelt nicht verändern, denn in der Praxis sind unsere Absolventen Sachzwängen unterworfen wie etwa dem Marktdruck. Aber wir versuchen, einen Beitrag zu leisten, dass das Finanzsystem von morgen ein wenig effizienter, sicherer und nachhaltiger wird, indem wir unsere Studierenden zu analytischem, unabhängigem Denken und verantwortungsvollem Handeln anregen.

BEISPIEL JOSEF ACKERMANN: DER LEHRSTUHL FÜR BUSINESS ECONOMICS AND PUBLIC POLICY

An der HSG gibt es derzeit sieben Lehrstühle, die von Unternehmen oder Einzelpersonen finanziert werden. Unter den Sponsoren finden sich Wirtschaftsprüfungsfirmen wie Ernst & Young (Lehrstuhl für Familienunternehmen) und KMPG (Lehrstuhl für Audit und Accounting) oder Stiftungen wie die COFRA-Foundation (Lehrstuhl für das Management erneuerbarer Energien) und die Lemann-Foundation (Lehrstuhl für Internationales Wirtschaftsrecht und Law and Economics). Manchmal handelt es sich beim Sponsoring um eine Anschubfinanzierung für die ersten fünf oder acht Jahre, danach wird die Kooperation beendet, und der Lehrstuhl geht in das Budget der Universität über.

Josef Ackermann, HSG-Alumnus und früherer Chef der Deutschen Bank, hat den Lehrstuhl Business Economics and Public Policy von 2015 bis 2022 mit drei Millionen Franken gesponsert. Nach der Emeritierung von Franz Jaeger 2007 wollte die HSG den Volkswirtschaftslehrstuhl neu ausgestalten. «Rektor Thomas Bieger fragte mich, ob ich ein Unternehmen wüsste, das einen Lehrstuhl finanzieren würde», so Josef Ackermann. «Da sagte ich: Das mache ich selbst.»

Der Lehrstuhl ist Teil der School for Economics and Political Science (SEPS), zugleich sind damit Lehrverpflichtungen für die Executive School verbunden. Josef Ackermann ging es mit seinem Sponsoring darum, die Volkswirtschaftslehre in der Managementausbildung zu stärken, vor allem im Hinblick auf international agierende Firmen. In den meisten internationalen Programmen des Masters of Business Administration fristet die Volkswirtschaft ein Schattendasein. An der HSG gibt es dank des von Josef Ackermann gesponserten Lehrstuhls dagegen eine Pflichtwoche Volkswirtschaftslehre. «Die Volkswirtschaft ist global. Ob Afrika oder Amerika – die Marktwirtschaft funktioniert überall nach den gleichen Grundsätzen.» Wer als Unternehmensführer in anderen Ländern investieren will, muss die inneren Mechanismen der Wirtschaft verstehen. «Man muss einschätzen können: Wo sind die Länderrisiken? Um wiederum die Geldpolitik zu verstehen, muss man wissen, wie Zins und Währung zusammenhängen.» Je höher die Position im Unternehmen, desto wichtiger werde das volkswirtschaftliche Wissen. «Auf der obersten Führungsebene sind die Entscheidungen primär volkswirtschaftlicher Natur: Will man entscheiden, welche Reformen man angehen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss man in Systemen denken können. Das geht über die betriebswirtschaftlichen Fragen weit hinaus.»

Die Unabhängigkeit von Forschung und Lehre ist vertraglich festgelegt, Josef Ackermann hatte als Sponsor weder auf die Besetzung des Lehrstuhls einen Einfluss noch auf die Inhalte. «Der Lehrstuhl ist ein Geschenk an meine Alma Mater.» Dass mit dem Volkswirtschaftler Johannes Binswanger ausgerechnet der Sohn von Hans Christoph Binswanger der erste Lehrstuhlinhaber wurde, ist die Folge einer Verkettung voneinander unabhängiger Umstände. Hans

Christoph Binswanger war von 1964 bis 1994 an der HSG Professor für Volkswirtschaft, Ackermann hatte bei ihm doktortiert und war später mit ihm befreundet. «Als der Anruf mit der Nachricht der Berufung kam, sagte ich gleich: Das ist heikel!» Im *St.Galler Tagblatt* hatte es bereits geheissen, der Manager Ackermann wolle sich einen Lehrstuhl kaufen.

Johannes Binswanger war an der Universität von Tilburg in den Niederlanden Professor für Volkswirtschaft und erfuhr von dem ausgeschriebenen Lehrstuhl nur durch Zufall auf einer Skitour mit einem HSG-Kollegen. «Ich fragte ihn, was denn so läuft an der HSG, und da erzählte er mir von dieser Stelle, für die sie einfach niemanden finden konnten», so Johannes Binswanger. Die Besetzung des Lehrstuhls hatte sich verzögert, weil sich die SEPS und die Executive School, die sich den Lehrstuhl teilten, nicht auf einen Kandidaten einigen konnten. An der Universität Tilburg war Johannes Binswanger verantwortlich für Reformen, mit denen die Attraktivität des Studiums erhöht werden sollte, und dafür hatte er in der Privatwirtschaft und in Ministerien Interviews geführt über die Anforderungen an ein Ökonomiestudium. «Ich hatte mich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Volkswirtschaft für die Praxis nützlich sein kann. Und damit passte ich offenbar für die Stelle.» Dass der Lehrstuhl von Josef Ackermann gesponsert wurde, erfuhr er erst im Nachhinein.

Angesichts der Berufung von Johannes Binswanger fällt an der HSG bisweilen der Begriff Dynastie, doch Binswanger winkt ab. «An der HSG spüre ich kaum etwas davon, dass ich der Sohn von Hans Christoph Binswanger bin. Die älteren Kollegen kannten meinen Vater noch, aber die jüngeren wissen nichts davon.» Als Kind war Johannes Binswanger oft an der HSG, für ihn waren damals vor allem die Kunstwerke im Park eine Attraktion. «Wir sind auf den Flügelgestalten herumgeklettert, die auf der Wiese neben dem Aufgang zum Hauptgebäude stehen, da gab es einfachere und schwierigere. Das Kunstwerk von Umberto Mastroianni am heutigen Rektoratsgebäude war für uns Kinder eine Mutprobe: Wer wagt sich auf dem Betonpfeiler am weitesten nach vorn? Der Kollege meines Vaters, der dort sein Büro hatte, wurde immer bleich, wenn wir darauf herumkletterten. Heute erscheint mir der Betonpfeiler verblüffend klein.»

«Was am Ende das Ergebnis ist, bestimmt das System und nicht die einzelnen Akteure»

Ein Gespräch mit dem Volkswirtschaftsprofessor
Johannes Binswanger, Inhaber des Lehrstuhls Business
Economics and Public Policy



Was genau versteht man unter Volkswirtschaft?

Volkswirtschaft ist ein komplexes System. Ich verwende dafür gern das Bild einer Maschine: Die Entscheidungsträger, Kunden und Lieferanten sind Teile dieser Maschine, sie alle interagieren miteinander. Die Maschine ist sehr komplex, sie überrascht immer wieder durch neuartige Konstellationen.

Ein anderer Vergleich ist die Wetterlage beim Bergsteigen: Welche Tour passt zu welcher Wetterlage? Wo kann ich mich sinnvoll bewegen, wohl wissend, dass wir nicht weit in die Zukunft schauen können? Die Volkswirtschaftslehre liefert eine Navigationshilfe –, so wie die Wetterkunde dabei hilft, die Grosswetterlage einzuschätzen, so dass man die Bergtour dann macht, wenn das Wetter dafür passt. Die Unternehmen können mithilfe der Volkswirtschaftslehre besser entscheiden, wo sie investieren und wann.

Die Volkswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der unsichtbaren Hand des Markts ...

In Adam Smith's Theorie geht es um die Systemebene: Auch wenn die einzelnen Akteure moralisch minderwertige Absichten haben, zum Beispiel Eigennutz, führt das System dazu, dass am Ende etwas herauskommt, was für alle gut ist, so seine These. Der Kuchen wird grösser, und im Idealfall bekommen alle etwas ab von diesem «Mehr» des Kuchens, der durch das liberale *Laissez-faire* «wächst».

Wir alle haben unsere Absichten und sind damit Teil des Systems, doch was das Ergebnis ist, bestimmt das System

und nicht die einzelnen Akteure. Wenn beispielsweise Donald Trump will, dass möglichst viel in Amerika produziert wird und möglichst wenig in China, dann erhöht er die Zölle und beginnt einen Handelskrieg. Doch im System kann das zur Folge haben, dass chinesische Anbieter diese Massnahmen umgehen und die Produktion zumindest scheinbar in Ländern wie Brasilien ansiedeln: Die Einzelteile werden nach wie vor in China hergestellt und, möglicherweise über Umwege, in ein Drittland transportiert und dort zusammengesetzt. Boomt nun die amerikanische Wirtschaft, führt das dazu, dass die Importe steigen und auf indirektem Weg de facto noch mehr Waren aus China ins Land gelangen und das US-amerikanische Handelsdefizit weiter wächst.

Kann man Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre klar voneinander trennen?

Der Übergang ist fliessend. Die Makroökonomie beschäftigt sich mit dem Gesamtsystem, die Mikroökonomie hat es dagegen mit einer einzelnen Firma oder einem bestimmten Markt zu tun. Die Betriebswirtschaftslehre fragt normativ: Wie kann ich mich als Firma in einer bestimmten Umgebung erfolgreich verhalten? Die Volkswirtschaftslehre fragt meistens positiv: Was kommt dabei heraus, wenn die Umstände so und so sind? Auch die Sprache ist oft anders: In der Volkswirtschaft haben wir mehr mathematische Analysen, während in der Betriebswirtschaft Managementprozesse abgebildet werden, das kann man etwa am St.Galler Management-Modell sehr gut sehen.

Ihr Lehrstuhl heisst Business Economics and Public Policy. Was lernen die Kursteilnehmenden bei Ihnen in der Executive School?

Als Unternehmer wollen Sie wissen: Wie läuft die Wirtschaft? Wo soll ich investieren? Wenn Sie nun googeln und sich Websites zur Konjunktur und zur Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in verschiedenen Ländern anschauen, begegnen Sie Formulierungen wie: «Veränderung zum Vorquartal real, saisonbereinigt», da müssen Sie erst einmal die Sprache verstehen.

Ein anderes Beispiel: Nehmen wir an, Sie investieren in Indonesien und wollen diesen Markt einschätzen, und nun schauen Sie sich dafür die Tageswechselkurse an. Dafür müssen Sie den Begriff der Kaufkraftparität kennen. Es kann einen grossen Unterschied machen, ob die Kurse einfach in US-Dollar umgerechnet werden oder ob man die Kaufkraftparität berücksichtigt. Nach dem Tageswechselkurs liegt China noch deutlich hinter den USA, doch kaufkraftbereinigt hat China die USA in punkto Bruttoinlandsprodukt schon längst überholt.

Mein Ziel ist es, die Kursteilnehmenden zu mündigen Nutzerinnen und Nutzern solcher wirtschaftlichen Wetterberichte zu machen. Im Weiteren geht es darum, die Megatrends in der Wirtschaft einzuordnen. Wie liest man Zentralbankbilanzen? Wird Nigeria irgendwann das China der Zukunft? Wie wirkt sich der Klimawandel auf die globale Wirtschaft aus?

Was fasziniert Sie an Ihrem Fachgebiet?

Es ist dieses Systemische, die Komplexität. Ich stelle mir die Wirtschaft wie eine riesige Blackbox vor: Niemand von uns weiss, wie sie funktioniert, sonst wäre die *Financial Times* nicht voll von unterschiedlichen Einschätzungen, und es gäbe nicht dieses Kaffeesatzlesen der Zentralbankdirektoren. Wir verstehen vieles nicht – aber dieses Nichtverstehen ist wiederum Teil des Systems und erklärt viele Verhaltensweisen. Wenn das Nichtverstehen besonders gross ist, führt es dazu, dass alle abwarten, doch auch dieses Abwarten fliesst wieder ins System ein.

Volkswirtschaft ist wie eine Maschine, deren Funktionsweise sich mit jeder Interaktion verändert, eine Maschine, die so komplex ist, dass man sie im Einzelnen nicht versteht. So wie man auch einen Computer im Einzelnen nicht versteht. Und als ein organisch-evolutionär entstandenes System ist die Wirtschaft noch zu viel mehr Überraschungen fähig als ein Computer.

Weiterbildung

GESCHICHTE

Schon im ersten Jahresbericht der Handelsakademie von 1899 heisst es vorausschauend, man wolle in den Vorlesungen und Seminaren nicht nur Studierende haben, «sondern auch im praktischen Leben stehende Geschäftsleute, die sich auf diesem oder jenem Gebiete einen tieferen Einblick in spezielle Erscheinungen des wirtschaftlichen Lebens verschaffen wollen». Die Weiterbildung wurde bereits bei der Gründung als Aufgabe der Handelsakademie gesehen. Die HSG übernimmt in diesem Bereich eine Pionierrolle: Das 1938 gegründete Schweizerische Institut für Verwaltungskurse, das sich der berufsbegleitenden Weiterbildung von Beamten widmete, war die erste Einrichtung dieser Art an einer Schweizerischen Universität überhaupt, und als die HSG 1968 die Weiterbildungsstufe einführte, war sie die erste Universität, die die Weiterbildung institutionalisierte.

Die Weiterbildung steht in direkter Verbindung mit dem Praxisbezug der HSG, die Alumni gehörten von Anfang an zur Kundschaft. So jedenfalls sah es Francesco Kneschaurek in seinem «Bericht des Rektors 1968/69»: Für Studierende, die in die Praxis einsteigen wollten, sei eine Dissertation nicht sinnvoll, so schrieb er, für sie sollte stattdessen die Möglichkeit geschaffen werden, aus der Praxis immer wieder an die Hochschule zurückzukehren, «um das einmal erworbene Wissen aufzufrischen und die neugewonnenen Erkenntnisse mit dem sich ebenfalls von Jahr zu Jahr verdichtenden «Erfahrungsschatz» aus dem praktischen Leben zu befruchten; ein Prozess, der sich übrigens auch entscheidend auf die Persönlichkeitsbildung auswirkt».

Die Kurse der Weiterbildungsstufe stiessen bei den Alumni auf erfreuliche Resonanz. Kneschaurek sah hier ein Wachstumspotenzial: Mit der Weiterbildung erwachse der Hochschule eine neue Aufgabe, «die schon bald ein ähnliches – wenn nicht sogar grösseres – Gewicht erlangen dürfte als die Ausbildung selber». Es war die Zeit, in der das St.Galler Management-Modell entwickelt wurde: Die Kurse zum systemorientierten Managementansatz hatten einen grossen Anteil am wachsenden Renommee der Handelshochschule.

In den folgenden Jahrzehnten wurde die Weiterbildung ständig ausgebaut, seit 1988 ist sie im Hochschulgesetz verankert. Damals gab es zwei berufsbegleitende Studiengänge: Das «Nachdiplom in Unternehmensführung» wendete sich an Hochschulabsolventen anderer Fachrichtungen, die sich für Führungsaufgaben qualifizieren wollten; das «Intensivstudium für Führungskräfte aus Klein- und Mittelunternehmen» wiederum versprach eine ganzheitliche Managementweiterbildung für Kader, ein akademischer Abschluss wurde nicht vorausgesetzt.

In dieser Zeit wurde auch der Bau des Weiterbildungszentrums Holzweid in Angriff genommen. Das Baugelände war bereits 1974 von Max Schmidheiny

gestiftet und als Bauzone ausgewiesen worden. Nach anfänglichem Widerstand der Anwohner von Rotmonten, die das Gelände als Grünzone erhalten wollten, konnte das Weiterbildungszentrum Holzweid (WBZ) 1996 eröffnet werden. Aufgrund der steigenden Teilnehmerzahlen wurde das WBZ im Jahr 2008 um einen Seminartrakt und das Alumnihaus erweitert und bietet nun für die Kursteilnehmenden ein Hotel mit 54 Zimmern.

❶ IN A NUTSHELL

MBA und EMBA

Der Master of Business Administration (MBA) ist ein Managementstudium, das ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum stammt. 1958 bot INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) in Frankreich als erste europäische Business School einen MBA an, 1967 wurde in Grossbritannien die Association of MBAs (AMBA) geschaffen.

Die Voraussetzung für ein MBA-Studium ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium (Bachelor) sowie einige Jahre Berufserfahrung. Ein MBA ist sehr viel teurer als ein Master of Arts oder Master of Science – eine Investition, die sich für

die Absolvent:innen in der Regel in einem höheren Gehalt nach dem Abschluss der Ausbildung niederschlägt. Der Studiengang wird meistens in Vollzeit, manchmal auch berufsbegleitend absolviert und strebt eine Verbindung von beruflicher Praxis und theoretischem Wissen an.

Der Executive Master of Business Administration (EMBA) richtet sich an erfahrene Führungskräfte, die neben einem Hochschulabschluss eine mehrjährige Berufserfahrung in leitender Position vorweisen können. In der Regel sind die Studierenden des EMBA daher älter als beim MBA. Zudem wird der EMBA berufsbegleitend angeboten, das ermöglicht es Führungskräften, neben dem Studium weiterzuarbeiten. Über einen Zeitraum von achtzehn Monaten erhalten die Studierenden fundiertes Management-Know-how und vielfältige Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung.

EXECUTIVE SCHOOL OF MANAGEMENT, TECHNOLOGY AND LAW (ES-HSG)

Die HSG lancierte 1987 als erste Universität im deutschsprachigen Raum einen Executive MBA in General Management. Über die nächsten Jahre kamen englischsprachige EMBA-Programme sowie ein MBA-Programm hinzu, die dann in der Executive School gebündelt wurden. Die Executive School of Management, Technology and Law geht auf die Initiative von Peter Gomez zurück, Rektor

Karolin Frankenberger beim Unterrichts einer EMBA-Klasse



von 1999 bis 2005: «Solche grossen Programme können einzelne Institute nicht stemmen, dafür braucht man eine kritische Masse und ein grösseres Gefäss. Im letzten Jahr meines Rektorats habe ich diese Problematik gesehen.» Die Befürchtungen der Institute, die Executive School gefährde ihre eigenen Weiterbildungsprogramme, hielt Gomez für unbegründet. «Die Institute müssen sich auf ihre Spezialitäten fokussieren. Der Kuchen ist so gross, dass es für alle reicht.»

Für die internationale Reputation sind die MBA-Programme zentral, denn alle amerikanischen Business Schools haben einen MBA, doch längst nicht alle haben auch einen Master of Arts. Eines der Ziele der MBA- und EMBA-Programme der Executive School war es von Anfang an, die HSG international an die Spitze zu bringen. «Der EMBA und der MBA sind extrem wichtig für eine Universität. Solche Programme sind häufig das Flagship einer Hochschule und essenziell für die internationale Reputation», so Karolin Frankenberger, Direktorin des EMBA. «Die wichtigste Zielgrösse ist für uns die Qualität unserer Programme. Wir wollen nicht der grösste Weiterbildungsanbieter werden, sondern wir wollen der qualitativ hochwertigste Anbieter sein.»

Die Weiterbildung sei für die HSG entscheidend, so Winfried Ruigrok, seit 2011 Dean der Executive School: «International wird die HSG über ihre MBA, EMBA, die offenen und die Custom Programs wahrgenommen, das ist vielen an der HSG nicht bewusst.» Vier der fünf Teilrankings der European Business School Rankings der *Financial Times* beziehen sich auf Programme der Executive School. Der Studiengang Strategy and International Management, der seit zwölf Jahren im *Financial Times*-Ranking an erster Stelle steht, macht nur 25 Prozent des Gesamtrankings der European Business Schools aus.

Für Winfried Ruigrok hat die Weiterbildung auch eine ideelle Dimension: «Die Weiterbildung bewahrt uns davor, dass wir in einer *l'art pour l'art*-Sackgasse landen.» Ruigrok verweist auf den Qualitätsdruck: Management-Ausbildungen sind teuer, und viele Programme richten sich explizit an das C- und Board-Level, also an Führungskräfte der obersten Entscheidungsebene. «Das sind absolute Spitzenleute. Wenn man CEOs und Verwaltungsräte von Konzernen unterrichtet, muss man alles geben, und davon profitieren auch unsere Studierenden der Bachelor- und Masterprogramme. Die Methoden, die man dabei entwickelt, kann man in die reguläre Lehre integrieren.»

EMBAX – INNOVATION IN DER EXECUTIVE EDUCATION

Mit dem embaX lancierte die HSG zum ersten Mal in ihrer Geschichte ein gemeinsames Diplomprogramm mit der ETH Zürich. «Wir haben sozusagen auf der grünen Wiese angefangen, denn wir wollten zusammen mit unseren Kollegen von der ETH etwas ganz Neues schaffen, das es so im MBA/EMBA und im gesamten Weiterbildungsmarkt noch nicht gibt», sagt Karolin Frankenberger als Co-Direktorin des neuen embaX-Programms. «Wir wollten etwas schaffen, das Impact kreiert. Die Studierenden sollen verstehen, worum es im Business



embaX 2021

wirklich geht, nämlich nicht nur um Profit, sondern darum, Lösungen für die grossen Probleme unserer Gesellschaft und unserer Umwelt zu finden.» Das Verständnis neuer Technologien sei dabei unverzichtbar, zugleich ergeben sich daraus neue Herausforderungen: Führungskräfte müssten lernen, mit widersprüchlichen Zielen unterschiedlicher Interessengruppen umzugehen. «Die Kombination aus ETH und HSG ist für dieses Spannungsfeld unschlagbar.»

Der Schwerpunkt des embaX liegt auf der Environmental Social Governance (ESG). «Führungskräfte sind heute mit vielfältigen Ansprüchen konfrontiert: Mitarbeitende suchen nach einer sinnstiftenden Tätigkeit, zugleich verlangt der rasante technologische Fortschritt, dass Führungspersonen flexibel auf Veränderungen reagieren –, und nicht zuletzt wird von Führungskräften verantwortungsvolles Handeln gegenüber der Gesellschaft gefordert», so Karolin Frankenberger. «Die HSG hat schon mit dem St.Galler Management-Modell auf integrative Führung gesetzt, das kommt uns jetzt zugute.»

Der 18-monatige Studiengang des embaX vermittelt neben Grundlagen aus den Bereichen Führung, Technologie und General Management auch angewandtes Wissen. Im Rahmen von sogenannten Sprint-Wochen beispielsweise erarbeiten die Studierenden Lösungen zu einem aktuellen Thema, und mittels «Skill Building Interventions» bauen sie ihre Sozial- und Führungskompetenzen aus.

Der embX bringt die Weiterbildung für Führungskräfte nicht nur inhaltlich auf ein neues Level, HSG und ETH stossen damit auch in ein neues Preissegment vor. Bisher waren die Ausbildungsgänge bei 70 000 Franken positioniert, der embaX kostet 110 000. Die Rechnung scheint aufzugehen: Das Programm ist Anfang 2022 erfolgreich gestartet.

«Was man hier lernt, kann man fürs CV brauchen»

Die Managementprofessorin Amanda Shantz ist seit 2021 Academic Director des MBA an der Executive School



Sie haben ein neues MBA-Curriculum entworfen. Was ist daran anders?

Es ist ein MBA für die Zukunft: Fähigkeiten sind wichtiger als Wissen, wir legen grossen Wert auf digitale Technologien und Innovation. Bei uns gibt es keine Prüfungen – das kenne ich von keinem anderen MBA. Statt einer Prüfung produzieren die Teilnehmenden beispielsweise ein Video, sie programmieren eine App oder entwickeln ein neuartiges Geschäftsmodell: lauter Dinge, die sich für das Bewerbungsdossier eignen. Das Konzept des neuen MBA lautet «CVability». Das ist ein Wort, das ich erfunden habe: Man soll die Dinge, die man hier lernt, für sein CV verwenden können.

Unterscheidet sich der neue MBA auch strukturell von anderen MBAs?

In einem MBA gibt es normalerweise die klassischen Fächer: Strategie, Marketing, Finances, Buchhaltung, Personalführung und so weiter – insgesamt sind es zehn bis zwölf. Die sind überall gleich, wir nennen es auch *cookie cutters*. In unserem MBA dagegen gibt es nur fünf Fachbereiche, sie sind breiter gefasst. Wir haben sie zusammen mit Führungskräften aus der Industrie entwickelt. Ein erster Bereich heisst «Purpose»: Was ist das Ziel der Firma, warum machen wir das alles überhaupt? Dieses Modul kombiniert Nachhaltigkeit, Strategie und Makroökonomie. Ein weiteres Modul heisst «People»: Wie findet man die richtigen Leute für die Firma, wie führt man gute Bewerbungsgespräche, und wie bringt man Belohnungen mit der Strategie der Firma in Übereinstimmung? Das Modul «Invest» enthält Buchhaltung, Finance,

Nachhaltigkeit, das Modul «Customer» verbindet Marketing, Betriebsführung und Data Analytics. Im fünften Modul «Innovate» geht es um Entrepreneurship und neue Technologien wie Blockchain. Diese fünf Module machen den Kern des MBA aus, dazu kommen Wahlfächer und Firmenprojekte.

Welche Rolle spielt das Thema *ethical leadership*?

Ethical leadership hat mit Wertvorstellungen zu tun. Ich denke, wir sollten Wertesysteme viel öfter infrage stellen, also Gespräche über Tabuthemen führen. Ein ganz heisses Thema ist beispielsweise *reverse discrimination* – kürzlich hatten wir einen Firmenvertreter als Gast, der brachte die Studierenden zur Weissglut. Es ging um ein Fallbeispiel mit zehn Angestellten: Neun von ihnen essen Fleisch, einer ist Veganer. Die Angestellten wollen immer zusammen Mittagessen, doch in dem Ort gibt es nur ein Steak House und ein veganes Restaurant. Wie oft geht man nun in welches Restaurant? Macht man 50:50, 30:70 oder 10:90 – was wäre am fairsten? Oder entlässt man einfach den Veganer? Man konnte die Hitze im Seminarraum geradezu spüren. Danach dachte ich: Das ist es, davon brauchen wir viel mehr! Bei uns im Kurs bieten wir für solche Gespräche einen geschützten Rahmen. Niemand wird gefeuert, alle können reden, sich erklären und sagen, was sie über diese heiklen Themen wirklich denken. Wenn wir Glück haben, verändern sich dadurch Geisteshaltungen.

Die HSG und ihr Impact in der Gesellschaft

Für das gesellschaftspolitische Engagement von Universitäten hat sich in den letzten Jahren der Begriff *third mission* eingebürgert: Neben Forschung und Lehre ist es die dritte Aufgabe von Universitäten, die Gesellschaft, von der sie finanziert werden, als Expertenorganisation kritisch zu begleiten. Für eine Universität, die Führungskräfte ausbildet, gilt dies erst recht: Naturgemäss kann sie nicht als Elfenbeinturm existieren.

Auf einer ersten Ebene beeinflusst die Universität St.Gallen die Gesellschaft ganz unmittelbar durch ihre Absolvent:innen. In achtzig der hundert grössten Unternehmen der Schweiz findet sich in der Geschäftsleitung oder dem Aufsichtsrat mindestens eine Person mit einem HSG-Abschluss. Viele HSG-Absolvent:innen gehen in die Politik: Man trifft sie in Kantonsräten ebenso wie im National- und Ständerat, mit Arnold Koller war von 1987 bis 1999 ein Alumnus Mitglied des Bundesrats. Das Parteienspektrum unter den Politiker:innen mit HSG-Bezug reicht weiter nach links, als es dem Klischee einer Wirtschaftsuniversität entspricht: Für die SP war Hans Schmid (Volkswirtschaftsprofessor 1980–2000) im Nationalrat, auch die HSG-Alumna Jacqueline Badran ist SP-Nationalrätin, während Franz Jaeger (Volkswirtschaftsprofessor 1972–2007) 24 Jahre für den LdU im Parlament sass. SP-Mitglied Thomas Geiser (Professor für Privat- und Handelsrecht 1995–2017) wiederum ist seit 1995 nebenamtlicher Richter am Bundesgericht.

In früheren Jahrzehnten spielte das Parteibuch bei Berufungen durchaus eine Rolle: «Wer an der HSG etwas werden wollte, sollte damals in die FDP eintreten», sagt Alois Riklin. Auch der militärische Rang war von Bedeutung, was auch damit zusammenhängen dürfte, dass es bis in die achtziger Jahre in der Professorenschaft nur Männer gab. Doch der Ruf der HSG als FDP-Hochburg stimmt schon lange nicht mehr. Monika Simmler, Assistenzprofessorin für Strafrecht, sitzt für die SP im Kantonsrat von St.Gallen. «Vor dreissig Jahren wäre es wohl undenkbar gewesen, dass ich an die HSG berufen worden wäre», vermutet Simmler. Heute sei die Situation ganz anders: «Dass es überhaupt als Widerspruch wahrgenommen wird, merke ich nur daran, dass mir ausserhalb der HSG immer wieder diese Frage gestellt wird. Im Universitätsalltag ist das kein Thema.»

Manche HSG-Professoren wirken als wirtschaftspolitische Ideengeber in die Gesellschaft hinein. Walter A. Jöhr, der von 1937 bis 1977 an der HSG lehrte und forschte, publizierte 1952 mit *Die Konjunkturschwankungen* ein einflussreiches Werk, als Experte wirkte er in vielen Bundesgremien mit. Der Volkswirtschaftsprofessor Hans Christoph Binswanger schlug bereits 1983 eine CO₂-Steuer vor. In seinem Buch *Arbeit ohne Umweltzerstörung* entwarf er eine

Energieabgabe mit sozialer Wirkung, die Einnahmen aus der Steuer sollten an die Bürger rückerstattet werden. Von 1992 bis 2013 lehrte Gebhard Kirchgässner an der HSG; sein Buch *Homo oeconomicus* von 1991 entwickelte sich zu einem viel diskutierten Standardwerk für das Verständnis des ökonomischen Verhaltensmodells.

Zu den sichtbarsten Wirtschaftswissenschaftler:innen der jüngsten Zeit gehört Monika Bütler, von 2004 bis 2021 Volkswirtschaftsprofessorin an der HSG. Während der Pandemie sass sie in der Corona-Taskforce des Bundes, und mit ihrer Expertise beteiligt sie sich regelmässig an öffentlichen Diskussionen zu sozialpolitischen Anliegen. «Wer gut vorbereitet ist und seine Argumente überzeugend präsentiert, hat enormen Einfluss», so Monika Bütler. «Das ist ein Impact, der sich nicht in Publikationen niederschlägt. Das ist direkte Aufklärung, sei es über die Medien oder in der Zusammenarbeit mit Politikern.»

In den Medien ist die HSG vor allem durch Professor:innen präsent, die sich zu sozialen und politischen Themen der Zeit äussern. So wurde etwa der TED-Talk «What Tech Companies Know About Your Kids» der Medien- und Kommunikationswissenschaftsprofessorin Veronica Barassi auf Youtube mehr als zwei Millionen Mal aufgerufen.

Monika Bütler





TED-Talk Veronica Barassi

Der Geschichtswissenschaftler Caspar Hirschi ist auf SRF regelmässig mit Interviews etwa zur Rolle der Experten zu Gast, der Philosophieprofessor Dieter Thomä erregt Aufmerksamkeit mit Essays («Geld und Gier – der Wirecard-Betrug», *Die Zeit*, 2. August 2020) und Büchern (*Warum Demokratien Helden brauchen*, 2019). Die Professorin für Corporate Communication Miriam Meckel schreibt Bestseller wie *Brief an mein Leben* (2010) über ihr Burnout oder *Mein Kopf gehört mir* (2019). Die Privatdozentin Claudia Franziska Brühwiler ist eine gefragte Amerika-Expertin auf SRF, und der Politikwissenschaftler Christoph Frei äussert sich zu internationalen Themen in der Presse und im SRF. Seine öffentlichen Vorlesungen stossen auf grosse Resonanz, er wurde 2005 als erster Dozent mit dem Teaching Award ausgezeichnet.

Ulrich Schmid, Professor für Gesellschaft und Kultur Russlands, wurde durch den Ukraine-Krieg zu einer der wichtigsten Auskunftspersonen für die russische Politik, nachdem er zuvor bereits seit Jahrzehnten regelmässig in der *Neuen Zürcher Zeitung* über osteuropäische Kultur publizierte.

Dass Beiträge von HSG-Angehörigen Kontroversen auslösen, ist aus Sicht der Universität durchaus erwünscht. Seit Anfang der Pandemie äusserten sich der Wirtschaftsethiker Thomas Beschorner und der Ökonom Martin Kolmar zu ethischen Fragen, ihr Kommentar «Eine Diskriminierung Ungeimpfter ist ethisch gerechtfertigt» (*Die Zeit*, 23. Juli 2021) wurde online mehr als eine halbe Million Mal gelesen und löste eine heftige Debatte aus. Für ihre Arbeiten zur «Ethik der Covid-19-Pandemie» wurde ihnen 2022 der Impact Award der HSG verliehen.



Ulrich Schmid bei einer Podiumsdiskussion des *Echo der Zeit*

POLITISCHE INITIATIVEN

An der HSG entstanden immer wieder politische Initiativen, wobei das politische Spektrum der Universität sehr viel offener war, als es in der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde. 1968 holte man mit dem ehemaligen tschechoslowakischen Vizepräsidenten Ota Šik bewusst den Theoretiker des «Dritten Wegs» an die Hochschule, um den Studierenden auch das Fach Planwirtschaft anbieten zu können. Als 1970 im Gefolge der 68er Unruhen ein Dutzend linker Studentenvertreter ihren Rücktritt aus dem Vorstand der Studentenschaft und des Studentenparlaments bekannt gaben, bedauerte dies der Interimspräsident der Studentenschaft: «Jetzt besteht die Gefahr, dass sich die junge Linke ganz zurückzieht, um aus dem Untergrund unsere Bestrebungen zu torpedieren», so Rudolf Baer in seiner Rede zum Hochschultag 1970. «Ich möchte meine Kommilitonen der jungen Linken sehr bitten, sich weiterhin aktiv am politischen Meinungsbildungsprozess zu beteiligen, denn, ob wir es wahrhaben wollen oder nicht, auch an der HSG haben wir das kritische Bewusstsein dieser Leute dringend nötig! Eines ihrer wichtigsten Anliegen ist es unter anderen, den zukünftigen Wirtschaftswissenschaftlern ein Quentchen Verantwortungsbewusstsein für die Gesellschaft einzuimpfen. Und dieses Postulat, meine Damen und Herren, darf nicht einfach als schon lange verwirklicht oder sowieso von Links und kommunistisch oder weiss ich was abgetan werden.»

Obwohl eine Mitgliedschaft in der FDP früher gern gesehen wurde, liess sich auch die Professorenschaft schon damals nicht auf einen politischen Nenner

bringen. Der Volkswirtschaftsprofessor Hans Christoph Binswanger setzte sich als FDP-Mitglied im Stadtparlament von St.Gallen unter anderem für Denkmal- und Naturschutz ein, er sprach von einem «pragmatischen Liberalismus». Alois Riklin wiederum, der in seiner Rektoratszeit von 1982 bis 1986 den Lehrstuhl für Wirtschaftsethik initiiert hatte, antwortete in einem Gespräch mit Roland Kley auf die Frage, wo er politisch stehe, mit dem Wort «Dissident». Er gelte als «Linker», aber er fühle sich nicht so. Riklin war langjähriger Präsident der CVP-Studiengruppe für Aussen- und Sicherheitspolitik, doch nach der Kehrtwende der CVP in der Migrationspolitik trat er aus der Partei aus. «Das Links-Rechts-Schema genügt nicht, auch Walter Jöhr war weder ein Rechter noch ein Linker», so Riklin im Gespräch.

«MUT ZUM AUFBRUCH» – EIN EKLAT

«Mein Weg mit dem Velo von zu Hause in die HSG war symbolisch: Auf dem Hinweg geht's rechts, rechts, rechts und noch einmal rechts, auf dem Rückweg geht's links, links, links und noch einmal links», sagt Heinz Hauser augenzwinkernd. Er war von 1981 bis 2008 Professor für Aussenwirtschaft. 1994 war er Co-Autor und Spiritus Rector eines knapp 80 Seiten umfassenden «Weissbuchs», das für einen Skandal sorgte. Unter dem Titel *Mut zum Aufbruch. Eine wirtschaftspolitische Agenda der Schweiz* forderten die Autoren – auf dem Umschlag waren die Namen eines Dutzend bekannter Persönlichkeiten aufgeführt, unter ihnen Josef Ackermann, Ulrich Bremi und Gerhard Schwarz – im ersten Teil eine weitgehende Deregulierung des Markts, im zweiten Teil wurde eine Sozialpolitik skizziert, die auf der Privatisierung staatlicher Tätigkeiten beruhte. «Als Ökonom hatte ich das Gefühl, es wurde viel zu schnell interveniert. Man vertraute zu wenig darauf, dass, wenn man die Anreize richtig setzt, die Leute sich entsprechend verhalten», so erklärt Heinz Hauser im Rückblick seinen Standpunkt. «Wir stellten uns die Frage: Wie könnte eine Sozialpolitik aussehen, die mit einem deregulierten Markt vereinbar ist und doch die sozialen Ziele erreichen kann?»

Bei der Linken stiess der Angriff auf die soziale Marktwirtschaft auf Unverständnis und Empörung. SP-Präsident Peter Bodenmann sorgte für einen Eklat, als er in der Sendung *Arena* mit den Autoren diskutieren sollte. Die Sendung vom 15. Dezember 1995 ging als «kürzeste *Arena* aller Zeiten» in die Geschichte des Schweizer Fernsehens ein. Statt der Prominenz, die auf dem rot-weissen Umschlag abgedruckt war, erschien als ihr alleiniger Vertreter der Wirtschaftsprofessor Heinz Hauser. Bodenmann verliess nach wenigen Minuten das Studio: Wenn die wichtigsten Gesprächspartner dem Gespräch fernblieben, stehe er nicht zur Verfügung – damit liess er die Sendung platzen.

«Nach meinem Gefühl war das ein abgekartetes Spiel, man hatte mich reinlaufen lassen», erinnert sich Heinz Hauser. Die Wogen gingen hoch, er fand damals Morddrohungen im Briefkasten. «Der damalige Verwaltungsdirektor



← Umschlag *Mut zum Aufbruch* 1994
 ↓ Arena-Sendung: Heinz Hauser, Filippo Leutenegger,
 Peter Bodenmann (v. l. n. r.)



der HSG gab mir den Rat, ich solle mich in den Schützengraben ducken und stillhalten. Und das habe ich auch getan.» Statt sich in die Kontroverse zu begeben, suchte Heinz Hauser sich ein neues Fachgebiet: die WTO und die Stellung der Schweiz im Welthandel.

ARBEITSGRUPPEN VON LINKS BIS RECHTS

Der Rechtsprofessor und Kunstvereinspräsident Eduard Naegeli, der seinerzeit zusammen mit Walter Förderer und Walter A. Jöhr dafür gesorgt hatte, dass der Campus mit hochkarätiger Kunst ausgestattet wurde, gründete 1969 an der HSG eine Arbeitsgruppe für Strafreform. Naegeli, FDP-Mitglied, setzte sich für eine aktive Resozialisierung von Strafgefangenen ein: Es dürfe nicht sein, dass die Strafe die Häftlinge erst recht zu Kriminellen mache. Dabei engagierte sich Naegeli nicht nur politisch für einen menschenwürdigen Strafvollzug, er besuchte mit Studierenden auch regelmässig Strafanstalten, wo er Kontakte mit Gefangenen knüpfte, denen er etwa Lehrstellen vermittelte. Die Ergebnisse seiner Arbeitsgruppe für Strafreform hatten einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung der schweizerischen Strafgesetzgebung.

Auf Initiative von Martita Jöhr wurde 1977 unter der Leitung von Prorektor Alois Riklin die St.Galler Gruppe gegen die Folter gegründet. 1978 fand an der HSG ein internationales Expertengespräch statt, das vom frisch gewählten Bundesrat Pierre Aubert eröffnet wurde. Dies stiess keineswegs überall auf Zustimmung, so weigerte sich die St.Galler Kantonsregierung, ein Abendessen oder auch nur einen Apéro für die Gäste auszurichten, auch aus der Wirtschaft kam Widerstand. In einem Rückblick schreibt Alois Riklin: «Der Generalsekretär einer Grossbank, ein Studienkollege von mir, meinte: ‹Was mach'sch wieder für es linksgfädlets Züg!›» Riklin erkannte in der Ablehnung der Gruppe gegen die Folter eine politische Tendenz: «Folterungen durch kommunistische Staaten zu brandmarken, war genehm, nicht aber die Folter allüberall in der Welt, beispielsweise durch wirtschaftlich interessante südamerikanische Militärdiktaturen oder die USA (Vietnamkrieg).» Bei dem St.Galler Expertengespräch wurde eine Resolution verabschiedet, die als Grundlage der späteren Anti-Folter-Konventionen diente: 1984 UN Antifolterkonvention, 1987 Europäische Konvention gegen Folter, 2002 UN-Fakultativprotokoll gegen Folter.

In der Gegenwart ist die Spannbreite der politischen Bewegungen, die ihre Wurzeln in der HSG haben, denkbar weit: Sowohl die Konzernverantwortungsinitiative (KOVI) als auch die NoBillag-Initiative zur Abschaffung der Rundfunkgebühren hatten einen direkten Bezug zur HSG. Der Wirtschaftsethikprofessor Florian Wettstein sass im Initiativkomitee der KOVI, der HSG-Alumnus Oliver Kessler wiederum war Initiator und Wortführer von NoBillag.

Der 2015 emeritierte Soziologieprofessor Thomas Eberle kennt die HSG seit seinem Studium in den sechziger Jahren. Er stellt in den letzten Jahrzehnten eine allgemeine Entideologisierung in der Gesellschaft fest, dies bestimme auch das Klima an der HSG. «Anliegen wie Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit und humane Arbeitsbedingungen sind heute nicht mehr links, sondern Mainstream.» Eberle verweist auf Alfred Meier, Rektor von 1978 bis 1982, der in einer Rektoratsrede von der Universität als einem «Basar der Ideen» sprach. «Dieser Basar der Ideen ist an der HSG mehr und mehr Wirklichkeit geworden.»

«Ich wünsche mir eine HSG, die stört»

Ein Gespräch mit dem HSG-Alumnus Roger de Weck, ehemaliger Chefredaktor des *Tages Anzeigers* und der *Zeit* sowie Generaldirektor der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft.



Was haben Sie an der HSG für Ihre Laufbahn gelernt?

Ich habe von 1972 bis 1976 an der HSG studiert und wurde zunächst Wirtschaftsjournalist, mit einer lebenslangen Grundliebe zur Politischen Ökonomie. Die HSG als «Kaderschmiede» hat mich nie gross beschäftigt. Gewiss, der ganzheitliche Ansatz des St.Galler Management-Modells war pionierhaft – aber oberflächlich: In der Shareholder-Value-Epoche dachte die von der HSG grossgezogene Managementwelt keineswegs ganzheitlich, sondern ein-dimensional. Ohnehin kommt mir das Wort Management anachronistisch vor. Alles lässt sich «managen»: die Zeit, die Dinge, die Krisen, die Menschen – das ist der «Job». Führen ist kein Job, sondern eine Aufgabe.

Was war für Sie in Ihrer Studienzeit besonders wichtig?

Auf die Lehrkräfte kommt es an: auf starke Persönlichkeiten – oft wider die Lehrmeinungen. Solche Menschen geben den Ausschlag, wobei sie in St.Gallen eher Aussenseiter sind. Für meinen ganzen Lebensweg hat mich Ota Šik geprägt. Mich bereicherten am meisten die nicht-utilitaristischen Fächer an dieser stark vom schweizerisch-angelsächsischen Utilitarismus beeinflussten Hochschule. Damals fiel es der HSG schwer, die «Randfächer» in ihre Mitte zu holen. Wirtschaftsethik zum Beispiel sollte weniger ein Fach für sich als vielmehr rundum präsent sein.

Was meinen Sie damit genau?

Die HSG neigt zum Teil dazu, sich als Dienstleisterin der Wirtschaft zu

sehen. So haben einige Professoren die Exzesse der Konzerne mitgemacht, die Massstäbe verloren, das zeigen auch die Skandale der letzten Jahre. Doch gerade eine Wirtschaftsuniversität muss sich vor der Übermacht des Ökonomischen und Ökonomistischen hüten.

Worin sehen Sie diesen Ökonomismus?

Die absurde Frontstellung Markt versus Staat bestimmt teils heute noch den ideologischen Diskurs. Dabei ist der real existierende Kapitalismus eine gemischte Wirtschaft: Das gilt für das Infrastrukturwesen, das Bildungs- und Forschungswesen, das Gesundheitswesen, ja selbst für die Finanz, die ohne staatliche Zentralbanken einstürzen würde. Überall greifen Privates und Öffentliches ineinander. Weder Markt noch Staat haben Patentrezepte, auf ihr gutes Zusammenspiel kommt es an. Dem haben sich Forschung und Lehre zu wenig gewidmet. In deutschsprachigen Fakultäten dominierten die Freunde des wirtschaftlichen Wettbewerbs so sehr, dass dies den Wettbewerb der Ideen sogar behinderte.

Was wäre für Sie ein zeitgemässes Gegenmodell?

Nehmen Sie das Zentralorgan des modernen Kapitalismus, die *Financial Times*. Im Leitartikel vom 3. April 2020 heisst es: «Radikale Reformen müssen auf den Tisch – die Umkehr der Grundrichtung der Politik der vier vergangenen Jahrzehnte. Regierungen werden es bejahen müssen, eine aktivere Rolle in der Wirtschaft zu spielen. Zur Palette gehören politische Massnahmen wie

ein Grundeinkommen oder Reichtumssteuern, die jüngst noch als extravagant galten.» Niemand wird behaupten, dass diese neue Botschaft hörbar von der HSG ausgegangen wäre.

Was erwarten Sie von der HSG?

Dass sie sich über die vergangenen Jahrzehnte beugt. Der Wirtschaftsliberalismus, zu dem sie mehrheitlich neigte, hat im Westen insgesamt dreierlei bewirkt: Die Unterschichten wurden ärmer, die Reichen wurden reicher, die Superreichen superreicher. Und die Mittelschicht – laut Aristoteles die Tragsäule der Demokratie – erodierte. Zudem verweigert sich solcher Liberalismus den Fragen der Zeit.

Als da wären?

Wie antwortet der Liberalismus auf das Zeitalter der Erben? Warum ist den Liberalen der Schutz der Privatsphäre und des Eigentums überall wichtig, nur nicht bei den Daten? Warum sorgen Liberale nur sehr widerwillig dafür, dass Marktpreise auch die Umweltkosten enthalten? Wie lässt sich vermeiden, dass Konzerne unter faktischer Staatsgarantie stehen? Hier könnte die HSG der Debatte willkommene Impulse verleihen.

Wo sehen Sie die Stärken der HSG?

Sie ist gewillt, über das Wirtschaftliche hinaus zu denken, das ist ihre Stärke. Ihre Schwäche ist, dass sie sich dabei nicht konsequent genug vorwagt. Hans Christoph Binswanger, der ganz früh Ökologie und Ökonomie verknüpfte, war einst Avantgarde und ein wunderbarer Störfaktor. Als Alumnus wünsche ich mir eine HSG, die stört.

FLÜCHTLINGE AUS POLEN, UNGARN UND DER TSCHECHOSLOWAKEI

Das gesellschaftliche Engagement der HSG beschränkte sich nicht auf Politik und Medien. Während ihrer Geschichte erklärte sich die Hochschule immer wieder bereit, geflüchtete Studenten aufzunehmen (es waren jeweils tatsächlich nur Männer).

Schon während des Ersten Weltkriegs hatten kriegsgefangene Soldaten an der Handelshochschule die Gelegenheit, ihr durch den Krieg unterbrochenes Studium in St.Gallen fortzusetzen. Die «feldgrauen Schüler» seien fleissig und diszipliniert gewesen; die meisten von ihnen kamen aus Deutschland, einige auch aus Belgien, Serbien oder Österreich-Ungarn. «Ich hatte in meinen philosophischen Vorlesungen gelegentlich über hundert sehr eifrige Kriegshörer, denen es Freude machte, in die Welt Platons, Kants, Lessings und Goethes eingeführt zu werden», erinnert sich der Philosophieprofessor Willi Nef in seiner Festschrift zum 50-jährigen Jubiläum der Handelshochschule. Gerade weil die kriegsgefangenen Soldaten im Krieg von der Kultur abgeschnitten waren, seien sie «ausserordentlich bildungshungrig und aufnahmefähig» gewesen.

Im Zweiten Weltkrieg waren es polnische Internierte, die in der Schweiz ihr Studium aufnehmen oder fortsetzen konnten. Sie gehörten zu einer polnischen Division, die an der Seite Frankreichs gegen die Wehrmacht gekämpft hatte. Als die Situation aussichtslos wurde, überquerten in der Nacht vom 19. auf den 20. Juni 1940 insgesamt 43 000 französische und polnische Soldaten im Jura die Schweizer Grenze und brachten sich in Sicherheit. Für die 13 000 Polen war eine Heimkehr während des Kriegs ausgeschlossen, so wurden sie in der Schweiz interniert. Unter ihnen fanden sich fast 900 junge Männer, deren Studium durch den Krieg unterbrochen worden war. Sie wurden in einzelne Fakultäten zusammengefasst und auf verschiedene Institutionen verteilt, in Winterthur wurde eine Felduniversität geschaffen. Die HSG gehörte (zusammen mit der ETH, der Universität Zürich und der Universität Fribourg) zu den Hochschulen, die polnische Internierte als Studenten aufnahmen.

Für insgesamt 130 Personen wurde am 31. Oktober 1940 in Sirmach das Internierten-Hochschullager der HSG eröffnet. Die meisten der polnischen Studenten kamen in Privatquartieren unter, später wurden sie in Herisau auch in einem leer stehenden Fabrikgebäude kaserniert. Zwölf St.Galler Dozenten unterrichteten unentgeltlich in Sirmach. Im Spätsommer 1941 wurden die Studenten nach Gossau verlegt und konnten nun, als militärischer Verband, im Gebäude der Handelshochschule in der Notkerstrasse Vorlesungen besuchen. Als der Krieg endete, hatten die polnischen Studenten zehn Semester hinter sich, und viele konnten das Studium mit einem Diplom abschliessen. Bei der Abschiedsfeier im Juli 1945 wurde in der Notkerstrasse eine Polen-Gedenktafel enthüllt, danach setzte sich die Feier im Schützengarten fort. Das *St.Galler Tagblatt* berichtete: «Neben rührenden Zeugnissen der Dankbarkeit war es insbesondere die flüssige Beherrschung der deutschen Sprache, mitunter gar einer



«Ungarn-Bus» der
Handelshochschul-
Studentenschaft
(Dezember 1956)



↑ Vorlesung im Schulhaus von Sirmach
← Freie Zeit nach dem Mittag

guten St.Galler Mundart durch die polnischen Studenten, die im zweiten Teil der Feier zutage trat und von grossem Verständnis für unsere schweizerischen Einrichtungen zeugte.»

Das Studienjahr 1956/57 ging als «Ungarn-Semester» in die Geschichte der Hochschule ein, damals nahm die Handelshochschule 31 ungarische Studenten auf. Viele von ihnen kamen unentgeltlich in Privatquartieren unter, Restaurants boten Gratismahlzeiten an. Die Studierenden der Handelshochschule engagierten sich mit dem «Ungarn-Bus», der das gesamte städtische Busnetz abfuhr, um Geld zu sammeln.

Nach der Niederschlagung des Prager Frühlings im August 1968 öffnete sich die HSG den Flüchtlingen aus der Tschechoslowakei. Die Studentenschaft erliess im *St.Galler Tagblatt* einen Aufruf an die St.Galler Bevölkerung, Zimmer und Essen für die geflüchteten Studenten zur Verfügung zu stellen. Diesmal waren die Zahlen allerdings niedriger: 1968 und in den Jahren danach waren jeweils sieben bis zwölf tschechoslowakische Studenten immatrikuliert.

Nach der russischen Invasion in die Ukraine im Februar 2022 bot die Universität St.Gallen, wie auch andere Universitäten der Schweiz, Studierenden aus der Ukraine Unterstützung an. In welchem Mass dies allerdings in Anspruch genommen wird, lässt sich derzeit noch nicht sagen.

Wirtschaftsethik

«Parallel mit der Erziehung zu wissenschaftlicher Arbeit in der Wirtschaft scheint mir die Erziehung zu wirtschaftlicher Ethik gehen zu müssen», so Paul Alther 1939 in seiner Rede zur Übergabe der Rektorkette. Der Gedanke, dass die Wirtschaft sich nicht von der Gesellschaft abkoppeln darf, wurde in der Geschichte der HSG immer wieder bekräftigt.

Wirtschaftsethik ist ein Fach zwischen den Stühlen: Aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften erscheint die Wirtschaftsethik manchmal als esoterisch, die Philosophie wiederum stört sich an ihrer Nähe zur Praxis. Dem integrativen Ansatz der HSG gemäss sollten ethische Fragen das gesamte wirtschaftliche Denken durchdringen. Zugleich sind damit spezifische Kompetenzen verbunden: Es reicht nicht, wenn etwa im Marketingseminar kurz auf Fairtrade hingewiesen wird.

In der akademischen Welt ist die Wirtschaftsethik eine junge Disziplin, als erste Universität gründete die Bentley University in Waltham Massachusetts 1976 ein Center for Business Ethics. In den USA hat sich das Fach Business Ethics an den Wirtschaftsfakultäten aller wichtigen Universitäten etabliert. Europa – insbesondere der deutschsprachige Raum – ist weiterhin zögerlich. Die HSG war 1987 die erste wirtschaftswissenschaftliche Fakultät in Europa, die einen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik schuf. Zwei Jahre später wurde das Institut für Wirtschaftsethik gegründet.

ALOIS RIKLIN – DER REKTOR ALS PIONIER

«Sie wollen Wirtschaftsethik studieren? Dann entscheiden Sie sich für das eine oder das andere.» Mit diesem pointierten Zitat von Karl Kraus beginnt Alois Riklin seine Überlegungen zur Wirtschaftsethik. Seine erste Rektorsrede 1982 trägt den Titel «Wirtschaft und Ethik», sie widmete sich seinem Ziel, an der HSG einen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik zu etablieren. Die Wirtschaftsethik war bis dahin in der Schweiz lediglich am Institut für Sozialethik der Theologischen Fakultät Zürich angesiedelt. Auch an der HSG kam die Anregung ursprünglich von kirchlicher Seite. Alois Riklin, befreundet mit dem katholischen Theologen Hans Küng, war bereits als Prorektor Mitglied der entsprechenden Kommission der beiden Landeskirchen. Er griff das Anliegen der Kirchen auf und erklärte die Einrichtung eines Lehrstuhls für betriebs- und volkswirtschaftliche Wirtschaftsethik zu einem seiner zentralen Vorhaben.

«Wirtschaftsethik ist eine ökonomische Teildisziplin, keine antiökonomische oder gar wirtschaftsfeindliche Agitation.» So widerlegt Alois Riklin den Widerspruch zwischen Wirtschaft und Ethik, der im Karl-Kraus-Zitat behauptet wird. Er erinnert in seiner Rede daran, dass Adam Smith Professor für Moralphilosophie war, und er zeigt, dass es auch an der HSG keine scharfe Trennung von Wirtschaft und Ethik gibt. Riklin hatte sich über die Jahre die wirtschaftsethischen Aktivitäten an der HSG notiert. Die Liste enthielt unter anderem Hans Ulrichs

Managementphilosophie im Rahmen des St.Galler Management-Modells, Walter A. Jöhrs Wertetafeln, Ota Šiks Wirtschaftsdemokratie und Hans Christoph Binswangers ökologische Ethik. Die HSG sei eine «Hochburg der Raffgier, des arbeitslosen Einkommens und der Ausbeutung», so dagegen ein Leserbriefschreiber – die HSG war schon vor der Einführung des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik besser als die Klischees, die über sie im Umlauf waren.

«Sie wollen Wirtschaftsethik studieren? Dann gehen Sie an die Hochschule St.Gallen!» Mit diesem Satz beschliesst Alois Riklin seine Rede. Was im Jahr 1982 noch eine Vision war, wurde zügig umgesetzt. Dank einer Anschubfinanzierung durch die beiden Landeskirchen konnte schon 1983 eine Forschungsstelle für Wirtschaftsethik unter der Leitung von Georges Enderle, später Professor für Wirtschaftsethik an der Notre Dame University in den USA, ihre Arbeit aufnehmen. Es folgten 1984 der erste Lehrauftrag für Wirtschaftsethik, 1985 das Ehrendoktorat für Wirtschaftsethik an Professor Arthur Rich sowie ein internationales Forschungsgespräch über «Wirtschaftswissenschaften und Ethik». 1987 wurde der Lehrstuhl für Wirtschaftsethik mit Peter Ulrich besetzt, 1989 erfolgte der Ausbau der Forschungsstelle zum Institut für Wirtschaftsethik.

☺ FUN FACT

Rektoratsreden der besonderen Art

Auf seine Rektoratsreden pflegte sich der Jurist und Politikwissenschaftler Alois Riklin das ganze Jahr hindurch vorzubereiten. Bei der Übergabe

der Urkunden sollten die Promovierten jeweils auf ihre Verantwortung als Akademiker hingewiesen werden. Riklin erfüllte diesen Auftrag, indem er sich in jeder der acht Promotionsreden von einer historischen Persönlichkeit oder einer literarischen Figur inspirieren liess.

In seiner letzten Rede bei der Promotionsfeier 1985 mit dem Titel «Gespräche in Elysium» liess Alois Riklin Protagonisten der früheren Promotionsreden in einer szenischen Aufführung zu Wort kommen: Hippokrates, Machiavelli, Galilei, Mandeville, Faust und den Kleinen Prinzen. Als Schauspieler traten HSG-Professoren auf sowie Riklins Sohn Roman. Die Darbietung erntete tosenden Applaus.

Hans Christoph
Binswanger, Stefan
Treichsel, Alois Riklin
(v. l. n. r.)



PETER ULRICH, DER ERSTE INHABER DES LEHRSTUHLS FÜR WIRTSCHAFTSETHIK

Peter Ulrich wurde 1987 als erster Professor auf den Lehrstuhl für Wirtschaftsethik berufen. Er hatte zu dieser Zeit eine Professur für Betriebswirtschaftslehre mit sozialwissenschaftlicher Ausrichtung an einer deutschen Universität inne; sein Weg von der Betriebswirtschaft zur Wirtschaftsethik hatte allerdings lange zuvor begonnen, in seiner Zeit als Unternehmensberater: «Ich habe oft gesehen, dass der Fokus auf die betriebswirtschaftlichen Aspekte zu eng war. Oft waren die Probleme der Kunden nicht nur betriebswirtschaftlicher Natur, man hatte es fast immer auch mit ethischen Problemen zu tun.» So stellte sich eine Sinnkrise ein. «Ich überlegte mir beim Joggen, ob ich meine Zeit wirklich für den effizienteren Verkauf von Waschmitteln einsetzen will.» Aus einem Nationalfondsprojekt entstand seine Habilitationsschrift *Transformation der ökonomischen Vernunft*, sie enthielt bereits die Grundgedanken seines Hauptwerks *Integrative Wirtschaftsethik*.

Peter Ulrich ist der Sohn von Hans Ulrich, dem Begründer des St.Galler Management-Modells, doch dieser Umstand spielte für seine Bewerbung keine Rolle, im Gegenteil. «Ich hatte als Sohn von Hans Ulrich bewusst nicht an der HSG studiert, sondern in Fribourg. 1983 folgte ich einem Ruf an die Bergische Universität Wuppertal.» Von der Ausschreibung einer Professur für Wirtschaftsethik erfuhr Peter Ulrich 1985 zufällig bei einer Konferenz; Rolf Wunderer, damals Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HSG, wies ihn darauf hin. «Das war ein Jahr nach der Emeritierung meines Vaters, da hätte ich mich nicht aus eigenen Stücken beworben. Doch Rolf Wunderer ermutigte mich dazu, und so bewarb ich mich in letzter Minute. Ich war thematisch brennend interessiert, jedoch ohne grosse Erwartungen.» Die Situation war ambivalent: Einerseits war es ein Vorteil, dass er der Sohn von Hans Ulrich war, andererseits war dies jedoch auch ein Grund für Ablehnung. «Bei manchen hiess es: «Nicht noch einmal einen Ulrich!» Zudem schauen Berufungskommissionen in solchen Fällen besonders streng hin, sie wollen sich keinesfalls Befangenheit vorwerfen lassen.» Was neben dem offenbar passenden akademischen Leistungsausweis den Ausschlag gegeben hatte, war wohl Peter Ulrichs Erfahrung als Unternehmensberater. «Das war vermutlich ein Alleinstellungsmerkmal unter den zahlreichen, vorwiegend aus den Geisteswissenschaften stammenden Bewerbern. Man wollte an der HSG jemanden, der schon einmal eine Fabrik von innen gesehen hatte.»

Die Anfänge des Instituts für Wirtschaftsethik waren schwierig. Institute müssen ihr eigenes Geld verdienen, und während die grossen Institute häufig aus der Wirtschaft leistungsfreie Gelder zur Grundförderung erhalten, gibt es kaum jemanden, der Wirtschaftsethik als solche unterstützen will und über die dafür nötigen Mittel verfügt. «Man gerät unweigerlich in ein Dilemma: Firmen und Verbände zahlen letztlich nur für nützliche Dienstleistungen. Das

führt zu einer Instrumentalisierung der Ethik – doch eine instrumentalisierte Ethik ist keine Ethik.»

Manche Aufträge führten in ein Spannungsfeld, so gab beispielsweise eine vorwiegend auf niederländische Kunden ausgerichtete Bank eine historische Studie zum Bankwesen in Auftrag – nicht ganz ohne die unausgesprochene Erwartung, dass trotz der damals brisanten Rolle des Schweizer Bankgeheimnisses (nämlich als Steuerhinterziehungsgeheimnis) ein harmonisches Gesamtbild des Bankgeschäfts gezeichnet würde. Das der Wahrhaftigkeit verpflichtete Institut stellte dann – eher zum Missfallen der Auftraggeberin – seine durchaus kritische Studie unter den Titel *Brennpunkt Bankenethik*.

In einer Rektoratsrede von 1983 fragte Alois Riklin: «Warum eigentlich gibt es nur einen Eid für Ärzte, nicht aber für Juristen oder Ökonomen?» Peter Ulrich nimmt diesen Gedanken auf und führt ihn weiter: «Was uns fehlt, ist ein professionelles Manager-Ethos, vergleichbar dem Standeskodex von Ingenieuren oder Ärzten. Ein Standes- oder Berufsethos bindet die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber in die Orientierung am Gemeinwohl ein. Für einen guten Manager ist in diesem Sinn der Shareholder Value nur ein Anspruch unter vielen. Ein guter Manager nimmt die Konflikte zwischen berechtigten Ansprüchen verschiedener Beteiligter und Betroffener wahr und sucht nach einem fairen Ausgleich.»

Das Bildungsziel der Wirtschaftsethik besteht für Peter Ulrich in autonomer Urteilsfähigkeit. Die Betriebswirtschaft liefert Verfügungswissen, die Ethik dagegen beschäftigt sich mit Orientierungswissen: «Es geht nicht nur darum, die Dinge richtig zu tun. Es geht darum, die richtigen Dinge zu tun.» An einer Business School ist die Wirtschaftsethik naturgemäss ein Störenfried, der Stachel im Fleisch, gerade wenn sie sich bemüht, die Verantwortung in die ökonomische Ausbildung zu integrieren. Der Störenfried ist eine Figur, die Peter Ulrichs Nachfolger Thomas Beschorner viele Jahre später in den Mittelpunkt seiner Antrittsvorlesung an der HSG stellte. Alois Riklin erinnert sich an die Widerstände, mit denen er bei der Einführung der Wirtschaftsethik konfrontiert war: Die *Neue Zürcher Zeitung* schrieb 1987 in einer Pauschalattacke von einer «Forcierung des Modetrends» der Wirtschaftsethik.

Er habe sich in den ersten Jahren manchmal durchaus als Hofnarr gefühlt, meint Peter Ulrich. «Meine Position ähnelte ein wenig der des ältesten Kinds in der Familie, das die Freiräume auch für die jüngeren Kinder erkämpft.» Als Lehrstuhlinhaber war Ulrich ein überaus streitbarer Geist, ein *public intellectual*, «höflich im Umgang, aber knallhart in der Sache», so heisst es verschiedentlich, was bisweilen zum Abbruch der Kommunikation etwa mit Vertretern der neoklassischen Standardökonomie führte.

Die Wirtschaftsethik findet sich an der Schnittstelle von Universität und Gesellschaft. Sie kommt zu bedeutsamen normativen Schlüssen, doch der Impact für Theorie und Praxis ist nicht leicht zu erfassen. «Als ich den Lehrstuhl übernahm, dachte man, in zehn Jahren sei die Wirtschaftsethik an jeder Wirtschafts-

fakultät etabliert», erinnert sich Peter Ulrich. Seit Jahren haben Unternehmen und Politik im Zusammenhang mit Klimawandel, Migration oder Finanzkrise mit Fragen zu tun, denen man mit reiner Ökonomik nicht beikommt, und doch finden Einsichten der Wirtschaftsethik nur langsam Eingang in der Wirtschaftspraxis. «Wirkliche Innovation tut weh. Sie erfordert, dass man sich von alten Denkmustern verabschiedet. Dazu kommt, dass die Führungskräfte von heute vor dreissig bis vierzig Jahren studiert haben, ihr Bewusstsein hinkt deshalb in der Regel der Entwicklung der Lehre hinterher. Wie weit wir einen Einfluss hatten, wird man später sehen.»



Peter Ulrich in der Sendung «Sternstunde der Philosophie» im SRF

Integrative Wirtschaftsethik

*Erklärt von Peter Ulrich, Professor für Wirtschafts-
ethik von 1987 bis 2009*

«Worin besteht die integrative Grundidee und damit die Besonderheit der St.Galler Wirtschafts-ethik? Es ist die Einsicht, dass in allen volks- und betriebswirtschaftlichen Denkmustern immer schon normative Hintergrundannahmen vom guten und richtigen Wirtschaften stecken. Diese implizite Ethik der «normalen» ökonomischen Denkmuster gilt es zu erhellen und auf tragfähige Grundlagen zu stellen.

Integrative Wirtschaftsethik mischt sich daher unvermeidlich in die gängige ökonomische Argumentationsweise ein. Diese operiert gemeinhin mit der Wettbewerbslogik des idealisierten Marktes und gibt sie als – ethisch vermeintlich neutrale – ökonomische Sachlogik aus.

Gerechtfertigt wird diese Argumentationsweise oft mit zwei rhetorischen Tricks:

Erstens: Sachzwangdenken – «Der Wettbewerb zwingt uns ...»

Es wird rhetorisch oft ausgeblendet, dass hinter den Sachzwängen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs mächtige Partikularinteressen der Kapitalverwertung stehen. Statt diese nach ethischen Gesichtspunkten zu moderieren, werden konfligierende Ansprüche jeder Art mit der Standarddrohung abgewiesen, dass ihre Berücksichtigung «nicht möglich» sei, weil dies Arbeitsplätze gefährde oder generell der Wirtschaft schade.

Zweitens: Marktmetaphysische Gemeinwohl-
fiktion – «... aber es dient dem Wohl aller!»

Der Markt sorge am besten für den grösstmöglichen Wohlstand aller Beteiligten, wenn man ihn ungestört wirken lasse, heisst es oft, zusätzliche ethische Kriterien seien «nicht nötig». Ausgeblendet wird in dieser Gemeinwohrrhetorik die Frage der gerechten Verteilung des geschaffenen

Wohlstands unter allen Beteiligten und (heutigen oder zukünftigen) Betroffenen.

Erst nach der Auflösung des ökonomistischen Sachzwangdenkens und der Entzauberung der Metaphysik des Marktes lässt sich ethisch vernünftiges Wirtschaften in unverkürzter Weise entfalten, und zwar auf drei sich wechselseitig voraussetzenden Ebenen der Wirtschaftsethik:

1. Als Ordnungsethik begründet sie Kriterien der lebensdienlichen Organisation von Wirtschaft und Gesellschaft.
2. Als Unternehmensethik klärt sie die Leitideen der integren und gesellschaftlich verantwortungsbewussten Führung von Unternehmen.
3. Als Bürgerethik leuchtet sie die Möglichkeiten, individuell verantwortungsbewussten Handelns im Berufs- und Privatleben aus.»

Christoph Blocher als Wirtschaftsethiker?

Für die Nachfolge von Peter Ulrich bewarb sich 2009 auch der damalige SVP-Vizepräsident Christoph Blocher. Sein Bewerbungsdossier ist bis heute auf seiner persönlichen Website abrufbar.

Die Ethik-Ausbildung an der HSG, so heisst es dort, beruhe «auf einer allzu engen dogmati-

schen und realitätsfremden Lehre». Die akademische Jugend befinde sich in einem Notzustand: «Orientierungslosigkeit und Leere zeichnen sich insbesondere bei den Studenten der Wirtschaftswissenschaften ab, eine Feststellung, die Dr. Blocher kürzlich persönlich anlässlich eines Vortrags an der Universität St.Gallen machen musste», so die Pressemitteilung. Wirtschaftsstudenten sollen an der Universität «eine gute, solide, tapfere, das heisst auch wirklichkeitsgemässe – also eine ethische – Grundlegung ihrer Persönlichkeit» finden, dies möchte ihnen Christoph Blocher «im Tiefsten ihres Denkens und Fühlens» vermitteln.

Für eine Berufung kam Blocher aus verschiedenen Gründen nicht infrage. Er hatte keinerlei wissenschaftliche Publikationen vorzuweisen, und ausserdem war er mit 69 Jahren vier Jahre über dem Pensionsalter.

DAS INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSETHIK HEUTE

Nach Peter Ulrichs Emeritierung wurde ein zweiter Lehrstuhl für Wirtschaftsethik geschaffen. Peter Ulrichs Nachfolge traten Thomas Beschorner und Florian Wettstein 2011 gemeinsam an, 2017 stiess der Volkswirtschaftler Martin Kolmar zum Institut für Wirtschaftsethik hinzu. Das Institut für Wirtschaftsethik reagiert idealerweise wie ein Seismograf auf gesellschaftliche Entwicklungen. «Unternehmen springen heute zunehmend auf Fragen der Unternehmensverantwortung an, die Relevanz solcher Themen muss man heute niemandem mehr erklären», sagt Thomas Beschorner. Auch innerhalb der Universität sei dieser Bewusstseinswandel zu spüren, so ist die Nachfrage nach wirtschaftsethischen Lehrveranstaltungen in den letzten Jahren stark gestiegen.

Bei den Studierenden stösst die Wirtschaftsethik auf unterschiedliche Resonanz. «Es gibt manche, die abwinken und es als blossen Idealismus sehen, doch insgesamt ist die Nachfrage unter den Studierenden gross, und zwar nicht nur bei jenen, die sich nach dem Abschluss in einer NGO engagieren wollen, sondern etwa auch bei jenen, die als Corporate Social Responsibility-Manager in Unternehmen gehen.»

Was den Praxisbezug angeht, unterscheidet sich das Institut für Wirtschaftsethik aufgrund seines kritischen Ansatzes von den Instituten anderer Disziplinen. So kommt etwa Unternehmensberatung prinzipiell nicht infrage, hier bestünde die Gefahr von Interessenskonflikten. «Über ein Unternehmen, mit dem Sie einen Vertrag über eine halbe Million Franken haben, denken Sie nicht mehr kritisch nach», so Beschorner. Drittmittel gewinnt das Institut für Wirt-

schaftsethik vor allem mit Forschung und Weiterbildung: Inzwischen haben viele Firmen eine Abteilung für Corporate Social Responsibility und brauchen dafür spezifisches Know-how.

In den 35 Jahren seit Bestehen des Instituts haben sich die wirtschafts- und gesellschaftspolitisch relevanten Themen des Fachbereichs Wirtschaftsethik verändert. In den ersten zwanzig Jahren waren etwa Steuergerechtigkeit, Standards guter Unternehmensführung, exorbitante Managerlöhne und das bedingungslose Grundeinkommen Schwerpunkte der Forschung. Heute stehen Themen wie Unternehmensverantwortung, Ethik der Digitalisierung, Klimawandel und Menschenrechte im Zentrum. Praktische Impulse gibt das Institut über eine hohe Medienpräsenz und politisches Engagement.

«Das Menschenbild des
homo oeconomicus ist
empirisch nicht haltbar»

Ein Gespräch mit Martin Kolmar, Professor für
Volkswirtschaft und Direktor des Instituts für
Wirtschaftsethik



Was hat Sie dazu bewogen, als Volkswirtschaftler ans Institut für Wirtschaftsethik zu gehen?

Ich habe nicht meine Profession gewechselt, sondern nur das Institut, an dem ich arbeite. Dank des integrativen Ansatzes ist der Austausch mit anderen Fächern an der HSG grösser als an anderen Universitäten.

Ich bin nach wie vor Ökonom. Meine wissenschaftliche Laufbahn hatte mitten im Mainstream begonnen. Ich habe mich mit Themen wie Arbeitsmobilität, Kapitalflucht, der Steuerung von multinationalen Unternehmen und Effizienzauswirkungen und später dann Konflikttheorie beschäftigt, dabei habe ich mathematische Modellierungen erstellt, um soziale Interaktion zu verstehen. Doch dann fiel mir auf, dass man dabei manchmal mehr zeigt, als die Methoden eigentlich hergeben. In der Ökonomik tun wir ja immer so, als könne man positiv und normativ ganz einfach trennen: Die Gesellschaft nennt uns ihre Werturteile, und dann kommen wir mit unserem Werkzeugkoffer und sagen, was gemacht werden soll, indem wir beispielsweise zeigen, was geschieht, wenn wir die Steuern erhöhen.

Worin bestand Ihre Irritation?

Wenn wir den *homo oeconomicus* auf eine bestimmte Art und Weise modellieren, dann steckt dahinter ein Menschenbild. Und dieses Menschenbild ist empirisch nicht haltbar.

Was für ein Menschenbild ist das?

Es ist das Menschenbild eines autonomen Subjekts, das rational entscheidet. Je mehr ich mich mit der Neurowis-

senschaft und der Evolutionspsychologie beschäftigt habe, desto mehr habe ich verstanden, dass der Mensch nicht gedacht werden kann, ohne dabei auch eine Entwicklung mitzudenken. Wir passen uns permanent an Umwelten an: in unserem Fühlen, unserem Denken, unserer Wahrnehmung. In die ökonomischen Theorien hat das nie systematisch Eingang gefunden, dort tritt das autonome Subjekt der Gesellschaft immer schon fertig entgegen. Was fehlt, ist das Prozesshafte: Wenn wir in der Ökonomik tun, als hätten wir ein autonomes Subjekt vor uns, können wir die Art und Weise, wie unsere Gesellschaft uns Entwicklungspfade vorgibt, nicht beschreiben.

Als ich das erkannte, sagte ich mir: Ich brauche eine Auszeit. Ich muss zurück auf die Schulbank und meine Defizite in Philosophie, Epistemologie, Ontologie, Ethik schliessen, ich muss mich den Neurowissenschaften und der Psychologie zuwenden. Und jetzt bin ich an einem Punkt, an dem ich versuche zu beschreiben, wo das Gedankengebäude des ökonomischen Mainstreams in sich nicht stimmig ist. Es ist doch ein Treppenwitz: Wir verbrennen Ressourcen wie keine Generation zuvor, aber sehr viele Menschen sind nicht glücklich. Gerade in unseren hoch entwickelten Gesellschaften leiden immer mehr Menschen an psychischen Krankheiten, da passt etwas nicht zusammen.

Wie begegnen Sie diesem Problem – als Ökonom und Wirtschaftsethiker?

Es gibt drei Schulen der Ethik. Der Konsequentialismus sagt: Ob etwas ethisch gut oder schlecht ist, entscheidet sich an den Konsequenzen des

Handelns. Immanuel Kants Deontologie sagt: Entscheidend ist der gute Wille. Und die dritte Schule ist die aristotelische Tugendethik. Tugendethiken sind Entwicklungsethiken: Sie sagen, dass ich mich als Persönlichkeit entwickeln kann, und da ich mich gut oder schlecht entwickeln kann, sollte ich versuchen, mich gut zu entwickeln.

Die Ökonomik hat das tugendethische Denken aus den Augen verloren, sie denkt rein konsequenzialistisch. Sie macht wirtschaftspolitische Vorgaben, die innerhalb des Theoriegebäudes vernünftig erscheinen, ausserhalb davon aber höchst problematisch sind.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Es gibt die Idee von *revealed preferences*. Wenn eine Person A wählt und nicht B, dann heisst das: A muss für die Person besser sein als B. Wenn wir in der Klimakrise nun sagen: Mein Handeln entspricht meinen Interessen, dann entsteht automatisch eine *Win-lose*-Perspektive auf unsere Handlungsoptionen. Wir können nur dann etwas für die Zukunft tun, wenn wir bereit sind, uns zu verschlechtern. Denn wenn das, was wir tun, per Definition gut für uns ist, dann muss es uns schlechter gehen, wenn wir dieses Handeln durch Zwang verändern. Allein durch die Methode, die wir verwenden, bekommen wir im Hinblick auf den Klimawandel also diese *Win-lose*-Perspektive: Wenn ich etwas für die zukünftigen Generationen tun will, muss ich heute auf Wohlstand verzichten.

Diese Logik ist fatal, dabei zeigt die Forschung, dass wir neue Gewohnheiten bilden können, die im Idealfall unser Leben besser machen und gleichzeitig

einen geringeren ökologischen Fussabdruck erzeugen.

Wie hat man sich das vorzustellen?

Nehmen wir den *sense of place*: Ich versuche, zu dem Ort Kontakt aufzunehmen, an dem ich lebe. Wir sind heute oft selbst da Touristen, wo wir zu Hause sind, weil wir den Ort nicht verstehen. Ich lebe beispielsweise im Appenzellerland, und um diesen Ort und die Mentalität der Menschen zu verstehen, die dort schon lange leben, muss man begreifen, dass wir uns auf der Endmoräne eines Gletschers befinden. Es kann ein tiefes Gefühl der Zugehörigkeit erzeugen, wenn man versteht, wie die Vegetation eines Ortes funktioniert, wie sie mit dem Wetter zusammenhängt: Daraus entstehen Sinnerfahrungen. Ich muss nicht am Wochenende nach Lissabon fliegen. Die Entfremdung, die entsteht, weil ich mich nicht auf meine Umgebung einlasse, ist ein Teil des Problems.

Durch meine neuen theoretischen Zugänge jenseits der reinen Mainstream-Ökonomik versuche ich, solche Fragen überhaupt stellbar zu machen.

Stellen Sie damit das Prinzip des Markts infrage?

Ich bin kein Gegner des Markts, allerdings steht für mich dabei nicht die Effizienz im Vordergrund. Der Markt drückt auch eine Idee von Freiheit aus, die zentral ist für ein gutes Leben. Das meiste, was die Ökonomik untersucht, ist ausgesprochen nützlich, sie hilft zu verstehen, wie Dinge wirken. Aber daraus kann eine Gesellschaft nur dann wirklich Nutzen ziehen, wenn sie eine

Vorstellung davon hat, was das gute Leben ist.

Märkte respektieren Freiheitsspielräume stärker als andere Formen, in denen Menschen das kollektive Zusammenleben organisieren. Doch gerade in der Corona-Pandemie haben wir oftmals die Karikatur einer rein äusseren Freiheit gesehen. Es gibt eine Art Rutsch-mir-den-Buckel-runter-Liberalismus: Ich will bekommen, was ich möchte – doch nicht mehr als Auftrag der Selbstbefreiung, wie man ihn am Beginn des modernen Liberalismus findet, etwa bei Adam Smith. Dieser Rutsch-mir-den-Buckel-runter-Liberalismus hat nichts zu tun mit Autonomie, die wiederum die Voraussetzung ist für eine Idee von Verantwortung.

Wie bringen Sie Ihre neue Perspektive auf die Ökonomik in der Lehre zur Anwendung?

Ich unterrichte den ökonomischen Mainstream, aber ich versuche, den Studierenden eine kritische Distanz an die Hand zu geben, ich nehme den integrativen Ansatz unserer Uni sehr ernst.

Neben einer Grossvorlesung auf der Assessmentstufe habe ich meine Orchideen-Veranstaltungen wie «Ökonomie des Glücks». Für die Studierenden geht es um die Frage: Überzeugen mich diese Vorstellungen eines gelingenden Lebens? Und was hiesse das für die Art und Weise, wie wir über Wirtschaft nachdenken? Das beginnt beim ökonomischen Mainstream und geht über zur subjektiven Lebenszufriedenheitsforschung und zur Positiven Psychologie. Wir diskutieren die aristotelische Tugendethik, Buddhismus, Daoismus, das

hat auch mit der Heldenreise zu tun, wie sie von Joseph Campbell beschrieben wurde. Für viele Studierende an der HSG ist es sehr ungewöhnlich, nach dem Menschenbild im Buddhismus zu fragen: Was bedeutet das für meine Art, wie ich mich in diese Welt geworfen fühle? Wie fühlt es sich an, diese Weltbilder zu verinnerlichen?

Wie reagieren die Studierenden auf dieses Angebot?

Viele reagieren extrem positiv, manchen wird es auch zu viel. Am Anfang war der Kurs ein kleines Pflänzchen, jetzt ist er komplett überbucht, und darauf bin ich stolz. Es gibt viele, die Jahre später auf mich zukommen und sagen: Dieser Kurs hatte ein transformatives Element.

Nachhaltigkeit

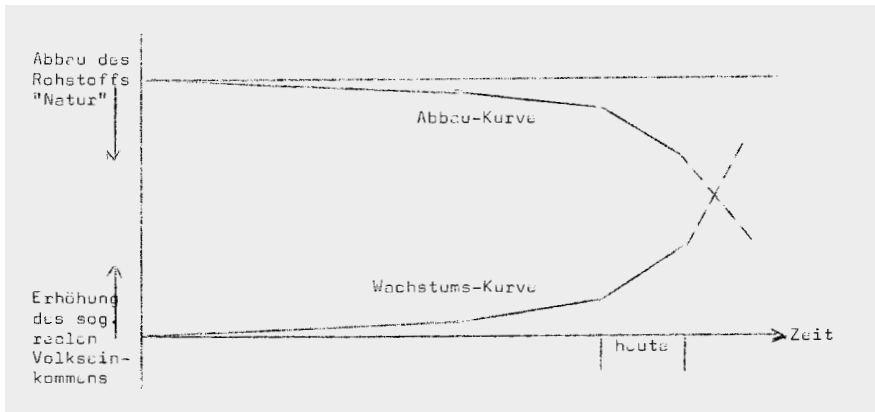
DER PIONIER HANS CHRISTOPH BINSWANGER

«Wirtschaftliches Wachstum – Fortschritt oder Raubbau?» Unter diesem Titel hielt der Volkswirtschaftler Hans Christoph Binswanger 1968 seine Antrittsvorlesung. Es war das Jahr, in dem der Club of Rome gegründet wurde, der 1972 mit seinem Bericht *Grenzen des Wachstums* zu den Stargästen der zweiten Ausgabe der Internationalen Management-Gespräche des ISC gehörte.

In seiner Antrittsvorlesung stellte Hans Christoph Binswanger das wirtschaftliche Wachstum, wie es seit dem Zweiten Weltkrieg beobachtet wurde, infrage. Handelt es sich bei diesem Wachstum um einen Netto- oder Bruttoertrag? Und entspricht das «reale Volkseinkommen» überhaupt der Realität, oder ist es eine Verzerrung? Binswangers Einwand betraf die Tatsache, dass die Umwelt in diesen Rechnungen fehlte. «Der heute herrschenden Wachstumstheorie liegt offensichtlich die Auffassung zugrunde, dass bei dem ganzen Wachstumsprozess dieser Rohstoff «Natur» keine Rolle spiele», heisst es in seiner Vorlesung. Das überproportionale Wachstum lasse sich nicht aus dem technischen Fortschritt allein erklären, sondern «aus dem vermehrten Gebrauch des Rohstoffs «Natur» bzw. des Raubbaus an diesem nicht vermehrbaren Vorrat». In späteren Texten veranschaulichte Binswanger diese volkswirtschaftliche Blindheit am Beispiel des Kuchenbackens: Die Volkswirtschaftslehre tue so, als würde durch blosses Rühren (Arbeit) mit einem Löffel in einer Schüssel (Produktionsmittel) ein Kuchen entstehen – als brauchte es dazu nicht auch Mehl, Butter, Eier, Zucker (Rohstoffe aus der Natur).

Das Wachstum des Volkseinkommens lasse sich nicht endlos weiterführen, so Binswangers These: Eine Wirtschaftsführung, die einen möglichst hohen Ertrag anstrebe, ohne auf die Erhaltung der Produktionsgrundlagen Rücksicht zu nehmen, werde auf Dauer zu einer Senkung des Lebensstandards führen; er sah die Gefahr, «dass wir den Kulminationspunkt des Glücks schon bald wieder hinter uns lassen müssen».

Im Manuskript seiner Vorlesung findet sich dazu eine Grafik:



Grafik aus dem Vorlesungsmanuskript

«Handelt es sich bei dem Raubbau um ein Randproblem, das man (frustrierten Ästheten und schockierten Wasserbiologen) überlassen kann oder um «eine dem wirtschaftlichen Wachstum immanente Erscheinung, mit der sich ein Nationalökonom befassen muss?» Binswanger sah keinen Widerspruch zwischen Umweltschutz und Wirtschaft, im Gegenteil. Es sei «die vornehmste Aufgabe des Nationalökonomens», an der Lösung des Umweltproblems mitzuarbeiten – «ich könnte mir vorstellen, dass mit dieser Aufgabe die Nationalökonomie erst ihre eigentliche strategische Bedeutung erhält.»



 PORTRAIT

Hans Christoph Binswanger und der heuristische Zauber seines Denkens

Ein Gastbeitrag von Roland Kley

Roland Kley ist der Herausgeber von Wachstum, Geld und Geist: Der Ökonom Hans Christoph Binswanger (2010). Er war von 1996 bis 2017 Professor für Politikwissenschaft mit besonderer Berücksichtigung der Internationalen Beziehungen.

Auch im Rückblick beeindruckt Hans Christoph Binswanger (1929–2018) als Ausnahmeerscheinung. Binswanger hatte sich über ein halbes Jahrhundert hinweg mit einer einzigen Problemstellung auseinandergesetzt: Wie kann eine auf exponentielles Wachstum angelegte Wirtschaftsweise in ein ökonomisch-ökologisches Gleichgewicht überführt werden? Er hielt diese Frage für die zentrale Herausforderung unserer Zeit.

Ihre Bewältigung habe breit anzusetzen. Sein Engagement erstreckte sich daher über eine ganze Reihe von *policies*: die Umweltpolitik, den Landschaftsschutz, die Baupolitik, die Stadtentwicklung, die Landwirtschafts-, Energie- und Verkehrspolitik.

Seine Vorschläge hatten ihren Ort auf den unterschiedlichsten Handlungsebenen. In St.Gallen, vor allem als Abgeordneter im städtischen Parlament, beeinflusste er die Siedlungspolitik, die

Raumplanung und den Schutz des Stadtbildes. In der Schweiz, in Deutschland und auf europäischer Ebene nahm er mit eigenen Analysen, Kommentaren und Reformvorschlägen an den umwelt- und landwirtschaftspolitischen Debatten teil. Mit der Idee landwirtschaftlicher Direktzahlungen und dem Projekt einer ökologischen Steuerreform wurden zwei seiner Vorschläge praktische Wirklichkeit.

Um die Wachstumsproblematik – das Zusammenspiel von Geldschöpfung, Naturzerstörung und Marktdynamik – zu verstehen, beschränkte sich Binswanger nicht nur auf die analytischen Instrumente der Ökonomik. Sondern er griff auch zurück auf nichtwissenschaftliche Formen ökonomischen Wissens. Er sah grundlegende wirtschaftliche Einsichten auch in anderen kulturellen Wissensträgern aufgehoben, etwa im Mythos, in der Philosophie, der Literatur und der Poesie.

Binswanger zeigte das an der Sage vom Königssohn Erysichthon. Dieser hatte aus Hedonismus und Leichtsinn Holzfrevel begangen und war von der Göttin Demeter mit ewigem Hunger bestraft worden. So verzehrte er nun unaufhörlich, was immer sich zum Verzehr fand. Am Ende blieb ihm nichts anderes, als die eigenen Glieder zu verschlingen. Binswanger sah darin eine Verkörperung der modernen Wachstumsdynamik.

Natürlich kann die Poesie nicht an die Stelle der Ökonomik treten. Binswanger schrieb dem Dichter eine andere Rolle zu. Seine Aufgabe bestehe darin, zu beobachten und auszudrücken, was er in der Welt wahrnehme. Ihm falle es zu, uns wieder die Augen zu öffnen für die «Wirklichkeit der Realität», wenn abgenutzte Begriffe uns blind gemacht hätten.



” O-TON

«Bis zu meiner Generation waren die Binswangers eine Männerdynastie»

Christa Binswanger, ständige Dozentin für Gender und Diversity, über die Familie Binswanger und die HSG

«Es spielt für mich eine Rolle, dass ich ein Teil dieser weit verzweigten Familie bin, da gibt es durchaus eine Identifikation. Allerdings stamme ich nicht aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Clan, der an der HSG durch Hans Christoph und Johannes Binswanger vertreten ist. Hans Christoph ist ein Cousin meines Vaters, Johannes ist daher kein direkter Cousin von mir, trotzdem habe ich zu ihm ein anderes Verhältnis als zu den anderen Professor*innen an der HSG.

Als ich 2013 an die HSG kam, war Hans Christoph schon viele Jahre emeritiert, doch er kam immer noch oft an die HSG. Er sass in der Cafeteria vor der Bibliothek und arbeitete; mit seiner Haarpracht und konzentrierten Haltung war er nicht zu übersehen. Er fragte mich immer: «Was hast du heute unterrichtet? Wie ist es gelaufen?» Auch wenn ihm Genderthemen eher fern waren, wollte er immer wissen, wie es mir an der HSG ging. Das war sehr schön für mich, gerade weil ich mich an der HSG anfangs ein wenig fremd fühlte; es gab mir ein Gefühl der Zugehörigkeit.

Die Familie Binswanger wird nach dem Ort Binswangen benannt, das ist ein Dorf in der Nähe von Augsburg. Die Stadt Augsburg hatte ihre jüdischen Bewohner*innen im 16. Jahrhundert für vierhundert Jahre aus der Stadt verbannt, und so entstand ein Landjudentum, das oft nach Ortschaften benannt wurde. Mitte des 19. Jahrhunderts wanderte eine Binswanger-Familie nach Münsterlingen am Bodensee aus, später nach Kreuzlingen. Ludwig Binswanger (der Erste) oder (der Ältere), wie wir sagen, war Arzt, doch als Jude erhielt er Mitte des 19. Jahrhunderts in Deutschland kein Recht, selbstständig zu praktizieren. Die Schweiz stellte ihn als Leiter der Psychiatrie Münsterlingen ein, später gründete er das Sanatorium (Bellevue).

Sein Enkel, der ebenfalls Ludwig hiess – wir nennen ihn Ludwig Binswanger (den Zweiten) –, ist wohl das berühmteste Mitglied unserer Familie; er hat die Daseinsanalyse entwickelt. Mein Grossvater,

ebenfalls Psychiater, war sein Bruder. Dem Zweig von Ludwig dem Zweiten entstammte auch Hans Christoph, sein Vater war allerdings Künstler. Hans Christoph hat sich dann den Wirtschaftswissenschaften zugewendet wie auch seine beiden Söhne Johannes und Mathias. Mein Vater Ulrich Binswanger hat sich stärker mit dem Körper als mit der Psyche beschäftigt. Er war Internist, Professor für Nephrologie am Universitätsspital Zürich. Mein Bruder Daniel ist Redaktor bei der *Republik*.

Bis zu meiner Generation waren die Binswangers eine Männerdynastie. Es besteht zwar die Theorie, es gebe viele starke Binswanger-Frauen, aber als Gattinnen und Hausfrauen waren sie nicht sehr sichtbar. Eine Ausnahme ist etwa ein beeindruckender Holzschnitt von Ernst-Ludwig Kirchner mit dem Titel «Porträt Frau Marie-Luise Binswanger», die Frau figuriert da aber als Objekt für die künstlerische Gestaltung.

In meiner Generation ist es anders, da gibt es beispielsweise Christine Binswanger, sie ist Architektin und Senior Partner bei Herzog & de Meuron, im Weiteren gibt es, ganz gemäss der Familientradition, mehrere Psychiaterinnen, die im Kanton Thurgau und Zürich tätig sind.»

«Wir wachsen nur, weil wir es wollen»

Ein Gespräch mit Reto Föllmi,
Professor für Volkswirtschaft



Das Wachstum der Wirtschaft gilt als Hauptziel der Wirtschaftspolitik. Ist das noch zu rechtfertigen?

Die Diskussionen über das Nullwachstum führe ich immer in der Hochkonjunktur. In der Rezession dagegen, wenn tatsächlich ein Nullwachstum besteht und die Diskussion gerechtfertigt wäre, wollen alle wieder Wachstum... Es gibt, und das wird Sie vielleicht überraschen, überhaupt keinen Zwang zu wachsen. In der Menschheitsgeschichte ist nicht Wachstum die Regel, sondern Stagnation oder bestenfalls geringes Wachstum. In vielen Regionen der Welt gibt es auch heute nur wenig Wachstum, weite Teile des Nahen Ostens etwa stagnieren de facto seit einem Jahrtausend. Auch in unserem Teil der Welt gab es vom Ende des Römischen Reichs bis zum Beginn der Neuzeit kaum Wirtschaftswachstum, abgesehen von einzelnen Innovationen wie etwa der Erfindung des Jochs. Erst die Industrialisierung mit ihren technologischen Durchbrüchen und dem wachsenden Lebensstandard hat uns dieses anhaltende Wachstum gebracht. In den Industrieländern erleben wir das seit hundertfünfzig Jahren, in Japan seit hundert und im weiteren asiatischen Raum seit fünfzig Jahren.

Es gibt also Wachstum, seit es Kapitalismus gibt?

Wachstum und Kapitalismus sind eng verbunden, einen Wachstumszwang gibt es aber auch hier nicht. Das wird meines Erachtens selbst von vielen Ökonomen nicht verstanden. Aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht heisst es zwar: Eine Firma muss wachsen,

denn wenn man mehr verkauft, kann man die Fixkosten auf mehr Produkte aufteilen und senkt damit die Produktionskosten pro Stück, also habe ich einen Vorteil, wenn ich mehr verkaufe als meine Mitbewerber. Doch das lässt sich nicht auf eine Volkswirtschaft übertragen, wir können nicht nach Belieben wachsen. Wir arbeiten heute in Vollzeit 40 Stunden die Woche und nicht mehr 70 Stunden, wie das vor hundert Jahren noch der Normalfall war. Wir würden damit zwar ein höheres Einkommen erzielen, aber Ferien und Freizeit sind uns wichtiger. John Maynard Keynes sagte gar voraus, dass seine Enkel nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten würden, das wäre rein rechnerisch in den neunziger Jahren gewesen. Das hat sich allerdings nicht bewahrheitet.

Was ich damit sagen will: Wir wachsen nur, weil wir es wollen und so lange wir es wollen.

Die Wirtschaft wächst über Produktivitätssteigerungen.

Auch die Produktivitätssteigerung fällt nicht vom Himmel. Dafür braucht es Investitionen, und mit Forschungs- und Entwicklungsausgaben geht man Risiken ein. Eine Gesellschaft muss dazu bereit sein, einen wesentlichen Teil ihrer Ressourcen in Universitäten oder in die Forschungsabteilungen von Firmen zu investieren, mit der Aussicht, dass man in zehn Jahren Durchbrüche haben wird – oder auch nicht. Wir legen zwanzig bis dreissig Prozent unseres Einkommens auf die Seite, um in dieses Wachstum zu investieren. Diesen Willen muss eine Gesellschaft haben.

Wenn Wachstum eine Entscheidung ist, dann wäre es im Hinblick auf den Klimawandel richtig zu sagen: Wir entscheiden uns dafür, nicht mehr zu wachsen.

Grundsätzlich wäre das denkbar, doch Wachstum betrifft nicht nur materielle Güter. Wachstum bedeutet auch, dass sich der Erfindergeist, die Kreativität und Entdeckerfreude des Menschen entfalten können, und das ist eine positive Vision. Dieser Erfindergeist ist unbegrenzt, doch er kann sich meines Erachtens nur in einer liberalen Demokratie entfalten, die marktwirtschaftlich organisiert ist, nur unter diesen Voraussetzungen können sich neue Ideen durchsetzen.

Wenn es darum geht, die Klimakrise zu bewältigen, wird ein qualitatives Wachstum Teil der Lösung sein. Im Unterschied zum quantitativen Wachstum, das beispielsweise zu noch grösseren Autos führt, besteht qualitatives Wachstum in einer Steigerung der Qualität: also von Windows 10 zu Windows 11 oder vom Maybach (ohne Katalysator) zum Tesla. Diese Art Steigerung erfordert nicht mehr natürliche Ressourcen, sondern idealerweise sogar weniger, sie erlaubt es uns, viele Tätigkeiten schneller und mit weniger Ressourceneinsatz zu erledigen. Dank des technologischen Fortschritts müssen wir etwa nicht mehr zum Arbeitsort pendeln, um an einer Sitzung teilzunehmen. Mit *data intelligence* können Firmen ihren Materialeinsatz besser planen und haben weniger Ausschuss.

Warum sind Demokratie und Marktwirtschaft miteinander verbunden?

Ich habe aus normativer Sicht eine positive Einstellung zu einer prosperierenden Wirtschaft. Ich glaube nicht, dass sich Demokratie mit einer stagnierenden Wirtschaft vereinbaren lässt, allerdings muss sich das Wachstum nicht immer auf das Bruttoinlandsprodukt beziehen. Bei einer stagnierenden Wirtschaft bleibt der Kuchen gleich gross: Wenn Sie durch eine brillante Business-Idee mehr Einkommen erzielen, dann müssen Sie das jemand anderem weggenommen haben. Deshalb wird sich eine stagnierende Wirtschaft in Verteilungskämpfen zerfleischen. Das Problem lässt sich nur lösen, wenn es uns weiterhin gelingt, den Kuchen grösser werden zu lassen – allerdings ohne dabei mehr Schadstoffausstoss zu erzeugen. Und das geht nur durch qualitatives Wachstum und Innovation.

DIE STUDIERENDEN-INITIATIVE OIKOS

Das International Students' Committee (ISC) war nicht die einzige studentische Initiative, die Anfang der siebziger Jahre an der HSG entstand. Inspiriert vom Club of Rome wurde 1971 das Studenten-Comitee für Umwelt-Ökonomie (SCO) gegründet, mit dem Ziel, «zur Lösung einer der schwierigsten und wichtigsten Aufgaben unserer Zeit, nämlich der Ausgestaltung des Umweltschutzes, einen Beitrag eigener Art zu leisten», wie es in den Statuten heisst. Von 1971 bis 1981 organisierte das SCO neun Symposien zu Themen wie: «Strategien der Wachstumsbegrenzung und Wachstumsumlenkung» oder: «Wie gestalten wir unsere wachsende Wirtschaft umweltkonform?»



Tagungsbroschüre zum 4. Symposium des SCO 1974

Die Tagungen waren erfolgreich; aus der Wirtschaft kam finanzielle Unterstützung durch Unternehmen, die sich über Umweltfragen informieren wollten. Ab Ende der siebziger Jahre jedoch schien das Interesse an der Umweltpolitik zu erlahmen, sowohl seitens der Wirtschaft als auch bei den Studierenden. Das SCO geriet in eine finanzielle Schieflage, die 1987 zur Auflösung des Vereins führte.

Die Idee selbst war jedoch keinesfalls tot, im Gegenteil: Im selben Jahr wurde oikos gegründet, heute einer der ältesten Studierendenvereine der HSG. Der Name – das altgriechische Wort für Haus – verbindet die Begriffe Ökonomie und Ökologie, ein Sinnbild dafür, dass Wirtschaft und Umweltschutz kein Widerspruch sein müssen. «Unser Ziel war es, das Umweltmanagement in der HSG zu verankern», so Gründungsmitglied Thomas Dyllick, später Direktor des 1992 gegründeten Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ) und ein Pionier des betriebswirtschaftlichen Nachhaltigkeitsdenkens im deutschsprachigen Raum.

Wie der Vorgängerverein SCO veranstaltete auch oikos jährliche Konferenzen. «Oikos war eine typische HSG-Initiative», so Dyllick. «Die Federführung lag bei den Studierenden, doch dann beeindruckte man das Rektorat mit hochrangigen Industrievertretern und zeigte Praxisrelevanz, verbunden mit der Botschaft: «Ihr müsst auf diesen Zug aufspringen, das beschäftigt die Industrie!» Im Beirat des Vereins waren nicht nur führende HSG-Professoren wie Hans Christoph Binswanger und Hans Ulrich vertreten, sondern auch Firmen wie Ciba Geigy, die Papierfabrik Holzstoff Holding oder Lever Schweiz. Die Umwelttagungen waren ein Publikumsmagnet – die zweite Tagung 1989 war die grösste Umwelttagung im deutschsprachigen Raum, die Organisatoren fanden in den Auditorien selbst keinen Platz mehr. Die Tagungen wurden von oikos gezielt als Vehikel für das Schaffen von Unterstützung genutzt, indem man etwa dafür sorgte, dass das Rektorat beim Abendessen neben den Konzernleitungen sass. «Die CEOs betonten gegenüber dem Rektorat die Bedeutung des Umweltmanagements für die Praxis und das Interesse an entsprechend ausgebildeten HSG-Absolventen. Und dafür hatte das Rektorat ein offenes Ohr..»

Der Praxisbezug stand von Anfang an im Zentrum der Arbeit von oikos. So wurde 1989 ausgehend von der oikos-Konferenz an der HSG die öbu gegründet, die Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (heute: Verband für nachhaltiges Wirtschaften). Unter den Gründungsfirmen finden sich u. a. Coop, Migros, Nestlé und Hoffmann-La Roche. Heute sind mehr als dreihundert Unternehmen Mitglied in dem Verband, der sich für nachhaltiges Wirtschaften und die Umsetzung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen einsetzt.

Mit 115 Mitgliedern ist oikos heute eine der grössten Studierendeninitiativen. «Bei oikos gibt es nur Aktiv-Mitgliedschaften, denn wir wollen die Teams kompakt halten», so Cirinne Rechsteiner, VWL-Studentin und Vizepräsidentin von oikos.

Das Spektrum der derzeit neun Projekte des Vereins reicht von «oikos Conference» über «Sustainable Finance» bis zum Foodblog «Oismak». «Un-Dress» heisst die schweizweit grösste Modenschau für nachhaltige Mode: 2022 kamen 700 Teilnehmende in den Olma-Messehallen zusammen, 24 Marken stellten Modeschöpfungen jenseits von *fast fashion* vor. «Wir wollen nachhaltigen Marken eine Plattform bieten, daher gibt es auch Verkaufsstände, wo sie ihre Produkte verkaufen können.» Wer beim «Un-Dress»-Fashion-Wettbewerb gewinnt, kann seine Marke zwei Wochen lang bei PKZ in der Bahnhofstrasse präsentieren.

Das Projekt «oikos & Pizza» begann als Spaghetti-Essen: Eine Gruppe von Studierenden traf sich, um über Nachhaltigkeitsthemen zu diskutieren. Als die Gruppe wuchs, wurden irgendwann nicht mehr Spaghetti gekocht, sondern es wurde Pizza bestellt, inzwischen ist der Kreis auf zwanzig bis dreissig Personen pro Event angewachsen. Bei den Treffen von «oikos & Pizza» ist oft ein Unternehmen zu Gast, das ein nachhaltiges Geschäftsmodell vorstellt, so ging es bei MyClimate etwa um die Kompensation von Emissionen. «Wir tauschen uns



Broschüre zur zweiten oikos-Konferenz 1989

ganz entspannt bei einer Pizza aus, damit kommen wir aus dem gewohnten Präsentationsmodus heraus», so Cirinne Rechsteiner.

Das neueste Projekt heisst ChangeHub. Im SQUARE ging eine der vier Flächen, die für studentische Vereine zur Verfügung stehen, an oikos. «Der ChangeHub macht oikos und andere nachhaltige Projekte sichtbar, ansonsten findet unsere Arbeit ja oftmals hinter den Kulissen statt.» Der ChangeHub funktioniert als Anlaufstelle für die Zusammenarbeit mit anderen Vereinen, und er ist auch ein Ort, von dem Veränderungen des Campuslebens ausgehen: So hat etwa der wiederverwendbare Kaffeebecher hier seinen Anfang genommen.

Weil man einem globalen Problem nur global begegnen kann, wurde schon 1987 oikos International gegründet mit dem Ziel, Nachhaltigkeit in der Ausbildung in Management und Wirtschaft zu verankern. Derzeit gibt es mehr als fünfzig Ortsverbände in mehr als zwanzig Ländern, und die Organisation wächst ständig weiter. 1997 entstand die Initiative Model WTO, mittlerweile ein Spin-off von oikos: Jedes Jahr treffen sich siebzig Studierende aus aller Welt und simulieren an der HSG sowie bei der WTO in Genf eine Konferenz auf Ministerebene an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Welthandel.

«Ohne oikos hätte ich nie gesehen, welche Möglichkeiten zu nachhaltigem Engagement einem im direkten Uni-Kontext offen stehen und wie inspirierend es ist, in einer solch grossen Community ein gemeinsames Ziel zu verfolgen», sagt Cirinne Rechsteiner. Die Erfahrung der gegenseitigen Unterstützung sei prägend: «Jeder einzelne Oikee hinterlässt einen Impact, einen positiven *handprint*, wie wir es in Anspielung auf den CO₂-Fussabdruck nennen. Wenn man später die HSG verlässt, trägt man das hinaus in die Welt.»

In einer idealen Welt, so oikos-Präsident Sandro Tissi, wäre oikos überflüssig. «Wenn alle täten, was wir fordern, wenn also Nachhaltigkeit von allen gelebt werden würde, dann brauchte es oikos nicht mehr.»

DAS INSTITUT FÜR WIRTSCHAFT UND ÖKOLOGIE (IWÖ-HSG)

Bis die Studierendenorganisation oikos in die Leitungsebene der HSG vorrang, dauerte es einige Jahre. Umweltthemen waren damals zunächst vor allem bei Hans Christoph Binswanger angesiedelt: «Er hatte seinen Lehrstuhl unter der Hand umfunktioniert», so Thomas Dyllick. 1992 wurde die oikos-Stiftung gegründet, mit dem Ziel der Gründung eines Instituts für Wirtschaft und Ökologie. Thomas Dyllick war Gründungsdirektor des IWÖ-HSG und bis zu seiner Emeritierung 2019 dessen Leiter. «Ohne oikos gäbe es weder das Institut für Wirtschaft und Ökologie noch den Lehrstuhl für Umweltmanagement, noch die öbu, heute Verband für nachhaltiges Wirtschaften.»

In den ersten Jahren passte das IWÖ nicht in das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre. «Wir waren am Rand und galten als schräge Vögel.» Doch mit der Zeit gelang es dem IWÖ, sich zu etablieren. Die neunziger Jahre waren die Blütezeit des Umweltmanagements, überall entstanden Stabstellen für Ökologie. Es ging um Themen wie die Vereinbarung von Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit oder Ökobilanzen und Umweltmanagement-Systeme. «Am IWÖ konnten wir Synergien zwischen den unterschiedlichen Bereichen schaffen – das war HSG *at its best*.» Für die neuen Berufe im Bereich Umweltmanagement bot das IWÖ Weiterbildungen an. «Mit der Zeit kam dann auch bei der Betriebswirtschaftslehre die Einsicht, dass es so etwas tatsächlich braucht.»

In den nuller Jahren erweiterte sich das Themenfeld. Statt von Umweltmanagement sprach man von Nachhaltigkeit, so wurde der Lehrstuhl für Umweltmanagement im Jahr 2006 in Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement umbenannt. Mit dem Begriff Nachhaltigkeit war auch eine Erweiterung des Themas verbunden: Zu den Aspekten Umwelt und Wirtschaft kam als drittes Element das Soziale hinzu. Dieses dreidimensionale Konzept ist bis heute die Grundlage des Nachhaltigkeitsmanagements.

Nachhaltigkeitsmanagement

Erklärt von Thomas Dyllick, Professor für Nachhaltigkeitsmanagement von 1992 bis 2019

«The business of business is business» – dieser Satz des Nobelpreisträgers Milton Friedman ist kennzeichnend für die Nullstufe, hier spielt Nachhaltigkeit keine Rolle. Es gibt nur Grössen wie Shareholder Value, Marktanteil, Gewinn oder Wachstum.

Bei der Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements lassen sich drei Stufen unterscheiden. Auf der ersten Stufe des Nachhaltigkeitsmanagements reagieren die Unternehmen auf externe Forderungen. Nachhaltigkeit dient der Risiko- und Kostenreduktion: Sie muss sich lohnen. Damit handelt es sich letztlich um ein verfeinertes Shareholder-Value-Management. Auf dieser Stufe befindet sich die überwiegende Mehrheit der Firmen.

Die zweite Stufe besteht in der Institutionalisierung von Nachhaltigkeit: Eine Firma setzt sich ökologische und soziale Ziele, definiert entsprechende Programme und legt Verantwortlichkeiten fest. Eine solche Firma verfolgt eine dreidimensionale Wertschöpfung, die *triple bottom line*: «People, Planet, Profits». Das ist schon viel nachhaltiger als die erste Stufe, allerdings denkt man hier immer noch von innen nach aussen: Es geht um die Reduktion selbst verursachter Nachhaltigkeitsprobleme des Unternehmens.

Die dritte Stufe, ein «echtes» Nachhaltigkeitsmanagement, beginnt mit einem Perspektivwechsel. Man fragt nicht mehr: Was braucht meine Firma?, sondern: Was braucht die Gesellschaft?, ganz im Sinn von Peter Druckers Diktum: «Every single social and global issue of our day is a business opportunity in disguise.» Auf dieser Stufe geht es nicht mehr darum, negative Auswirkungen zu vermeiden, sondern positive Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu finden.

Diese echte Nachhaltigkeit kennt man vor allem von Start-ups und Social Entrepreneurs, die

sich gesellschaftliche Ziele setzen und dann dafür Geld suchen und Märkte entwickeln. Allerdings fragen sich heute auch immer mehr grössere Unternehmen, wie sie zur Energiewende, zum nachhaltigen Bauen oder zu einer gesunden und nachhaltigen Ernährungsweise beitragen können.»

Der Bereich Nachhaltigkeit entwickelt sich beständig weiter, so gibt es heute am IWÖ zwei Lehrstühle: Rolf Wüstenhagen ist Professor für Management erneuerbare Energien und Judith Walls Professorin für Sustainability Management. Seit dem Herbst 2020 bietet das IWÖ das Master-Zertifikatsprogramm Managing Climate Solutions an: Es ist für alle Studiengänge offen und erfreut sich grosser Nachfrage seitens der Studierenden.

MANAGEMENT ERNEUERBARE ENERGIEN

Unter der Leitung von Rolf Wüstenhagen geht es um Fragen zu Wirtschaft und Klimawandel, um das Management und die soziale Akzeptanz erneuerbarer Energien. Die Projekte des IWÖ reichen von lokalen Initiativen bis zu internationalen Forschungsgemeinschaften. Das Projekt Community Solar soll es Mietern beispielsweise ermöglichen, in Solarpanels zu investieren, auch wenn sie kein eigenes Dach haben, auf dem sie diese montieren könnten. In Kooperation mit den St.Galler Stadtwerken, die dieses Modell anbieten, hat das IWÖ ein Marketingkonzept und ein Geschäftsmodell entwickelt: Wer als Mieter Paneele auf fremden Dächern finanziert, erhält eine Gutschrift in Form von Solarstromlieferungen. Bei E-Land wiederum, einem Projekt von Horizon 2020, geht es darum, den Strom-, Wärme- und Mobilitätsbedarf mehrerer Gebäude im Verbund als *energy communities* lokal mit erneuerbaren Energien zu erzeugen und zu optimieren. Für Pilotprojekte in Ländern wie Spanien, Indien oder Rumänien beteiligt sich das IWÖ an der Entwicklung einer flexibel einsetzbaren Toolbox, einem Set von Vorgehensweisen. Merla Kubli, Assistenzprofessorin für Managing Climate Solutions, ist derzeit an einem Projekt für einen Frachthafen in Norwegen beteiligt. «CO₂-Emissionen entstehen nicht nur durch die Schifffahrt, sondern auch, wenn das Schiff im Hafen liegt. Wir wollen die gesamten Prozesse mit erneuerbarer Energie betreiben, so werden etwa Gabelstapler für die Ladung und Entladung der Schiffe elektrifiziert.» Es reicht nicht, alle verfügbaren Dächer mit Solarpanels auszustatten, es müssen auch Speicheranlagen installiert werden. «Es geht um enorme Kapazitäten, und die Herausforderung besteht darin, die lokalen Stromnetze nicht zu überlasten.» Die so gewonnenen Modelle sollen langfristig für das Management von *energy communities* auf der ganzen Welt eingesetzt werden.

SUSTAINABILITY MANAGEMENT

Beim Sustainability Management geht es um Fragen der Umweltstrategie und Governance, mit einer besonderen Berücksichtigung der Biodiversität und des Ressourcenverbrauchs.

Judith Walls stammt ursprünglich aus den Niederlanden. Nach ihrem BWL-Studium und mehreren Jahren als Consultant wollte sie sich wieder verstärkt mit Umweltthemen beschäftigen: Sie war in einer ländlichen Gegend aufgewachsen und hatte eine enge Beziehung zur Natur, und so zog sie nach

Afrika, wo sie für den Cheetah Conservation Fund arbeitete, eine Stiftung zum Schutz des Gepards in Namibia. «Dort ging es nicht nur um ökologische und biologische Themen. Wir pflegten enge Beziehungen zu den Bauern und den lokalen Gemeinschaften, und mir wurde klar: Wenn man eine Tierart schützen will, muss man das ganze System mit einbeziehen.» Diese Erkenntnis motivierte Walls, sich in ihrer Arbeit wieder der Geschäftswelt zuzuwenden. «Wir haben unsere Probleme durch die Industrialisierung geschaffen, und wir werden sie nur lösen können, wenn wir die Wirtschaft mit einbeziehen.»

Um Nachhaltigkeit in der Wirtschaft umzusetzen, sind zwei Voraussetzungen nötig: Zum einen müssen Führungskräfte über grundlegende Kenntnisse bezüglich der Emissionen ihrer Unternehmen und deren Auswirkung auf Klima und Biodiversität verfügen. Zum anderen ist eine Motivation nötig, sei es intrinsisch oder extrinsisch. «Der Druck von aussen kann von Aktionären oder Konsumenten kommen, seitens der Politik vermittels Regulationen oder durch Bewegungen wie Fridays for Future.» Judith Walls betont, dass Nachhaltigkeitsmassnahmen nicht zwingend zulasten der Profitabilität gehen müssen. «Abfall kann ein Hinweis auf Ineffizienz sein, dann führt Nachhaltigkeit zu einer Kostenersparnis.» Als Beispiel nennt Walls die neuen Kaffeekugeln der Migros: Hier fallen die Kosten für die Aluminiumverpackung und das Recycling weg. «Viele Unternehmen denken langfristig: Wer bereits heute Sustainability-Massnahmen ergreift, ist im Vorteil, wenn in fünf oder zehn Jahren entsprechende Regulationen greifen oder sich das Konsumverhalten ändert.»

Judith Walls' neue Forschungsvorhaben gelten dem Verlust an Biodiversität: «Es gibt ungeheuer viel Forschung zum Klimawandel, die Natur als Ganzes haben wir dagegen ein wenig aus den Augen verloren. Dabei verstärken sich die beiden Phänomene gegenseitig.» Judith Walls untersucht die Wechselbeziehung zwischen Artensterben und wirtschaftlicher Aktivität. Der Biodiversitätsverlust bei Insekten führe beispielsweise in der Landwirtschaft auch zu wirtschaftlichen Problemen, denn mehr als zweihundert Obst- und Gemüsesorten seien auf Bestäubung angewiesen. «Wenn die Insekten fehlen, muss der Mensch das von Hand oder mit Maschinen übernehmen. Doch das ist weit weniger effizient: Es führt zu einem niedrigeren Ertrag, und wir müssen für etwas bezahlen, was die Natur bisher gratis geliefert hat.»

Judith Walls ist als Delegate for Responsibility & Sustainability auch für die Nachhaltigkeit an der Universität selbst zuständig. Die Nachhaltigkeit an der HSG ruht auf den drei Säulen Lehre, Forschung und Campus. Bis 2030 wird auf dem Campus Klimaneutralität angestrebt, in der Lehre wiederum werden Sustainability-Themen auf allen Stufen in die Curricula eingefügt. «Nachhaltigkeitsthemen sollten kein Spezialfach sein, sondern überall mitbedacht werden.

Die Studierenden haben dafür eine gute Wendung gefunden: *built in, not bolted on.*»

Die Umsetzung von Sustainability in der Wirtschaft sei ein kompliziertes Unterfangen. «Manche Studierenden sind in ihren Forderungen sehr leidenschaftlich. Wenn sie sich in die Rolle des Managements versetzen und konkrete Vorschläge ausarbeiten sollen, wird jeweils rasch klar, dass man hier nicht einfach einen Schalter umlegen kann. Es gibt keine einfachen Lösungen und keine Patentrezepte. Man muss mit allen Stakeholdern verhandeln. Vor allem bei den grossen multinationalen Konzernen sind das sehr komplexe Prozesse.»

An den Universitäten, an denen Judith Walls früher gearbeitet hatte, sei sie oft die Einzige gewesen, die zu Umweltthemen forschte. «Ich schätze es sehr, dass ich am IWÖ von Gleichgesinnten umgeben bin, die sich ebenso sehr für Sustainability einsetzen.» Die Zeiten, in denen Umweltfragen an Wirtschaftsuniversitäten nicht ernst genommen wurden, sind längst vorbei. «Allen ist klar, dass wir uns mit Sustainability-Themen auseinandersetzen müssen, wenn wir für unsere Stakeholder relevant bleiben wollen.»

«Kreislaufwirtschaft gelingt nur im Verbund mit anderen»

Ein Gespräch mit Karolin Frankenberger,
Professorin für Strategie und Innovation



Sie haben am Institut für Betriebswirtschaft das Kompetenzzentrum Circular Economy, Business Models and Sustainable Transformation gegründet. Worum geht es dabei?

Wir erforschen zirkuläre *eco systems* als Alternativen zum immer noch weitgehend linear funktionierenden Wirtschaftssystem. Dabei geht es um einen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen. Um eine Kreislaufwirtschaft zu erreichen, müssen sich Unternehmen fundamental verändern, das betrifft auch das Geschäftsmodell, da geht es um Strategiefragen. Wir schauen uns also die Schnittmenge von Kreislaufwirtschaft, Strategie und Innovation an.

Haben Sie ein Beispiel für ein Unternehmen, das dies bereits umsetzt?

Das Schweizer Unternehmen V-Zug stellt Grossgeräte im «Weisse Ware»-Bereich her: Küchengeräte, Waschmaschinen, Tumbler. Bisher wurden die Waschmaschinen linear verkauft: Das Unternehmen stellt die Waschmaschine her, verkauft sie, und wenn die Lebensdauer des Geräts nach zehn Jahren abgelaufen ist, wird es weggeworfen. Im neuen Geschäftsmodell werden die Waschmaschinen nicht mehr verkauft, sondern vermietet. Die Geräte bleiben im Besitz von V-Zug, und wenn sie das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben, nimmt die Firma sie zurück und recycelt, was noch brauchbar ist. Manche Teile einer Waschmaschine halten fünfzig oder hundert Jahre, beispielsweise die Trommel oder das Glas in der Tür. Diese Elemente werden wieder in neue Waschmaschinen eingebaut. Dank der neuen digitalen Technologien kann

V-Zug die Geräte auch viel effizienter warten: Die Firma empfängt Daten über den Verschleiss der Geräte und kann einzelne Teile gegebenenfalls ersetzen, was wiederum die Lebensdauer der Maschinen verlängert.

Bei diesem Geschäftsmodell stellen sich ganz neue Fragen des Pricings: Was muss eine Maschine im Monat kosten, damit sich das Geschäftsmodell rechnet? Bei diesem Geschäftsmodell geht es nicht nur um den Gewinn: Es werden weniger Ressourcen verbraucht, und die Kunden steigen auf dieses weltweit einmalige neue Angebot ein, das schlägt sich im Gesamtergebnis ebenfalls positiv nieder.

Was für Fragen ergeben sich aus diesem Thema für die Forschung?

Eine zentrale Forschungsfrage lautet: Wie kann ich mit Innovation einerseits einen Mehrwert für die Kunden schaffen und andererseits etwas gegen den Klimawandel unternehmen? Dabei geht es zum einen um *barriers*, also Hindernisse für die Umstellung auf die Kreislaufwirtschaft, zum anderen um *drivers*, also Kräfte, die die Kreislaufwirtschaft vorantreiben. Was für Fähigkeiten brauche ich in einem Unternehmen, um Kreislaufwirtschaft zu realisieren? Mit welchen Partnern muss ich mich zusammenschließen? Kreislaufwirtschaft gelingt nur im Verbund mit anderen, deshalb sprechen wir hier von Ökosystemen. Damit sind Netzwerke von Firmen gemeint, die zusammenarbeiten, um einen Kreislauf der Ressourcen zu ermöglichen. Wie kreierte ich ein solches Ökosystem? Und wie funktioniert dort die Governance: Wer bestimmt was? Wie arbeiten die Partner

zusammen? Wer ist Teil des Ökoystems, und wo ziehe ich die Grenzen?

Ein weiterer Forschungsbereich betrifft die Transformation innerhalb der Unternehmen. Wie schaffe ich es, die Ressourcen und Fähigkeiten aufzubauen, um innovative Geschäftsmodelle im Sinn der Kreislaufwirtschaft voranzubringen? Innovationen scheitern oft, wenn Mitarbeiter oder Führungskräfte nicht klar kommen mit radikalen Veränderungen, beispielsweise weil sie Angst vor der Veränderung haben. Bei der Umsetzung von strategischen Erneuerungen spielt sich vieles auf dem Mikro-Level ab: Es geht um soziale Beziehungen, um Governance und Freiheitsgrade – also um die ganze Unternehmenskultur.

Wie gelangen Ihre Forschungsergebnisse in die Öffentlichkeit?

Es gibt verschiedene Wege des Transfers: Publikationen in akademischen und praxisorientierten Zeitschriften, Bücher, Lehre auf verschiedenen Stufen sowie klassische Medienarbeit. Im Rahmen von Forschungsprojekten unterstütze ich Firmen bei der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft: Ich erstelle Berichte oder Videos, die an verschiedene Stakeholder-Gruppen verteilt werden, etwa in Firmen oder Verbänden und in der Politik.

Was ich besonders gerne mache, sind Vorträge vor grossem Publikum. Ich gehe immer wieder auf praxisorientierte Konferenzen und versuche, eine Leidenschaft für das Thema Kreislaufwirtschaft zu wecken, in der Schweiz und in ganz Europa. Wenn ich vor fünfhundert Executives eine Keynote halte, habe ich zwar nur eine Dreiviertelstunde, doch

wenn man das gut verpackt, kann das bei den Führungskräften viel triggern. Wenn sie nach Hause gehen, denken sie über Geschäftsmodelle und Kreislaufwirtschaft nach und fangen an, das Thema bei sich zu implementieren. Viele rufen mich später an oder schreiben mir eine E-Mail. Daran sehe ich, dass die Botschaft angekommen ist.

Satellitendaten zur Klimathematik

Damian Borth ist Professor für Artificial Intelligence & Machine Learning in der School of Computer Science.

«Anhand von Satellitendaten können wir Kraftwerke auf der ganzen Welt identifizieren und erkennen, wie das Kraftwerk betrieben wird: nuklear, mit Braun- oder Steinkohle, mit Gas, Öl oder Wasserkraft. Wenn die Schornsteine qualmen, können wir bei fossilen Kraftwerken anhand der Grösse der Rauchwolke den CO₂-Ausstoss berechnen, so dass wir sagen können: «Dieses Kraftwerk fährt drei Megawatt, und damit erzeugt es so und so viele Tonnen CO₂.» Diese Arbeit basiert auf dem European Pollutant Release and Transfer Register, das ist eine Datenbank mit den Angaben zu den europäischen Kraftwerken. Das übertragen wir dann auf die ganze Welt, so können wir beispielsweise schauen, was es in China für Kraftwerke gibt und was für eine Leistung diese Kraftwerke fahren. Das erlaubt es uns auch, blinde Flecken des CO₂-Ausstosses auf dem Planeten aufzuspüren.

Bei diesem Projekt gibt es eine Kooperation mit dem Kehrlichtheizkraftwerk St.Gallen. Wir trafen uns 2019, das war noch vor der Pandemie, dabei brachten wir ein Foto des Kehrlichtheizkraftwerks mit. Die Mitarbeiter des Kehrlichtheizkraftwerks wunderten sich, wie wir an diese Daten gekommen waren, doch das ist alles über die Europäische Weltraumorganisation (ESA) frei verfügbar.

Die Kooperation besteht darin, dass wir Leistungsdaten des Kehrlichtheizkraftwerks St.Gallen bekommen, um unsere KI-Modelle besser abzustimmen. Das ist für uns sehr wertvoll. Dieser Datensatz ist zwar klein, doch ist er viel feiner granuliert als die Daten, mit denen wir bisher gearbeitet haben. Die europäischen Kraftwerke melden die Daten als Gesamtausstoss für das Jahr, vom St.Galler Kehrlichtheizkraftwerk bekommen wir sie dagegen auf Stundenbasis. Anhand dieser extrem guten Zeitauflösung können wir die Korrelation zwischen Rauchwolke und Schadstoffausstoss genauer kalibrieren. Das hilft uns, unsere Modelle besser zu trainieren.»



Satellitenbild eines Kraftwerks mit visualisiertem Schadstoffausstoss

«Nachhaltigkeit verringert das Risiko»

Ein Gespräch mit Sebastian Utz, Assistenzprofessor
an der School of Finance von 2017 bis 2022



Ihr Portfoliomodell für nachhaltige Investitionen ist mit dem Impact-Award 2021 ausgezeichnet worden. Worum geht es dabei?

Die meisten Anlagestrategien sind auf die Optimierung von Rendite und Risiko fokussiert. Je höher das Risiko, desto grösser muss die mögliche Rendite sein, damit sich die Investition lohnt. Umgekehrt nimmt man bei einem geringeren Risiko in Kauf, dass auch die Rendite kleiner ist. In meinem Portfoliomodell nehme ich nun als drittes Anlagekriterium die Nachhaltigkeit dazu. Es geht also darum, einen Kompromiss zu finden zwischen Nachhaltigkeit, Risiko und Rendite.

Was verändert sich, wenn man Nachhaltigkeit in die Analyse aufnimmt?

Wenn man Rendite, Risiko und Nachhaltigkeit gleichzeitig analysiert, versteht man die Zusammenhänge besser. Dabei geht es um Diversifikation: Wenn ich von vornherein gewisse Firmen aufgrund von Nachhaltigkeitskriterien ausschliesse, erreiche ich weniger Diversifikation. Es ist zum Beispiel denkbar, dass eine Firma bezüglich der Nachhaltigkeit nicht gut abschneidet, aber hinsichtlich ihrer finanziellen Performance sehr gut in ein Portfolio hineinpassen würde. Wenn ich diese Firma mit Unternehmen kombiniere, die in der Nachhaltigkeit sehr stark sind, aber eine geringe Rendite erzielen, dann erhalte ich ein Portfolio, das insgesamt einigermaßen nachhaltig ist und trotzdem am Aktienmarkt gut performt.

Worin besteht die Wirkung des nachhaltigen Investierens?

Man muss unterscheiden, ob es um den Primär- oder den Sekundärmarkt

geht. Wenn man auf dem Primärmarkt Aktien kauft, verschafft man dem Unternehmen, das die Aktien ausgibt, damit Kapital. Würde niemand die Aktien eines nicht nachhaltigen Unternehmens kaufen, könnte sich dieses Unternehmen kein frisches Kapital besorgen.

Nach der ursprünglichen Ausgabe findet der Handel mit den Aktien jedoch auf einem Sekundärmarkt statt, und da ist der Impact weniger direkt, denn was mit den einmal emittierten Aktien geschieht, ist für die Refinanzierung des Unternehmens irrelevant. Hier geht es eher um nachgelagerte Effekte. Als aktiver Aktionär können Sie etwa zur Hauptversammlung gehen und fordern, dass das Unternehmen «grüner» wird. Für solche Anliegen gibt es Zusammenschlüsse von Investoren. Im Weiteren geht es um die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit: Wenn eine Firma nachweislich zu einer CO₂-neutralen Wirtschaft beiträgt, ist das gut für die Reputation, und das macht es wiederum leichter, an Kapital heranzukommen. Deshalb haben Unternehmen einen Anreiz, in nachhaltige Portfolios hineinzukommen.

Wie wird in der Finanzwelt Nachhaltigkeit definiert?

Der Finanzmarkt unterscheidet bei der Nachhaltigkeit drei Dimensionen: die ökologische, die soziale und den Aspekt der Unternehmensführung, daraus entsteht das weltweit gebräuchliche Kürzel ESG für *Environment, Social and Governance*. ESG-Fonds bieten nachhaltige Portfolios an. Innerhalb dieser drei Dimensionen werden dann wieder verschiedene Indikatoren beurteilt. Im Umweltbereich geht es etwa um Res-

sourceneffizienz, Energieerzeugung, Emissionen, Abfall. Beim Aspekt des Sozialen sind es Mitarbeiterführung, Möglichkeiten der Weiterbildung, Sicherheit am Arbeitsplatz sowie die Frage, wie ein Unternehmen mit der Gesellschaft umgeht. Bei der Governance wird die Diversität in einem Unternehmen überprüft: Man schaut, wie der Aufsichtsrat zusammengesetzt ist und ob er unabhängig vom Management funktioniert, es geht um den Umgang mit Minderheiten oder die Vermeidung von Korruption.

Auf welcher Datengrundlage wird die Nachhaltigkeit von Investments beurteilt?

Die Daten werden von Nachhaltigkeitsratingagenturen erhoben. Die ersten dieser Agenturen wurden in den achtziger Jahren gegründet, doch so richtig entwickelt hat sich dieser Markt erst in den 2010er Jahren. Mittlerweile haben die grossen Finanzmarktanbieter wie Bloomberg, Thomson Reuters oder Morningstar entweder ESG-Ratingagenturen aufgekauft oder selbst welche gegründet. Diese Agenturen stellen die Daten gegen eine Lizenz zur Verfügung. So beziehen auch wir die Daten für unsere Studien.

Je mehr Nachhaltigkeit, desto weniger Rendite – stimmt dieses Vorurteil für den Aktienmarkt?

Diese Frage kann man nicht abschliessend beantworten. Es gibt Nachhaltigkeitstechnologien, die wenig Rendite erzielen, andererseits können Nachhaltigkeitsaspekte auch zu einer Überperformance führen, so ist in den letzten fünfzehn Jahren etwa die Wasserstofftechnologie sehr gut gelaufen.

Während man über die Rendite keine allgemeinen Aussagen machen kann,

lässt sich dagegen sagen, dass Nachhaltigkeit das Risiko verringert: Firmen, die sich um Nachhaltigkeit bemühen, sind am Markt stabiler. Sie sind transparenter, sowohl für sich selbst als auch für Investoren, denn um die eigenen Nachhaltigkeitsdaten angeben zu können, müssen sie diese Aspekte erst einmal überprüfen. Und wenn Investoren eine bessere Einschätzung der Firma gewinnen können, führt das zu weniger Schwankungen in der Performance am Aktienmarkt.

Ein Kollege hat beispielsweise Firmen untersucht, die sich freiwillig dazu verpflichteten, über ihre CO₂-Emissionen Auskunft zu erteilen. Die Firmen, die an dieser Initiative teilnahmen, reduzierten ihre CO₂-Emissionen im Nachgang stärker als vergleichbare Firmen, die nicht Teil dieser Studie waren. Denn die Firmen, die sich zum CO₂-Reporting verpflichtet hatten, mussten erst einmal herausfinden: Wo emittieren wir selbst CO₂? Welche Emissionen verursachen die Produkte, die wir weiterverarbeiten, auf dem Weg zu uns? So verstanden diese Firmen, wo es Potenzial gibt, Emissionen zu vermeiden.

Wie kann man beurteilen, ob eine Anlage nachhaltig ist oder nicht?

In dieser Frage hat sich im Rahmen des European Green Deal viel bewegt, auch was die Regulierung angeht. Früher war Nachhaltigkeit einfach eine Definitionssache, doch mit der Taxonomy for Sustainable Activities gibt es in der EU seit 2020 zum ersten Mal eine rechtlich verbindliche Definition dessen, was ein nachhaltiges Investment überhaupt ist.

Es werden sechs Punkte als Kriterien für nachhaltige Investments genannt, das reicht von *climate change mitigation* (Klimaschutz) über *climate change adaptation* (Anpassung an den Klimawandel) bis zu Biodiversität und Kreislaufwirtschaft. Die gesamte Klassifikation ist erst im Entstehen, konkrete Anforderungen wurden erst nur für die ersten beiden Punkte festgelegt. Die Verordnung umfasst bereits über tausend Seiten und ist noch lange nicht abgeschlossen.

Bisher gelten zwei Regeln: Wenn ein Unternehmen sich als nachhaltig bezeichnen will, darf es erstens keinem der sechs Kriterien widersprechen, zweitens muss es zumindest zu einem der Kriterien einen positiven Beitrag leisten. Mit diesen Minimalforderungen ist sichergestellt, dass man immerhin die «schlimmsten» Unternehmen nicht dabei hat.

Was für Unternehmen gehören aus Sicht der Nachhaltigkeit zu den «schlimmsten»?

Die Beurteilung von Nachhaltigkeit wandelt sich mit der Zeit und mit den Interessen. So war in den neunziger Jahren der Boykott von Produkten aus Südafrika ein wichtiges Thema von nachhaltigem Investieren, dort ging es um die Apartheid. Oder: Was gilt als Brückentechnologie? In Frankreich würde man diese Frage mit «Atomstrom» beantworten, in Deutschland mit «Gas».

Als nicht nachhaltig gelten im Weiteren die sogenannten *sin stocks* (Sünden-Aktien). Dazu zählen Alkohol, Glücksspiel, Tabak, Pornografie und Waffen. Angesichts des Kriegs gegen die Ukraine stellt sich jedoch auf einmal die

Frage, ob es vielleicht nicht doch nachhaltig ist, sich verteidigen zu können.

Kann man mit nachhaltigen Investments reich werden?

Möglich ist es jedenfalls. Langfristig kann man davon ausgehen, dass Unternehmen, die als nachhaltig definiert werden, zukunftssträchtige Geschäftsmodelle haben. Bei nicht nachhaltigen Firmen wird das Geschäftsmodell irgendwann auslaufen, dann spricht man von *stranded assets*. Aber so etwas kann man nie vorhersehen. So hätte man etwa erwarten können, dass nach dem Angriff Russlands auf die Ukraine die erneuerbaren Energien einen unglaublichen Schub bekommen. Doch die Gewinner am Aktienmarkt waren im ersten Monat nach der Invasion Atom und Kohle.

Wie wirkungsvoll ist nachhaltiges Investieren?

Beim nachhaltigen Investieren sollte man sich bewusst sein, dass man nicht die Welt rettet, wenn man in einen ESG-Fonds investiert. Wer nachhaltig investieren will, muss sich mit einem Thema identifizieren und dieses Thema verfolgen. Der Impact von nachhaltigen Geldanlagen wird aktuell heiss diskutiert, und die Entwicklung ist bemerkenswert; so gibt es Impact-Fonds, die eher im Primärmarkt unterwegs sind, und wenn man hier investiert, sorgt man dafür, dass nachhaltige Firmen leichter an Kapital kommen.

Ein anderer Ansatz, einen Impact zu erzielen, besteht jedoch einfach darin, dass man sagt: Investiere und versuche, am Aktienmarkt so viel Geld zu erwirt-

schaften wie möglich – und dann spende den Gewinn für ein nachhaltiges Projekt. Wenn es um den direkten Impact geht, kann man mit solchen Strategien möglicherweise mehr erreichen als mit nachhaltigem Investieren.

Aufbruch

2

Bologna und die Folgen

Die Bologna-Reformen

UMSETZUNG AN DER HSG

Die HSG war die erste Universität Europas, die ihre Studienangebote vollständig auf das Bologna-System umstellte. Die Reformen, wie die HSG sie durchführte, gingen über Umstellung der Studiengänge weit hinaus. So wurden die Kulturfächer im Rahmen des neu geschaffenen Kontextstudiums stark aufgewertet, und die Internationalisierung, die bereits in den neunziger Jahren begonnen hatte, wurde nun strategisch vorangetrieben. Bisher war die HSG eine herausragende Wirtschaftsuniversität im deutschsprachigen Raum, nun sollte sie zu einer führenden Business School in Europa werden. Damit wurden internationale Rankings wichtig, was wiederum erforderte, dass sich die Forschung an den internationalen Spitzenjournals ausrichtete.

1999 beschlossen die europäischen Bildungsministerien eine europaweite Hochschulreform. Man einigte sich auf die Abschlüsse Bachelor und Master sowie auf eine einheitliche Leistungsanforderung gemäss des European Credit Transfer System (ECTS). An vielen Universitäten regte sich Widerstand gegen diese Reform, doch während anderswo gegen «Bologna» demonstriert wurde, machte sich die HSG sofort an die Umsetzung. Im Herbst 2001 startete der erste Bachelor-Jahrgang, 2004 folgte die Masterstufe, 2006 verliessen die ersten Absolvent:innen die Universität mit dem Master of Arts HSG.

Die rasche Umsetzung der Bologna-Reformen wurde in einer Triumvirats-Konstellation erreicht, die an die Situation 1963 beim Bau des neuen Campus erinnert: Damals konnten der Architekt Walter Förderer und der Rechtsprofessor Eduard Naegeli ihre Vision der Integration moderner Kunst nur deshalb verwirklichen, weil der Rektor Walter A. Jöhr ihnen den Rücken freihielt. Bei den Bologna-Reformen wiederum gab Rektor Peter Gomez den Kurs vor: Er führte die Diskussionen innerhalb und ausserhalb der HSG, während Prorektor Ernst Mohr und der BWL-Dozent Sascha Spoun die konkrete Umsetzung an die Hand nahmen.

«An den meisten Universitäten ist die Lehre nur das Anhängsel der Forschung, an der HSG dagegen steht der Bildungs- und Ausbildungsauftrag gleichberechtigt in der Mitte ihres Selbstverständnisses, deshalb hat hier die Beschäftigung mit Studium und Lehre eine höhere Wertigkeit», sagt Sascha Spoun, heute Präsident der Leuphana Universität Lüneburg. «Das ist das eine, was man wissen muss, um zu verstehen, warum über Bologna hinaus eine so umfassende Reform erfolgen konnte. Der andere Grund sind die Studierenden. Sie sind eine der wesentlichen Stärken der HSG. Das findet man sonst eher an den amerikanischen Elite-Universitäten, den französischen Grandes Écoles oder in Oxbridge.»

Als 1999 die Bologna-Reform beschlossen wurde, war an der HSG bereits ein Reformprozess des Studiums im Gang: 1998 hatte das Rektorat die Projekt-



Diskussion im Dozierendenseminar in Wildhaus (4. v. r.: Bernhard Ehrenzeller, neben ihm Alfred Koller und Ruth Belz)

gruppe «Neukonzeption der Lehre» eingesetzt. «Wir arbeiteten an der Frage: Was für ein Studium muss man anbieten, damit die sehr guten Studierenden nicht nach London oder Zürich gehen, sondern nach St.Gallen kommen?» Im Zug der europäischen Öffnung nach dem Mauerfall hatte sich der Wettbewerb um die besten Studierenden verschärft. Schon vor Bologna hatte man daher an der HSG die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen erwogen, doch ein Alleingang als einzige Schweizer Universität erschien zu riskant.

«Mein Ziel war nie Bologna», so Peter Gomez, «sondern Bologna war ein geeignetes Vehikel, um die Universität umzugestalten.» Peter Gomez hatte als Student schon die Studienreform der sechziger Jahre miterlebt, diese Erfahrung habe ihm Zuversicht gegeben. Für viele war Gomez nun «Mister Bologna», gerade auch bei jenen, die dem Umbau kritisch gegenüberstanden. Er drängte auf eine rasche Umsetzung: Er habe die Bologna-Reform «knallhart» durchgezogen, hört man von vielen. «Man fragte mich oft: Warum machst du so ein Tempo? Ich wusste: Wir haben an der Universität so viele geschickte Leute – wenn ich denen zu viel Zeit gebe, dann zerreden sie mir alles.»

Bevor Peter Gomez 1990 als Professor für Betriebswirtschaft an die HSG zurückkehrte, war er sieben Jahre in leitenden Positionen in der Wirtschaft tätig gewesen. «In der Geschäftsleitung eines grossen Verlags habe ich gelernt, wie man mit Chefredaktoren umgeht, und das lässt sich eins zu eins auf Professoren übertragen.» Für beide Berufsgruppen gilt, dass sie sich wenig vorschreiben lassen, Professoren sind überdies auf Lebenszeit gewählt. «Eine Universität lässt sich nicht wie ein Unternehmen führen. Man kann nicht in das Räderwerk

eingreifen und eine Abteilung einfach schliessen. Stattdessen muss man eine Vision haben, von der die Professoren sagen: «Auch wenn ich das eigentlich nicht will – es ist eine wirklich gute Idee!»

Entscheidend war die Teilhabe aller Beteiligten am Prozess der Veränderung. «Alle tragen Verantwortung, alle gestalten mit, alle finden ihren Platz», so lautete das Motto von Peter Gomez. Die Projektgruppe hatte bereits Ideen und Fragen zur Neukonzeption der Lehre entwickelt, im Sommer 1999 begann die zweite Phase der Konzeptionierung. Ernst Mohr und Sascha Spoun befragten alle Senatsangehörigen systematisch nach ihren Vorschlägen; vormittags führten sie Gespräche mit ihren Kolleginnen und Kollegen, nachmittags schrieben sie ihre Gedanken dazu auf. Im Oktober 1999 konnte der Rektor dem Senat ein 200 Seiten starkes Konzeptpapier vorlegen, das aus diesen Gesprächen entstanden war. «Die Arbeit war so intensiv wie in der Endphase einer Dissertation», erinnert sich Sascha Spoun. «Allerdings mit dem Unterschied, dass man wusste: Alle werden es lesen. Es kommt also auf jeden Halbsatz an.»

Im Januar 2000 zog sich der Senat zum jährlichen Dozierendenseminar (heute Senatsklausur) nach Wildhaus zurück, um sich in Workshops über die Grundfragen der Reform auszutauschen. An zwei Tagen diskutierten hundertvierzig HSG-Angehörige über Dinge wie die Konzeption von Masterstudiengängen, den Anteil des Selbststudiums oder die Gestaltung von Prüfungen.

«Students first», so lautete ein Grundsatz der Reform, Studierendenvertreter waren von Anfang an in den Prozess eingebunden. «Ohne die Unterstützung der Studentenschaft wäre die Reform in dieser Sprunghöhe, Radikalität und Qualität nicht möglich gewesen», so Sascha Spoun. Zu den Studierendenvertretern gehörte Florian Hotz, er war damals Präsident der Studentenschaft. «Wir waren in allen Gremien und Arbeitsgruppen dabei, es war ein extrem intensiver Austausch.» Die Studierenden drängten etwa darauf, die Härte der

Workshop im Dozierendenseminar zur Bologna-Reform



Prüfungen beizubehalten. «Wir wollten auf keinen Fall, dass mit der Studienreform ein Discount eingeführt wird. Studierende sind ja nicht blöd: Sie wissen, dass ihr Abschluss nichts mehr wert ist, wenn die Prüfungen zu einfach werden.»

In der nächsten Senatsversammlung wurde dann beschlossen, die Reformen sofort umzusetzen, und zwar für alle Studiengänge gleichzeitig. Danach wurden in 25 Senatsitzungen sämtliche Details diskutiert, und fast immer wurde das Ergebnis mit grossen Mehrheiten beschlossen. «Der gesamte Prozess dauerte zwei Jahre, das war für alle ein Triathlon», erinnert sich Ernst Mohr. «Es war nur möglich dank dem grossen ‹Wir› aller Beteiligten: von der Faculty über die Studentenschaft bis zur Verwaltung.»

Innerhalb der HSG waren die Reformen keineswegs unumstritten. Der Abschluss lic. oec. HSG galt als Gütesiegel, die Absolvent:innen hatten kein Problem, nach dem Abschluss eine gut bezahlte Stelle zu finden. Die HSG war damals im deutschsprachigen Raum die führende Wirtschaftsuniversität. «*Never change a winning system!*», warnten manche. Andere scheuten vor dem enormen Zeitaufwand zurück, der auf Kosten der Forschung ging. Am meisten Widerstand gab es gegen die Reduktion der Lehrdeputate in den Kernfächern: Nur noch fünfzig Prozent des Studiums sollten in traditionellen Formaten in Form von Vorlesungen, Seminaren oder Übungen als Kontaktstudium absolviert werden. Die übrigen fünfzig Prozent wurden aufgeteilt in 25 Prozent Selbststudium und 25 Prozent Kontextstudium. «Vor allem seitens der BWL hiess es am Anfang: ‹Das geht nicht, ich kann meinen Stoff nicht in der Hälfte der Zeit durchbringen!›, so Peter Gomez. ‹Ich sagte: ‹Die Angelsachsen machen es auch.› Und dann ging es wunderbar.»

Zu den wichtigsten Innovationen der neu konzipierten Lehre gehörte neben dem Kontextstudium das Assessmentjahr. Das erste Studienjahr ist für alle Studierenden gleich: Die Startwoche vor dem Semesterbeginn dient der Einführung in den Universitätsalltag und gibt mit einer interdisziplinären Fallstudie einen ersten Einblick in das wissenschaftliche Arbeiten. Im Assessmentjahr werden alle Fächer unterrichtet, damit die Studierenden eine Vorstellung von dem breiten Angebot der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bekommen. Erst im zweiten Studienjahr entscheiden sich die Studierenden für eine bestimmte Studienrichtung.

Das Assessmentjahr entspricht der ursprünglich zweijährigen Grundstufe des früheren Lizentiats. Unter den Studierenden gilt das Assessmentjahr daher als «Jahr des Leidens»: Die abschliessende Assessmentprüfung hat eine Durchfallquote von mehr als vierzig Prozent, der Druck ist enorm. Auch unter Dozierenden ist es umstritten, denn pädagogisch entspricht das fragmentierte Angebot keineswegs dem ganzheitlichen Ideal der HSG. In ihrem ersten Semester müssen die Studierenden selbst einen Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Disziplinen herstellen, für viele ist das eine Überforderung. «Die Alternative wäre eine strengere Maturität», so Peter Gomez. «An die ETH

geht man nur, wenn man die entsprechenden Voraussetzungen mitbringt. Bei Wirtschaftswissenschaften jedoch gibt es viele, die es einfach ausprobieren, ohne sich viele Gedanken dazu zu machen. Früher gab es Zwischenprüfungen, heute haben wir das Assessmentjahr.» Trotz der Kritik wurde das Assessmentjahr von vielen anderen Universitäten übernommen.

Zu den Innovationen der Studienreform gehört im Weiteren ein Coaching- und Mentoring-Angebot. Im Assessmentjahr stehen für sechzig bis sieben Coachees Plätze zur Verfügung, für die man sich bewerben kann. Thomas Eberle bezeichnete das Coaching-Programm an der HSG in einem Aufsatz als «zweifelloso das Flaggschiff studentischer Persönlichkeitsförderung»; bei der Bewerbung achtet man darauf, nur Studierende in das Programm aufzunehmen, die ein echtes Interesse an ihrer Persönlichkeitsentwicklung haben, und die «reinen Karrieristen» auszuschneiden. Im Mentoring-Programm auf der Bachelor-Stufe treffen sich Vertreter aus der Praxis regelmässig mit Studierenden zum informellen Austausch.

Kontextstudium

GESCHICHTE DER KULTURFÄCHER

Der Gedanke, dass Geld und Geist nicht im Widerspruch zueinander stehen sollen, ist an der HSG seit der Gründung präsent. Schon im ersten Curriculum der Handelsakademie ist davon die Rede, dass neben Handels- und Volkswirtschaftslehre, Mathematik und Verrechnungswirtschaft «die allgemeine Bildung durch weitere Studien in fremden Sprachen, in den Rechtsgebieten, in Literatur und Geschichte gefördert werden [soll]. Um Sprachgewandtheit nachdrücklich zu pflegen, werden manche Fächer [...] in fremden Sprachen erteilt.»

Auch in späteren Jahren wurde die Rolle der Geisteswissenschaften immer wieder neu bekräftigt, so etwa durch Walther Hug in einer Rektoratsrede 1941: Eine Wirtschaftshochschule stehe immer «in der Gefahr der Überwucherung durch den Gedanken der nützhaften Zweckdienlichkeit», so warnt Hug. «Dieser Gefahr kann dadurch begegnet werden, dass ihre Arbeit sinnfällig in den Gesamtzusammenhang des geistigen Lebens hineingestellt wird. Fast seit ihrer Gründung [ist] die Handels-Hochschule stets nicht nur der wirtschaftliche, sondern auch der geistige Brennpunkt der Ostschweiz geblieben.» Hans Ulrich, der Schöpfer des St.Galler Management-Modells, betonte Jahrzehnte später in einem Aufsatz die Rolle der geisteswissenschaftlichen Fächer in der Ausbildung von Führungskräften: «Wenn wir die Unternehmung als ein gegenüber einer vielfältigen Umwelt offenes soziales System betrachten, so wird deutlich, dass alle Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften relevante Wissensquellen für das Management darstellen.»

Vor der Bologna-Reform gab es für die Geisteswissenschaften die «Kulturwissenschaftliche Abteilung»: Die Studierenden wählten ein Fach, in dem sie zwei Jahre lang ein Seminar belegten. Mit dem Kontextstudium wurden die Kulturfächer in ihrem Umfang massgeblich erweitert auf 25 Prozent der Studienleistungen. «Mit 25 Prozent gingen wir an das Äusserste, was in den Gremien noch beschlussfähig war», so Sascha Spoun. «Das wurde von den Kernfächern nur deshalb akzeptiert, weil man darin institutionell einen grossen Gewinn sah.»

SCHOOL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

Heute umfasst die School of Humanities and Social Sciences (SHSS) ein viel breiteres Spektrum als früher die Kulturfächer: Zu Philosophie, Literatur und Geschichte sind neu auch Wirtschaftsethik, Soziologie und Medienwissenschaft hinzugekommen, die School umfasst 16 Professuren. Das Kontextstudium mit seinem Humboldt'schen Bildungsideal ist für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden von zentraler Bedeutung. Der Fokus liegt einerseits auf dem Denken in historischen und kulturellen Zusammenhängen, andererseits auf dem Reflektieren des eigenen Tuns. «Das Kontextstudium

bietet Gelegenheit zum interessegeleiteten Selbst-Forschen», so umschreibt Tanja Schneider, akademische Leiterin des Kontextstudiums seit 2020, den Ansatz. Ein fünfköpfiges Leitungsgremium sichtet die eingereichten Kursanträge und kuratiert das Kursangebot auf Bachelor- und Masterstufe. Dabei wird Wert auf den Seminarcharakter gelegt, inklusive aktiver Diskussionsformate und kritischer Reflexion, oft zu aktuellen Themen. Das Angebot umfasst 350 Kurse, ein grosser Anteil wird von externen Lehrkräften durchgeführt. Die SHSS arbeitet dabei mit den unterschiedlichsten Akteuren zusammen: mit der Spitex und dem Textilmuseum ebenso wie mit der Eidgenössischen Materialprüfungsanstalt EMPA, die etwa Seminare zu Wertstoffen und Nachhaltigkeit anbietet.

Um das breite Angebot zu strukturieren, wurde es ursprünglich in drei Kompetenzen aufgeteilt: Reflexionskompetenz, Handlungskompetenz und kulturelle Kompetenzen. Dies führte zu Überschneidungen, daher wurde das Kontextstudium 2018 reformiert. Seither gliedert sich das Angebot in acht Fokusbereiche plus Skills und Sprachen.

GEISTES- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN AN EINER BUSINESS SCHOOL

Das Kontextstudium ist ein Alleinstellungsmerkmal der HSG, etwas Vergleichbares gibt es an keiner anderen Wirtschaftsuniversität. Mit einem Anteil von 25 Prozent sind die Geistes- und Sozialwissenschaften ein integraler Teil des Studiums. Obwohl das «Bildungsziel Persönlichkeit» an der HSG nicht infrage steht, stösst das Kontextstudium bisweilen auf einen gewissen Widerstand. Auf die Frage, ob das Kontextstudium an der HSG manchmal ein Legitimationsproblem habe, antwortet etwa die Geschichtsdozentin Karen Lambrecht lächelnd: «Immer!» Schliesslich geht niemand an die HSG, um Literatur oder Geschichte zu studieren. Mit dem Fortgang des Studiums wachse jedoch das Interesse der Studierenden an den Kontextfächern. «Besonders beliebt sind Kurse, die einen Bezug zu ihrem Fachgebiet haben. In einem Seminar über Hexenprozesse hatte ich zu meiner Überraschung fast nur Jus-Studierende sitzen.»

Die SHSS unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von den geisteswissenschaftlichen Fakultäten anderer Universitäten. «An einer Voll-Universität gibt es für jede Sprache mindestens eine Linguistik- und eine Literaturprofessur, manchmal hat man den Eindruck eines alten Ehepaars», so Ulrich Schmid, Professor für Kultur und Gesellschaft Russlands. «An der HSG haben wir dagegen eine Single-Party.» Der Umstand, dass jedes Fach nur mit einer Professur vertreten ist, schafft Freiheit. An der Universität Zürich beispielsweise müsste sich der Geschichtspräsident Caspar Hirschi das Fach Geschichte mit mehr als zwanzig Kolleg:innen teilen, dies führe dazu, dass man sich eine Nische suche. «An der HSG ist der Fachbereich viel kleiner, der Horizont aber weiter», so Hirschi. «Meine engsten Kollegen sind

Professorinnen oder Professoren für Soziologie, Deutsche Literatur oder Philosophie.»

Bevor Caspar Hirschi 2012 an die HSG kam, war er zwei Jahre an der ETH im Departement Geistes-, Sozial und Staatswissenschaften tätig. Dort müssen die Studierenden nur sechs von 180 Credits in den Geisteswissenschaften absolvieren, an der HSG sind es 42. «Aus Sicht der Naturwissenschaften gehören die Geisteswissenschaften zu den ‹weichen› Fächern», so Hirschi. «Bei den Geisteswissenschaften können relativ schnell alle mitreden, auch wenn es anspruchsvoll wird. Das schätzen HSG-Studierende.» Der Dialog mit den anderen Fachbereichen ist an der HSG einfacher, dabei mag es eine Rolle spielen, dass die Betriebswirtschaftslehre des Öfteren selbst um Anerkennung als wissenschaftliche Disziplin zu kämpfen hat. Caspar Hirschi verspürt jedenfalls keinen Wunsch, an eine historische Fakultät einer Voll-Universität zu wechseln: «Mir gefällt die etablierte Aussenseiterrolle als Geisteswissenschaftler an der HSG sehr gut.»

Auch Ulrike Landfester, Professorin für Deutsche Sprache und Kultur, möchte nicht zurück an eine germanistische Fakultät. «Ich bin an die HSG gekommen, um herauszufinden, ob ich Wirtschaftsstudierenden erklären kann, wozu sie germanistische Kompetenzen brauchen. Wir haben hier einen Typus von Studierenden, die von ihrem Studium einen Werkzeugkasten erwarten: Sie wollen fertig ausgestattet in die Berufswelt einsteigen und Dinge erledigen. Wer jedoch permanent in einem Erledigungsmodus ist, erlebt sein Studium nicht als Transformationserfahrung.»

In ihren Lehrveranstaltungen geht es Ulrike Landfester darum, Themen der Literatur mit wirtschaftlichen Fragen zu verbinden. So etwa in einem Kurs über Marketing: «Ich beginne mit der Bergpredigt, das ist *social marketing*. Dann mache ich *product marketing* mit Dorothy Sayers und Siegfried Kracauer, und fürs *experience marketing* kombiniere ich die Theorie der *experience economy* von Pine/Gilmore mit Goethe», so Landfester. «Literatur ist nichts für die Vitrine, es kommt ganz darauf an, wie man das verkauft: Goethe war Finanzminister, der wusste genau, worum es ging, als er in *Faust II* über die Erfindung des Papiergelds nachdachte.»

Obwohl das Kontextstudium eine zentrale Rolle für die ganzheitliche Bildungsvision und das integrative Denken der Universität spielt, kommt es immer wieder unter Druck und muss sich laufend an neue Realitäten anpassen. So hatte die SHSS etwa schon vor der Einrichtung des Informatikstudiums ihre Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung ausgebaut, es wurden Professuren für digitale Soziologie, Technologiestudien sowie digitale Medien geschaffen. Bei den neuen Fachrichtungen Informatik und Medizin sind es auch externe Rahmenbedingungen, die dem integrativen Ansatz Grenzen setzen, etwa mit regulatorischen Vorschriften für das Medizinstudium oder den computerwissenschaftlichen Anforderungen bei der Informatik. Ähnliche Diskussionen gab

es früher bei den Juristen, die sich um die Zulassung zum Anwaltspatent sorgten; bei den Politikwissenschaften wiederum meldeten die Fachorganisationen Vorbehalte an. Hier sind kreative Lösungen gefragt, etwa durch Co-Teaching oder durch Kurse, die sich thematisch den anderen Fächern annähern.

«Es geht schlicht darum, Neugier zu entwickeln»

Ein Gespräch mit Dieter Thomä, Professor für
Philosophie an der School for Humanities and
Social Sciences



Warum sind Sie als Philosophieprofessor an die HSG gegangen und nicht an eine Voll-Universität?

Ich kam im Jahr 2000 einfach deshalb an die HSG, weil es die erste Universität war, an der ich eine Professur angeboten bekommen hatte. Über die HSG wusste ich damals nichts, vorher hatte ich zehn Jahre an Voll-Universitäten unterrichtet. Dass ich an der HSG geblieben bin, hat gerade damit zu tun, dass ich hier als Philosoph Nicht-Philosophen unterrichtete. Ich wollte nie in einem Elfenbeinturm leben.

Wie sehen die Studierenden das Fach Philosophie?

In den Kernfächern Wirtschaft, Recht und Politik gibt es zuweilen diese imperiale Geste, dass es reicht, wenn man sich in der Wirtschaft auskennt. Doch diese Sicht hat sich bei den Studierenden in den letzten Jahren durch die Finanzkrise und die Klimakrise fundamental geändert: Nun ist klar geworden, dass man sich in der Welt nicht zurechtfindet, wenn man im Studium nur ein einziges Fach vertieft.

Wie nähern Sie sich in Ihrem Philosophieunterricht den Themen der HSG-Kernfächer?

Nehmen wir als Beispiel meinen Kurs «Bin ich noch zu retten?». Ich gehe dabei von dem Karrieremodell aus, dem die Studierenden hier an der Universität begegnen: Sie sind die Elite von morgen, sie müssen effizient sein, hart arbeiten und so weiter. In meinem Kurs geht es nun um das «Ich», das sich angesichts dieser Rollen behaupten muss. Dazu schauen wir uns philosophische

Identitätstheorien an, wir denken über Selbstoptimierung nach, über die Idee des *quantified self*. Die Studierenden werden sich dieser Rollen bewusst und fragen sich: Bin ich der *overachiever*, der die ganzen Probleme der Welt löst? Wird meine Identität der Rolle, die ich im Beruf spiele, immer ähnlicher – oder ist diese Rolle eine Maske, die ich am Feierabend wieder ablege? Wenn es um Selbstoptimierung geht, fragen wir: Was wäre denn überhaupt optimal – dass ich weniger Schlaf brauche und mehr arbeiten kann? Auf welches Ziel arbeite ich hin? In solchen Diskussionen kommen wir auf Fragen, die ganz nah an der Wirtschaftswissenschaft dran sind und zugleich weit darüber hinausgehen.

Was wäre anders, wenn Sie einen Lehrstuhl für Philosophie an einer Voll-Universität hätten?

An der philosophischen Fakultät einer Voll-Universität ist die Existenzberechtigung des Fachs gegeben. Man stützt sich auf den Kanon und bietet Seminare über Hegel und Nietzsche an, denn dass Hegel und Nietzsche wichtig sind, versteht sich von selbst. An der HSG dagegen mache ich fast nie Veranstaltungen über einen einzelnen Autor oder eine Autorin. Den Studierenden geht es nicht um die grossen Philosophen, sondern um Themen und Probleme, die wir durchleuchten.

Ein anderer Unterschied besteht in der Art der Seminare. Bei aller Leidenschaft für die Philosophie habe ich ein gebrochenes Verhältnis zu der Art, wie das Fach heute meist gelehrt wird. An den Voll-Universitäten, an denen ich unterrichtet hatte, gipfelte ein erfolg-

reiches Seminar oft im Eindruck, dass alles noch komplizierter ist, als man am Anfang dachte. Dann bekommen alle leuchtende Augen und denken: Da liegt noch ganz viel vor mir! Diese Tendenz des Alles-immer-noch-komplizierter-Machens hat mich nie befriedigt. An der HSG gibt es dagegen die Erwartung, dass man Erklärungsmodelle anbietet zu dem, was die Welt zusammenhält, was sie auseinanderstreben lässt und was sie vorantreibt. Ich glaube, das ist der Grund dafür, dass ich mich an der HSG nach 22 Jahren immer noch wohlfühle.

Was für Seminare bieten Sie an?

Ich habe mich mit meinen Themen anders entwickelt, als wenn ich in einem normalen Philosophie-Institut geblieben wäre. Ich biete oft Seminare zu Themen an, bei denen sich philosophische und ökonomische Fragen überschneiden. Zum Beispiel «Glück und Wirtschaft»: In den Wirtschaftswissenschaften gab es in den letzten Jahren eine Wende hin zu einer Ökonomie des Glücks. Da hat sich eine eigene Glücksforschung entwickelt – die Philosophie jedoch beschäftigt sich seit Jahrtausenden mit dem Glück.

Ein anderes Beispiel ist der Kurs «Philosophie des Geldes». Die Studierenden bringen den finanztechnischen Hintergrund mit, sie haben Vorstellungen darüber, was von diesem Geld und von den damit zusammenhängenden Phänomenen wie Konsum oder soziale Distinktion zu halten ist. Dann lesen wir Arthur Schopenhauer, der sagt, das Geld sei «die Glückseligkeit in abstracto»: Auf dieses abstrakte Glück stütze sich nur, wer nicht wisse, wie er die reale Glückseligkeit erreicht, so seine Schlussfolge-

rung. Daraus ergeben sich sehr schöne Diskussionen – und dazu passt natürlich auch das Kunstwerk «happiness is expensive» im Gang zur Mensa wunderbar.

Gibt es einen interdisziplinären Austausch mit den Kernfächern?

Interdisziplinarität ist etwas, von dem alle reden und das die wenigsten tun, nicht nur an der HSG. Es ist unglaublich aufwändig, überhaupt eine Gesprächsebene zwischen den verschiedenen Fächern zu entwickeln. Das funktioniert mal besser, mal schlechter. Was uns gelungen ist, sind zwei Initiativen: Das Doktoratsprogramm DOK «Organisation und Kultur» und der Masterstudiengang MOK «Management, Organisation und Kultur». Dieses interdisziplinäre Programm bietet die SHSS zusammen mit der School of Management an. Dabei vermitteln wir die Botschaft: Wenn du an einer Organisation etwas verändern willst, musst du etwas über die Kultur dieser Organisation wissen – und über Kultur überhaupt.

Was für einen Stellenwert haben die Kontextfächer gegenüber den Kernfächern?

Das Modell ist sehr ungewöhnlich, keine andere Business School hat dieses Angebot. Bei den Studierenden sehe ich drei Gruppen. Für die erste Gruppe ist das Kontextstudium entweder ein Grund, an die HSG zu gehen, oder sie lernen es während des Studiums sehr zu schätzen, gerade auch bezüglich der *area studies*: An der SHSS kann man sich durch das Kontextstudium Regionen wie Lateinamerika, China oder den ost-europäischen Raum erschliessen. Eine

zweite Gruppe findet das Kontextstudium schlicht überflüssig und versucht dementsprechend, die 25 Prozent Studienleistung mit minimalem Aufwand über die Bühne zu bringen. Die dritte Gruppe hat Berührungängste mit dem Kontextstudium. Diese Studierenden meinen, in den wirtschaftswissenschaftlichen Kernfächern gehe es nur darum, zu rechnen oder auswendig zu lernen, und sie fremdeln mit dem Kontextstudium, weil sie dort Hausarbeiten schreiben oder reflektieren sollen. Wenn ich die Studierenden dieser Gruppe zwei oder drei Jahre später treffe, sagen sie oft, dass sie am Anfang nicht eingesehen hätten, warum sie so etwas machen sollten, doch dann sei ihnen manches nicht mehr aus dem Kopf gegangen. Wenn es uns gelingt, Menschen einen Floh ins Ohr zu setzen, so dass sie nicht mehr nur in ihrer Schublade denken, dann haben wir mit dem Kontextstudium etwas erreicht.

Gibt es einen Widerspruch zwischen Betriebswirtschaft und Kontextstudium, zwischen Geld und Geist?

Überraschenderweise gibt es gerade bei den Managementstudierenden viele, die sich für die Angebote unserer School interessieren. Viele von ihnen finden den Zugang zum Kontextstudium über den *human factor*, ihnen ist bewusst, dass Unternehmen nicht komplett technokratisch durchorganisiert werden können. Sie stellen das Menschenbild des *homo oeconomicus* infrage und denken darüber nach, in welchem gesellschaftlichen Rahmen ein Unternehmen agiert. Globale Probleme wie Krieg, Klimawandel oder Migration wirken sich auch auf

den unternehmerischen Alltag aus, und bei den Studierenden sehe ich da eine grosse Offenheit.

Wie setzt das Kontextstudium das Bildungsziel «Persönlichkeit» um?

Als das Kontextstudium im Jahr 2000 eingeführt wurde, gab es zwei Ziele: Zum einen sollten die Studierenden Fremdsprachen lernen, zum anderen sollten sie Verantwortungsbewusstsein entwickeln und die Universität nicht als rein materialistisch orientierte Menschen verlassen. Diese beiden Ziele sind nicht verschwunden, aber sie haben sich gewandelt. Bei der Internationalität geht es heute nicht mehr nur um Fremdsprachen, es umfasst auch die kulturelle Kompetenz: Wenn jemand sich in China bewegt, soll er oder sie eine Ahnung davon haben, wie die geistige und kulturelle Welt der Chinesen aussieht.

Ich sträube mich gegen die Idee, dass die Studierenden im Finance-Studium lernen, wie man Geld verdient und dass wir ihnen im Kontextstudium beibringen, sie sollten gute Menschen sein. Das wäre, wie wenn der Pfarrer jeden Tag eine Stunde kommt und sagt: Übrigens solltet ihr beim Geldverdienen auch noch eine Seele haben! Die Ziele, die über das Fachliche hinausgehen, müssen auch in den Kernfächern vorkommen.

Darüber hinaus stellt sich jedoch die Frage, auf was für eine Art Persönlichkeit dieses Bildungsziel überhaupt hinstreben soll. Die jungen Menschen, die bei uns studieren, werden im Beruf mit enorm komplexen Herausforderungen konfrontiert sein. Ethische Orientierung ist wichtig, doch kommt noch etwas hinzu: Umsicht, Aufmerksamkeit, Empathie.

Es genügt nicht, dass man einen Wertekanon inhaliert, man muss auch etwas über andere Menschen herausfinden, man muss erfahren, wie sie denken. Das ist keine wertorientierte, sondern eine ganz nüchterne Aufgabe. Es geht schlicht darum, Neugier zu entwickeln.

Die Studiengänge der Rechts- und Politikwissenschaften

Seit den siebziger Jahren bietet die HSG vollgültige Studiengänge in Rechts- und Staatswissenschaften an. Neben den dominierenden Fächern Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Finance konnten sich diese beiden kleineren Studiengänge erfolgreich behaupten, allerdings verlangten die Bologna-Reformen Anpassungen an den internationalen Markt.

RECHTSWISSENSCHAFTEN AN DER HSG

Bereits bei der Gründung der Handelsakademie wurde ein rechtswissenschaftlicher Lehrstuhl eingerichtet, denn eine juristische Grundausbildung war für angehende Kaufleute unverzichtbar. Heute sind juristische Kenntnisse für Führungskräfte in der Wirtschaft wichtiger denn je. «Wir beobachten in den letzten zwanzig Jahren eine massive Zunahme der Regulierungsdichte in den meisten Wirtschaftsbereichen», so Lukas Gschwend, Professor für Rechtsgeschichte, Rechtssoziologie und Strafrecht. «Plakativ gesagt: Wer heute ohne juristische Kenntnisse draufloswirtschaftet, gerät bald einmal nicht nur in rechtliche, sondern auch in wirtschaftliche Schwierigkeiten – oder landet gar im Gefängnis.»

Dabei genüge es nicht, juristische Kompetenzen an Fachleute zu delegieren. «Man kann das Recht nicht begreifen, wenn man nur diejenigen Anwendungsbereiche kennt, die für die eigene Disziplin besonders relevant sind. Führungskräfte müssen eine eigene juristische Kompetenz mitbringen, um juristische Probleme verstehen und gemeinsam mit Fachjuristinnen lösen zu können. Das fängt schon damit an, dass man wissen muss, was ein Vertrag überhaupt ist.» Wer an der HSG Wirtschaftswissenschaften studiert, erhält im Assessmentjahr eine juristische Grundausbildung, die später durch Wahlfächer vertieft werden kann bis hin zur Möglichkeit, seine Bachelor-Arbeit in einem juristischen Fach zu schreiben.

In den ersten Jahrzehnten der Handelsakademie wurde in der rechtswissenschaftlichen Abteilung vor allem Obligationen- und Handelsrecht unterrichtet, später kam Öffentliches Recht dazu. Dank herausragender Juristen wie Walther Hug und Hans Nawiasy erlangte die Handelshochschule schon vor dem Zweiten Weltkrieg auch in den Rechtswissenschaften ein überregionales Renommee. Bis es allerdings einen volljuristischen Studiengang gab, verging noch viel Zeit. Erste Anläufe dazu machte die Handelshochschule in den fünfziger Jahren. Das Ansinnen, einen juristischen Studiengang mit einem Doktorat im Wirtschaftsrecht zu schaffen, scheiterte jedoch am Widerstand der anderen sieben juristischen Fakultäten der Schweiz. In Anbetracht des Schwerpunkts im Öffentlichen und Privatrecht hiess es 1955 im Bericht der Konferenz der juristischen Fakultäten der Schweiz, in St.Gallen würden keine Volljuristen, sondern nur

«Teiljuristen» ausgebildet. Bemängelt wurde der Verzicht auf Römisches Recht sowie das fehlende Latein: Kein Rechtskundiger könne den Anspruch erheben, «ein akademisch gebildeter Jurist zu sein, dem die Geschichte des Rechts und der Rechtswissenschaft fremd ist». Unter dem maliziösen Titel «Videant Consules Sangallenses» veröffentlichte der Jurist Max Gutzwiller in der *Zeitschrift für Schweizerisches Recht* 1956 eine Polemik, in der gar von einer «Berlitz-School der Jurisprudenz» und «juristischen Zahntechnikern» die Rede war.

Es sollte zwanzig Jahre dauern, bis das Blatt sich wendete. 1970 gelangte die Rechtsfakultät der Universität Zürich mit der Bitte an die Erziehungsdirektion des Kantons St.Gallen, in der Ostschweiz eine neue juristische Fakultät zu schaffen. Die sieben bestehenden juristischen Fakultäten der Schweiz waren dem Ansturm von Studierenden nicht mehr gewachsen, die fehlende Rechtsgeschichte spielte nun keine Rolle mehr. Dieser erste Vorstoss verlief im Sand, doch vier Jahre später unterbreitete die Rechtswissenschaftliche Abteilung dem Senat ein Sofortprogramm zur Verbesserung der wirtschaftsjuristischen Ausbildung. Bestehende Defizite etwa im Zivilprozess- und Strafrecht sollten durch Lehraufträge behoben werden. Der Senat stimmte diesem Vorschlag zu, und so konnten 1978 siebzig Studierende ihr Jus-Studium an der HSG aufnehmen. Der Schwerpunkt lag auf wirtschaftsrechtlichen Fächern: Für den Abschluss lic. oec. HSG oder Dr. oec. HSG sollten sich die Studierenden auch Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften aneignen. «Das Studium war sehr arbeitsintensiv – es ist enorm, was in die ersten Curricula hineingepackt wurde», so Lukas Gschwend rückblickend.

Seit den neunziger Jahren ist die Zahl der Jus-Studierenden an der HSG stark gestiegen, auch hat sich der Frauenanteil erhöht. Trotzdem sind die rechtswissenschaftlichen Studiengänge an der HSG nicht überlaufen. Während an der Universität Zürich etwa Grossvorlesungen mit 800 Studierenden üblich sind, zählt die HSG gut 130 Studierende pro Jahrgang, auf der Masterstufe sind weiterhin Veranstaltungen im Klassenzimmerformat möglich.

2002 erschien der *St. Galler Kommentar zur Bundesverfassung* als eine der wichtigsten neueren Schriften der HSG-Jurisprudenz, seither wurde er mehrfach erneuert. Die rechtswissenschaftliche Lehre wurde in den letzten Jahren deutlich ausgebaut: Mit Law and Economics gibt es seit 2003 ein Kombinationsstudium, wie es in dieser Art an keiner anderen Universität existiert.

Die Internationalisierungsstrategie im Gefolge der Bologna-Reformen stellte die Rechtswissenschaften vor besondere Herausforderungen. Da das Recht nach wie vor erheblich national geprägt und regional verwurzelt ist, war nicht ohne weiteres einzusehen, welchen Platz die juristische Ausbildung in einer international führenden Wirtschaftsuniversität einnehmen sollte. Diese Herausforderung war nur durch den Aufbau eines Gesamtangebots mehrerer differenzierter juristischer Studiengänge zu bewältigen.

Schrittweise entwickelte die Universität St.Gallen drei rechtswissenschaftliche Ausbildungsgänge:

- das allgemeine Bachelor- und Masterprogramm in Rechtswissenschaft (BLaw und MLaw)
- das interdisziplinäre Bachelor- und Masterprogramm in Law and Economics (BLE und MLE)
- das internationale Masterprogramm in International Law (MIL)

Die drei juristischen Masterprogramme sind ein Versuch, in der rechtswissenschaftlichen Lehre die für die HSG charakteristischen Spannungen auszubalancieren, und zwar zwischen generalistischer und spezifisch ökonomischer Ausrichtung einerseits sowie regionaler Verankerung und internationaler Orientierung andererseits. Als besonders innovativ darf dabei das Masterprogramm in International Law gelten: In diesem englischsprachigen Studiengang werden die Studierenden auf eine Tätigkeit in einem internationalen Umfeld vorbereitet, durch internationalrechtliche Inhalte und die Vermittlung rechtsrelevanter praktischer Zusatzfähigkeiten. Der Master in International Law wird vorwiegend von Studierenden aus dem Ausland und von Politikwissenschaftlern belegt.

VON STAATSWISSENSCHAFTEN ZU INTERNATIONAL AFFAIRS

Die Politikwissenschaft wurde in der europäischen Universitätswelt erst im 20. Jahrhundert zu einer etablierten Disziplin, das galt auch für St.Gallen. 1942 führte die damalige Handelshochschule einen verwaltungswissenschaftlichen Studiengang ein, er sollte fortan die Bedürfnisse von Bund und Kantonen nach qualifiziertem Personal decken. 1968 wurde dieses Verwaltungsstudium – einer langen akademischen Tradition im deutschsprachigen Raum folgend – in Staatswissenschaftlicher Lehrgang umbenannt; als erste Universität der Deutschschweiz schuf die Handelshochschule einen politikwissenschaftlichen Lehrstuhl. Gewählt wurde 1970 Alois Riklin, eigentlich Jurist mit Schwerpunkt Völker- und Europarecht. Das war nicht untypisch: Wie fast alle Politikwissenschaftler seiner Generation hatte Riklin über eine benachbarte Disziplin zu seinem Fach gefunden. Die meisten kamen von der Geschichtswissenschaft, manche wie Riklin von der Jurisprudenz. Gemeinsam war dieser Gründergeneration die Breite, in der sie die Politikwissenschaft zu vertreten hatte: Lehre und Forschung ruhten auf wenigen Schultern.

Riklin übernahm an der HSG die weitere Entwicklung des Staatswissenschaftlichen Lehrgangs. Die Politikwissenschaft sei in Europa eine umstrittene Wissenschaft, so schreibt er in einem Beitrag der *Hochschulnachrichten* von 1970: «Man verdächtigt sie als ein aus Amerika importiertes Gewächs. Zusammen-

men mit der Soziologie wird sie als Brutstätte der Revolution bezichtigt und für die jüngsten Studentenunruhen mitverantwortlich gemacht.»

Neben den tonangebenden wirtschaftswissenschaftlichen Fächern hatte die Politikwissenschaft einen schweren Stand. Das Programm wurde während dreissig Jahren weiterentwickelt, die politikwissenschaftlichen Semesterwochenstunden wurden schrittweise von zwölf auf vierzig aufgestockt.

1972 entstand die Forschungsstelle für Politikwissenschaft, aus der 1986 das Institut für Politikwissenschaft (IPW-HSG) hervorging. Alois Riklin konnte dafür Räume in seinem Elternhaus mieten, direkt gegenüber dem Campus. Am Institut wurde eine pointierte Debattenkultur gepflegt. Die IPW-Seminare waren legendär.

i SEMINARE AM INSTITUT FÜR POLITIKWISSENSCHAFT

Alois Riklin beschreibt die Atmosphäre der Seminare in seinem unveröffentlichten Manuskript «Kurzgeschichte: Politikwissenschaft an der HSG (1970–2001)» vom September 2020 folgendermassen:

«Roland Kley hatte mir aufgrund seiner Oxford-Erfahrungen zur Idee der IPW-Seminare verholfen. Das Szenario lief wie folgt ab: Die Teilnahme war für alle IPWler obligatorisch; auch die Sekretärinnen waren eingeladen. Alle IPWler –

Doktoranden, Habilitanden, Dozenten und ich selbst – hatten mindestens einmal einen maximal 20-seitigen Essay zu ihrem Projekt vorzulegen. Alle mussten den Text vor dem Seminar studiert haben. Nach einer höchstens 5-minütigen Einleitung des Verfassers nahm reihum jeder dazu Stellung. Dann war meine Aufgabe einige Schlussfolgerungen zu ziehen und die nächsten Projektschritte vorzuschlagen. Der Abend endete mit dem obligaten Spaghetti-Schmaus, den der nächste Kandidat möglichst kreativ zuzubereiten hatte und zu dem meine Schwestern jeweils das Gedeck lieferten.»

Der Staatswissenschaftliche Lehrgang erwies sich als attraktiv: Von 1970 bis 2000 schlossen mehr als 600 Studierende mit einem lic. rer. publ. HSG ab, im selben Zeitraum erwarben 100 Absolventen ein staatswissenschaftliches Doktorat, den Dr. rer. publ. HSG. Zeitweise vermochten die Staatswissenschaften mehr Studierende anzuziehen als die Rechtswissenschaften.

Ab 2002 lösten das Bachelor-, Master- und Doktoratprogramm in International Affairs den Staatswissenschaftlichen Lehrgang ab: International Affairs wurde nun, neben Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Jus, als vierter strategischer Pfeiler der HSG definiert. Der Politikwissenschaftsprofessor Roland Kley, der den Studiengang im Zug der Bologna-Reformen neu entwickelte, sagte 2009 rückblickend: «Der Entscheid widerspiegelt die Einsicht, dass eine öffentliche, auf breite Verankerung angewiesene Wirtschaftsuniversität sich nicht auf den privaten Sektor beschränken darf, sondern auch wichtige gesamtgesellschaftliche und internationale Herausforderungen im Spannungsfeld von Wirtschaft, Politik und Recht thematisieren muss.»

Die mehrdisziplinäre Ausrichtung blieb auch nach den Bologna-Reformen bestehen, die Politikwissenschaft wurde personell markant ausgebaut und



Kilian Blum mit einem International-Affairs-Hoodie in New York. Er ist ein Alumnus des Masterstudiengangs International Affairs und des Double Degree-Programms der Fletcher School.

erfuhr eine starke fachinterne Spezialisierung. Der Master of International Affairs muss sich in einem hochkompetitiven internationalen Umfeld behaupten, er war einer der ersten Studiengänge, der vollständig auf Englisch absolviert werden konnte. Dank dem Fach International Affairs ist die HSG Mitglied der APSIA, einem weltweiten Zusammenschluss der führenden Schools of International Affairs.

Im Jahr 2011 wechselte die Politikwissenschaft innerhalb der HSG die Fakultät. Bisher war sie bei den Rechtswissenschaften angesiedelt. «Diese Anbindung stammt noch aus der Zeit der Staatswissenschaft, ein rein deutschsprachiger und inzwischen veralteter Bereich», so James W. Davis, Professor für Internationale Beziehungen. Ihrem Selbstverständnis nach gehört die Politikwissenschaft heute zu den Sozialwissenschaften: Innerhalb der 2011 eröffneten School of Economics and Political Science wurde ein eigenes Department of Political Science gegründet. Dies spiegelt auch das Alleinstellungsmerkmal des Fachs International Affairs an der HSG: Im Vergleich zu anderen Universitäten ist es stark wirtschaftlich geprägt. Mehr als 55 Prozent der Absolvent:innen des Master in International Affairs and Governance (MIA) gehen in die Privatwirtschaft, dort vor allem in den Banken- und Consultingsektor, 45 Prozent der Absolvent:innen finden im öffentlichen Bereich eine Stelle: in Staatsverwaltung, Regierung und Parlament sowie bei NGOs und internationalen Organisationen.

Die Studierendenzahlen sind stark gestiegen: Heute werden jedes Jahr 100 bis 120 Studierende für das Bachelorstudium sowie 60 bis 70 für den Masterstudiengang zugelassen. Seit der jüngsten Reform 2020 ruht die Ausbildung auf drei Säulen: interdisziplinäre Wissensvermittlung, anwendungsorientierte Methodenausbildung und Praxisorientierung. Bei der Methodenausbildung spielt der Umgang mit Daten eine wichtige Rolle. «Wir wollen Studierende dafür sensibilisieren, wie mit Daten Evidenz geschaffen wird», so Tina Freyburg,

Professorin für Vergleichende Politikwissenschaft. «In der Pandemie hat sich beispielsweise gezeigt, dass es Journalist:innen oft an Verständnis für Statistik fehlt – das soll unseren Studierenden nicht passieren.» Der versierte Umgang mit Daten sei überdies eine Voraussetzung, um die komplexen Studien der modernen Politikwissenschaft zu verstehen, beispielsweise wenn es um eine Untersuchung zur Frage geht, ob die Personenfreizügigkeit einen positiven Einfluss auf die Schweizer Wirtschaft hat.

Für den Praxisbezug wurde das Format der Consultancy Projects geschaffen, eine Zusammenarbeit von Studierenden mit Organisationen: Masterstudierende erhalten einen konkreten Auftrag, Lösungsvorschläge für ein bestimmtes Problem der betreffenden Organisation auszuarbeiten. Das Policy Paper, das dabei entsteht, wird von der Organisation hinsichtlich der Machbarkeit begutachtet. «Einerseits zeigt dieser Text, ob die Studierenden das Gelernte anwenden können. Andererseits ist es auch ein Türöffner für Praktika oder die erste Arbeitsstelle», so Freyburg. Die Partnerorganisationen sind vielseitig, darunter die Schweizer Netzgesellschaft swissgrid, die Stadt Kreuzlingen, der ausenpolitische Thinktank foraus sowie der österreichischen Bahnkonzern ÖBB.

Das Fach International Affairs ist naturgemäss internationaler als andere Studiengänge. Da die Ausländerquote von 25 Prozent für die gesamte Universität gilt, gibt es hier einen gewissen Spielraum. Mit jeder Stufe steigt der Anteil internationaler Studierender, denn wer bereits einen Bachelor in der Schweiz absolviert hat, gilt als Bildungsinländer:in und fällt nicht mehr unter die Quote.

Zu den innovativen Angeboten des Masterprogramms gehören die MIA Mornings. Diese Workshops dienen der Vertiefung spezifischer Skills und erlauben es den Studierenden, Lücken zu füllen, die sich aufgrund der heterogenen Vorbildung ergeben. Studierende können selbst Themen vorschlagen. Es gibt Workshops zum Verfassen von Policy Papers, zur Umsetzung von Daten in Grafiken oder zum Agile Project Management.

Im Fachbereich International Affairs spielen Double Degree-Studiengänge und andere Austauschprogramme eine wichtige Rolle. Die Coronabeschränkungen haben diese Internationalität paradoxerweise auf eine neue Stufe gehoben. «Auf einmal konnten wir sagen: Die Welt kommt zu uns», so Tina Freyburg. Daraus entstand etwa das Format «Ask the Prof»: eine Fragestunde, mit der man flexibel auf aktuelle politische Ereignisse reagieren kann. Moderiert und initiiert werden diese Diskussionen nach Möglichkeit von Studierenden: Sie schlagen Gäste für Gespräche vor und stellen Fragen, die ihnen unter den Nägeln brennen. «Unsere Abteilung ist so gut vernetzt, dass wir per Zoom jederzeit Expert:innen einladen können», so Freyburg. Den Auftakt machte im November 2020 James W. Davis mit einer Diskussion zu den US-amerikanischen Wahlen. Mit Charles Kupchan, Professor für International Affairs an der Georgetown University, diskutierten Studierende Entwicklungen im Israel-Palästina-Konflikt.

Manches funktioniert online sogar besser als in der physischen Wirklichkeit. Die Reise von MIA-Studierenden nach New York zum UN-Sicherheitsrat konnte 2020 aus Pandemiegründen nicht stattfinden. Eingeladen hatte der HSG-Alumnus Christoph Heusgen, er war von 2017 bis 2021 Ständiger Vertreter der Bundesrepublik Deutschland bei den Vereinten Nationen. Der Austausch fand nun auf dem Bildschirm statt. «Das hatte den Vorteil, dass sich je nach Thema spontan UN-Vertreter zuschalten konnten, ohne dass dafür viel organisiert werden musste», resümiert Kaspar Köchli, einer der Teilnehmer des Projektkurses.

Internationalisierung

GESCHICHTE

Die Handelsakademie war schon immer international, zumindest, was die Studierenden angeht. Von den sieben Studenten, die am Montag, dem 1. Mai 1899, ihre erste Vorlesung besuchten, kamen drei aus dem nahen Ausland: Österreich, Deutschland und Italien. Unter den vier Schweizern wiederum gab es nur einen Deutschschweizer (er kam aus Greifensee), die drei anderen waren Romands. In den nächsten Jahren kamen Studierende aus ganz Europa nach St.Gallen, viele stammten aus Russland und mehr noch aus Polen, eine Zeit lang hatte die Handelsakademie den Übernamen «Académie polonaise». In den frühen Jahren betrug der Ausländeranteil unter den Studierenden oft über fünfzig Prozent; so fanden sich etwa 1909 unter den neunzig immatrikulierten Studierenden nur vierzig Schweizer:innen. Schon damals gab es Diskussionen darüber, dass die St.Galler Steuerzahler so vielen Ausländern eine Ausbildung verschafften.

Der Grossteil der ausländischen Studierenden kam laut der Statistik für das Universitätsjahr 1961/62 aus Norwegen (80) und Deutschland (76), gefolgt von Ungarn (19) und Österreich (13). Die grosse Zahl der Norweger hatte mit dem mangelnden Angebot in Norwegen zu tun: Die 1936 gegründete Handelshochschule Bergen hatte einen Numerus clausus, und manche Norweger kamen nach St.Gallen, weil sie in Bergen keine Zulassung bekommen hatten.

Zu einer Beschränkung des Anteils der ausländischen Studierenden kam es erst 1963. Die Zahl der Studierenden war sprunghaft angestiegen, und da es nicht möglich war, den Lehrkörper entsprechend auszubauen, bemühte sich das Rektorat um eine Eindämmung der Studierendenzahlen. Die Studentenschaft sprach sich zwar «gegen jede Diskriminierung der Ausländer an unserer Hochschule» aus und forderte stattdessen etwa ein Praktikum als Voraussetzung für die Aufnahme des Studiums, um den Andrang abzufedern, jedoch ohne Erfolg: Das Rektorat und der Universitätsrat legten eine Quote von höchstens 25 Prozent für ausländische Studierende fest, die bis heute gilt.

AULA-VORTRÄGE

In der Nachkriegszeit sorgten die öffentlichen Vorlesungen für den internationalen Austausch. Im Rahmen der «Aula-Vorträge» kam 1947 etwa Thomas Mann für eine Lesung nach St.Gallen, wegen des Andrangs von mehr als 700 Zuhörern musste die Veranstaltung in die Tonhalle verlegt werden. Im Gästebuch hinterliess Mann den berühmten Eintrag: «Herzlich froh, das liebe alte St.Gallen wiederzusehen. 11. Juli 1947.»

Unter dem Titel «Neue Rundschau» organisierte der Rechtsprofessor und Kunstkennner Eduard Naegeli von 1950 bis 1952 zwei Vorlesungsreihen, deren Resonanz weit über St.Gallen hinaus reichte: Radio Beromünster und der Süd-

Kommt man von nah, kommt man von fern,
 Die HSG hat Gäste immer gern.
 Es wartet allerdings auf den Besuch
 Das oft geschmähte Gästebuch;
 Und keiner kann sich sicher wägen,
 Wenn leer noch seine Blätter gähnen.

Man frage drum – das ist die Bitte –
 Ins Buch sich ein nach alter Sitte.
 So wird man noch in fernsten Zeiten lesen,
 Hier einst als Gast bei uns gewesen.

Alfred Meier
 Rektor der HSG

deutsche Rundfunk übertrugen die Vorträge, überdies wurden sie in zwei Sammelbänden auch als Buch veröffentlicht. Den Anspruch der «Neuen Rundschau» formuliert Eduard Naegeli im Vorwort folgendermassen: «Die Handels-Hochschule St.Gallen hat sich die Aufgabe gestellt, auf möglichst internationaler Basis eine umfassende Aussprache unter den Vertretern der verschiedensten Wissenschaften in die Wege zu leiten, um in einheitlicher Zusammenschau einen Überblick zu gewinnen über die grundlegenden Wandlungen, denen unser gesamtes Weltbild seit mehr als einem halben Jahrhundert unterworfen ist.» Naegeli spricht von der «Abkehr vom materialistischen Determinismus, vom einseitig mechanistisch-kausalen Denken» hin zu einer Sicht, die er als «vierdimensional, ganzheitlich oder zeitintegrierend» bezeichnet. Die Vorlesungsreihe brachte Denker wie den Physiker Carl Friedrich von Weizsäcker, den Nobelpreisträger Werner Heisenberg, den Psychoanalytiker Alexander Mitscherlich sowie Max Brod, den Schriftsteller und Freund von Franz Kafka, nach St.Gallen.

Als Alois Riklin in den siebziger Jahren ein Erlahmen der intellektuellen Ausstrahlung der HSG verspürte, griff er die Tradition der Aula-Vorträge wieder auf: Von 1978 bis 2002 gab es 68 öffentliche Vorträge. Mit Rednern wie Ralf



↑ Ralf Dahrendorf während seinem
Aula-Vortrag «Widersprüche der
Modernität und die Zukunft der
Freiheit» am 16. November 1978

← Hans Jonas während des Aula-
Vortrags: «Forschung und
Verantwortung» am 7. Februar 1983



↑ Der Opernintendant Rolf Liebermann beim Aula-
Vortrag vom 27. Mai 1982

← Mario Vargas Llosa beim 18. St.Gallen Symposium 1988

Dahrendorf, Rolf Liebermann und Hans Jonas sollte die Reihe als «intellektuelle Visitenkarte der HSG» dienen.

Die grösste Plattform für den internationalen Austausch bot das St.Gallen Symposium des International Students' Committee: Es holte Persönlichkeiten wie Helmut Schmidt, Romano Prodi oder Christine Lagarde nach St.Gallen.

DOUBLE DEGREE-STUDIENGÄNGE

«Als ich 1990 aus Berlin nach St.Gallen kam, fand ich mich an einer durch und durch schweizerischen Universität wieder», erinnert sich der Betriebswirtschaftsprofessor Torsten Tomczak. «Viele Professoren waren hohe Offiziere, vier bis sechs Wochen im Jahr waren sie nicht an der Universität, sondern im Militärdienst.» Bei Berufungen spielten Dienstgrad und Parteibuch durchaus eine Rolle, wie das in der bürgerlichen Gesellschaft der damaligen Schweiz üblich war. Frauen waren in diesem Milieu nahezu abwesend, die erste Professorin kam erst 1986 an die HSG und blieb nur kurz.

In den neunziger Jahren wurde die Vernetzung der HSG mit internationalen Universitäten vorangetrieben. Heinz Hauser, seit 1981 Professor für Aussenwirtschaft, war dabei eine Schlüsselfigur. «Wenn ein Student ein Jahr im Ausland war, kam er als anderer Mensch zurück», so Hauser.

Im Zug der Globalisierung der Wirtschaft musste sich auch die HSG globalisieren: Internationale Schweizer Firmen wie Nestlé, Novartis oder ABB waren auf Führungskräfte angewiesen, die sich international bewegen konnten. Heinz Hauser pflegte Kontakte, wo immer sich eine Möglichkeit bot. «Manchmal habe ich alles stehen und liegen gelassen.» So etwa im Fall der renommierten Fletcher School in Boston. «Wolfgang Schürer hatte den Kontakt hergestellt, und ich buchte ein Ticket nach Amerika, um den Dean der Fletcher School zu treffen», erinnert er sich. «Als der Dean mich dann fragte, was ich bei meinem Besuch in den Vereinigten Staaten sonst noch vorhabe, sagte ich ihm: «Nichts, ich bin nur wegen Ihnen gekommen.» Das hat ihn überzeugt, da wusste er, dass wir die Internationalisierung ernst nahmen und der Fletcher School eine hohe Bedeutung zumassen.»

Heinz Hauser entwickelte die ersten Double Degree-Studiengänge mit Partneruniversitäten, er baute Austauschabkommen auf, wie die HSG sie heute weltweit mit mehr als zweihundert Universitäten unterhält. Studierende haben die Möglichkeit, zwei Masterabschlüsse zu machen: einen an der HSG und einen an einer Partneruniversität, darunter herausragende Hochschulen – für International Affairs etwa die Fletcher School oder die Sciences Po in Paris, in Betriebswirtschaftslehre die HEC Paris, Bocconi oder ESADE.

INTERNATIONALER WETTBEWERB

Die Vereinheitlichung der Studiengänge durch die Bologna-Reformen schuf einen internationalen Studienmarkt, denn die Abschlüsse werden in ganz Eu-

ropa anerkannt. Die HSG begann nach Bologna, die Internationalisierung mit einer offensiven Strategie zu verfolgen. Neben den Double Degree-Studiengängen wurden 2011 in Singapur und São Paulo zwei «Hubs» eingerichtet. Der «Asia»- oder «Latam»(Lateinamerika)-Term verschafft Studierenden im fünften Semester die Möglichkeit, in einen anderen Kontinent einzutauchen und sich die wirtschaftlichen und politischen Strukturen vor Ort zu erschliessen.

Die Globalisierung der Higher Education erhöht den Druck auf die Universität St.Gallen, international eine Spitzenposition einzunehmen, dies gilt auch im Hinblick auf die Professor:innen und das gesamte Lehrpersonal. Die HSG kann sich nicht mehr auf den deutschsprachigen Raum konzentrieren, sondern konkurriert weltweit um die besten Wissenschaftler:innen in ihren Fachgebieten. An der einst so schweizerischen HSG beträgt der Anteil ausländischer Professor:innen inzwischen 49 Prozent. In der neuen Fassung des Universitätsstatuts von 1997 wurde die Wohnsitzpflicht im Kanton St.Gallen abgeschafft, die bis dahin für alle Kantonsangestellten gegolten hatte. Hauptamtlich Dozierende mussten nun bei der Wahl ihres Wohnsitzes nur noch «dem Gebot der Verfügbarkeit Rechnung tragen». Heute wohnen viele Professor:innen in Zürich, einige haben ihre Familie im Ausland.

In den USA reicht die Vernetzung der Business Schools bis in die Anfänge des 20. Jahrhunderts zurück, in Europa begann dieser Prozess dagegen erst Ende der achtziger Jahre. 1988 wurde die CEMS gegründet (Community of European Management Schools and International Companies, heute: Global Alliance in Management Education). Die HSG trat der CEMS 1990 bei, Heinz Hauser war von 1996 bis 1999 ihr Chairman, später Thomas Bieger von 2010 bis 2014. Es folgten weitere strategische Allianzen mit wichtigen Verbänden, so etwa mit der APSIA (Association of Professional Schools of International Affairs) oder PIM (Partnership in International Management).

Die Anerkennung durch Akkreditierungsagenturen ist für die internationale Reputation entscheidend. Das Modell der Universität St.Gallen ist bei diesen Behörden erklärungsbedürftig, denn die Rating-Agenturen gehen von Voll-Universitäten oder Business Schools aus, das HSG-Modell einer «Business School Plus» ist dagegen eine Art Zwitter. Deshalb hat die HSG auch als Gründungsmitglied bei SIGMA mitgewirkt, einer Vereinigung von Business Universities. International steht die HSG als öffentliche Universität im Wettbewerb mit den privaten Business Schools aus dem angelsächsischen Raum, die in der Regel sowohl über mehr Geld als auch über mehr Freiheiten verfügen.

Anfang der nuller Jahre begann die HSG, sich bei den wichtigsten Akkreditierungsbehörden zu bewerben. Seit 2001 wird sie vom EQUIS (European Quality Improvement System) akkreditiert, seit 2003 von der AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), 2019 erhielten die MBA- und Executive-MBA-Programme die Akkreditierung der Association of MBAs (AMBA). Mit der Akkreditierung der drei wichtigsten Agenturen hat die HSG

die «Triple Crown» – sie ist damit eine von weltweit nur gut neunzig Wirtschaftsuniversitäten mit dieser Auszeichnung.

ENGLISCHSPRACHIGE STUDIENGÄNGE

Die Internationalisierung hat die HSG auch bezüglich des Lehrangebots verändert, denn die Double Degree-Abkommen verlangen die Einführung englischsprachiger Studiengänge. Die ersten Lehrveranstaltungen auf Englisch fanden 1994 statt: Der norwegische Managementprofessor Georg von Krogh hielt seine Vorlesungen und Seminare auf Englisch, was von den Studierenden begeistert aufgenommen wurde. Ab 1998 erschien der Jahresbericht des Instituts für Betriebswirtschaft zweisprachig, denn auch in der Forschung wurde der internationale Austausch immer wichtiger. 1999 gab es mit dem Doctorate Programme for Multicultural Management einen ersten vollständigen Studiengang in der Doktoratsstufe auf Englisch, kurz darauf wurde im Fach International Management ein englischer Pilotstudiengang auf der Masterstufe angeboten. Seit 2015 kann man dank des English Tracks im Assessmentjahr ab dem ersten Semester auf Englisch studieren: ein Angebot, das auch Kinder von Schweizer Expats sowie Studierende aus der französischen und italienischen Schweiz schätzen.

Die englischsprachigen Studiengänge sind nicht unumstritten. Die Ausbildung in St.Gallen dürfe kein Exportgut werden, so warnen manche Stimmen. Der niederländische Managementprofessor Winfried Ruigrok, der 1996 nach St.Gallen kam, beobachtet allerdings, dass das englischsprachige Studium auch für Schweizer Studierende von Vorteil ist: «Wenn der Unterricht auf Englisch stattfindet, fühlen sich die Deutschschweizer den Deutschen sprachlich nicht mehr unterlegen. Die Romands und die Tessiner wiederum können dem Unterricht auf Englisch besser folgen als auf Deutsch.» Allerdings findet Ruigrok, der selbst hervorragend Deutsch spricht, dass Dozierende aus dem Ausland Deutsch lernen sollen: «Die Region und die Welt gehören zusammen.»

DIE HSG ALS INTERNATIONALE MARKE

Christoph Frei, Staatswissenschaftler mit besonderer Berücksichtigung der Internationalen Beziehungen, war von Wolfgang Schürer, Heinz Hauser und Roland Kley in die Internationalisierungsbemühungen der HSG mit einbezogen worden. «Über Jahre hinweg konnte sich die HSG weiterentwickeln, ja hochziehen an renommierten *peers* wie der Sciences Po oder der Fletcher School an der Tufts University in Boston. Fletcher ist vielleicht die beste Diplomaten schmiede der Welt, es gibt heute kaum eine Regierung, die keine Fletcherites in ihren Reihen hat.» Dass die HSG als kleine Schweizer Handelshochschule mit prestigeträchtigen Institutionen Double Degree-Abkommen abschliessen konnte, eröffnete neue Möglichkeiten, brachte aber auch neue Herausforderungen. «Die Internationalisierung zwingt uns in die Qualität», so Frei.

Die HSG hat einen eindrucklichen Weg zurückgelegt: von einer sehr guten Universität im deutschsprachigen Raum, die ausserhalb dieses Raums jedoch kaum bekannt war, zu einer international führenden Wirtschaftsuniversität. Auf einer Familienreise nach Bolivien geriet der damalige Rektor Thomas Bieger 2015 in einen Schneesturm. «Wir waren auf 4500 Meter über Meer in einer Hütte gestrandet. Ich trug einen HSG-Hoodie, und da kamen in dieser Hütte zwei junge Männer auf mich zu. «My girlfriend was at your university!», sagte der eine, und der andere erzählte, ein Freund von ihm bewerbe sich gerade bei uns. Offenbar ist es uns gelungen, den *brand* HSG zu globalisieren.»

Rankings

Eine internationale Reputation lässt sich nur über Rankings aufbauen, daher ist die Teilnahme an solchen Listen eine zwingende Folge der Internationalisierung. Die HSG nimmt an mehr als zwanzig Rankings teil. Im European Business School Ranking der *Financial Times* liegt die HSG im deutschsprachigen Raum seit Jahren auf Platz eins als beste Wirtschaftsuniversität, in Gesamteuropa ist sie unter den zehn ersten Plätzen, 2022 lag sie auf Rang fünf. Der Masterstudiengang Strategy and International Management belegt seit dem Jahr 2011 weltweit Platz eins in den Rankings für einzelne Studiengänge. Doch im Gesamtranking der *Financial Times* macht dieser Studiengang nur 25 Prozent aus. Die übrigen 75 Prozent beruhen auf der Weiterbildung: den Programmen des Master of Business Administration (MBA), des Executive Master of Business Administration (EMBA), den offenen («non-degree») sowie den massgeschneiderten firmeninternen Weiterbildungsprogrammen. Im europäischen Ranking sind die Weiterbildungsprogramme jeweils unter den ersten 25 Plätzen.

So erfolgreich die HSG im international wichtigsten Ranking ist – es gibt auch kritische Stimmen. Haben die Ranking-Kriterien einen Einfluss auf die Strategie der HSG? Passt man sich dem Druck von aussen an? «Diese Gefahr haben wir von Anfang an gesehen», sagt Winfried Ruigrok, der sich mit dem Ranking-Management der HSG befasst. «Für uns ist klar, dass wir weiterhin unsere eigenen Ziele setzen: Wir sind *ranking-informed*, nicht *ranking-led*.»

Viele Business School-Rankings beruhen nicht in erster Linie auf der Evaluierung des Kursangebots oder der Zufriedenheit der Studierenden. Das wichtigste Kriterium für die Rankings der *Financial Times* besteht in der Gehaltssteigerung der Absolvent:innen drei Jahre nach dem Abschluss – je nach Ranking macht diese Grösse dreissig bis vierzig Prozent der Wertung aus. Wichtig ist im Weiteren die Forschung (gemessen an der Anzahl von Artikeln, die eine Universität in fünfzig international renommierten wissenschaftlichen Journals platzieren kann), dann folgen die Diversität des Lehrpersonal sowie Daten zur Social Responsibility. Beim Kriterium der Gehaltssteigerung hat die HSG aufgrund des Hochpreisumfelds der Schweiz übrigens einen Nachteil: Die *Financial Times* bezieht die Kaufkraft in die Rechnung mit ein, der Franken wird also gegenüber dem Währungskurs abgewertet. «Dieser «Discount» macht ziemlich viel aus: Im Ranking des *Economist* wird die Kaufkraftparität nicht berücksichtigt, und dort ist die HSG deutlich weiter oben», so Ruigrok.

Für Winfried Ruigrok sind die Rankings auch ein Feedback. «Sie geben uns Auskunft darüber, wie wir am Markt stehen und wie wir uns gegenüber anderen Universitäten bewegen. Die Rankings müssen auch ein Instrumentarium für die Verbesserung unserer Programme sein.» Es sei jedoch nie eine Option gewesen, etwa die MBA- und EMBA-Programme auf einen Erfolg in den Rankings auszurichten. «Wir wollen in unseren EMBA-Klassen nicht nur Manager

haben, sondern beispielsweise auch Oberärzte, bei denen die Karrierepfade vorgegeben sind, oder Juristen. Wir brauchen diese Diversität für die Diskussion in den Kursen.»

Heute ist die HSG die bestgerankte öffentliche Business-Universität in Europa. «Es sind schon Kollegen zu mir gekommen, die sagten: Ich habe nie an diese Rankings geglaubt, aber was ihr in den letzten Jahren geschafft habt, ist grossartig», so Ruigrok. «Alle freuen sich über gute Ranking-Ergebnisse, das ist das beste Marketing.»

DER STUDIENGANG STRATEGY AND INTERNATIONAL MANAGEMENT

Der Masterstudiengang Strategy and International Management (SIM) ist weltweit der beste betriebswirtschaftliche Studiengang, seit zwölf Jahren hält er sich auf Platz eins des *Financial Times*-Rankings. Er hat die strengste Selektion aller Studiengänge an der HSG: Von den fünfzig Studierenden eines Jahrgangs stammen nur etwa zehn aus dem Pool der HSG-Studierenden, die übrigen vierzig werden international für das Programm rekrutiert.

«Für mich hat Management-Ausbildung damit zu tun, etwas zu verändern und zukunftsfähig zu gestalten», sagt der vielseitig begabte österreichische Betriebswirtschaftler Omid Aschari. «Leadership bedeutet, Mehrheiten zu bilden und gleichzeitig Mehrheiten zu widerstehen. Wenn man sich unreflektiert Mehrheiten anschliesst, verliert man die eigene Veränderungsfähigkeit.»

Omid Aschari kam 2003 an die HSG, um als Managing Director den Studiengang Strategy and International Management mit aufzubauen. Übergeordnetes Ziel der Ausbildung ist nach seinem Verständnis das persönliche Wachstum als Mensch, nicht nur als angehende Führungskraft. «Ich hatte das Gefühl, dass wir uns in der Betriebswirtschaft zu sehr nur um das Ökonomische kümmern», so formuliert es Günter Müller-Stewens, seinerzeit akademischer Direktor des Studiengangs. «Man ist nicht nur Manager, sondern auch Familienmutter, man ist Bürger und kein reiner *homo oeconomicus*, wie das manche Ökonomen unterstellen.»

Mit dem SIM sollte im Anschluss an die Bologna-Reformen ein international führender Managementstudiengang geschaffen werden, er war einer der ersten beiden englischsprachigen Studiengänge an der HSG. Der erste Jahrgang startete 2004 mit 21 Studierenden, darunter nur eine Frau. 2007 forderte das Rektorat den Einstieg in das Ranking der *Financial Times* mit dem Ziel, den Studiengang im *top tier* zu platzieren. «Ein starker Einstieg ist bei Rankings entscheidend, man muss den richtigen Zeitpunkt abwarten», so Omid Aschari, der Rankings grundsätzlich kritisch gegenübersteht. 2010 schaffte der SIM es in der Kategorie «Masters in Management» auf Anhieb auf Platz vier, im folgenden Jahr war er auf Platz eins – eine Spitzenposition, die der SIM seither zu halten vermag.

«Im SIM geht es mir um zwei Fragen: Was für ein Mensch bin ich, wie möchte ich mich weiterentwickeln – und: Was möchte ich erreichen? Die meisten Managementprogramme setzen bei der zweiten Frage an, alle wollen Erfolg, alle

wollen einen tollen Job. Wir fragen dagegen erst einmal: Was bedeutet für mich Erfolg? Was für ein Mensch möchte ich werden? Welche Potenziale liegen in mir – und wie kann ich diese Potenziale entfalten?» Innerhalb der HSG ist der SIM eine eigenständige Organisation, mit eigenem Marketing und besonderen Zulassungsbestimmungen, so gibt es hier etwa keine Beschränkung für ausländische Studierende. Für die Auswahl der Kandidaten spielt zwar der internationale GMAT-Test eine Rolle, doch entscheidend sind auch Dinge wie der Lebenslauf, internationale Erfahrungen, ein Essay und die Bewerbungsgespräche.

«Wir wollen das beste Programm für junge Talente sein, die über den eigenen Tellerrand hinausdenken, die sich über die Nöte unserer Zeit tiefgreifende Gedanken machen und praktische Lösungsansätze suchen wollen.» Mit Webinaren, auf Messen und durch Social-Media-Kampagnen werden Teilnehmende gezielt angeworben. Oft haben die Studierenden Angebote anderer Top-Universitäten abgelehnt: Sie sind nicht nach New York, London oder Paris gegangen, sondern haben sich für St.Gallen entschieden, entsprechend hoch sind ihre Erwartungen. Heute umfasst ein Jahrgang ca. 55 Studierende aus beinahe dreissig Nationen. «Nur schon in der Frage: Wie halten wir es mit Deadlines? kann es unterschiedliche Auffassungen geben. Bis alle wirklich hier angekommen sind, braucht es ein Semester.»

Das Ranking der *Financial Times* ist eine Voraussetzung für die internationale Rekrutierung, denn ausserhalb Europas kennt kaum jemand die Universität St.Gallen. Das wichtigste Rankingkriterium ist für Omid Aschari die Rückmeldung von Absolventen drei Jahre nach dem Abschluss darüber, inwiefern die Ausbildung dazu beigetragen hat, dass sie ihre angestrebten Ziele erreichen. «Damit hängen viele andere Kriterien zusammen, so etwa das Gehaltsniveau oder der Karrierefortschritt. Doch viel wichtiger als diese Rankings sind für uns die Zusammenkünfte mit Mitgliedern der weltweiten SIM-Community mit dem Ziel, das Programm weiterzuentwickeln.»

Ein Meilenstein in der Entwicklung des Studiengangs war 2009 die Einführung der «SIMagination Challenge». Im Laufe eines Jahres engagieren sich Studierenden-Teams in sozialen Initiativen, sie arbeiten beispielsweise beim Aufbau einer Infrastruktur für Schulen in Haiti mit, widmen sich der Verbesserung der Wasserqualität zur Senkung der Kindersterblichkeit in Vietnam oder dem internationalen Kampf gegen die Plastikverseuchung der Ozeane.

«Traditionell lernt man in der Management-Ausbildung zuerst die Theorie und wendet dann die kognitiv erarbeiteten *tools* in der Praxis an. Beim SIM drehen wir diese Reihenfolge um. Bei der SIMagination Challenge werden die Studierenden ins kalte Wasser geworfen, durchaus verbunden mit dem Gefühl der Ohnmacht und der daraus geborenen Einsicht, dass man mit anderen zusammenarbeiten muss.» Bei der Leadership der Zukunft gehe es nicht um ein Denken in Machtpositionen, sondern um Zusammenarbeit. «Es geht um Teamkultur, den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, man muss sich selbst

Wissenschaftliche Journals

Erklärt von *Andreas Herrmann*,
Professor für Betriebswirtschaft:

«Die Journalforschung lebt in ihrer eigenen Welt: Themen werden im Rahmen aufeinander aufbauender Publikationen entwickelt, dabei knüpft die eine an die andere an. Es gibt beispielsweise Journals für quantitative sowie für qualitative Forschung, so hat jedes Journal seinen eigenen methodologischen Zugang.

Das hat viel mit Handwerk zu tun: Wenn man Beiträge in diesen Journals unterbringen will, muss man die jeweilige Mechanik verstehen. Nehmen wir das Beispiel Kundenzufriedenheit: Das ist ein zentraler Begriff im Marketing, ob es nun um Hotelgäste geht oder um Autoreparaturen. Während man für einen Aufsatz im *Journal of Marketing Research* ein umfassend getestetes Inventar von Messindikatoren für das Konstrukt Kundenzufriedenheit benötigt, favorisiert das *Journal of Consumer Research* eher qualitative Interviews zum Zufriedenheitserlebnis. Die «Brille», mit der man auf Phänomene schaut, ist abhängig vom jeweiligen Journal.

Die *Financial Times* führt eine Liste mit den fünfzig wichtigsten Journals der Wirtschaftswissenschaften. Zu den Kriterien für diese Auswahl gehört unter anderem die Anzahl der eingereichten Beiträge sowie die Zitationen in anderen Journals. Je mehr Publikationen eine Universität in diesen Spitzenjournals unterbringt, desto mehr Punkte erhält sie für die Business School-Rankings der *Financial Times*.

Für die eingereichten Aufsätze gilt in der Regel eine Obergrenze von fünfzig Seiten. Das Prozedere ist aufwändig: Jeder Text wird von drei bis vier Reviewern begutachtet, und jeder Reviewer schreibt dann jeweils fünfzehn bis zwanzig Seiten Kommentare. Bevor man den Aufsatz wieder neu vorlegen kann, muss man also sechzig bis achtzig Seiten Kommentar verarbeiten. Manchmal muss man mit dem Schreiben noch einmal von vorne

anfangen, manchmal müssen auch neue Daten gesammelt werden. Bis ein Aufsatz *conditionally accepted* ist, also nur noch Kleinigkeiten bereinigt werden müssen, kann das vier bis fünf Runden so gehen. Der ganze Prozess erstreckt sich über drei oder mehr Jahre. Das erfordert Stehvermögen, Frustrationstoleranz und Resilienz. Wenn man in einer Runde hinausfliegt, kann man den Aufsatz einem rangniedrigeren Journal anbieten, dann war der Aufwand nicht umsonst.

Gelesen werden diese Journals insbesondere von jenen, die auch in ihnen publizieren wollen. Wer nicht zur *scientific community* des betreffenden Fachbereichs gehört, kann diese Aufsätze kaum verstehen, was mitunter auch an der spezifischen Sprache liegt. Diese Welt ist in sich stimmig, doch damit ist sie auch in sich abgeschlossen, und häufig fehlt ihr der Impact im realen Leben. Allerdings kann man sich auch auf den Standpunkt stellen, dass es diesen Impact nicht braucht, wenn es darum geht, zweckfreies Wissen zu generieren. Die Diskussion ist so alt wie die *scientific community* selbst, sie wird sich vermutlich nie auflösen lassen.»

zurücknehmen können – das ist eine ganz andere Art des Führens, als Unternehmen das früher gewohnt waren.»

INTERNATIONALE FORSCHUNG: RIGOR OR RELEVANCE?

Unter dem Schlagwort «Rigor or Relevance» gibt es eine heftige Debatte in der Welt der Wissenschaft. Bücher oder Monografien spielen in der internationalen *scientific community* der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften kaum mehr eine Rolle. Wissenschaft findet heute in Form von Papers statt, die in englischsprachigen Fachzeitschriften publiziert werden und auf einer rigorosen Methodik beruhen. Was bei der rigorosen Methodik verloren gehe, sei die Relevanz, so die oft geäußerte Kritik: Die relevanten Themen seien für eine rigorose Methodik zu komplex, dafür lasse sich eine ausgefeilte Methodik wiederum auch auf Themen anwenden, die keinerlei Relevanz haben. Die Internationalisierung hat damit auch an der HSG neue Voraussetzungen für die Forschung geschaffen: Die wissenschaftlichen Journals verdrängen zusehends die traditionelle Form der Publikation in Buchform.

«Als ich 1996 als junger Professor an die HSG kam, war die Auseinandersetzung über *rigor* und *relevance* die prägendste Diskussion unter den Kollegen», erinnert sich Thomas Bieger, Professor für Betriebswirtschaftslehre. «Doch je mehr ich in angelsächsische Universitäten hineingesehen habe, desto mehr habe ich verstanden, dass diese Diskussionen überall geführt werden.» An der HSG hätten sich die Diskussionen inzwischen entspannt. Dies liege auch daran, dass die Anzahl publizierter Artikel hier keine zentrale Rolle für das Arbeitsverhältnis spiele. «Wir haben nie verlangt, dass jemand einen gewissen Output liefern muss. Stattdessen haben wir auf eine Kultur des gemeinsamen Verständnisses für die Bedeutung von *rigor* und *relevance* hingearbeitet.» Inzwischen gebe es «ein gutes Nebeneinander», so Bieger. «Die Kollegen, die in Bezug auf *rigor* als Top-Forscher gelten, haben oft auch ein sehr gutes Standing in der Praxis.»

In einem Artikel in den Hochschulnachrichten hat Alois Riklin den Konflikt schon 1970 beschrieben, am Beispiel der Politikwissenschaften an der HSG. In vielen Wissenschaften stünden sich zwei Arbeitsweisen gegenüber: «einerseits die klassischen qualitativ-interpretierenden-verstehenden Methoden», wie sie in den Geisteswissenschaften – den *arts* – üblich sind, andererseits «die modernen, überwiegend quantitativen Techniken der empirischen Sozialforschung», durch die sich diese Disziplinen den Naturwissenschaften – den *sciences* – anzunähern versuchten. Riklins Schlussfolgerung: «Es wäre nun grundverkehrt, diese beiden Arbeitsweisen gegeneinander auszuspielen, so als ob der wissenschaftliche Wert der einen höher wäre als der anderen.»

CONTRA JOURNAL-FORSCHUNG

Die HSG ist eine praxisorientierte Wirtschaftsuniversität, und für diese Identität sind die Kriterien der internationalen Forschung eine Herausforderung. So steht etwa der ganzheitliche St.Galler Management-Ansatz in einem Widerspruch zu der methodischen Untersuchung empirischer Fragestellungen. Er liefert keine Erklärungen, sondern arbeitet mit einer normativen Zielvorgabe, und damit entzieht er sich der Falsifizierbarkeit, wie sie Karl Popper als Kriterium für Wissenschaftlichkeit etabliert hat.

Alt-Rektor Ernst Mohr spricht von einem «Kult um wissenschaftliche Rigorosität», und der Staatswissenschaftler Christoph Frei, seinerzeit Redenschreiber von Bundesrat Kurt Furgler, nennt es *l'art pour l'art*: «Eine solche Verengung hat ihren Preis. Keine Bundesrätin, kein Praktiker der Politik liest solche Artikel. Mit dem einseitig-dominanten Fokus auf methodologische Aspekte gewinnen wir mehr Ausstrahlung in der akademischen Welt, aber wir verlieren sie in der Gesellschaft.»

«Wir sollten den Mut haben
zu sagen: Wir machen etwas,
das unseren Standards
entspricht»

Ein Gespräch mit Kuno Schedler, Alt-Prorektor
und Professor für Betriebswirtschaftslehre



Wie sehen Sie die Entwicklung hin zur methodisch rigorosen Forschung, wie sie in den internationalen wissenschaftlichen Journals publiziert wird?

Ich bin überzeugt davon, dass die einseitige Journal-Orientierung eine Fehlleitung der internationalen *scientific community* ist. Es führt zu einer Verengung der Perspektive, wir haben geradezu eine Versklavung der wissenschaftlichen Forschung durch diese Journals und ihre Verlage sowie der Akkreditierungs- und Ranking-Organisationen.

Wo steht die HSG in diesem Spannungsfeld?

Die HSG hat traditionell stark praxisorientiert geforscht. Dabei hat sie viele wegweisende Konzepte entwickelt, die einen enormen Impact in der Praxis hatten. Diese Praxisorientierung brachte es mit sich, dass man nicht so sehr in die Tiefe bohrte, denn das interessiert die Praktiker nicht. Heute gehen wir davon aus, dass am Anfang jedes Impacts eine gute grundlegende Forschung stehen muss.

Also folgt die HSG dem internationalen Trend?

Damit wir uns richtig verstehen: Es ist wichtig, gute Forschung in Journals zu publizieren. Journal-Beiträge fördern die Fokussierung, die Strukturierung und Formulierung eines starken Arguments, und sie verlangen methodisch saubere Arbeit. Wenn wir aber zu eng werden, schliessen wir einen enormen Teil der Forschungsleistungen an der HSG aus. So ist etwa die Liste der fünfzig Journals, die für das *Financial Times*-Ranking

relevant sind, für bestimmte Themen unerreichbar. Für das Marketing der HSG ist diese Liste wichtig, aber für die Wertschätzung unterschiedlicher Forschungsbereiche und -methoden ist das brandgefährlich. Hier muss die HSG aufpassen, nicht auf die «KPI-Hysterie» anderer Unis aufzuspringen: Wir dürfen nicht die *key performance indicators* als alleiniges Kriterium betrachten.

Wie wichtig sind diese Journals für eine wissenschaftliche Karriere?

Die jungen Wissenschaftler orientieren sich an dem Standard, der durch Berufungen und Beförderungen gesetzt wird. Um ihre Publikationsliste zu stärken, fragen sie konsequent: «In welches Journal muss ich noch rein?» Die Wahl des Journals wiederum entscheidet über die Methoden, die man anwendet. Die Menge der Publikationen ist wichtig: je mehr, umso besser. Das treibt viele Forschende in einen ungesunden Tunnelblick.

Dazu kommt, dass wir in der akademischen Forschung eine Pyramide haben, in der sich die Chancen nach oben hin verengen. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs heisst es: *up or out*. Dabei wird der Ausstieg immer risikoreicher. Früher hatte jemand nach vier Jahren Arbeit an der Dissertation in Betriebswirtschaftslehre die Möglichkeit, direkt in die Praxis zu wechseln, denn am Institut war er oder sie bereits an Projekten in der Praxis beteiligt. Heute ist das vielfach anders. Zugleich haben wir an den Universitäten einen harten Wettbewerb geschaffen: Mehr als die Hälfte der heutigen Assistenzprofessorinnen und -professoren kann nicht weiterbe-

fördert werden. Daher gehört es auch zur Verantwortung der HSG, die Arbeitsmarktfähigkeit der Nachwuchsleute hochzuhalten.

Das alles gilt allerdings nur für bestimmte Fächer: Ökonomie, Finance, Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaften. Wir dürfen stolz sein auf jene HSG-Forschung, die nicht primär in Journals publiziert wird, das ist vor allem in den Rechtswissenschaften, den Geisteswissenschaften und nicht zuletzt den Computer Sciences der Fall.

Gibt es die klassische Form der Dissertation als Buch überhaupt noch?

Man kann durchaus mit einer Monografie dissertieren. Wenn man allerdings eine wissenschaftliche Karriere anstrebt, zählt in den genannten Fächern nicht das Buch, sondern die Anzahl der Papers, die man in einem Top-Journal platzieren kann.

Wenn jemand nach dem Studium in die Praxis gehen will, empfehle ich ein Buch als Dissertation, denn das erlaubt es, breite Fragestellungen zu bearbeiten. Ich erinnere mich an eine ausgezeichnete Dissertation: Die Doktorandin hat einen neun Jahre dauernden Reorganisationsprozess im Kanton St.Gallen analysiert. Das ist von einer immensen Komplexität, so etwas lässt sich nicht ohne Informationsverlust in einzelne Papers aufstückeln.

Warum hat sich die Forschung in den Wirtschaftswissenschaften zu den Journal-Papers hin verschoben?

Papers unterliegen dem *double blind review*-Verfahren, sie werden also so objektiv wie möglich evaluiert, ohne An-

sehen der Person. Zum einen wird damit sichergestellt, dass die gewählte Methode sauber angewendet und der aktuelle Stand der Forschung berücksichtigt wurden. Zum anderen kann die Forschungsleistung «gemessen» werden: Wer mehr publiziert, gilt als bessere Forscherin.

Die Möglichkeit des Messens ist für viele Akteure in diesem Feld unwiderstehlich: Sie macht Entscheidungen an Universitäten einfacher und effizienter. Und sie ist eine Geldquelle für die Journal- und Ranking-Industrie. Kaum ein Begriff symbolisiert den Glauben an die Messbarkeit so sehr wie «Exzellenz». Er besagt im Grunde nur, dass an der Universität viel in hoch gerankten Journals publiziert wurde – das ist wieder diese Engführung. Nach meinem Dafürhalten sollte der Begriff Exzellenz aus dem Vokabular einer Universität gestrichen werden. Positiv verbunden ist mit dem *peer review*-Verfahren, dass die Forschungsleistung transparenter wird: So werden etwa Beziehungsklügel bei Beförderungen weitgehend ausgemerzt, das ist eine starke Errungenschaft.

Den goldenen Weg gibt es vermutlich nicht – wir werden unsere Standards immer wieder neu verhandeln müssen. Ich finde jedoch, wir sollten den Mut haben zu sagen: Wir sind die HSG, und wir gehen unseren Weg. Wir machen etwas, das unseren eigenen Standards entspricht, und damit leisten wir unseren Beitrag für die Gesellschaft. Wir brauchen keine international vorgegebenen und von Journals diktierten Standards.

Aber mit dieser Haltung ist man heute ziemlich allein.

PRO JOURNAL-FORSCHUNG

Wer erfolgreich in den wissenschaftlichen Journals publiziert, sieht in der Regel keinen Widerspruch zwischen *rigor* und *relevance*. «Es gibt keine *relevance* ohne *rigor*», so Winfried Ruigrok, Professor für Internationales Management. Der Volkswirtschaftsprofessor Michael Lechner hält ohnehin nichts von dem verkürzenden Begriff Journal-Forschung. «Niemand forscht für Journals. Es ist umgekehrt: So eignen sich etwa die Arbeitsmarktstudien, die wir am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung betreiben, gut für rigorose Methoden.» Lechner verweist auf die Qualitätskontrolle durch das Begutachtungssystem der Journals: «Als Professor denkt man, man wisse, wovon man redet, doch dann kann es einem passieren, dass aus dem Journal die Rückmeldung kommt: <Was du da geschrieben hast, ist a) total veraltet und b) falsch.> Und damit muss man umgehen können.» Lechner räumt ein, dass manche Papers, bei denen es um Grundlagenforschung geht, aus praktischer Sicht schwer zu verstehen sind. «Von dieser Grundlagenforschung sind später vielleicht nur zehn Prozent brauchbar, neunzig Prozent erweisen sich als Irrtum. Das mag von aussen so aussehen, als habe jemand Dinge bewiesen, die niemanden interessieren. Doch die Methodik muss auf einem Fundament basieren. Das ist am Anfang naturgemäss sehr weit von der Anwendung entfernt. Doch ohne die neunzig Prozent Ausschuss wäre das, was sich schliesslich als brauchbar erweist, nie entstanden.»

Rigor allein genügt nicht, das hat sich inzwischen als Konsens etabliert: Ein herausragender wissenschaftlicher Beitrag muss auch für die Gesellschaft Nutzen bringen. Die Leadership-Professorin Heike Bruch zitiert den Sozialpsychologen Kurt Lewin: «Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.» Diese Idee sei sowohl für ihre Forschung als auch die Praxisbegleitung von grundlegender Bedeutung: «Theoretische Konzepte verstehen wir als praktische Werkzeuge, und wir stützen uns auf Evidenz: Wenn Führung in Unternehmen professionell und systematisch sein soll, muss die Forschung empirisch fundiert sein.»

«Am schönsten ist es, wenn es gelingt, Forschung zu betreiben, die so *rigorous* ist, dass man sie in einem sehr guten wissenschaftlichen Journal publizieren kann, und die zugleich Relevanz hat», so formuliert es Karolin Frankenberger, Professorin für Strategie und Innovation. «Das ist nicht immer einfach. Die Forschung zur Kreislaufwirtschaft etwa, die wir mit der Firma V-Zug gemacht haben, kann man nicht eins zu eins in einer wissenschaftlichen Zeitschrift publizieren.» Für ein Paper über Kreislaufwirtschaft, das wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, interviewte Frankenbergers Team 59 Eigentümer, Gründer oder CEOs von KMU in drei Industrien in der Schweiz, um zu erforschen, woran die Einführung der Kreislaufwirtschaft im jeweiligen Betrieb scheitert. Aufgrund eines Fragebogens wurde eine Datenbasis von 150 Firmen erstellt, das war die Grundlage für die Studie, die im *Journal of Cleaner Production* platziert werden konnte, dem führenden Journal im Bereich Sustainable Development.

«Journals wollen scharf umgrenzte, wasserdichte Untersuchungen»

Ein Gespräch mit Andreas Herrmann,
Professor für Betriebswirtschaftslehre



An der HSG hat kaum jemand mehr Papers in den internationalen Top-Journals veröffentlicht als Sie. Sehen Sie einen Widerspruch zwischen praxisorientierter Forschung und dem wissenschaftlichen Publizieren?

In den letzten Jahren haben wir versucht, unsere Kooperationsprojekte mit der Industrie auch akademisch zu verwerten: Wir wollten die Forschungsfragen und die Daten, die wir im Auftrag der Industrie gesammelt hatten, in wissenschaftliche Publikationen münden lassen. Das funktioniert nicht immer, aber ich empfinde es wechselseitig als sehr bereichernd.

Das Schlagwort *rigor or relevance* legt nahe, dass in den wissenschaftlichen Journals die Methode wichtiger sei als die gesellschaftliche Relevanz der Themen.

Für mich war das nie ein Widerspruch. Natürlich kenne ich die ganze Diskussion, und das komplette Abkoppeln von der Wirklichkeit kann zu einer Scheinwissenschaft führen, da werden dann tatsächlich Artefakte generiert. Aber in der Betriebswirtschaftslehre müssen wir nah an der Wirklichkeit forschen, damit wir den Unternehmen bei ihren Problemstellungen Unterstützung bieten können. Das war für mich übrigens auch ein Grund, an die HSG zu kommen: Hier kann man diese Dinge miteinander verbinden.

Was Methodik und Fokussierung angeht, ist die Forschung, die in den Journals publiziert wird, rigoros, man muss viele Facetten weglassen, um ein Phänomen gezielt untersuchen zu können. Wir haben in unserer Forschung

immer versucht, Fragestellungen zu finden, die diese Vielseitigkeit zulassen: Einerseits will ich eine Antwort auf die Frage aus der Praxis bekommen, andererseits versuche ich, die Frage scharf genug zu formulieren, damit ich die Ergebnisse in einem Spitzenjournal unterbringen kann.

Ist das Publizieren in den Spitzenjournals auch so etwas wie ein Sport?

Ein Stück weit kann man das mit Spitzensport vergleichen. Die Akzeptanzrate in den sogenannten A+-Journals liegt bei unter einem Prozent. Bei den Kriterien geht es um methodische Sattelfestigkeit, und dafür muss man bestimmte Fähigkeiten bis zur Grenze des Möglichen entwickeln. Das hat schon einen gewissen sportlichen Reiz.

Warum legen die Journals den Fokus so stark auf die Methodik?

Journals sind risikoavers. Sie wollen scharf umgrenzte, wasserdichte Untersuchungen, die leicht nachvollziehbar sind. Natürlich ist die Welt da draussen viel diffuser, doch es liegt in der Mechanik des Gutachterprozesses, dass die Untersuchung eines isolierten Phänomens immer bessere Chancen haben wird als die Auseinandersetzung mit Komplexität.

Die Gefahr des Relevanzverlusts entsteht jedoch auch durch ein fragwürdiges Anreizsystem. Seit etwa zehn Jahren ist die Publikationsliste ein entscheidendes Kriterium bei Berufungsverfahren. Das führt dazu, dass man um des Publizierens willen publiziert, um eine Stelle zu bekommen. Das entwickelt eine Eigendynamik: Ob diese Forschung für

irgendjemanden von Nutzen ist, spielt dann keine Rolle mehr.

Hat Sie das nie gestört?

Mit meinem Team waren wir immer explikativ unterwegs, das heisst, wir haben versucht zu erklären, wie die Welt ist. Doch mit zunehmendem Alter entdecke ich den Wunsch, normativer zu werden und darüber nachzudenken, wie die Welt sein sollte. Das hat wohl mit dem akademischen Werdegang zu tun. In jungen Jahren will man verstehen, was die Welt im Innersten zusammenhält, doch jetzt kann ich sagen: Ich weiss inzwischen Einiges über die Welt, und jetzt möchte ich auch sagen, wie man's machen könnte. Am Tag meines fünfzigsten Geburtstags habe ich einen Turnaround für mich beschlossen: Die explikative Phase ist vorbei, jetzt kommt die normative Phase.

Lässt sich das noch mit dem Schreiben für die Journals vereinbaren?

Ich bin raus aus den Journals. Ich habe 25 Aufsätze in Spitzenjournals veröffentlicht, damit habe ich alles erlebt, was man da machen kann.

Was haben Sie jetzt vor?

Ich schreibe für Zeitungen und gebe Radiointerviews. Vieles mache ich über LinkedIn, ich engagiere mich in politischen Diskussionen, ich arbeite in Ausschüssen mit, und ich habe mit dem Buch *Mobilität für alle* im Jahr 2022 ein populäres Sachbuch veröffentlicht.

Die HSG-DNA

«Wenn mich Leute auf der Strasse oder im Zug ansprechen, weil sie mich kennen, merke ich rasch: Das sind HSGler! Dabei könnte ich sie ja auch anderswoher kennen, von Beruf, Freizeit oder Militär, aber bei den HSGlern macht es sofort «Klick!», sagt Alt-Rektor Peter Gomez. Der Begriff der HSG-DNA ist eine Metapher für den Wesenskern der Universität St.Gallen, für das, was die Angehörigen der HSG miteinander verbindet. «In Amerika würde man sagen: *That's the way we do things around here*», so formuliert es der Politikwissenschaftler Christoph Frei.

Die wichtigste Voraussetzung für diese besondere Identität dürfte in der überschaubaren Grösse liegen: Die HSG ist eine Universität der kurzen Wege und der flachen Hierarchien. Der Philosophieprofessor Dieter Thomä erinnert sich, wie er in seiner Anfangszeit im Sekretariat um einen Termin beim Rektor bat. «Die Tür zum Rektoratzimmer stand offen, und als der Rektor mich sah, rief er: «Komm doch gleich rein!» So etwas wäre an einer deutschen Universität undenkbar.»

Die HSG ist keine Top-down-Universität. Der Lehrkörper und die Universitätsleitung pflegen ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Studierenden; auch gegenüber der Verwaltung und dem Hausdienst gibt es kaum ein Gefälle. «Die Administratia war immer gleichberechtigt mit der Academia», so Alt-Rektor Ernst Mohr. «Hans Rüttimann, der Leiter des Hausdiensts des Bibliotheksgebäudes, war eine Autorität, mit den Professoren war er per Du. Rüttimann machte alles möglich, und wenn er sagte: «Es geht nicht» – dann ging es wirklich nicht.» Grossveranstaltungen wie das St.Gallen Symposium, die ausschliesslich von Studierenden organisiert werden, sind nur möglich, weil die Angestellten des Hausdienstes am Wochenende Sonderschichten einlegen. Für die Studierenden wiederum ist es selbstverständlich, die Mitarbeiter:innen des Hausdienstes zum Abschlussfest einzuladen.

Vieles funktioniert an der HSG informell. Vor Sitzungen spricht man sich im kleinen Kreis ab, man trifft sich beim Mittagessen und erkundet Lösungen. «Wenn relevante Traktanden anstehen, geht das Rektorat vor der Senatssitzung auf den Mittelbau zu und fragt: «Wie stellt ihr euch das vor?»», sagt Christoph Frei, der zusammen mit Julia Nentwich das Präsidium des Mittelbaus innehat. «Das ist die Informalität der Schweiz, in Bundesbern geht es genauso.»

Das wichtigste Element der HSG-DNA ist das Gemeinschaftsgefühl – eine Kollegialität, wie sie für Universitäten keineswegs selbstverständlich ist. Dieses Gemeinschaftsgefühl gehörte von Anfang an zur Handelshochschule. Anlässlich der Feier über die Abstimmung von 1954, mit der die Handelshochschule zur Hälfte in die Trägerschaft des Kantons übergang, schreibt Georg Thürer: «Und wieder kam dabei das ausnehmend gute Verhältnis der Kollegen zueinander zum Ausdruck, was auswärtigen Kollegen, die nicht selten unter Miss-

verständnissen und der berüchtigten *invidia collegialis* litten, geradezu als ein Merkmal der St.Galler Hochschule erschien.»

Die Abwesenheit von Neid, die Thürer anspricht, hat mit der «Ermöglichungskultur» der HSG zu tun. Aufgrund des Institutsmodells gibt es kaum Verteilungskämpfe: «Wir können einander nichts wegnehmen. Ich kann nur dafür sorgen, dass ich selbst erfolgreich bin», sagt Winfried Ruigrok. Die Institute wirtschaften autonom, und der Kuchen, den es zu verteilen gibt, wächst mit den Aufgaben. Die Institute fördern auch den unternehmerischen Aspekt der HSG-DNA: die Lust, etwas zu bewegen, sei es mit Geld, mit Einfluss oder mit Innovation. Viele sind neben ihrer akademischen Karriere auch in der Praxis tätig: Der liberale Umgang mit Nebentätigkeiten, der in jüngster Zeit auch zu Kritik an der HSG geführt hat, zieht unternehmerisch denkende Professor:innen an.

Oft heisst es, die HSG sei eine «Willensuniversität». Das gilt nicht nur für die Studierenden, die zu achtzig bis neunzig Prozent von ausserhalb kommen und sich aktiv für die HSG entschieden haben, sondern auch für die Professorinnen und Professoren. Die Entscheidung für die HSG, ob für ein Studium oder für eine Professur, ist auch ein Bekenntnis zur Universität St.Gallen. Das fördert das Gemeinschaftsgefühl, überdies wird ein Engagement für die Universität erwartet. Daraus entsteht eine besondere Identifikation. «Schon zu meinen Studienzeiten war man stolz auf das Label HSG», sagt der Vizepräsident des Universitätsrats Thomas Scheitlin, der von 1974 bis 1980 an der HSG studiert hat. «Man war stolz darauf, dass man nicht einfach mit lic. oec. abschloss, sondern mit lic. oec. HSG.»

Das Label HSG ist ein Markenzeichen. «Die HSG-DNA ist stark gekoppelt an eine bestimmte Reputation über die Eigenschaften derer, die bei uns ihren Abschluss machen», so Dieter Thomä. «Es gibt eine starke Orientierung an wirtschaftlichem Erfolg. Die HSG hat ein geschwisterliches Verhältnis zur Wirtschaft, ein affirmatives Verständnis von Marktwirtschaft, das war ja auch einer der Gründe dafür, dass es 1968 in St.Gallen keine Studentenrevolte gab.» Diese Erfolgsorientierung steht für den Philosophieprofessor Thomä in einer Spannung zur ganzheitlichen Ausrichtung der Universität. «Dass wir erfolgsorientierte Konformisten hervorbringen, ist eigentlich nicht vereinbar mit dem Studienziel Persönlichkeit.»

Von einer HSG-DNA spricht man erst seit etwa zehn Jahren. «Dass wir ständig von der HSG-DNA reden, ist ein Zeichen für unsere Angst, diese HSG-spezifische Kultur zu verlieren», sagt die Psychologieprofessorin Julia Nentwich. In der Tat konstatieren viele HSG-Angehörige ein Schwinden des Zusammengehörigkeitsgefühls und des Engagements für die Universität. Peter Gomez meint in Anlehnung an John F. Kennedy: «Früher hiess es: «Frag nicht, was die HSG für dich tun kann, sondern was du für die HSG tun kannst.»» Viele empfinden die Selbstverwaltung der Universität mit der aufwändigen Gremienarbeit, Sitzungen und Aktenstudium zusehends als Last.

Ein Grund für die Sorge um den HSG-Spirit ist das Wachstum der Universität: Man kennt sich untereinander weniger als früher. Die hohe Zahl von Neubereufungen – eine Folge der steigenden Studierendenzahlen – ist ein weiterer Grund dafür, dass die Identifikation mit der Universität nicht mehr selbstverständlich ist: Professor:innen, die neu an die HSG kommen, haben erst einmal keinen Grund, sich mit der HSG verbunden zu fühlen, erst recht, wenn sie aus dem Ausland kommen und sich in erster Linie über die Forschung profilieren.

«Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist an der HSG immer noch stärker als an anderen Universitäten. Man kennt sich, das macht einfach Spass», sagt der Volkswirtschaftsprofessor Reto Föllmi, der in Bern und Zürich unterrichtet hatte, bevor er 2011 an die HSG kam. «Mit mehr als 9 000 Studierenden sind wir im Grunde immer noch so organisiert wie eine Universität mit 3 000 bis 4 000 Studierenden, und natürlich ist es eine Frage, wie lange sich das aufrechterhalten lässt.» Zumal mit der School of Computer Science und der School of Medicine in den letzten Jahren neue Fachbereiche dazugekommen sind, die nur bedingt zur DNA einer Business School passen.

Das Wachstum der Universität bringt auch die Governance an ihre Grenzen. Die jährlich stattfindende zweitägige Senatsklausur ist wichtig für den inneren Zusammenhalt. Man diskutiert über die Strategie der Universität, die dann auch von allen gemeinsam getragen wird. Die Atmosphäre ist gelöst, man sitzt zusammen und redet über die HSG als einen Ort, den man gemeinsam gestalten kann. Dieses Modell lässt sich nicht unbegrenzt erweitern. «Vor fünfzehn Jahren waren es im Senat noch rund achtzig ordentliche Professor:innen, heute sind es bereits mehr als 120, zusammen mit den Vertreter:innen von Mittelbau und Studierendenschaft sind das rund 150 Personen», so Julia Nentwich. «In solch einem grossen Gremium werden grundlegende Diskussionen schwierig, wenn nicht unmöglich.» Zudem sei die bisherige Governance keineswegs inklusiv. Nentwich verweist auf die ungenügende Vertretung des Mittelbaus mit nur rund acht Prozent der Stimmen im heutigen Senat, auch Frauen seien in den Führungspositionen der Universität – Dekanate, Prorektorate und Rektorat – stark untervertreten.

Jede Universität verändert sich mit den Menschen, die an ihr lehren und lernen. «Als ich in den achtziger Jahren hier studierte, waren die meisten Professoren breit aufgestellte Allrounder», erinnert sich Christoph Frei. «Binswanger, Jöhr, Riklin – diese Giganten haben das Milizsystem gelebt. Sie sagten: ‚Ja, ich bin Wissenschaftler, aber ich bin auch Bürger, Steuerzahler, Offizier.‘ Heute widmen sich viele Kolleginnen und Kollegen ausschliesslich der Wissenschaft, sie betrachten es fast schon als ungebührlich, hinauszugehen und sich in der Politik oder in den Medien zu engagieren.»

Die HSG-DNA gerät nicht allein durch das Wachstum der Universität unter Druck, sondern auch durch den Modernisierungsprozess und die zunehmende Diversität. «Zu unserer DNA gehörten lange Zeit die Old Boys-Networks», so

Christoph Frei, «es gehörten Konventionen dazu, mitsamt ihren kontrollierenden Effekten: <So machen wir das hier!>» Bis in die späten neunziger Jahre war das Kollegium fast ausschliesslich männlich: Schweizer mit Auslandserfahrung, hohem Dienstgrad im Militär sowie Engagement in Unternehmen, Politik und Gesellschaft, oft verbunden mit Nebentätigkeiten in der Praxis.

Doch diese Zeiten sind vorbei. «Mir ist der Begriff der HSG-DNA immer aufgestossen. Es widerspricht meiner Idee von Universität: Sie sollte divers und inklusiv sein, jeder und jede hat hier eine andere DNA», sagt die Rechtsprofessorin Isabelle Wildhaber, Präsidentin der Gleichstellungskommission. «Auch wenn es nicht so gemeint ist, impliziert der Begriff HSG-DNA, dass wir alle gleich sind. Und jahrzehntelang war es tatsächlich so: Wir waren alle deutschsprachige, weisse, mittelalte Männer. Das stört mich als Frau, und es stört mich auch als Juristin, womit ich an der HSG einer Minderheit angehöre. Wir Juristen haben in vieler Hinsicht nicht die gleiche DNA wie die Betriebswirtschafter, unsere Methodologie ist eine andere. Ich denke also insgesamt anders. Deshalb ist mir der Begriff HSG-Spirit oder HSG-Kultur wesentlich lieber.»

Christoph Frei bedauert die zunehmende Anonymisierung, die mit dem Wachstum der HSG einhergeht. Doch zur Veränderung der Universität hat er ein nüchternes Verhältnis. «Es hat keinen Sinn, die guten alten Zeiten zu beschwören. Wir sind ganz einfach auf dem Weg, eine normale Uni zu werden.»



” O-TON

«Bei mir lief alles auf Zuruf»

Hans Rüttimann war von 1989 bis 2009 Haustechniker des Bibliotheksgebäudes. Schon während seiner Zeit an der HSG betrieb er zusammen mit seiner Frau Vreni in Rehetobel ein «Hobby-Restaurant», wie er es nennt; das «Haus hinter den Schiben» hat er dazu selbst renoviert. Die HSG ist oft mit Vereinstreffen oder Feiern zu Gast.

«Als ich mich für die Stelle des technischen Leiters im neu eröffneten Bibliotheksgebäude bewarb, war ich auf der Suche nach etwas Neuem. Ich war vierzig, gelernter Schreiner, und davor war ich knapp zwanzig Jahre bei einem Küchenhersteller für Lieferung und Montage verantwortlich. Ich hatte keinen technischen Hintergrund, deshalb war ich überrascht, dass ich die Stelle bekam. Die technischen Fähigkeiten musste ich mir *on the job* aneignen. Die HSG bekam den ersten Beamer, der aus Amerika in die Schweiz geliefert wurde, der kostete 145 000 Franken, der nächste kostete dann 70 000. Der Beamer wurde oben im Kasten im Audimax eingebaut, er entwickelte so viel Hitze, dass der ganze Raum gekühlt werden musste. Die Professoren schrieben immer noch die ganze Wandtafel voll, ich musste sie erst in die Arbeit mit dem Hellraumprojektor einweisen.

Während allen Vorlesungen sass ich im Kasten und bediente die Kamera für die Übertragung in den Nebenraum. Danach hätte ich fast auch selbst zu den Prüfungen antreten können! Nach einer Vorlesung über Personalführung ging ich einmal zum Rektor und fragte ihn, ob man so etwas nicht auch an der HSG einführen könnte ... Oft wenden wir die Dinge, die unterrichtet werden, an der Universität selbst nicht an.

Im Audimax waren Lebensmittel verboten, und wenn ich einen Studenten dabei erwischte, wie er etwas ass, richtete ich die Kamera auf ihn und beamte ihn auf die Leinwand, zur allgemeinen Gaudi. Das war nicht böse gemeint, aber es hat gewirkt.

Im Bibliotheksgebäude fanden nicht nur die Konferenzen statt, sondern auch der Uni-Ball und das Uni-Fest. Ich blieb immer bis zum Schluss, auch am Wochenende. Auf das St.Gallen Symposium habe ich mich immer besonders gefreut, man ist nie vor dem Morgen

nach Hause gekommen – und doch ging es am nächsten Tag wieder pünktlich los. Nach Tagungen oder Abschiedsvorlesungen wurde ich immer zum Znacht mit eingeladen, manche Professoren luden mich zum Geburtstag ein, zusammen mit meiner Frau. Das habe ich sehr geschätzt, man gehörte auch als «Büezer» dazu.

Es war ein schönes Leben. Ich dachte zuerst, die Leute an der HSG seien abgehoben, aber wenn man mit ihnen lebt, merkt man schnell, dass das nicht stimmt. Man konnte alles unkompliziert besprechen, ich war mit allen per Du. Bei mir lief alles auf Zuruf, mit den studentischen Vereinen schaute ich einfach, was geht. Es gab auch spontane Aktionen wie die Übertragung der Fussball-WM nachts um zehn im Audimax.

Ich wurde im richtigen Moment pensioniert. Die Uni wurde zu gross, auf einmal gab es einen Deckel aus Befehlen, und ich konnte nicht mehr unabhängig agieren. Jetzt ist es viel unpersönlicher. Damals waren es 3 000 Studierende, heute sind es bald 10 000.

An meinem letzten Arbeitstag liessen sie mich nicht mehr in mein Büro. Ich durfte erst zum Abschied rein – und fand dort zwei lebendige Schafe in einem Papiergatter. Die Studierenden wussten, dass ich Schafe hatte, wir haben ja 36 000 Quadratmeter Land im Appenzell. Eins der beiden Schafe lebt heute noch.»

Das Wachstum der HSG

«In meiner Studienzeit war die HSG übersichtlicher, wir waren näher bei den Professoren», sagt Peter Gomez, der sein Studium 1966 begonnen hatte. «Professor Hans Ulrich, die wissenschaftliche Koryphäe der damaligen Uni, hiess bei den Studenten schlicht «Ueli». Professor Hans Siegwart war der «Sigi», Professor Francesco Kneschaurek der «Kneschi». Heute käme wohl niemand mehr auf die Idee, einem Professor oder einer Professorin einen Übernamen zu geben.» Der Campus auf dem Rosenberg war für 900 Studierende geplant, bei der Eröffnung waren es bereits 1114 Studierende. Deren Zahl nahm in den folgenden Jahren rasch zu, der neue Campus wirkte als Magnet. Die 1963 festgelegte Obergrenze des Ausländeranteils von 25 Prozent vermochte das Wachstum kaum zu begrenzen. Francesco Kneschaurek stellt im Bericht des Rektors 1968/69 fest: «Als Folge davon erhöhte sich die Zahl der Ausländer in den letzten fünf Jahren (trotz Hunderter von Anmeldungen) nurmehr um vierzig Studenten, die Zahl der Schweizer dagegen um 400.» Kneschaurek rechnete mit einer Verdopplung der Studierendenzahlen in den nächsten fünfzehn bis zwanzig Jahren.

Bereits 1969 begannen die Planungen für einen Ergänzungsbau. Mit fast 1500 Studierenden platzte die Universität aus allen Nähten, man war gezwungen, Räumlichkeiten in der Stadt anzumieten. Bei der Abstimmung 1970 wurde die Bauvorlage jedoch abgelehnt: In der Stadt gab es 61 Prozent Nein-Stimmen, unter anderem wurde dem Bau einer Gewerbeschule der Vorzug gegeben. Ein weiterer Vorstoss kam 1973 nicht einmal zur Abstimmung. In den folgenden Jahren konzipierte Alois Riklin eine Kampagne für die Öffentlichkeitsarbeit, die bis zur Abstimmung von 1986 andauerte. Auf einer Hochschultagsrede zum Ergänzungsbau meinte Riklin 1984 ironisch: «Wir wetteifern mit der Universität Neuenburg, die kleinste Hochschule der Schweiz zu bleiben. Wir wollen nicht grösser werden. Wir schaffen keine neuen Studienplätze. Aber wir sind verpflichtet, Schweizer Maturi aufzunehmen.»

Die HSG wuchs schneller, als der Kanton bauen konnte: Als der Ergänzungsbau (das heutige Bibliotheksgebäude) 1989 eröffnet wurde, waren an der HSG fast 4000 Studierende immatrikuliert. Für eine Universität, die auf dem internationalen Parkett mitspielen will, ist ein solches Wachstum Herausforderung und Notwendigkeit zugleich. «Zur internationalen Bildungsindustrie gehört die Ausdifferenzierung einzelner Fachgebiete», so Alt-Rektor Thomas Bieger. «Will man ein Thema kompetent abdecken, muss man entweder wachsen oder sich spezialisieren.» Bieger zieht den Vergleich zu einem Regionalspital: «Wenn ein kleines Spital nicht wächst, muss es Fachgebiete abbauen, denn wir haben heute nicht mehr den einen Chirurgen, der alles macht, von Hüftgelenk bis Blinddarm. Und so ist es auch bei uns: Wir haben nicht mehr den Marketingprofessor, der von Marktanalyse bis zum strategischen Marketingmanage-

ment alles abdeckt. Aufgrund unseres integrativen Anspruchs kommt eine weitergehende Spezialisierung für uns nicht infrage, also müssen wir wachsen. Es geht nicht um Zahlen, sondern um Entwicklungspfade.»

Derzeit hat die HSG mehr als 9 000 Studierende. Die Platznot ist geblieben, der Campus Platztor wird ab frühestens 2029 zusätzlich Raum für 3 000 Studierende bieten. «Wird die HSG eine 10 000er oder eine 20 000er Universität werden?», fragt sich Thomas Scheitlin, Vizepräsident des Universitätsrats. «Qualität geht vor Quantität, daher liegt unser Fokus auf einer 10 000er Universität. Wir müssen unsere Exzellenz bewahren, das ist für mich der Schlüssel.»



” O-TON

«Wir unterstützen und befähigen»

Bruno Hensler ist Verwaltungsdirektor der HSG

«Die sogenannte Verwaltung unterstützt alles, was dem universitären Kernauftrag von Lehre und Forschung und darüber hinaus der Weiterbildung dient. Dazu gehören Dienstleistungen wie Studiumszulassungen, Forschungsförderung, Qualitätssicherung, Personalrekrutierung und -administration, im Weiteren Marketing, Finanzen, Bibliothek sowie die Fortentwicklungen im Bereich IT-Systembereitstellung und -betrieb.

Heute umfasst die Universität rund 1350 Vollzeitstellen, die sich in weit über 5000 Arbeitsverhältnisse aufgliedern. Rund sechzig Prozent der Vollzeitstellen haben eine akademisch-dozierende Ausprägung. Das Stellenwachstum im administrativ-technischen Bereich wird durch verschiedene Faktoren getrieben: zum einen durch Professionalisierung und Spezialisierung, zum anderen durch Personal- und Studierendenwachstum, dazu kommen zunehmend regulatorische Anforderungen.

Das Wachstum und die regulatorischen Anforderungen – Stichwort Compliance – haben dazu geführt, dass auch an der HSG die Wege länger und formeller werden. Dieser Entwicklung versuchen wir mit geeigneten Strukturen zu begegnen. So weit möglich, halten wir an einer selbstverantwortlichen föderalistischen Struktur fest und schaffen Raum für Eigenverantwortung. Es ist wie bei den Kleidern: Das Wachstum der Universität führt dazu, dass das alte Hemd – die Leistungen, Prozesse und Strukturen – nicht mehr passt und in puncto Grösse, Stoff und Schnitt angepasst werden muss.

Mit dem Ablegen des bisherigen Kleides ist auch eine gewisse Wehmut nach der guten alten Zeit verbunden, doch aus den Anpassungen ergeben sich oft auch neue Möglichkeiten. Ich erlebe die HSG als einen Ort der Neugier: Veränderung wird überwiegend als inspirierende Chance gesehen und genutzt.»

DER AKADEMISCHE MITTELBAU

Das Wachstum der Studierendenzahlen wird vor allem vom Mittelbau aufgefangen, denn die Zahl der Ordinariate (ordentliche Professuren) ist bei weitem nicht proportional zur Zahl der Studierenden gewachsen: 110 ordentlichen Professuren stehen heute rund 1600 Angehörige des Mittelbaus gegenüber. Zum Mittelbau gehören alle Beschäftigungsverhältnisse in Lehre und Forschung unterhalb der ordentlichen und assoziierten Professuren: Assistent:innen und Doktorierende, Postdocs, Assistenzprofessoren, ständige Dozierende sowie externe Lehrbeauftragte. Sie arbeiten oftmals in Teilzeitverhältnissen und zu geringeren Löhnen. Christoph Frei, derzeit Präsident des Mittelbaus, setzt sich, zusammen mit Co-Präsidentin Julia Nentwich, für mehr Mitbestimmung des Mittelbaus in allen universitären Gremien ein. Er führt ins Feld, dass vor allem Assistenzprofessor:innen und ständige Dozenten sich in hohem Masse mit der HSG identifizieren und den Alltag in Forschung, Lehre und Betreuung in guten Teilen mitgestalten.

Der Mittelbau leiste rund siebzig Prozent der Lehre und mehr als fünfzig Prozent des Outputs in der Forschung, so Christoph Frei, im Senat jedoch entfallen derzeit nur 8,5 Prozent der Stimmen auf den Mittelbau, während die Ordinariaten achtzig Prozent der Stimmen auf sich vereinen. Das neue Universitätsgesetz sieht für den Mittelbau 18 Prozent der Stimmen vor, das ist deutlich weniger als angestrebt. Christoph Frei spricht von struktureller Macht: «Die ordentlichen Professorinnen und Professoren haben im Senat die absolute Mehrheit, sie konnten also entscheiden, ob der Mittelbau in Zukunft ein Drittel der Stimmen bekommen soll, wie wir es fordern. Doch warum sollten die Ordinariaten ihrer eigenen Entmachtung zustimmen?»

In den letzten Jahren gab es verschiedene Anstrengungen, die Anstellungsbedingungen und Karrierewege zu reformieren. Wie auch an anderen Schweizer Universitäten wurde nach dem Vorbild amerikanischer Universitäten ein Tenure Track-Modell eingeführt: Wer seine Promotion abgeschlossen hat, kann sich auf eine Assistenzprofessur mit Tenure Track bewerben und ist damit zumindest auf dem Weg zu einer unbefristeten Stelle. Sechs Jahre hat man Zeit für die Habilitationsschrift, mit einer Zwischenevaluierung nach drei Jahren. Wer die Voraussetzungen erfüllt, wird assoziierter Professor oder Professorin mit unbefristetem Vertrag (Tenure bedeutet in diesem Kontext Festanstellung).

Die Rechtswissenschaftlerin Monika Simmler hat seit einem Jahr eine Assistenzprofessur mit Tenure Track. «Bis vor einem Jahr war ich Postdoc. Ich schrieb schon damals an meiner Habilitationsschrift, doch ich hatte keine Zusicherung, dass ich weiterbeschäftigt werde. Psychologisch macht das einen Riesenunterschied. Jetzt weiss ich: Wenn ich meinen Job gut mache, habe ich danach eine Anstellung. Mittlerweile haben die meisten meiner Kolleginnen an der Law School eine Assistenzprofessur mit Tenure Track. Meine Vorgängerinnen und Vorgänger dagegen standen mit Ende dreissig oft ohne Anschluss-

lösung da, sie mussten schon bei der Anstellung ständig darüber nachdenken, was nach den sechs Jahren passieren soll.»

Monika Simmler ist im Senat Vertreterin des Mittelbaus, früher war sie Vizepräsidentin des Mittelbaus. In den letzten Jahren sei hier Einiges in Bewegung gekommen: «Es gibt ein Bewusstsein dafür, dass im Mittelbau teilweise prekäre Arbeitsverhältnisse existieren.» Ausschlaggebend für den Wandel sei auch die Frauenförderung gewesen. «Die HSG will mehr Frauen für Lehre und Forschung rekrutieren, und es hat sich gezeigt, dass Frauen sich oft nicht bis zum Alter von vierzig Jahren mit befristeten Arbeitsverträgen anstellen lassen wollen. Wenn man ihnen kein dauerhaftes Arbeitsverhältnis anbietet, gehen sie andere Wege.» Der Wettbewerb um qualifizierte Frauen hat sich verschärft, denn auch andere Universitäten wollen den Frauenanteil innerhalb der Professorenschaft erhöhen.



Studierende auf dem Campus

Die Studierenden der HSG

STANDORTVORTEIL ST.GALLEN

«In Zürich glauben viele, die Schweiz höre nach Winterthur auf.» Das gehörte zu den Dingen, die den Marketingprofessor Torsten Tomczak überraschten, als er Anfang der neunziger Jahre aus Berlin nach St.Gallen kam. Vielleicht ist gerade die vermeintliche Provinzialität St.Gallens das Erfolgsgeheimnis der HSG: Nur fünfzehn Prozent der Studierenden stammen aus der Region, in den Universitäten Bern und Basel sind es jeweils mehr als 36 Prozent (die Universität Zürich führt keine entsprechende Statistik, dort dürfte der Anteil noch höher sein).

Was die Herkunft der Studierenden angeht, sind die Universitäten in den zentralen Städten der Schweiz demnach provinzieller als die HSG. Die Lage in der Ostschweiz ist für die Universität ein Ansporn: Um herausragende Studierende und Professor:innen nach St.Gallen zu locken, muss man ihnen etwas bieten, was sie in Zürich, Genf und Basel nicht finden. Dass die überwiegende Mehrheit der Studierenden von auswärts kommt, prägt wiederum die Stimmung auf dem Campus: Wer am Wochenende nicht nach Hause fahren kann, ist offener für neue Freundschaften. In einer Stadt mit 80 000 Einwohnern muss man seine Freizeit aktiver gestalten als in einer Metropole.

Aus Sicht der Schweizer Studierenden steht das internationale Renommee der Universität nicht zwingend im Vordergrund. Für sie ist die HSG eine normale Universität, für Bewohner der Region ist sie schlicht die nächstliegende Wahl. Die internationalen Studierenden dagegen folgen dem Ruf der HSG als führende Wirtschaftsuniversität Europas. An der HSG zu studieren, ist für Bildungsausländer:innen eine Auszeichnung: Aufgrund der 25 Prozent-Klausel müssen sie eine Aufnahmeprüfung ablegen, und schliesslich muss man sich ein Studium an der HSG auch leisten können. Zu den hohen Lebenshaltungskosten in der Schweiz kommen die Studiengebühren, die an der HSG deutlich höher sind als an den meisten anderen Schweizer Universitäten.

i INTERNATIONALE STUDIERENDE AN DER HSG – ZAHLEN UND FAKTEN

Laut Zulassungs- und Anrechnungsstelle schwanken die Zahlen ausländischer Bewerber stark: In der Bachelorstufe geht das von knapp 400 bis zu 800 oder gar 1000. Dementsprechend variiert auch die Quote derjenigen, die über das Auswahlverfahren für ausländische Bewerber zugelassen werden: Je nach vorhandenen Plätzen und Bewerbungszahl sind es zwischen fünfzehn und fünfzig Prozent.

Die Universität will die besten Studierenden anziehen, daher wird beim Auswahlverfahren kein Vorwissen abgefragt. «Es geht um die generelle Befähigung zum Studium», sagt Beat Rigamonti von der Zulassungsstelle, «im Grund ist es eine Art Intelligenztest. Derzeit sind wir daran, das Auswahlverfahren zu reformieren: Wir schauen, ob es noch bessere Verfahren gibt.» Bei den Zulassungen kommt es durchaus vor, dass Bewerber durchfallen, obwohl sie in ihrem Reifezeugnis nur Bestnoten hatten. «Wir haben sehr viele Bewerberinnen und Bewerber, die noch nie einen schulischen Rückschlag erlebt haben, das gibt manchmal Diskussionen mit den Eltern.»

Über die Frage, wer bei der Bewerbung als Ausländer:in gilt, entscheidet die Nationalität und die Vorbildung. Manche Eltern in Deutschland schicken ihr Kind in ein Schweizer Internat, damit der Studienplatz an der HSG aufgrund der Schweizer Maturität gesichert ist, denn wer einen Abschluss in der Schweiz hat, gilt als Bildungsinländer.

Auf der Assessmentstufe kommen fast alle ausländischen Studierenden aus Deutschland oder Österreich sowie dem nahen Ausland. «Diejenigen, die von weiter her kommen, haben meistens einen Schweiz-Bezug: Sie sind Auslandsschweizer, oder ein Elternteil arbeitet in der Schweiz», so Rigamonti.

Bei der Masterstufe dagegen unterscheidet sich der Anteil internationaler Studierender stark, je nach Masterprogramm. «In den rechtswissenschaftlichen Programmen mit Schweizer Recht haben wir fast nur Schweizer, in den englischsprachigen Studiengängen der Volkswirtschaftslehre, in Strategy and International Management, International Affairs und International Law sind die Studierenden international, hier kommen viele auch von anderen Kontinenten.»

KLISCHEES UND ERFAHRUNGEN

Die Studierenden der HSG gelten als engagiert und leistungsbereit, manchmal auch als überambitioniert und karrierebewusst. «Es ist nicht so, dass alle viel Geld verdienen wollen, vielmehr spürte ich: Sie wollen etwas bewegen», sagt die HSG-Alumna und Unternehmerin Nicole Büttner-Thiel. «Viele HSG-Studierende sind smart und engagiert. Sie arbeiten hart, das steckte mich an. Es ist wie beim Joggen: Man passt sich der Geschwindigkeit der anderen an und wird mitgezogen.» Nicole Büttner-Thiel hatte als Studentenschaftspräsidentin 2005 den Teaching Award ins Leben gerufen. Sie wollte damit ein Gegengewicht zu den Kriterien der Hochschulrankings schaffen. «Für die Rankings sind das Einstiegsgehalt der Absolventen und die internationale Forschung wichtig, für uns Studierende stand dagegen die Qualität der Lehre im Vordergrund.»

In manchen Dingen sind die Studierenden der HSG konservativer als die Professorenschaft. Nicht nur stimmten die Studierenden bei den Bologna-Reformen für strengere Noten, auch der Vorschlag, die «Studentenschaft» in «Studierendenschaft» umzubenennen, scheiterte 2021 in einer Urabstimmung. Die Kommunikationsprofessorin Miriam Meckel und der Wirtschaftsethikprofessor Thomas Beschorner meldeten sich darauf im *St.Galler Tagblatt* mit einer Polemik zu Wort. «Maximilian mag's männlich», so der Titel, in Anspielung

auf einen Blogbeitrag der Startwoche 2016, in dem Studierende das Maximilian-Meme geschaffen hatten. Die Studentenschaft habe sich selbst und ihrer Universität «einen Bärendienst erwiesen», so Meckel und Beschorner. Die magere Wahlbeteiligung von elf Prozent sei keine Entschuldigung, sondern ein Zeichen der Gleichgültigkeit: «Gendern ist für Maximilians Karriere bislang offenbar schlicht irrelevant.»

In der Studierendenzeitschrift *prisma* gab es daraufhin eine geharnischte Replik, die sich weniger auf die Kritik an der Abstimmung als auf das Maximilian-Klischee bezog. Das Meme um Maximilian sei gerade deshalb so populär, schreibt Alessandro Massaro, weil es fern der Wirklichkeit liege: «Es ist das Zeichen einer Gemeinschaft von Studierenden, die es leid ist, ständig mit diversen unrealistischen Stereotypen in Verbindung gebracht zu werden.»

Gibt es «Maximilian» wirklich, diesen männlichen Sprössling einer deutschen Adelsfamilie mit Rolex, RayBan und grossspurigem Auftreten?

«Maximilian»



» O-TON

Lukas Zumbrunn

Studentenschaftspräsident 2021/2022

«Für jeden, auf den das Klischee zutrifft, gibt es zehn, zwanzig, dreissig andere.»

» O-TON

Oliver Gassmann

Professor für Technologie-Management

«Das Klischee des Karrieristen an der HSG trifft nicht zu. Man findet sie vereinzelt, und selbstverständlich findet man sie häufiger an profilierten, erfolgreichen Universitäten als an weniger erfolgreichen. Ich erlebe an der HSG jedoch mehrheitlich sehr kritische Geister: Sie suchen den Diskurs, lieben den Widerspruch, und sie stellen das Lernen stärker ins Zentrum als die Karriere. Ihr Engagement ist grossartig, in den Kursen wie ausserhalb – man denke nur an das St.Gallen Symposium, START Global oder oikos.»

» O-TON

Urs Füglistaller

Professor für Unternehmensführung und Prorektor Institute und Weiterbildung

«Umfragen unter unseren Studierenden ergeben, dass viele sich in einem Grossunternehmen ihre Sporen abverdienen wollen. Zwei andere Themen sind jedoch genauso wichtig: selbst eine Firma zu gründen oder später ins Familienunternehmen einzusteigen bzw. in einem KMU tätig zu sein. Denn dort kommt man schneller in eine Cheffposition. Wir sehen dabei auch eine Veränderung gegenüber früher. Vor zwanzig Jahren war für die HSG-Studierenden noch klar: Man geht zu einer Bank oder zu einem grossen Unternehmen. Heute geben bei Studienbeginn zwar immer noch sechzig Prozent der BWL-Studierenden an, dass sie in einem Grossunternehmen arbeiten wollen, doch fünf Jahre später sagen das nur noch dreissig Pro-

zent. Von den anderen möchte die eine Hälfte in ein KMU wechseln, und die anderen sagen: «Ich möchte mein eigener Herr und Meister sein» und gründen ein Start-up.»

” O-TON

Martin Kolmar

Professor für Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsethiker

«Wir haben eine neue Generation von Studierenden. Sie finden in ihrem Prozess des Bewusstwerdens eine Welt vor, die von Klimakrise, Pandemie und einem Krieg in Europa geprägt wird, einem Krieg, der womöglich der Auftakt für eine neue Ausrichtung der politischen Weltordnung ist. Sie stellen tiefere Fragen, denn sie wollen verstehen, in welche Gesellschaft sie hineingeboren wurden und was ihre Zukunft bringen wird. Dies betrifft auch die fundamentalen Werte, an denen sich unser Handeln orientieren kann.

Natürlich ist es völlig legitim, an eine Business School zu gehen und zu sagen: Ich mache hier meinen Abschluss, und dann gehe ich zu einer Grossbank und mache Karriere. Das hat lange Zeit auch gut funktioniert. Aber jetzt kommen immer öfter Studierende zu uns, die sagen: «Ihr Wirtschaftsvertreter seid ein Teil des Problems, ich möchte von innen erkennen, wie das Problem funktioniert.» Zum Glück sind diese Studierenden dann oft positiv überrascht von dem, was sie an der HSG vorfinden.»

” O-TON

Christa Binswanger

Ständige Dozentin für Gender und Diversity:

«Ich habe zuvor an der Universität Basel unterrichtet, und dort waren die Studierenden bunt gemischt: Glatze, Piercing, Latzhose, manchmal kamen sie barfuss – ich hatte ein vielfältiges, oft auch apartes Spektrum von Kleidern und Frisuren. An der HSG war das eine meiner ersten Fremdheitserfahrungen: Die Studierenden sahen auf den ersten Blick alle sehr ähnlich aus – gleicher Haarschnitt (Frauen lang, Männer kurz), ziemlich einheitliche und gepflegte Kleidung, alle sehr höflich. Im Unterricht merkte ich dann, dass die Unterschiede zwischen den Universitäten doch nicht so gross sind – auch in St.Gallen sind die

Studierenden sehr vielfältig. Und Genderfragen beschäftigen die Studierenden an der HSG genauso wie die Studierenden in Basel.»

» O-TON

Dieter Thomä

Professor für Philosophie

«Die HSG ist attraktiv für Secondos, was man nicht auf den ersten Blick sieht, denn der Seminarraum wirkt homogen, alle sind ähnlich gekleidet und frisiert. Man merkt es erst an den Nachnamen. Ihre Eltern stammen beispielsweise aus Albanien, Italien oder Ex-Jugoslawien, und häufig sind sie in ihrer Familie die Ersten, die studieren. Wenn man mit ihnen arbeitet, erfährt man mehr. Beispielsweise verrät mir ein junger Mann, dass sein Vater Analphabet ist. Gerade als Erststudierende wählen sie häufig Fächer, die beruflichen Erfolg versprechen: Man möchte nachher nicht als arbeitsloser Philosoph dastehen, wenn die Familie für das eigene Studium vielleicht Opfer gebracht hat. Sie wollen Erfolg haben und Geld verdienen, damit entsprechen viele Secondos in besonderem Mass diesem Aspekt der HSG-DNA. Die Secondos haben ein besonderes Verständnis für die tiefen Konflikte der Gesellschaft. Sie spüren diese Konflikte auch selbst, wenn sie sich in diese HSG-Maschinerie hineinbegeben. Wir nehmen das an der School of Humanities and Social Sciences sehr ernst und bieten diesen Fragen auch eine Plattform. Zusammen mit dem Dokumentarfilmer und HSG-Ehrendoktor Christian Frei mache ich zum Beispiel die Veranstaltung «Kultur und Konflikt» Wir behandeln Texte zu kulturellen Konflikten etwa zwischen dem Westen und dem Islam, oder Samuel Huntingtons Buch *The Clash of Civilizations*. Die Studierenden schreiben Drehbücher für Dokumentarfilme, in denen es um kulturelle Konflikte geht: um Zwangsheirat, oder eben um den Vater, der Analphabet ist. Dass die Secondos diese besondere Perspektive haben, ist eine grosse Chance für ihre berufliche Zukunft. Sie haben damit anderen etwas voraus.»

VEREINE UND INITIATIVEN

An der HSG gibt es mehr als 130 Vereine bei etwa 9000 Studierenden, das sind pro Kopf doppelt so viele studentische Initiativen als etwa an der Universität Zürich, wo auf ca. 28000 Studierende 190 studentische Organisationen kommen. Das Spektrum der studentischen Organisationen der HSG reicht von Sportvereinen und studentischen Verbindungen bis zu Musikensembles



SHSG-Vorstand 1995/1996: (vorne v. l. n. r.) Christian Lütolf, Zoe Baches, Bettina Hein, Fabienne E. Meier, (hinten v. l. n. r.) Daniel Diemers, Christian Rahders, Präsident Peter Hogenkamp

(UniChor, UniOrchester, Big Band), einem Radiosender (toxic.fm) und einer Kunstinitiative (proArte). Es gibt einen Club für Aviatik, einen für vegane Ernährung; manche Clubs haben auch einen Bezug zu Studienfächern, so etwa der Family Business Club, der Sustainable Investment Club oder die Law Clinic, die unentgeltliche Rechtsberatung durch Studierende der HSG anbietet.

Die traditionsreichsten Initiativen haben mit ihren professionell organisierten Tagungen eine Ausstrahlung weit über St.Gallen hinaus. Seit mehr als fünfzig Jahren organisiert das International Students' Committee das St.Gallen Symposium. Die Initiative START Global veranstaltet mit dem START Summit die grösste Start-up-Tagung Europas: Sie bringt mehr als 5 000 Teilnehmende nach St.Gallen. Die Umweltinitiative oikos wiederum organisiert regelmässige Tagungen zu Umweltthemen.

«Man möchte zeigen, dass man mit den Grossen mithalten kann», meint der Journalist und Internetunternehmer Peter Hogenkamp. Er kam 1990 für sein Betriebswirtschaftsstudium aus Detmold an die HSG und war 1995/1996 Studentenschaftspräsident. Ausländer:innen sind in den 130 studentischen Vereinen überproportional vertreten. «Die Schweizer regten sich oft darüber auf, dass die Deutschen alles dominieren», sagt Hogenkamp. «Das liegt allerdings auch daran, dass wir Deutschen am Wochenende nicht nach Hause fahren ins Appenzell. Wir bleiben hier und müssen die Zeit totschlagen, also engagieren wir uns – und damit sind wir natürlich auch besonders spürbar.»

STUDENTENSCHAFT SHSG

Das Engagement in der Studentenschaft habe sein Denken viel stärker geprägt als das Studium, so Hogenkamp: «Neben dem Studium mit sehr viel Stress ein komplexes Projekt zu managen, das macht etwas mit den Leuten.» Wer sich in

der Studentenschaft engagiert oder die grossen Konferenzen mit organisiert, übernimmt mit zwanzig Jahren bereits Verantwortung für sechsstellige Budgets. «Eine solche Eigenverantwortung hat man sonst frühestens nach fünf Berufsjahren.» Peter Hogenkamp spürte während seiner Zeit als Studentenschaftspräsident auch die Lust am Unternehmerischen: «Wir sagten einfach: ‹Wir machen etwas Cooles für euch›.»

Die studentische Interessensvertretung gibt es seit 1921, im Jahr 2021 feierte sie ihr hundertjähriges Jubiläum. Die Studentenschaft (SHSG) funktioniert nach dem Prinzip der Gewaltenteilung: Das Studentenparlament ist die Legislative, der Studentenschaftsvorstand die Exekutive, die Rekursstelle die Judikative. An der HSG tritt man mit der Immatrikulation automatisch auch in die SHSG ein; anders als an den meisten anderen Universitäten ist an der Universität St.Gallen die Mitgliedschaft in der SHSG konstitutionell. Dass die Mitgliedschaft in der Studierendenvertretung bei anderen Universitäten nicht mehr obligatorisch ist, hat mit der 68er-Bewegung zu tun: Im Zug der Proteste verfolgten Studierendenvertretungen damals politische Anliegen, die nicht von allen Studierenden getragen wurden. Die SHSG dagegen beschränkt sich auf inneruniversitäre Themen, und damit vertritt sie alle Studierenden. Sie sitzt in sämtlichen Gremien der universitären Selbstverwaltung, stellt Dienstleistungen bereit, darunter gastronomische Einrichtungen wie die Bar *[ad]hoc*, die Studierendenzeitschrift *prisma*, ein internationales Austauschprogramm sowie eine Campus-App.

Dass die SHSG keine politischen Ziele verfolgt, ist ein Erbe der Geschichte der HSG: An der Handelshochschule St.Gallen gab es 1968 keine Proteste, was auch am partnerschaftlichen Verhältnis der Studierenden zur Universitätsleitung lag. An diesem Vertrauensverhältnis hat sich bis heute nichts geändert. Die Präsidentschaft in der SHSG dauert nur ein Jahr, in der hundertjährigen Geschichte der SHSG ist es erst zwei Mal vorgekommen, dass jemand zwei Jahre Präsident war.

Florian Hotz war 2001/2002 Präsident der SHSG während der Bologna-Reform, gegen die an anderen Universitäten protestiert wurde. «Wir lachten immer über Unis, bei denen die Studierendenvertreter mit Transparenten vor dem Hauptgebäude standen, während drin die Universitätsleitung sass und alles abblockte. Manche warfen uns vor, wir würden uns von der Professorenschaft einseifen lassen, doch das trifft überhaupt nicht zu. Im Zusammenhang mit der Neukonzeption der Lehre hatten wir einen intensiven Austausch mit Rektor Peter Gomez, die Debatten waren manchmal hart, aber immer konstruktiv und pragmatisch.»

Lukas Zumbrunn hatte sich für das Präsidentenamt 2021/2022 zur Verfügung gestellt, weil er wissen wollte, wie an der HSG Entscheidungen zustande kommen. «In diesem Jahr habe ich enorm viel gelernt: Ich weiss jetzt, wie Reformen von Studiengängen durchgeführt werden, wie man die unterschiedlichsten Stakeholder abholt und alles zusammenbringt – und ich habe begrif-

«Alle anderen Universitäten hatten eine Campus-App. Nur die HSG nicht»

Ali Jouini, Masterstudent Business Innovation, Vizepräsident des SHSG 2019/2020

«Ich komme aus Genf, und St.Gallen war für mich eine gute Möglichkeit, meine Komfortzone zu verlassen. Ich hatte viel Gutes über die HSG gehört, doch als ich versuchte, mich im Internet über das Angebot zu informieren, stellte ich fest, dass ich mir alles auf Facebook, Instagram oder der HSG-Website zusammensuchen musste. Alle anderen Universitäten, die ich mir anschaute, hatten eine Campus-App. Nur die HSG nicht.

Ich studiere im English Track, und als ich 2020 zusammen mit Mertcem Zengin ins Präsidium der SHSG gewählt wurde, wollte ich mehr Verbindung der SHSG zum English Track schaffen. Viele Informationen des SHSG waren nur auf Deutsch verfügbar, es fehlte ganz allgemein an Transparenz.

Neben diesem Anliegen war mein wichtigstes Projekt die Entwicklung einer Campus-App. Umfragen unter den Studierenden ergaben, dass das dringendste Bedürfnis in einer zentralen Plattform für die 130 Clubs und Vereine der HSG bestand: Die App sollte die Informationen bündeln, die man sich bisher mühsam auf den Facebook- oder Instagram-Accounts der einzelnen Clubs zusammensuchen musste. Das zweite wichtige Angebot der App ist der Market Place. Im Weiteren kann man in der App sehen, ob es in der Bibliothek noch freie Arbeitsplätze gibt; das Menü in der Mensa wird angezeigt, ebenso die Abfahrtszeiten der Busse. Sehr beliebt ist auch die Campus-Map, denn es ist oft nicht ganz leicht, auf dem verzweigten Gelände die Räume zu finden.

Die Campus-App ging Ende April 2021 live, das war eine sehr spezielle Zeit. Die Pandemie hatte unsere Arbeit an der App einerseits schwieriger gemacht: Wir hätten uns mehr Austausch mit den Studierenden auf dem Campus gewünscht, denn wir machten die App ja für sie. Andererseits kam die App gerade zum richtigen Zeitpunkt, die Studierenden waren froh, dass sie sich nun wenigstens digital mit dem Campus verbinden konnten. Am ersten Tag hatten wir 1000 Downloads, inzwischen sind es über 6000, also nutzen zwei Drittel der Studierenden unsere App.

Die HSG ist weltweit die einzige Universität, deren Campus-App ausschliesslich in der Verantwortung der Studierenden liegt. Auch die

Maintenance der App ist Sache der SHSG, die Universität gab nur einen bescheidenen Betrag, damit wir die Übergabe an die Universität organisieren konnten. Eine App kann man nicht einfach sich selbst überlassen: Es gibt Updates der Programmiersprache, und auch die Informationen zur HSG müssen immer wieder auf den neusten Stand gebracht werden.»

fen, wie wichtig es ist, dass man als Studierendenvertreter dabei die Finger im Spiel hat. Man kann an der HSG auch einfach nur studieren. Aber erst, wenn man sich engagiert, merkt man, wie schön es ist, Teil des Ganzen zu sein.»

Wie man es an einer Wirtschaftsuniversität erwarten kann, wird die SHSG durchaus unternehmerisch geführt. Peter Hogenkamp hatte seinerzeit das Jahrgangssponsoring initiiert: Für einen Jahresbeitrag von 50 000 Franken konnte sich damals eine Unternehmensberatung als potenzieller Arbeitgeber auf dem Campus positionieren. «Die Studentenschaften anderer Universitäten waren immer knapp bei Kasse, wir jedoch mussten uns finanziell keine Sorgen machen», so Florian Hotz, der als SHSG-Präsident das Jahrgangssponsoring mit Swiss Re umsetzte. «Wir schrieben die Recruiting-Abteilungen grosser Firmen an, zeigten ihnen die Vorzüge einer solchen Partnerschaft auf – und dann ging es ans Verhandeln, und natürlich versuchten wir, möglichst viel herauszuholen. Mit zwanzig Jahren mit dem HR-Chef eines Weltkonzerns zu verhandeln, ist ein Sprung ins kalte Wasser – dabei habe ich unheimlich viel gelernt.» Als Gegenleistung bekommen die sponsernden Unternehmen die Möglichkeit, durch Events, Ausflüge und Coaching-Angebote mit den Studierenden in Kontakt zu treten und sich damit als künftiger Arbeitgeber ins Spiel zu bringen.

In den letzten zwanzig Jahren ist auch die SHSG kontinuierlich gewachsen. «Zu meiner Zeit bestand die Studentenschaft nur aus den sieben Vorständen, doch inzwischen sind daraus eigene kleine Departemente geworden», so Peter Hogenkamp. Die grösste Herausforderung bei studentischen Organisationen besteht angesichts des ständigen Generationenwechsels in der Kontinuität. «Es beruht ja alles auf Freiwilligkeit», so Hogenkamp. «Man hat keine formelle Führungsrolle, daher kann man niemandem sagen: ‚Du machst das jetzt, sonst fliegst du raus!‘ Man muss die Leute mitnehmen und begeistern, das erfordert *soft skills*.»

«An der HSG gilt es als Schande, wenn ein Projekt nicht mit einer schwarzen Null endet»

Ein Gespräch mit Bettina Hein, Technologie-
Unternehmerin und Studentenschaftspräsidentin
1996/1997



Sie stammen aus Deutschland – wie kamen Sie an die HSG?

Ich wollte an einer guten Universität Betriebswirtschaft studieren, und in einem Führer für wirtschaftswissenschaftliche Universitäten wurde die Universität St.Gallen empfohlen. Damals wurden in Deutschland die Studienplätze von der ZVS (Zentrale Vergabestelle für Studienplätze) vergeben, und demnach hätte ich in Marburg studieren sollen, denn ich komme aus Bad Nauheim in der Nähe von Frankfurt. Das war mir viel zu nah an zu Hause.

Ich habe dann die Aufnahmeprüfung in Koblenz und an der HSG gemacht. In Koblenz bestand ich die schriftliche Prüfung, doch bei der mündlichen fiel ich durch. Ich war den Prüfern nicht wirtschaftsorientiert genug: Ich hielt einen Vortrag über die offene Jugendarbeit und sagte, damit könne man etwas Soziales verändern. Da meinte der Professor: «Wenn Sie etwas Soziales machen wollen, Fräulein, dann werden Sie doch Krankenschwester.» Das waren seine Worte, «Fräulein»! Dann machte ich die Prüfung an der HSG – die Prüfung war übrigens von meinem späteren Schwiegervater Jakob Göldi konzipiert worden, und die Nachricht, dass ich angenommen bin, bekam ich von Ricky Göldi, die später meine Schwiegermutter werden sollte, sie arbeitete im zentralen Sekretariat der HSG. Meine Schwiegereltern hatten sich an der HSG kennengelernt, und auch ich habe meinen Mann Andreas an der HSG kennengelernt. Es wird interessant, wo unsere Kinder Jakob und Louisa dann einmal studieren werden ...

Jetzt habe ich weit ausgeholt. Aber das ist die Geschichte, wie ich an die HSG gekommen bin.

Wie haben Sie sich in St.Gallen eingelebt?

St.Gallen ist ein schmucker Ort. Gerade wenn man aus Deutschland kommt, ist das etwas Besonderes, da gibt es so viele Städte, die im Zweiten Weltkrieg zerbombt wurden, und meine Familie kommt ursprünglich aus Dortmund. Mit der Schweiz hatte ich eigentlich nichts am Hut, die kannte ich nur von Autobahnraststätten auf der Fahrt nach Italien. Mir war nicht einmal klar, dass man hier Schweizerdeutsch spricht, und am Anfang habe ich überhaupt nichts verstanden. Für mich klang das alles nach *chachacha*, ich habe öfter Sachen verkehrt gemacht, weil ich immer lächelte und «jaja» sagte. In meiner ersten Wohnung in St.Gallen an der Langgasse wurde ich von der Hausabwärtin – das fand ich damals ein ganz merkwürdiges Wort – begrüsst und durchs Haus geführt. Sie erklärte mir die Waschmaschine, ein Toplader, bei dem man noch irgendetwas zumachen musste. Bei der ersten Wäsche machte ich das dann prompt verkehrt und musste die Reparatur für 300 Franken bezahlen, das war damals viel Geld für mich.

Jetzt sprechen Sie perfekt St.Gallerdeutsch. Wie lernt man Schweizerdeutsch?

DRS drüü lose... Man lernt es jedenfalls nicht an der HSG. Manches habe ich von Kommilitonen aufgeschnappt, doch meine Versuche, es zu lernen, wurden komplett abgeblockt.



Bettina Hein bei ihrer Rede am Dies academicus 1997

Man wollte nicht, dass Sie Schweizerdeutsch sprechen?

Das ist eine Erfahrung, die alle Deutschen machen, deswegen können das auch so wenige. Ich habe mein ganzes Studium absolviert, ohne Schweizerdeutsch zu sprechen. Wenn ich es versuchte, wurde ich immer korrigiert, und dann hiess es gleich: «Du hast doch so ein schönes Hochdeutsch, lass das besser bleiben.» Dann gab ich es auf. Ich dachte damals auch nicht, dass ich einmal in der Schweiz bleiben würde.

Gelernt habe ich es erst, als ich mit meinem Mann Andreas zusammenkam. Ich habe ihn gezwungen, es mir beizubringen. Zwei Jahre habe ich im Geheimen mit ihm geübt. Schweizerdeutsch zu reden, traute ich mich erst, als ich mit der Migros-Klubschule einen Sprachaufenthalt in Paris hatte, denn da kannte mich niemand. Nach einer Woche kamen von einer deutschen Veranstalterin noch weitere Teilnehmer dazu, mit denen sprach ich natürlich Hochdeutsch, und da meinten alle ganz erstaunt: «Woher chasch du so guet Schriftdüütsch?»

Als Sie 1997 Präsidentin der Studentenschaft wurden, gab es an der HSG erst sehr wenige Frauen. Wie haben Sie das erlebt?

Von den Studierenden waren 81 Prozent Männer. Das hat auch mit dem Umfeld zu tun. Die HSG gilt als Kaderschmiede, an der man für die höchsten Wirtschaftspositionen ausgebildet wird, und das ist nun einmal männlich geprägt. Ich selbst kam von einer katholischen Schule in Bad Nauheim, damals war das noch eine Mädchenschule mit vielen starken Frauen, das war eine ganz andere Welt. An der HSG waren die Frauen im ersten Semester auch ein wenig Freiwild: Die Herren bemühten sich um einen, das war zum Teil unangenehm, zum Teil merkwürdig. Andererseits war man auf einmal begehrt, das war auch Bestätigung.

Was das Präsidium der Studentenschaft angeht, gab es in hundert Jahren gerade einmal fünf Frauen, und dabei habe ich die für 2022/2023 gewählte Präsidentin Irina Kopatz schon mitgezählt. Das ist schon krass: 95 Präsidenten, fünf Präsidentinnen.

Spielte es bei Ihrer Präsidentschaft eine Rolle, dass Sie eine Frau waren?

Natürlich! (Lacht.) Ich musste mir erst einmal Respekt verschaffen. Alle hatten erwartet, dass ich auf Frauenthemen setze, doch mir ging es vor allem darum, das Unternehmertum zu stärken. Ich habe die Initiative START Global gegründet, das ist jetzt 26 Jahre her. Dazu hatte übrigens mein späterer Schwiegervater beigetragen; Andreas und ich kannten uns damals zwar schon, aber wir waren noch weit davon entfernt, ein Paar zu sein. Sein Vater war der Vorsteher des kantonalen Amts für Industrie, Gewerbe und Arbeit, und so fragte ich Andreas, ob er mich mit seinem Vater in Kontakt bringen könnte.

Um START zu gründen, brauchte ich 40 000 Franken. Als ich bei Jakob Göldi vorstellig wurde und ihm erzählte, was wir vorhaben, sagte er zu meiner Überraschung sofort: «Ja, das machen wir. Ich gebe 10 000, und dann gehen wir noch zu anderen Stellen.» Wir sammelten dann von der Treuhandkammer, der Bankiersvereinigung und der Walter- und Verena-Spühl-Stiftung noch je 10 000 Franken ein. *And then we were off to the races!*

Was haben Sie als SHSG-Präsidentin sonst noch erreicht?

Ich habe erreicht, dass die mündlichen Prüfungen nicht abgeschafft wurden. Im Senat war das mit 95 zu fünf Stimmen entschieden worden, die Gegenstimmen kamen alle von uns studentischen Vertretern.

Wir wollten die mündlichen Prüfungen beibehalten, denn für uns war das eine Chance, noch einmal zu zeigen,

was wir können, und damit die Note noch ein wenig zu verbessern. Den Professoren jedoch waren die mündlichen Prüfungen einfach lästig. Als wir darüber eine Urabstimmung anstrebten, wurde die Presse auf uns aufmerksam. Der *Blick* wollte darüber berichten, doch darauf liess ich mich nicht ein, ich wollte keine Nestbeschmutzerin sein. Stattdessen baute ich hinter mir eine Armee auf: Ich mobilisierte das Studierendenparlament und die studentischen Initiativen. Wir gingen zu zweit zu allen Professorinnen und Professoren und legten in 95 Gesprächen unsere Argumente dar. Bei der nächsten Senatssitzung kippte das Abstimmungsergebnis dann in die andere Richtung: Nun waren 95 Stimmen für die Beibehaltung der mündlichen Prüfungen und fünf für die Abschaffung. Danach sagte der Rektor zu mir: «Respekt, Frau Hein, mit Ihnen kann man Geschäfte machen.»

Damit wären wir beim Stichwort Führungsqualität. Was muss eine Führungsperson können?

Sie muss in der Lage sein, Strategien aufzusetzen, die funktionieren. Aber wichtiger noch ist die Fähigkeit, Leute dazu zu motivieren, zur gemeinsamen Sache beizutragen. In der Studentenschaft habe ich meine ersten Führungserfahrungen gemacht. Da wir nur Freiwillige haben, muss man ihnen aufzeigen, was für Vorteile es für sie hat, wenn sie mitmachen. Das gilt auch für den aktuellen Fachkräftemangel: Man muss den Menschen das Gefühl vermitteln, dass sie etwas beitragen können und dass sie auch für sich selbst etwas lernen. Als Unternehmerin frage ich

meine Angestellten immer: «Worum geht es dir? Welche Erfahrungen sind für dich als Person wichtig für die nächsten Karriereschritte?» Wenn es gelingt, das mit den Firmenzielen in Übereinstimmung zu bringen, hat man etwas geschafft.

Was haben Sie im Studium für das Unternehmertum gelernt?

Man lernt viel im Studium, doch mit Anfang zwanzig fehlt einem die Erfahrung, um das Ganze mit Sinn zu füllen, deswegen wird an der HSG die Praxis ja so betont. Das studentische Engagement ist dabei ungeheuer wichtig, denn nicht nur die Institute finanzieren sich durch private Mittel, sondern auch die studentischen Initiativen. Da muss man, zusätzlich zu den Eintrittsgeldern und Mitgliedsbeiträgen, Sponsoren finden, man bemüht sich um Sachspenden. Bei unserer Urabstimmung über die mündlichen Prüfungen verteilten wir beispielsweise Glacé, damit die Leute kommen, das war ein Sponsoring des Herstellers. An der HSG gilt es als grösste Schande, wenn ein Projekt nicht mit einer schwarzen Null oder einem Gewinn endet. Die ganze Uni bringt einem bei: Wenn man etwas macht, muss es auf eigenen Beinen stehen.

Die Alumnae und Alumni der HSG

VERBUNDENHEIT

Die Alumnae und Alumni spielen an der HSG eine wichtige Rolle: Sie finanzieren Grossprojekte wie den SQUARE, stellen sich Studierenden als Mentor:innen zur Verfügung, und viele von ihnen übernehmen Lehraufträge an der Universität.

Unter den Alumni der HSG sind viele prominente Namen in Wirtschaft, Medien und Politik, ein cursorischer Überblick muss hier genügen.

In der **Politik** findet man HSG-Alumni über das gesamte politische Spektrum verteilt: Alt-CVP-Bundesrat Arnold Koller, SP-Nationalrätin Jacqueline Badran, SVP-Nationalrätin Magdalena Martullo-Blocher.

In der **Wirtschaft** wären als Exponenten etwa Mark Schneider (CEO von Nestlé), Christoph Loos (ehemaliger CEO, jetzt Verwaltungsratspräsident der Hilti-Gruppe), Peter Spuhler (CEO und Verwaltungsratspräsident von Stadler Rail Group) zu nennen.

Im **Bankensektor** finden sich Führungskräfte wie Josef Ackermann (ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank), Axel Lehmann (Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse), Sabine Keller-Busse (Präsidentin der Geschäftsleitung der UBS).

Zu den HSG-Alumni in den **Medien** zählen Res Strehle (ehemaliger Chefredaktor des *Tages-Anzeigers*), Olivia Kühni (Wirtschaftsjournalistin, ehemalige Redaktorin der *Republik*) und Judith Wittwer (Co-Chefredaktorin der *Süddeutschen Zeitung*).

Unter den **Start-up-Gründer:innen** haben etwa Valentin Stalf (N26), Julian Teicke (wefox) und Lea von Bidder (Ava) an der HSG studiert.

Das informelle Netzwerk der HSG Alumni durchdringt die wirtschaftliche Elite der Schweiz: Keine andere Universität hat mehr ehemalige Studierende in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der grossen Schweizer Firmen. «Als ich mich nach meinem Abschluss bei verschiedenen Unternehmen bewarb, merkte ich, dass es ein anderes Gespräch war, wenn mir ein HSGler gegenüber sass», sagt Thomas Scheitlin, ehemaliger Stadtpräsident von St.Gallen sowie Vizepräsident des Universitätsrats. In der Zeit, als er in Zürich in einer Bank arbeitete, gab es einen Stammtisch der Geschäftsleitungen verschiedener Banken, man traf sich zum Mittagessen und tauschte sich über die Konkurrenzgrenze hinweg aus. «Auf der Direktionsebene trifft man immer einen HSGler, und dann ist man sofort im Gespräch: ‹Hast du Kneschaurek noch gekannt?›, und so weiter.» Auch Corinna Egerer, seit 2005 Präsidentin des Alumni-Clubs Frankfurt Rhein-Main, hat diese Erfahrung gemacht: «Als ich Martin Blessing traf, war ich Mitte zwanzig. Er war damals noch im Vorstand der Commerzbank, doch als er meine Visitenkarte anschaute, sagte er: ‹Ach, du auch!›, so waren wir gleich per Du.»

Das Netzwerk lebt aus sich selbst heraus, denn die Identifikation mit der HSG ist hoch. Zugleich wird es aktiv bewirtschaftet. «Die HSG soll nicht die verflorsene Freundin aus der Vergangenheit sein. Es geht darum, eine emotionale Verbindung aufrechtzuerhalten», so der Unternehmer Mathieu Jaus, seit 2020 Präsident von HSG Alumni. «Spätere Stationen im Berufsleben wechseln, doch die Alma Mater bleibt.»

GESCHICHTE VON HSG ALUMNI

Schon 1916 war an der Handelsakademie die Rede von einem Verein für ehemalige Studierende. Gegründet wurde der Hochschulverein jedoch erst 1931 von den Altherren der Mercuria. 1935 entstand mit den *St.Galler Hochschulnachrichten* ein Mitteilungsblatt für Alumni. Am Ende des ersten Vereinsjahrs hatte der Hochschulverein 253 Mitglieder. Zwanzig Jahre später waren es 2 000, 1982 wurde die Zahl von 5 000 Mitgliedern überschritten.

Schon früh trieb der Hochschulverein die Idee der Weiterbildung an der HSG voran: 1965 wurde ein «geistiger Wiederholungskurs für Ehemalige» gefordert, und 1968 übernahm die Handelshochschule als erste Universität der Schweiz die Weiterbildungsstufe ins Universitätsgesetz. Im Weiteren sammelte man Geld für die Hochschule, so wurde 1963 die Kunst auf dem Förderer-Campus massgeblich von Ehemaligen finanziert. Bis heute sind die Alumni die wichtigsten Kunstmäzene der Universität.

Im Hinblick auf das 100-Jahr-Jubiläum der HSG 1998 wollte Rektor Georges Fischer die Alumni-Organisation professionalisieren. Zwar gab es seit 1997 eine Geschäftsstelle, sie war jedoch bei der Pressestelle angesiedelt und nur mit einer Vierzig-Prozent-Assistenz-Stelle besetzt. Nun sollte eine volle Stelle geschaffen werden. Als Geschäftsführer wünschte man sich jemanden mit unternehmerischer Verve.

Der ehemalige Studentenschaftspräsident Peter Hogenkamp hatte sich nach seinem Abschluss selbstständig gemacht und war nach New York gezogen. Nachdem seine Pläne gescheitert waren, wollte er in die Schweiz zurückkehren, und davon erzählte er Andrea Martel, der Tochter des St.Galler Weinhändlers und HSG Alumni-Vorstands Wolfram Martel. «Kurz darauf erhielt ich von Wolfram Martel eine E-Mail mit der Anfrage, ob ich Lust hätte, Geschäftsführer eines neuen Alumni-Büros zu werden.»

Weniger als einen Monat später trat Peter Hogenkamp die neue Stelle an. Zu Beginn war vieles noch unklar. «Man wusste nicht einmal, ob ich bei der Universität angestellt bin oder beim Hochschulverein. Wir nahmen das Telefon ab mit «Alumni-Büro», das konnte alles Mögliche heissen. Das war damals typisch für die HSG: Der Vorstand und das Rektorat hatten gemeinsam beschlossen: «Der soll einfach mal kommen und anfangen, und wir schauen dann, wie wir das mit der Finanzierung regeln.» Das wäre heute undenkbar.» Niemand wusste genau, was der Geschäftsführer von HSG Alumni genau machen sollte, so

hiess der Hochschulverein ab jetzt. «Das Einzige, was feststand, war der Termin. Am Dies academicus im Juni, dem Höhepunkt des 100-Jahr-Jubiläums, sollte etwas Vorzeigbares da sein.»

Das *Who's Who* der Alumni wurde nur alle fünf Jahre neu aufgelegt, die Informationen per Fragebogen aktualisiert und abgetippt. Viele Adressen waren nicht mehr aktuell, der Kontakt zu den betreffenden Alumni verloren. Daher bestand die erste Aufgabe des Alumni-Büros in der Aktualisierung des Verzeichnisses aller Absolventinnen und Absolventen, verbunden mit dem Aufbau einer Datenbank, so kam man von 5 000 auf 8 000 vollständige Adressen. Ende 1998 wurde die Online-Version des *Who's Who* freigeschaltet, danach konnte man Änderungen selbstständig vornehmen.

COMMUNITY-BUILDING

Für seine Tätigkeit unternahm Peter Hogenkamp damals eine Recherchereise zu drei Alumni-Organisationen von Universitäten in New York und Boston. «Man sagte mir: Bei der Mitgliedschaft in einer Alumni-Organisation geht es den Leuten eigentlich nur um eines: Sie wollen herausfinden, wo ihre Freunde sind.» Doch im Zeitalter von LinkedIn und anderen sozialen Netzwerken ist dieser Aspekt obsolet geworden. Die Alumni-Organisation musste ihrer Arbeit eine neue Bedeutung geben.

«Wir hatten nun 8 000 Mitglieder – damit stellte sich die Frage: Was kommt jetzt? Wie aktivieren wir die Alumni?», so der Steuerberater Urs Landolf. Er war seit 2000 im Vorstand von HSG Alumni und von 2003 bis 2020 Präsident. Es gab bereits viele Aktivitäten unter den Alumni, man traf sich in Freundeskreisen und an Stammtischen, doch eine *community* gab es nicht. Das sollte sich nun ändern. «Die einzelnen Grüppchen wurden aufgefordert, sich bei HSG Alumni als Chapter zu registrieren», so Landolf. «Das war ein aufwändiger Prozess, denn viele sagten: «Wir treffen uns auch so, wir brauchen das nicht.» Das Verständnis dafür, dass man Teil von etwas Grösserem ist, musste sich erst entwickeln.» Bis alle Chapters registriert waren, dauerte es fünf Jahre, im Tessin sogar zehn.

Als Urs Landolf 2003 sein Amt als Präsident von HSG Alumni antrat, siezte man sich unter den Alumni noch. Ganz bewusst führte er eine Duz-Kultur ein, über alle Altersunterschiede hinweg: «Das Duzen zeigt, dass wir eine Gemeinschaft sind. Es spiegelt die Vertrauenskultur der HSG, unsere gemeinsamen Werte wie Teamwork, eine ganzheitliche Betrachtungsweise, Leistungsorientiertheit – und die Freude, etwas zu entwickeln. Ausserdem haben wir uns im Studium auch nicht gesiezt.»

Das Community-Building war unter dem Schlagwort «Friending» einer von drei strategischen Schwerpunkten, auf die sich der Vorstand in den ersten Jahren von HSG Alumni verständigte: Unter dem Begriff «Brainraising» wurde der Wissensaustausch zwischen der Universität und ihren Ehemaligen geför-



Fotowand von HSG Alumni im Coworking Space der SHSG

dert, beim «Fundraising» ging es um die finanzielle Unterstützung der Universität durch erfolgreiche Alumni.

CHAPTERS UND CLUBS

In einem weiteren Schritt ging es darum, die ausländischen Clubs ins Alumni-Netzwerk einzubinden, insbesondere in Deutschland, wo 5 000 Alumni und Alumnae leben. In Deutschland spricht man nur von St.Gallen. «Das Kürzel HSG sagt in Frankfurt niemandem etwas, denn hier ist die HSG nicht jeden Tag in den Medien präsent», so HSG Alumni-Vorstandsmitglied Corinna Egerer. «Mit «St.Gallen» dagegen können alle etwas anfangen. Das steht für Tradition, Top-Forschung und -Lehre – manche meinen gar, es sei eine private Universität.» Der Name Universität St.Gallen ist in Deutschland ein *brand*, mit dem man Zugang zu Sponsoren und prominenten Rednerinnen und Rednern bekommt.

Corinna Egerer leitet den HSG Alumni-Club in Frankfurt am Main. Mit mehr als 600 Mitgliedern und bis zu 17 Veranstaltungen pro Jahr ist Frankfurt der grösste Club ausserhalb der Schweiz. «Mir geht es darum, die HSG erlebbar zu machen und in Deutschland zu positionieren.» Blosser Alumnitreffen seien dafür zu beliebig, man müsse inhaltlich arbeiten und Themen setzen. So lancierte Egerer 2014 die «St.Galler Management-Gespräche». Rektor Thomas Bieger eröffnete die Veranstaltungsreihe persönlich. Das sei für die Frankfurter Alumni-Community wichtig gewesen, denn viele Frankfurter Alumni kämen kaum je nach St.Gallen. «Aber nun war die HSG hautnah da.»

KONFERENZEN

«Die Konferenzen halten das HSG-Flämmchen am Lodern, sie sind die wichtigsten Alumni-Anlässe», sagt HSG Alumni-Präsident Mathieu Jaus. Bei diesen

zentralen Anlässen wird die Gesamtorganisation der Alumni sichtbar, daher spielen sie eine wichtige Rolle für das *community building*. Die erste Internationale Alumni-Konferenz fand 2001 in Interlaken statt, seither gibt es dieses Flagship-Event alle zwei Jahre. Bei der HSG Alumni-Deutschland-Konferenz, die 2021 in Berlin stattfand, habe er vorher nur etwa zehn Prozent der Teilnehmenden gekannt, so Jaus. «Aber schon am ersten Tag hatte ich mit der Hälfte von ihnen geredet.»

Zu den regelmässig stattfindenden Konferenzen gehören die USA-Konferenz (seit 2008), das Asia Weekend (seit 2007) und die Deutschland-Konferenz (seit 2012) sowie die Seniors Chapter-Jahresversammlung. Diese Konferenzen haben nichts gemein mit einem Klassentreffen von Ehemaligen, vielmehr sind es professionell organisierte und hochkarätig besetzte Tagungen, die ein Networking in lockerer Duz-Atmosphäre erlauben. Organisiert werden die Konferenzen ehrenamtlich von Alumni und Alumnae, auch die Speaker erhalten in der Regel kein Honorar.

Der Unternehmensberater Rainer Lampe initiierte 2012 die erste HSG Alumni Deutschland-Konferenz. «In der Schweiz sind achtzig Prozent der Alumni in einer Stunde in Zürich und können dort eine Abendveranstaltung besuchen. In Deutschland sind die Distanzen dafür viel zu gross.» Inspiriert wurde Lampe von den Veranstaltungen im Alumni-Club Frankfurt. «Dort gab es jeden Montag Programm, und sei es nur ein Kaffeetrinken. Von dieser Regelmässigkeit lebt die Verbundenheit.» Peter Jacobowski, langjähriger Club-Präsident in Frankfurt, fragte Lampe, ob er nicht ein Event für alle deutschen Alumni organisieren könne. Damit war die Idee einer Deutschland-Konferenz geboren, die alle zwei Jahre in einer anderen Stadt durchgeführt werden sollte. Zu diesen Konferenzen kommen jeweils zweihundert Besucher, eingeladen sind an die dreissig Referenten. Die ehrenamtliche Organisation durch zwanzig bis dreissig Alumni sei nur deshalb möglich, weil auf «bürokratischen Firlefanz» verzichtet werde, so Rainer Lampe. «Keine Formulare, keine Verträge, keine Unterschriften. Es gilt das Wort.»

Neben dem Austausch unter den Alumni dienen die Konferenzen einem inhaltlichen «Update»: Passend zum jeweiligen Konferenzthema werden Professorinnen und Professoren der HSG eingeladen, sie bringen die Konferenzteilnehmenden auf den aktuellen Stand der Diskussion in ihrem Fachbereich.

Neben der Theorie gibt es praktische Initiativen wie den Gründerpitch: 2021 bewarben sich achtzig Start-ups mit zukunftsfähigen Geschäftsmodellen. Sechs Projekte erhalten die Gelegenheit, den Konferenzgästen ihr Vorhaben vorzustellen. Bei dem Pitch geht es nicht nur um die Preisgelder von insgesamt 30 000 Euro. Im Publikum sitzen potenzielle Investoren, Mentoren und Geschäftspartner, mit denen die jungen Unternehmer:innen sich vernetzen können.

Die Deutschland-Konferenz 2021 hatte das Thema «Zukunft gestalten 2050». Daraus ging ein «Weissbuch» hervor sowie der Thinktank «Zukunft-



Internationale HSG Alumni-Konferenz 2018

Fabrik 2050 – Plattform für langfristiges Denken». Geplant sind vier Arbeitsstellen, unterstützt von einem Interessentenkreis von fünfzig weiteren Personen. «Letztlich geht es dabei um eine Weiterentwicklung des St.Galler Management-Modells», so Rainer Lampe. «Wir starten mit einem Cluster von vier Themenfeldern: Staat, Arbeit, Mobilität und Gesundheit. Das alles wollen wir in eine integrierte, positive und realistische Vision für 2050 überführen.»

EMBA UND HSG ALUMNI

Zu Urs Landolfs Zielen gehörte die Integration der Alumni des Executive MBA (EMBA) mit den HSG Alumni. Neben der Erweiterung der Gemeinschaft geht es dabei auch um die Corporate Identity. «Je mehr Alumnae und Alumni sich mit der Dachmarke identifizieren, desto stärker wird der *brand* HSG Alumni.» Auf beiden Seiten mussten Vorbehalte ausgeräumt werden. «Für die HSG Alumni waren die Alumni der Weiterbildung keine «richtigen» HSGler, während die Absolventen des Executive MBA wiederum wenig Interesse an den HSG-Alumni hatten.» Urs Landolf führte das HSG-Motto «Lebenslanges Lernen» als Argument ins Feld. «Wenn wir uns dieses Motto auf die Fahne schreiben, müssen die Absolventen der Weiterbildung zur HSG-Community gehören. Im EMBA haben wir Ärzte, Ingenieure und naturwissenschaftliche Berufe, das ist für uns eine Bereicherung.» Wenn die HSG in der Weiterbildung eine europaweit führende Rolle einnehmen wolle, sei es nur folgerichtig, die Alumnae und Alumni des EMBA in die HSG Alumni-Organisation aufzunehmen. Die gegenseitigen Vorbehalte seien längst kein Thema mehr.

GESCHÄFTSSTELLE HSG ALUMNI

«Angesichts der Vielfalt von Aktivitäten ist es nicht immer leicht zu erklären, was ich eigentlich alles mache.» Seit 2015 ist Daniel Knus Geschäftsführer der

Geschäftsstelle HSG Alumni. Unter seiner Leitung managen fünfzehn Angestellte mehr als 33 000 Alumnae und Alumni – jedes Jahr kommen rund 1 000 Absolvent:innen dazu. Die Geschäftsstelle organisiert Grossanlässe, Vorträge und Diskussionen, sie versendet Newsletter und bespielt die Social-Media-Kanäle, auch das Mitgliedermagazin *alma* wird von ihr herausgegeben. «Professionalisierung bedeutet, dass wir nicht mehr warten, bis die Alumni anrufen. Wir rufen sie an, beispielsweise um einer Alumna zum soeben erhaltenen Funding für ihre Firma oder einem Preis zu gratulieren.»

«Wir möchten die internationalste, digitalisierteste und renommierteste Alumni-Organisation im europäischen Raum sein», sagt Mathieu Jaus. «Der Verein hat sich von einem Old Fellows Club mit ein paar Projekten zu einer Organisation entwickelt, die von Leuten mit einem Master of Business professionell geleitet wird, und darauf sind wir stolz.» HSG Alumni ist ein *role model* geworden: Der Verein erhält regelmässig Anfragen von den Alumni-Organisationen anderer Universitäten, die sich Rat holen wollen. 2021 erhielt HSG Alumni überdies die Auszeichnung «Premium D-A-CH», zusammen mit der Hertie School of Governance und der Leuphana Universität Lüneburg, ein Preis, der vom Dachverband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum ausgelobt wird.

«An der HSG gibt es eine Bottom-up-Kultur», sagt Daniel Knus. «Man kann jemandem eine Aufgabe zuwerfen und weiss, dass er oder sie das ehrenamtlich machen wird, denn viele Alumni haben Lust, etwas zu bewegen. Hier setzt sich das Engagement aus den studentischen Vereinen fort.» Weltweit gibt es 180 Alumni-Chapters und -Clubs, insgesamt organisieren sie 350 Veranstaltungen pro Jahr, dazu kommen die Konferenzen, oft mehr als eine pro Jahr.

In der Pandemie wurde das Angebot der Geschäftsstelle im Frühjahr 2020 unter Hochdruck auf einen Online-Betrieb umgestellt: Schon in den ersten Wochen gab es Online-Sessions mit Weiterbildungen, etwa zu rechtlichen Fragen bezüglich der Umsetzung von Pandemie-Verordnungen. Erstmals wurde auch die internationale Generalversammlung von HSG Alumni online durchgeführt. Die Pandemie hat die Arbeit der Geschäftsstelle nachhaltig verändert, so werden auch in Zukunft viele Anlässe hybrid durchgeführt, denn so erreicht man Alumnae und Alumni in der ganzen Welt. Die Campus-Kultur werde trotzdem weiterbestehen, daran gibt es für Daniel Knus keinen Zweifel: «Eine Community baut man nicht online auf.»

GIVING BACK

Seit 2001 besteht die HSG Alumni-Stiftung, 2013 umbenannt in HSG Stiftung. Das erste Grossprojekt der Stiftung war das 2008 eröffnete HSG Alumni-Haus: Der Bau kostete fünfzehn Millionen Franken, zehn Millionen stammten von den Alumni. Mit einer Summe von 65 Millionen Franken war der 2022 er-

öffnete SQUARE das bisher grösste Fundraising der Stiftung, der Bau wurde mehrheitlich von Alumnae und Alumni finanziert.

Die Unterstützung der Alumni für die HSG besteht bisher in projektbezogener Förderung. Langfristig erhofft man sich allerdings eine regelmässige Unterstützung nach dem Modell amerikanischer Universitäten. Um den normalen Studienbetrieb aufrechtzuerhalten, braucht die HSG, anders als die privaten Universitäten der USA, keine Unterstützung. Die Spenden der Alumni sollen es der Universität ermöglichen, eine internationale Führungsrolle einzunehmen. «Als ich studierte, reichte die öffentliche Hand für die Exzellenz noch aus, damals war die HSG die beste Wirtschaftsuniversität im D-A-CH-Raum», sagt Urs Landolf, der sein Studium 1973 begonnen hatte. «Doch heute befinden wir uns in einem internationalen Wettbewerb um Studierende und Dozierende, da stellt sich die Frage ganz neu: Wollen wir eine mittelständische Uni sein, oder wollen wir zur internationalen Exzellenz gehören? Wenn wir Exzellenz wollen, müssen wir sie systematisch durch private Mittel fördern.»

Die Kultur des Giving Back wird daher an der HSG aktiv bewirtschaftet. Wie bei den amerikanischen Universitäten liegt auch dem Fundraising von HSG Alumni der Gedanke zugrunde, dass man seiner Alma Mater, der man den beruflichen Erfolg verdankt, etwas zurückgeben sollte. In der Schweiz ist das Konzept umstritten, denn hier werden die Universitäten von den Steuerzahlern finanziert. Der Versuch, die einzelnen Chapters und Clubs als Multiplikatoren für das Fundraising einzusetzen, kam daher nicht überall gut an. So habe es etwa geheissen: «Wir sind ein Freundeskreis, warum sollen wir als Fundraising-Vehikel dienen?» Ausserdem würden Besserverdienende ohnehin durch entsprechend höhere Steuerzahlungen ihren Beitrag zu den öffentlich finanzierten Universitäten leisten. Urs Landolf sieht das anders: «Viele Alumni sagen, das St.Galler Management-Modell sei für ihren beruflichen Erfolg entscheidend gewesen. Da ist es legitim zu fragen: Was braucht die HSG von uns, um den Studierenden auch in Zukunft ein hochqualifiziertes Studium zu ermöglichen?»

Aufbruch

3

Die unter- nehmerische Universität



Universitätspräsident Stefan Kölliker rechts neben Rektor Bernhard Ehrenzeller am Dies academicus 2022

Neue Herausforderungen

FRAUENFÖRDERUNG, NEUE SCHOOLS, COMPLIANCE

Die letzten zehn Jahre haben für die HSG grundlegende Veränderungen mit sich gebracht, in ganz unterschiedlicher Hinsicht. Die Förderung von Frauen wurde Chefsache, auf allen Ebenen wird ein höherer Frauenanteil angestrebt. Es kamen zwei weitere Schools hinzu, die auf den ersten Blick nichts mit Wirtschaft zu tun haben: Informatik und Medizin. Mit der Eröffnung des weitgehend von Alumni finanzierten SQUARE im Februar 2022 entstand ein «Labor für die Neuerfindung der Zukunft» (Bernhard Ehrenzeller).

Im digitalen Zeitalter wird die Gründung von Unternehmen in Form von Start-ups wichtig, hier ist eine eigene Infrastruktur innerhalb der Universität entstanden. Schliesslich haben auch die stark medial getriebenen Skandale seit 2018 um Spesen, Nebenbeschäftigung und jüngst auch Plagiate die HSG umgetrieben, dabei wird auch das Institutmodell auf die Probe gestellt: Die Universität reagierte unter anderem mit einer Stärkung der Governance und einem Code of Conduct.

«Wo hört der Kernauftrag auf, und wo beginnt die Exzellenz?»

Ein Gespräch mit Stefan Kölliker,
Präsident des Universitätsrats



Wie hat man sich die Aufgabe eines Universitätsrats vorzustellen?

Wie diese Funktion ausgeübt wird, unterscheidet sich von Universität zu Universität. Bei der HSG habe ich eine Sonderstellung, denn ich bin nicht nur Präsident des Universitätsrats, sondern auch Vorsteher des Bildungsdepartements des Kantons, dem alleinigen Eigner der Universität St.Gallen. Dieser doppelten Rolle gerecht zu werden, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, denn ich befinde mich im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Universität und den Interessen des Kantons. Aus meiner Sicht liegt in dieser Doppelfunktion jedoch auch ein grosser Vorteil: In meiner Person vereinen sich Kenntnisse aus Gesellschaft, Politik und der Region, die ich auch für die Institution HSG einbringen kann. Als Universitätsrat habe ich eine Aufsichtspflicht, ich habe also immer auch einen kritischen Blick – bei aller Freude, die man an einer solchen Institution hat.

Wo gehen die Interessen der Universität und des Kantons auseinander?

Der Kanton muss mit Steuergeldern verantwortungsvoll umgehen und das Geld sinnvoll einsetzen. Der Kanton kann nicht Normaluniversität plus Exzellenz finanzieren. Daraus ergibt sich die erste Frage dieses Spannungsfelds: Wie viel Geld braucht die Universität, um ihren Kernauftrag zu erfüllen, und wo beginnt die Exzellenz, die sie selbst finanzieren muss? Die zweite Frage betrifft die Freiheit der Universität: So gilt etwa das Personalrecht des Kantons als Basis, doch darüber hinaus hat die HSG die Freiheit, in individuellen Fällen vom kantonalen Personalrecht abzuweichen.

Sie sind seit 2008 Präsident des Universitätsrats. Was waren die wichtigsten Errungenschaften Ihrer Amtszeit?

Man kann das in verschiedene Projekte einordnen. Bei den Finanzprojekten bestand die wichtigste Errungenschaft in der Einführung des vierjährigen Leistungsauftrags. Die Entwicklungsprojekte betrafen die neuen Fakultäten in Medizin und Informatik als Ingenieurstudiengang. Die Infrastrukturprojekte betreffen den Campus Platztor, ein Neubau für 3 000 Studierende, sowie den SQUARE, ein vollständig privat finanziertes neuartiges Learning Center. Und dazu kommt noch das wegweisende neue Universitätsgesetz.

Worum geht es bei dem vierjährigen Leistungsauftrag?

Der Leistungsauftrag definiert einerseits, was der Kanton von der Universität in den nächsten vier Jahren erwartet, andererseits wird darin der Finanzbetrag festgelegt, den der Kanton dafür zur Verfügung stellt. Das ist in der Schweiz ein Novum: Es erlaubt der Universität, für vier Jahre zu planen, bisher musste sie jedes Jahr ein Budget einreichen und bewilligen lassen. Die Ausarbeitung dieser Leistungsaufträge ist extrem herausfordernd, das sind anspruchsvolle, intensive Prozesse, die sich über zwölf und mehr Monate hinziehen.

Was für eine Rolle spielt die HSG für die Region St.Gallen?

Mit mehr als 3 000 Mitarbeitenden ist die Universität ein wichtiger Arbeitgeber. Im Weiteren leistet sie einen Wertschöpfungsbeitrag von mehr als 250 Millionen

Franken im Jahr. Darüber hinaus trägt die HSG den Namen «St.Gallen» in die Welt, sowohl in universitären Kreisen als auch in der Wirtschaft.

Die Bevölkerung allerdings hat ein ambivalentes Verhältnis zu dieser Institution. Einerseits ist man stolz auf die HSG, andererseits gibt es auch eine gewisse Skepsis. Man weiss um die internationale Ausstrahlung der Universität, zugleich kann man nicht richtig einordnen, wie diese Institution funktioniert und was sie genau macht. Die Abstimmungsergebnisse deute ich jedoch so, dass sich diese Beziehung verbessert hat. Mit dem zweiten Standort Platztor wird diese Institution in der Stadt wieder neu sichtbar werden.

Warum hat ausgerechnet St.Gallen eine international führende Wirtschaftsuniversität? Was macht den Erfolg der HSG aus?

Der Auslöser für die Gründung der Handelsakademie Ende des 19. Jahrhunderts war der weltweite Handel mit St.Galler Spitzen und anderen Textilien. Das ist die Tradition, aus der die Universität St.Gallen gewachsen ist, und der Spirit von damals ist geblieben: Man möchte bestausgebildete junge *professionals* für die Wirtschaft bereitstellen.

Dabei ist es für den Erfolg der HSG entscheidend, dass die Universität weder von oben gesteuert noch von aussen beeinflusst wird; sie hat sich mit dem Senat als oberstem akademischem Organ selbst so eingerichtet, dass sie diesem Kernanliegen gerecht werden kann. In den vergangenen vierzehn Jahren ist es uns gelungen, bei einem starken Wachstum der Studierendenzahlen die

Fokussierung als Wirtschaftsuniversität aufrechtzuerhalten. Dadurch konnten wir die Exzellenz und die Kultur der HSG erhalten und sogar stärken. Dies bleibt eine ständige Herausforderung auch für die Zukunft.

Frauen an der HSG

GESCHICHTE

Bei der Einführung des Frauenstudiums im 19. Jahrhundert war die Schweiz im deutschsprachigen Raum führend: An der 1833 gegründeten Universität Zürich waren Frauen bereits 1840 als Hörerinnen der Philosophischen Fakultät zugelassen, an der Universität Genf konnten Frauen ab 1872 studieren, in Basel, der ältesten Schweizer Universität, wurden sie 1890 zugelassen. Im Jahr 1890 studierten an den Schweizer Universitäten 184 Frauen, 1900 waren es bereits 624, unter ihnen viele Russinnen, die in ihrer Heimat nicht studieren durften.

Im Protokoll der Gründungsverhandlung der Handelsakademie vom 28. April 1898 fand sich zum Frauenstudium der Vorbehalt: «noch Passus Töchter beraten», es war also noch nicht sicher, ob Frauen zum Studium zugelassen werden sollten. Im Beschluss des Regierungsrats St.Gallen vom 25. Mai 1898 hiess es dann: «Der Besuch der Anstalt ist auch weiblichen Personen gestattet.»

Frauen schrieben sich an der Handelshochschule vor allem als Hörerinnen ein: Im Jahr 1900 machte ihr Anteil fast vierzig Prozent aus. Alice Scheitlin hatte sich 1900/01 zuerst als Hörerin eingeschrieben, bevor sie sich 1903 als Studentin immatrikulierte, ebenso Elsa Rannacher, die 1905 als erste Frau ein Diplom erhielt. Frauen hatten oft keine Matura, der 1902 eingeführte Vorkurs vermittelte ihnen die Voraussetzungen dafür, das Studium an der Handelshochschule aufzunehmen. Viele der frühen Studentinnen verliessen die Hochschule allerdings bereits nach wenigen Semestern, so etwa Amalie Meyer aus Trier: Sie hatte sich 1900 immatrikuliert, wollte jedoch möglichst rasch eine Stelle als Buchhalterin finden und brach das Studium nach zwei Semestern wieder ab.

Im Archiv der HSG haben die frühen Studentinnen wenig Spuren hinterlassen. Frauen durften zwar studieren, doch wurden sie nicht besonders ernst genommen. Trotz Studium hatten sie kaum Aussichten auf eine Berufstätigkeit, für viele ging es darum, die Zeit bis zur Heirat zu überbrücken oder sich für



Elisabeth Nüscheler-Rannacher
(zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlich schwanger),
Georges (aus erster Ehe), Rudolf Richard Odilo
Richard Arthur Nüscheler,
Elisabeth Anna Maria (v.l.n.r.)

eine Tätigkeit im Familienbetrieb auszubilden. Elsa Rannacher etwa arbeitete nach ihrem Studium im Stickereibetrieb ihres Vaters, später erledigte sie die Buchhaltung und Korrespondenz ihres Mannes, eines vielbeschäftigten Glasmalers, mit dem sie nach Boswil im Aargau zog.

Im Jahr 1905 waren an der Handelsakademie elf Studentinnen immatrikuliert, eine Rekordzahl, die erst 1928 wieder erreicht wurde. In den ersten dreissig Jahren ihrer Geschichte hatten sich 71 Frauen immatrikuliert. Nur 18 von ihnen allerdings beendeten das Studium mit einem Diplom, wie eine Umfrage von 1928 ergab. «Die andern haben z. T. das Studium an anderen Hochschulen fortgesetzt, weitaus die Mehrzahl aber ist ins praktische Leben eingetreten, was die Vermutung aufsteigen lässt, das wirtschaftswissenschaftliche Studium widerstrebe der Frau», heisst es im betreffenden Kapitel eines Berichts zum Frauenstudium in der Schweiz. «Dem ist aber nicht so, die Gründe liegen anderswo. Für die meisten Frauen bildet das Studium ein Übergangsstadium. Sie sind vom Wunsche beseelt, ihrem gegenwärtigen Leben einen Inhalt zu geben, und sich gleichzeitig auf eine Art zu betätigen, die ihnen später von Nutzen sein kann.» Die Handelshochschule sei für Frauen aufgrund des Vorkurses leichter zugänglich als eine Universität, so heisst es weiter.

Die meisten Frauen studierten ohne festes Ziel. Das kaufmännische Studium biete ihnen vielmehr Gelegenheit, «jederzeit als kaufmännische Angestellte ein Pöstchen zu finden». Was die Frauen von einem zielbewussten Studium abhalte, seien die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten: Die höheren Posten in Handel und Industrie würden durch Männer besetzt und seien «der Frau nicht, oder doch nur schwer zugänglich». Fünf der achtzehn Absolventinnen hatten mit einem Handelslehrerdiplom abgeschlossen, zwei von ihnen arbeiteten als Handelslehrerinnen an Privatschulen, zwei hatten geheiratet, «und die fünfte hat nach sehr gut bestandenem Diplom zur allgemeinen Überraschung den Schleier genommen», trat also in ein Kloster ein.

Von den dreizehn Frauen, die ein kaufmännisches Diplom erworben hatten, setzte eine ihre Studien in den Rechtswissenschaften fort, eine doktorierte an der Universität Bern in Volkswirtschaft «und steht nun einem Industriebetriebe vor», eine wurde Sprachlehrerin, und drei hatten geheiratet. «Von einer einzigen ist bekannt, dass sie in einem grossen kaufmännischen Unternehmen eine verantwortungsvolle, selbständige Stellung, die ihr als Frau nur zögernd anvertraut worden ist, vortrefflich ausfüllt.» Der Bericht schliesst mit einer nachdrücklichen Ermunterung an Frauen zum Studium an der Handelshochschule: «Frauen, die so vorbereitet den Wettbewerb mit dem Manne aufnehmen, dürfen, wenn Veranlagung und Neigung dazu vorhanden sind, von der Tätigkeit in kaufmännischen Betrieben oder als Handelslehrer nicht nur Erfolg, sondern auch innere Befriedigung erwarten.»

«Schlimm aber war, dass diese lieben Girls an unserer Hochschule billige Französisch-, Englisch- und Italienischstunden schinden konnten»

Willi Nef war ab 1912 Philosophieprofessor an der Handelshochschule.

In seinen Erinnerungen an die ersten fünfzig Jahre der Handelshochschule äussert sich Willi Nef folgendermassen zu den vielen «Hospitanten und namentlich Hospitantinnen, die [...] in den Hörsälen, Seminarien und Korridoren herumscharwenzelten und herumflirteten»:

«Wenn unsere höheren Töchter, namentlich all die jungen Damen aus der ‹Gesellschaft› die Sekundar- und Realschule absolviert hatten und sich je ein Jahr in der welschen Schweiz, in England und gelegentlich auch in Italien aufgehalten hatten, nach St.Gallen zurückgekehrt waren, so wollten sie die Zeit ihrer Rückkehr ins Elternhaus und bis zur Vermählung gern durch angenehme ‹Studien› an der Handelshochschule vertreiben.

~~In die Abendvorlesungen kamen manchmal ganze ‹Vereinli› zusammen als Fortsetzung ihres Nachmittagstees, um ‹Bildung› zu holen.~~ [Im Original durchgestrichen] Schlimm aber war, dass diese lieben Girls an unserer Hochschule billige Französisch-, Englisch- und Italienischstunden schinden konnten. Sie füllten die Seminare der betreffenden Sprachdozenten, waren sehr nett zum Ansehen, konnten in den betreffenden Fremdsprachen gewandt parlieren, viel fliessender, als die ordentlichen Studierenden, die noch nie in der Fremde gewesen waren. So waren sie für die Dozenten ein in mancher Beziehung sehr angenehmes und belebendes Element, das sicher viel zur Förderung des ‹freudigen Lernens› und des freudigen Lehrens an unserer Schule und zur Belebung des gesellschaftlichen Lebens ausser der Schule beigetragen hat, das aber mit der Hochschule nicht eben viel zu schaffen hatte.

«Vivant omnes virgines, faciles, formosae.» [dt.: Alle Jungfrauen sollen hoch leben, die leichtlebigen und hübschen. (Aus: *Gaudeamus igitur*)]

Damals war es noch nicht üblich, dass Mädchen aus begüterten Kreisen einen Beruf erlernten. Sie sassens daheim herum und warteten auf einen Mann. Um die lange und langweilige Zeit angenehm und geistgeschwängert zu ‹töten›, war die Handelshochschule ein geeigneter Platz.»

Seminarien und Korridoren herumscharwenzelten und herumflirteten. Auch hier kann ich aus reicher Erfahrung sprechen. Man war in St.Gallen auch in diesem Sinne eine Wirtschaftshochschule, indem man wirtschaftlich gern gut abgeschnitten hat, mit grossen Hörerzahlen blagierte und sich von all den Zuzügern die Einnahmequelle mit Freude vermehren liess. Da geschah denn folgendes. Wenn unsere höheren Töchter, namentlich all die jungen Damen aus der "Gesellschaft" die Sekundar- und Realschule absolviert hatten und sich je ein Jahr in der welschen Schweiz, in England und gelegentlich auch in Italien aufgehalten hatten, nach St.Gallen zurückgekehrt waren, so wollten sie die Zeit ihrer Rückkehr ins Elternhaus und bis zur Vermählung gern durch angenehme "Studien" an der Handelshochschule vertreiben.

Rein ~~alinea~~ In die Abendvorlesungen kamen manchmal ganze "Ver-eine" zusammen als Fortsetzung ihres Nachmittagsstees, um "Bildung" zu holen. Schlimm aber war, dass diese lieben Girls an unserer Hochschule billige Französisch-, Englisch- und Italienischstunden schinden konnten. Sie füllten die Seminare der betreffenden Sprachdozenten, waren sehr nett zum Ansehen, konnten in den betreffenden Fremdsprachen gewandt parlieren, viel fliessender, als die ordentlichen Studierenden, die noch nie in der Fremde gewesen waren. So waren sie für die Dozenten ein in mancher Beziehung sehr angenehmes und belebendes Element, das sicher viel zur Förderung des "freudigen Lernens" und des freudigen Lehrens an unserer Schule und zur Belebung des gesellschaftlichen Lebens ausser der Schule beigetragen hat, das aber mit der Hochschule nicht eben viel zu schaffen hatte. "Vivant omnes virgines, faciles, formosae".

Die selben Damals war es noch nicht üblich, dass Mädchen aus begüterten Kreisen einen Beruf erlernten. Sie sassen daheim herum und warteten auf einen Mann. Um die lange und langweilige Zeit angenehm und geistgeschwängert zu "töten",



Die HSG-Studentinnen Maria Strebel, Emilia Cadonau, Nelly Adler und Margrit Lütolf (v. l. n. r.) bei einem Ausflug auf dem Bodensee bei Rorschach im Jahr 1934

Die Handelshochschule St.Gallen stand zwar Frauen von Anfang an offen – geschlechtergerecht war sie in ihrer frühen Geschichte allerdings nur ein einziges Mal. Nachdem die Hochschule 1938 das Promotionsrecht erhalten hatte, gingen die ersten beiden Dokortitel an einen Mann und eine Frau: 1941 an Charles Lattmann (von 1970 bis 1983 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HSG) und 1943 an Hanny Thalmann (1968 erste Erziehungsrätin und 1971 erste Nationalrätin des Kantons St.Gallen).

i PIONIERINNEN AN DER HSG

- Erste Studentin: Amalie Meyer, 1900, Abbruch des Studiums nach zwei Semestern
 - Erste Absolventin: Elisabeth Rannacher, 1903–1905
 - Erste Lehrkraft: Hedwig Grob, 1900–1901, Stenografie
 - Erste Dozentin: Nelly Diem, 1918–1929, Musikwissenschaft (Öffentliche Vorlesungen)
 - Erste Doktorandin: Hanny Thalmann, 1943
 - Erste Frau im Vorstand der Studentenschaft: Nelly Bouquet, 1964
 - Erste Präsidentin der Studentenschaft: Sibylle Vorbrod, 1990
 - Erste weibliche Lehrbeauftragte: Margrit Gauglhofer-Witzig, 1974, Lehrauftrag für Mathematik
- Erste Titularprofessorin: Margrit Gauglhofer-Witzig, 1991–2007, Professorin für Mathematik
 - Erste ordentliche Professorin: Beatrice Weber-Dürler, 1986–1990, Professorin für Öffentliches Recht
 - Erste Institutsdirektorin: Heike Bruch, seit 2001, Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement
 - Erste Dekanin: Ulrike Landfester, 2007–2010, School of Humanities and Social Sciences
 - Erste Prorektorin: Ulrike Landfester, 2011–2019, Prorektorat für Internationalität und regionale Verankerung
 - Erste Rektorin: N.N.

UNTER STUDENTEN

Der Vorstand der Studentenschaft war bis 1964 ausschliesslich von Männern besetzt. Als nun erstmals eine Frau in den Vorstand gewählt wurde, schlug das Ereignis in der Öffentlichkeit grosse Wellen. Das *St.Galler Tagblatt* berichtet am 28. Februar 1964 von einer «eigentlichen Kampfwahl» für den Posten des Aktuars: «Die fortschreitende Emanzipation der Frau macht auch vor den studentischen Ämtern nicht Halt, war doch erstmals in der Geschichte der Hochschule eine Kandidatin vorgeschlagen worden.» Die Studentinnen machten «immerhin» rund drei Prozent der Studierenden aus, so vermerkt der Artikel. «Gewisse Kreise hegten jedoch Zweifel; sie konnten sich eine Studentin nicht recht im Vorstand vorstellen. Doch die fortschrittlichen Kreise siegten bei der Abstimmung, und die neue Aktuarin, Nelly Bouquet, wurde unter stürmischem Beifall in ihrer neuen Stellung begrüsst.» Einer der ausdauerndsten Beifalls-spendender sei der männliche Gegenkandidat gewesen.

Zu den Besonderheiten der Universität St.Gallen gehört es, dass die Professoren in ihrem Denken oft fortschrittlicher sind als die Studierenden, so auch bei der Frauenförderung. Drei Jahre nach dem Einzug der ersten Studentin in den Vorstand der Studentenschaft liest Rektor Francesco Kneschaurek in seiner Promotionsansprache 1967 den Studenten die Leviten.

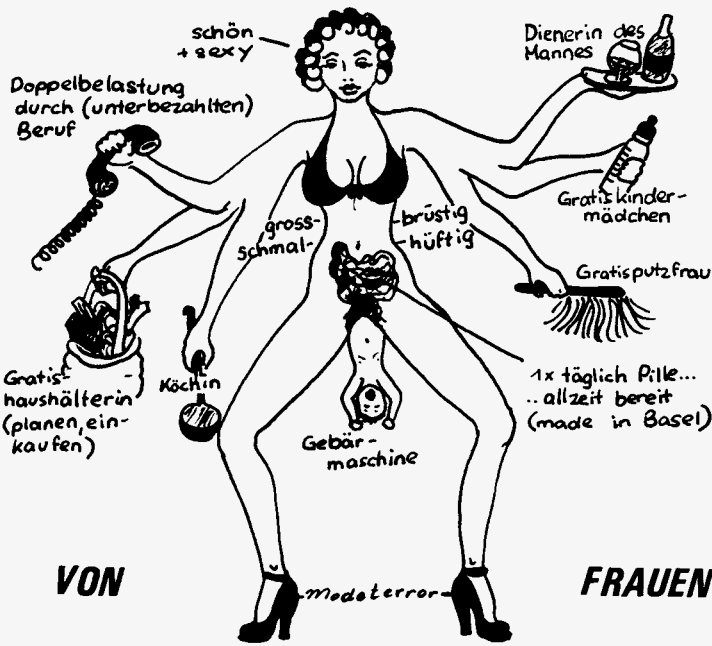
«... dass auch innerhalb unserer Studentenschaft die Einstellung gegenüber unseren Kommilitoninnen mehrheitlich zwischen Herablassung und Indifferenz schwankt ...»

Francesco Kneschaurek, aus der Promotionsansprache 1964

«Die Zahl der Studentinnen an unserer Hochschule ist bekanntlich immer noch sehr gering: ihr Anteil an der Gesamtzahl der immatrikulierten Studenten erreicht nicht einmal 3 Prozent. Keine wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät einer schweizerischen Universität und auch keine andere wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Hochschule weist ein derartiges (Ungleichgewicht der Geschlechter) auf. Ich bedaure dies zutiefst, noch mehr bedaure ich aber die Tatsache, dass auch innerhalb unserer Studentenschaft die Einstellung gegenüber unseren Kommilitoninnen mehrheitlich zwischen Herablassung und Indifferenz schwankt, wenn sie nicht gar abweisend ist. Mancher Student macht einen grossen Bogen um seine Kommilitoninnen herum; mancher andere vertritt auf Grund tiefsinniger bildungsökonomischer Überlegungen die These, dass jede Frau, die an einer Hochschule studiere und später heirate, dem Staat volkswirtschaftliche Verluste verursache und es nicht einzusehen sei, wie die Kenntnisse der Hörschen Konjunkturlehre oder der Theorie der Unternehmungspolitik hinter dem Küchenherd noch irgendwie von Nutzen sei. Vereinzelt Studenten bangen sogar um ihre berufliche Zukunft, die sie durch eine zunehmende Konkurrenzierung von seiten ebenso gut ausgebildeter und begabter Frauen bedroht wähnen. Ich glaube, wir sollten diese egozentrische Einstellung und die daraus fliessenden Vorurteile endlich einmal aufgeben und uns vielmehr darüber freuen, wenn an unseren Hochschulen das weibliche Element an Bedeutung zunimmt, und wenn es nur darum ginge, dass unsere Studenten eine normalere Einstellung zum weiblichen Geschlecht erlangen. Dazu kommt, dass auch auf wirtschafts- und sozialwissenschaftlichem Gebiet eine ganze Reihe von Berufen sich in ausgesprochenem Mass für Frauen eignen und von diesen ebenso gut ausgeübt werden können wie von Männern. Es hat wenig Sinn, sich tagtäglich über den chronischen Mangel an Fachkräften und guten Akademikern zu beklagen, wenn das weibliche Arbeitspotenzial noch so wenig ausgeschöpft wird wie in der Schweiz. Und schliesslich bedeutet eine vermehrte höhere Ausbildung von Frauen selbst für den Fall, dass diese nach Abschluss ihrer Studien gar nicht

mehr – oder nicht mehr vollumfänglich – einer beruflichen Tätigkeit nachgehen, alles andere denn eine Vergeudung von Zeit und Geld. [...]

Ich darf daher mit besonderer Genugtuung feststellen, dass ich heute abend eine in der Geschichte der Hochschule bisher nie verzeichnete Anzahl von Studentinnen diplomieren kann, und im weiteren, dass die Prüfungsergebnisse dieser Studentinnen über dem Gesamtdurchschnitt liegen, was nicht etwa – dies sei nachdrücklich betont – auf eine besonders wohlwollende Behandlung des schwachen Geschlechts, sondern allein auf die erbrachten Leistungen zurückzuführen ist.»



Umschlag der Frauen-Nummer des *prisma*, Januar 1976

«HOCHBURG FÜR SCHWARZER-GENOSSINNEN
(UND SOLCHE, DIE ES WERDEN WOLLEN)»

In den siebziger Jahren war es unter den Studierenden vor allem das Kritische Seminar, das sich für die Emanzipation der Frauen einsetzte. Einige Partnerinnen von Mitgliedern des Kritischen Seminars engagierten sich auch in der Frauengruppe St.Gallen, und so kam die Idee auf, der Frauengruppe St.Gallen eine Nummer der Studierendenzeitschrift *prisma* für ihre Selbstdarstellung zur Verfügung zu stellen. «Damals drängte es sich einfach auf, etwas über Frauenemanzipation zu machen», erinnert sich Thomas Eberle, damals sowohl Mitglied des Kritischen Seminars als auch Redaktor des *prisma*, zusammen mit dem späteren *Tages Anzeiger*-Chefredaktor Res Strehle (damals noch: Andreas Strehle). «Mit der HSG hatte die Frauennummer des *prisma* kaum etwas zu tun – die wenigen Frauen, die wir an der HSG hatten, hätten sich nie öffentlich geäußert.» Bezüglich des Inhalts und der Gestaltung hatte die Frauengruppe St.Gallen freie Hand.

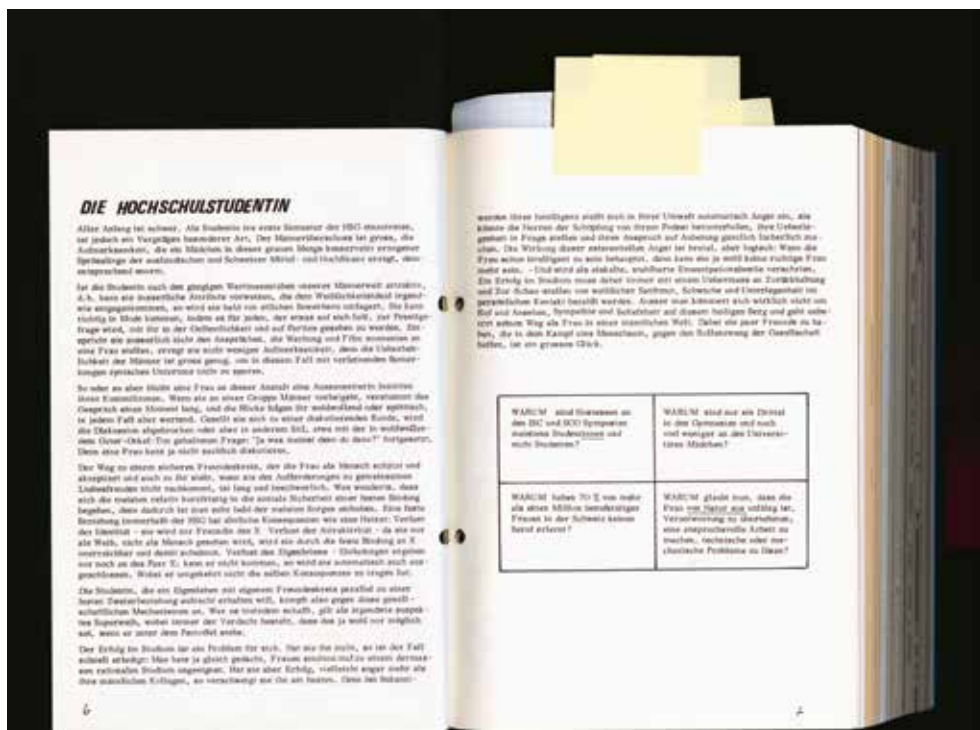
Im Editorial erklärt die Frauengruppe St.Gallen, worum es ihnen mit dieser Selbstdarstellung geht: «Wir wollen einerseits lernen, Bedürfnisse zu formulieren und nach aussen zu tragen. Andererseits möchten wir mit unserer persönlichen Stellungnahme die verschiedenen Problemkreise der Frau zur Diskussion stellen. Wir hoffen, dadurch Gedanken und Anregungen zu diesem Thema auszulösen.»

Nur ein einziger Text befasst sich mit der Situation der Frauen an der HSG, er stammt von einer Studentin und ist, wie alle Texte der Frauennummer, nicht

namentlich gekennzeichnet. Als Studentin ins erste Semester einzutreten, sei ein Vergnügen besonderer Art: «Der Männerüberschuss ist gross, die Aufmerksamkeit, die ein Mädchen in dieser grauen Menge konservativ erzogener Sprösslinge der ausländischen und Schweizer Mittel- und Hochfinanz erregt, dementsprechend enorm.» Sei eine Studentin gemäss dem aktuellen Weiblichkeitsideal attraktiv, werde sie bald von Bewerbern umlagert. «Sie kann richtig in Mode kommen, indem es für jeden, der etwas auf sich hält, zur Prestigefrage wird, mit ihr in der Öffentlichkeit und auf Parties gesehen zu werden.» Eine Studentin dagegen, die diesem Ideal nicht entspreche, bekomme Überheblichkeit und verletzende Bemerkungen zu spüren. In beiden Fällen bleibe sie eine Aussenseiterin. «Wenn sie an einer Gruppe Männer vorbeigeht, verstummt das Gespräch einen Moment lang, und die Blicke folgen ihr wohlwollend oder spöttisch, in jedem Fall aber wertend. Gesellt sie sich zu einer diskutierenden Runde, wird die Diskussion abgebrochen oder aber in anderem Stil, etwa mit der in wohlwollendem Guter-Onkel-Ton gehaltenen Frage: «Ja was meinst du denn dazu?» fortgesetzt.» Habe eine Studentin akademischen Erfolg, riskiere sie, «als eiskalte, stahlharte Emanzipationsbestie verschrien» zu werden, für ihren Erfolg müsse sie «mit einem Übermass an Zurückhaltung und Zur-Schau-stellen von weiblicher Sanftmut, Schwäche und Unterlegenheit» bezahlen. «Ausser man kümmert sich wirklich nicht um Ruf, Ansehen, Sympathie und Beliebtheit auf diesem heiligen Berg und geht unbeirrt seinen Weg als Frau in einer männlichen Welt.»

Um Themen wie den Frauenanteil im Bildungssystem, die rechtliche Stellung der Frau in der Schweiz und den obligatorischen Hauswirtschaftsunterricht

Artikel im *prisma*, Januar 1976



WARUM sind Studenten an der HSG und HSG Studenten?	WARUM sind sie ein Drittel in den Stipendien und noch ein weiterer in den Universitäts-Mädchen?
WARUM haben die so viele als eines Million berufstätiger Frauen in der Schweiz können bester werden?	WARUM glüht man, dass die Frau von Natur aus völlig ist, Verantwortung zu übernehmen, eine empfindliche Arbeit zu machen, rechtliche oder moralische Probleme zu lösen?

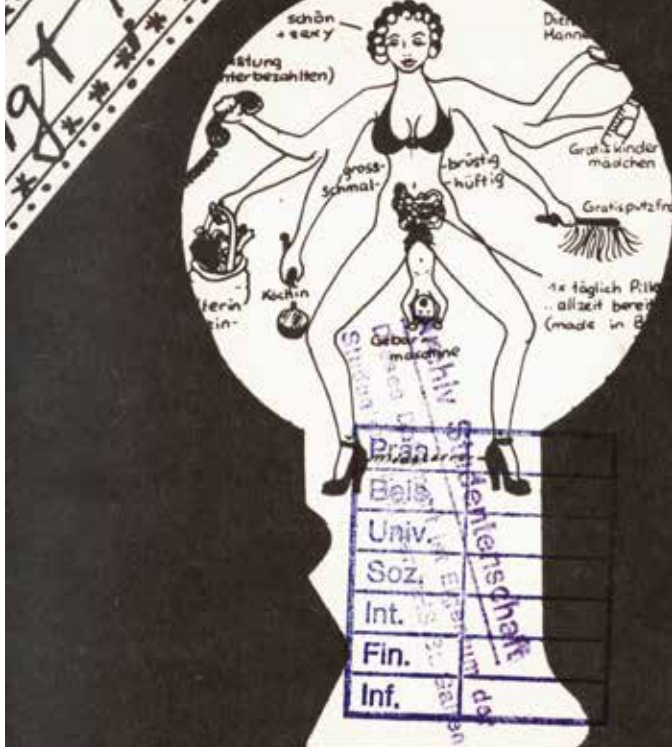


Grafik aus dem *prisma*, Januar 1976

geht es in dem Heft ebenso wie um den Abschied von der Monogamie, die erwachende Sexualität und das Patriarchat. Manches ist unbeholfen formuliert, anderes betont provokant.

Manche Beiträge erinnern an die persönlich gefärbten «Selbstverständigungstexte», wie sie in der damaligen Frauenbewegung üblich waren. Eine 34-jährige Sekretärin erzählt, etwa wie sie danach strebte, sich in die Rolle der «Idealfrau» zu finden: «Wie wollte «Er» mich haben? Fraulich, warm und mütterlich, frech und lustig, oder fand er es irrsinnig, wenn ich den Stempel von Verruchtheit auf mir trug (natürlich nur in den eigenen 4 Wänden) und zugleich eine erstklassige Köchin war? Ich schlüpfte in jede Rolle. [...] Ich stellte fest, dass ich nichts mehr ohne «Ihn» machen wollte und konnte, ich hatte kein Bedürfnis, allein etwas zu unternehmen, ohne «Ihn» hatte ich keine Freude, hatte ich nichts zu erzählen, hatte ich nichts zu wünschen.» Der Text endet mit einer versöhnlichen Note. Es gehe ihr nicht um eine «Verlagerung der einseitigen Machtstrukturen von dem Mann auf die Frau», schreibt die Autorin, «sondern es geht mir um einen Bewusstwerdungsprozess, der mit dem Mann erfolgen soll».

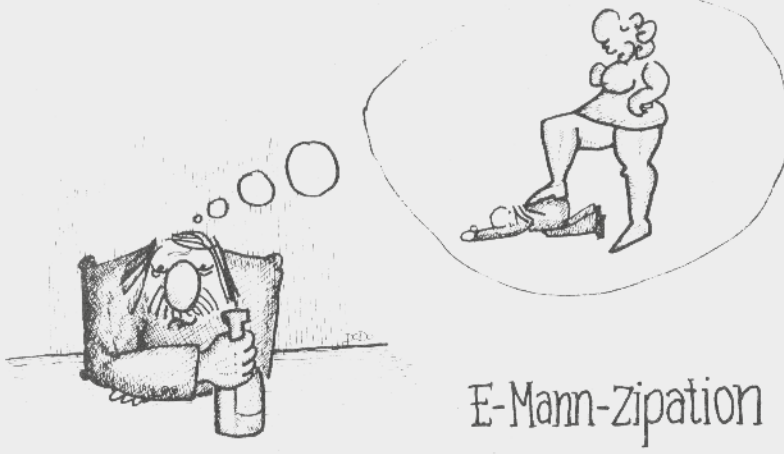
So moderat die Texte aus heutiger Sicht wirken, die Frauennummer des *prisma* wurde zum Skandal, sowohl an der Hochschule als auch in der Stadt St.Gallen. Vor allem die Karikatur des weiblichen Multitaskings als berufstätige Geliebte, Mutter und Hausfrau wirkte als Provokation. In einem Schreiben des Rektoratssekretärs heisst es: «Nun ist soeben die Januar-Nummer Ihrer Studentenzeitschrift mit einem Titelblatt erschienen, das sich nicht nur durch eine besondere Geschmacklosigkeit «auszeichnet», sondern das in schwerwiegender Weise dem Ansehen unserer Studentenschaft und damit der Hochschule St.Gallen in einer weiteren Öffentlichkeit Schaden zufügen wird.» Zur Strafe durfte das *prisma* ab sofort die Adressiermaschine des Rektorats nicht mehr benutzen, im Weiteren wurde die Beschlagnahmung der verbleibenden Exemplare sowie die Absetzung der Redaktion gefordert. Die Kritik wurde zusätzlich dadurch angeheizt, dass die HSG in diesem Jahr wegen einer Abstimmung auf den Goodwill der Stimmbürger:innen angewiesen war.



Zugegeben, die Beiträge sind in Sachen Originalität und letztem sprachlichem Schliff nicht zu vergleichen mit einer HSG-Seminararbeit, aber sie haben doch gezeigt, dass es ausserhalb der Hochschule auch noch Menschen gibt, die Probleme haben - noch schwerwiegendere vielleicht als wir Studenten und Studentinnen, die wir doch mit Problemlösungsschemata sämtliche Schwierigkeiten aus der Welt schaffen können.

Viel aufschlussreicher als die beanstandeten Beiträge aber ist die Reaktion - die ja fairerweise darauf gewartet hat, dass sich die prisma-Redaktion eine "Blösse" gibt - denn sie zeigt denen, die nicht ängstlich-idealistisch an das Gute im Menschen glauben, dass aus Richtung Nord Wolken über der HSG aufziehen."

Studentin, 3. Sem., CH,
parteilos



Karikatur im *prisma*, Februar 1976

«Wir wurden endlos angeschossen, die Diskussion war sehr dogmatisch», erinnert sich Thomas Eberle. «Strehle wurde vor den Rektor zitiert. Hans Siegart, ein hemdsärmlicher, emotionaler Typ, konnte sehr aufbrausend sein, und Strehle wurde furchtbar zusammengeschissen.» Auch unter den Studierenden regte sich Unmut. Ein «Aktionskomitee der Studentenschaft zur Innovation des *prisma*» kritisierte in einer Petition, «dass Themen zunehmend einseitig linksideologisch behandelt werden». Das Thema der Stellung der Frau in der Gesellschaft sei «auf niveaulose und teilweise unsachliche Art abgehandelt» worden, das entspreche keineswegs der Studentenschaft der HSG. Die Petition wurde allerdings vom Studierendenparlament abgelehnt, die Frauennummer des *prisma* war somit akzeptiert.

Die Redaktion des *prisma* entschied darauf, die nächste Nummer der Debatte um die Frauennummer zu widmen.

Die HSG sei aus dem Dornröschenschlaf erwacht, schrieb Andreas Strehle im Editorial: «Unversehens wurden Flugblätter verteilt, behauptet, bestritten, Abonnemente bestellt, geschimpft, gelobt, unterschrieben, die Unterschrift verweigert. Aus schon sprichwörtlich lethargischen Lesern wurden Leserbriefschreiber, aus Rohlingen Ästheten, die auf die Verletzung des guten Geschmacks hinwiesen, Stammtischbrüder wurden zu feinfühligem Puritanern, Journalisten wurden zu Mistwühlern und Anpasser wurden über Nacht zu eifrigen Verfechtern des Pluralismus».

Thomas Eberle zog mit dem Aufnahmegerät über den Campus und machte eine Umfrage unter HSG-Angehörigen. Das Spektrum der Meinungen ging von einem achselzuckenden «djà-vu» über den Vorwurf eines Linkstrends, «der nichts mit der Frauenfrage zu tun hat», bis zum Abwinken wegen des angeblich schockierenden Titelblatts. Ein Mann dagegen meinte, die Frauenredaktion hätte die Zeichnungen weglassen sollen: «Wenn sie schon ein Thema bringen, das relativ schlecht zugänglich ist für Männer, dann sollten sie auch subtiler daran herangehen.» Ein Student gab wiederum zu Protokoll: «Was ich angeschaut habe, hat mir gefallen. Das Titelblatt läuft in eine ähnliche Richtung wie die

WC-Schmierereien, es ist einfach die einzige Methode der völlig Machtlosen, sich noch auszudrücken.»

In einem eleganten Essay widerlegt der Soziologieprofessor Emil Walter-Busch die Argumente der Gegner. Die Kritik beziehe sich nicht auf die Linkslastigkeit, «sondern meinte nur etwa a) die mangelnde politische Umsicht, b) den fehlenden Takt und c) Geschmack sowie d) das unakademische Niveau der Frauennummer». Walter-Busch nutzte den Essay als Gelegenheit zu einem feministischen Bekenntnis: Die Frauenbewegung werde sich als «die innovativste und längerfristig wichtigste Spätfolge der Studentenrevolte, die von 1967 bis ca. 1972 währte, erweisen», sie habe «ein unabschätzbar grosses Potenzial zur Vermenschlichung der zwischenmenschlichen Beziehungen, die unser dominant männliches Gesellschaftsprinzip erstarren und erkalten liess.»

Besonders kritische Stimmen gegen das Frauen-*prisma* kamen bemerkenswerterweise von Studentinnen. In ihren Leserbriefen heisst es etwa: «Die zum Teil primitiven, mit Emotionen geladenen Äusserungen [sind] sowohl der HSG als auch der (etwas auf sich haltenden) Frau unwürdig.» Das Problem des Frauen-*prisma* liege darin, dass sich die Autorinnen «allein durch die Tatsache, eine Frau zu sein, dem Mann grundsätzlich unterlegen fühlen», doch das sei der falsche Weg der Emanzipation: «Denn logischerweise reagiert der Mann auf eine Frau, die sich als minderwertig empfindet, indem er sie so behandelt, wie sie sich fühlt.» Den Interessen der Frauen würden solche Beiträge mehr schaden als nützen: «Sie bestätigen nämlich genau die Vorurteile, die man Frauen gegenüber hegt: Emotionalität, Oberflächlichkeit, Dummheit, Sich-Hergeben-als-Lustobjekt.»

Wie ernst die Frauennummer auch ausserhalb der HSG genommen wurde, kam erst zwanzig Jahre später im Rahmen des Fichenskandals ans Licht. Anhand seiner eigenen Fiche stellte Thomas Eberle fest, dass die Beteiligten des Frauen-*prisma* nachrichtendienstlich erfasst und beobachtet wurden. «Das sagt etwas aus über den damaligen Geist, das kann man heute nicht mehr nachvollziehen.»

«Der Inhalt dieser Nummer darf samt dem Titelblatt als «skandalös» bezeichnet werden», heisst es in einem Schreiben eines Informanten an den Nachrichtendienst der Kantonspolizei St.Gallen, das in dem Dossier zur Fiche enthalten ist. Die Kantonspolizei beschliesst: «Den weiteren Verlauf dieser Angelegenheit werden wir im Auge behalten und falls wir es für notwendig erachten zu einem späteren Zeitpunkt wieder rapportieren.» [Interpunktion Original] Die Fiche enthält die Auflistung und erkennungsdienstliche Einordnung sämtlicher Namen, die im Impressum der Frauennummer aufgeführt waren. Im Weiteren finden sich in dem Dossier, nebst den beiden Nummern des *prisma*, die Petition des Aktionskomitees, die Antwort der *prisma*-Redaktion sowie zwei Zeitungsartikel über den Skandal: Im Jahr zuvor hatte Alice Schwarzers Buch *Der kleine Unterschied und seine grossen Folgen* Furore gemacht, und so regte die *Ostschweiz* eine polemische Neuinterpretation der Abkürzung HSG an: «Hochburg für Schwarzer-Genossinnen (und solche, die es werden wollen)».

Name: He Eberle richtig
 Vorname: Thomas Samuel alias
 geboren: 26.5.1950 in St. Gallen
 Heimat: St. Gallen Foto Signalement Schrift
 Eltern: des August Eugen und der Martha geb. Huber
 Zivilstand: ledig Mitgl. V-Kat.
 Kinder: Funkt.
 Beruf: Student Ausschr. Revok.
 Dr. oec, Sozialwissenschaftler
 c/o Hochschule St. Gallen
 Wohnort: St. Gallen, Axenstrasse 17 TK Aufh.
 9063 Stein/AR, Störgel 495
 Militär: PK Aufh.
 Ausweise: Urteil
 Fahrzeug: Bemerkungen:
 EPD Anm.: Abm.

37046

AKten	Datum	Gegenstand	Fiche Nr.
(0)31/416	5.2.76	v. Pol. Kdo. SG: Uebermachen diverse Berichte in und um die Zeitschrift "PRISMA". Verantwortlich für die als "skandalös" bezeichnete Januar-Nummer zeichnet die FRAUENGRUPPE St. GALLEN. Teilen weiter mit, dass E. für die Redaktion des PRISMA verantwortlich zeichnet. E. war bisher nicht bekannt. Div. Beilagen. A/Bb/RH/BS/Ga/Fo/W/SDA/Fo	
(0)948.2/596	13.4.88	v. Stab GGST: Übermitteln Anfrage von SCHIESS Andreas, Präsident der Lesegesellschaft Eugst, Trogen, zur Stellungnahme. EBERLE Thomas, 50, von der Hochschule St. Gallen, sandte dem SCHIESS einen Fragebogen über die Lesegesellschaft, für eine wissenschaftliche Arbeit. Können die gestellten Fragen beantwortet werden? Dn/Rr/Gn/MP/Td. Nachtrag Dn/Rr/Gn: Die Fragen können beantwortet werden: Zurückhaltung bei persönlichen Angaben. Beilage: Notiz MP. Nachtrag Gn: Dr. Henggeler von Stab GGST wurde tel. orientiert.	

1036/203-4 2.157-1.1

Fiche von Thomas Eberle. Der zweite Eintrag von 1988 bezieht sich auf ein Forschungsprojekt von Thomas Eberle, das für den HSG-Jubiläumsband 1989 die Appenzeller Lesegesellschaften untersuchte.

«ICH MÖCHTE AUCH BEI EINER PROFESSORIN STUDIEREN KÖNNEN»

In den folgenden Jahrzehnten stieg die Frauenquote unter den Studierenden der HSG beständig an. Obwohl sich der Abstand zum gesamtschweizerischen Durchschnitt verringerte, teilt sich die HSG bis heute den letzten Platz mit der ETH.

FRAUENQUOTE AN DER HSG

1980: 12,0 Prozent (gesamtschweizerischer Durchschnitt: 32,5 Prozent)
1990: 18,9 Prozent (gesamtschweizerischer Durchschnitt: 38,8 Prozent)
2000: 25,1 Prozent (gesamtschweizerischer Durchschnitt: 45,6 Prozent)
2010: 30,4 Prozent (gesamtschweizerischer Durchschnitt: 50,5 Prozent)
2020: 35,2 Prozent (gesamtschweizerischer Durchschnitt: 51,8 Prozent)

Nachdem 1964 die erste Frau in den Vorstand der Studentenschaft gewählt worden war, dauerte es mehr als ein Vierteljahrhundert, bis es zur ersten Präsidentin kam.

Sibylle Vorbrodth wurde 1990/91 die erste Studentenschaftspräsidentin. Die Ansprache, die sie am Hochschultag 1991 hielt, trägt den Titel: «Ein paar unvorgreifliche Gedanken zur Verweiblichung der HSG». Vorbrodth richtet in ihrer Rede den Blick auf zwei «männliche Gepflogenheiten» an der HSG: zum einen die rein männlich geprägten Verbindungen mit Begriffen wie Fuchs, Bursche, Senior (bzw. Altherr), zum anderen die Gepflogenheiten bei der Wahl potenzieller Dozentinnen. «Dass eine Frau sich in einer Verbindung als Bursche bezeichnen lassen soll, empfinde ich als eher komisches Symptom einer unerwünschten gesellschaftlichen Einstellung. Dass wir Studentinnen aber keine Professorinnen haben, empfinde ich als überaus bedrückend. [...] Ich möchte auch bei einer Professorin studieren können.» In dieser Hinsicht allerdings, räumt Vorbrodth ein, sehe es an den anderen Schweizer Universitäten kaum besser aus. Auch in Zürich und Genf seien Professorinnen «eine quantité négligeable»: In Zürich belaufe sich ihr Anteil auf 2,5 Prozent, in Genf auf drei Prozent, in St.Gallen werde er «als Nullwert gehandelt».

In den neunziger Jahren kam Bewegung in die Sache. Die Juristin Beatrice Weber-Dürler, die 1986 als erste Frau ordentliche Professorin wurde, blieb allerdings nur wenige Jahre an der HSG: 1990 nahm sie einen Ruf an die Universität Zürich an. Die Mathematikerin Margrit Gauglhofer-Witzig, die seit 1974 einen Lehrauftrag hatte, wurde 1991 immerhin zur Titularprofessorin für Mathematik ernannt. Im Jahr 1991 kam es auch zur Gründung einer Kommission für Frauenfragen (heute: Gleichstellungskommission) durch Rektor Rolf Dubs (1990–1993). Der Wirtschaftspädagoge und damalige Oberst ist keineswegs ein Vorreiter für den Feminismus, es war eine pragmatische Entscheidung: «Am Institut für Wirtschaftspädagogik hatte ich immer zwei, drei hervorragende Frauen als Assistentinnen, und als Rektor fielen mir in der Studentenschaft



Sibylle Vorbrodt, 1990

viele Frauen auf, die sehr gut waren», erinnert sich Dubs. «Ich fand, die Hochschulleitung sollte zur Kenntnis nehmen, was die Frauen im Studium und am Leben an der Universität ärgert.» Was die Frauen ärgerte, waren etwa Benachteiligungen bei der Besetzung von Assistentenstellen, spöttische Bemerkungen der Kommilitonen oder der Umstand, dass Frauen bei Verbindungen nicht zugelassen waren. «Ich sagte: Ihr müsst lernen, euch durchzusetzen.»

Zu den Initiativen von Rektor Dubs gehört das Dozentenseminar (heute: Senatsklausur). «Ich hatte die Idee einer Tagung für die Weiterbildung von Dozenten: zwei Tage an einem schönen Ort, weg vom Alltag der Universität.» Die ersten Dozentenseminare fanden in Wildhaus im Toggenburg statt. «Mir war aufgefallen, dass sich manche Ehefrauen der Dozenten untereinander kannten, und so wollte ich auch die Ehefrauen einladen. Ich fand es nicht richtig, dass ihre Männer, die ohnehin fast nie zuhause waren, jetzt noch einmal ein Wochenende allein weg wären.»

Das Damenprogramm sollte von den Frauen selbst gestaltet werden: Sie konnten an den Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen oder selbst etwas auf die Beine stellen. Zur ersten Tagung in Wildhaus kamen 45 Dozenten, aber nur neun Damen. «Meine Mitarbeitenden sagten: «Du bist ja verrückt, dieser ganze Aufwand wegen neun Personen!» Aber ich sagte: «Irgendwo muss man anfangen.» Die Frauen baten die Religionsvertreter der HSG um Referate, sie luden einen Künstler ein, manche besuchten auch das Weiterbildungsseminar. «Am Montag nach der Tagung sagte ein Germanistikprofessor: «Mit dir wird es immer schlimmer – jetzt machst du lauter Zeugs mit den Weibern!» Ich habe gelacht und gesagt: «Genau. Und nächstes Jahr mache ich es wieder!» Im nächsten Jahr kamen dann mehr als vierzig Frauen.»

Das Damenprogramm etablierte sich: Wenn es an Vorschlägen fehlte, bat Dubs einen Philosophen oder Sprachwissenschaftler der HSG um einen Vortrag. Es ging darum, dass man einander menschlich näherkam. «Es gab auch Tanz – es war sehr lustig.» Als Dubs' Nachfolger Georges Fischer das Damenprogramm abschaffen wollte, gab es einen Sturm der Entrüstung. «Die Dozen-

ten wollten mit ihren Ehefrauen oder Freundinnen kommen.»

Zugleich war das Damenprogramm ein Produkt der klar verteilten Geschlechterrollen, manchmal standen auch Handarbeiten wie Klöppeln auf dem Programm. Je länger, je mehr wirkte es wie ein Relikt aus einer anderen Zeit, 2012 wurde es abgeschafft.

«SCHAUEN WIR ERST MAL, WIE SICH EINE FRAU IN DIESEM UMFELD BEWÄHRT»

Im Wintersemester 1993/94 lag der Frauenanteil bei den Studierenden bei 20,5 Prozent: Damit erreichte die HSG nur knapp die Hälfte des gesamtschweizerischen Durchschnitts von 41,3 Prozent. Bei der Dozentenschaft war der Unterschied noch grösser: Die Universität Neuenburg lag mit 7,8 Prozent an der Spitze, gesamtschweizerisch betrug der Anteil der Professorinnen 5,1 Prozent. Mit 1,3 Prozent war die HSG das Schlusslicht unter den Schweizer Universitäten.

Dass die HSG überhaupt auf einen Frauenanteil von 1,3 Prozent kam, verdankte sie Andrea Back, die 1994 als Professorin für Wirtschaftsinformatik an die HSG berufen worden war. «Ich habe zwei ältere Brüder, und da konnte ich schon beobachten, dass man als Frau vor allem dann zum Zug kommt, wenn es nicht genug Männer gibt, die das, was man anzubieten hat, ebenfalls können», sagt Andrea Back. In technischen Fächern ist überdies die Kompetenz objektiv messbar, das verringert möglicherweise die Geschlechtervorurteile. So ist es vielleicht kein Zufall, dass mit Margrit Gauglhofer-Witzig eine Mathematikerin die erste Titularprofessorin wurde. Auch an der Spitze der neu gegründeten School of Computer Science steht mit der Informatikprofessorin Barbara Weber eine Frau. Die Frage Mann/Frau sei in ihrer Karriere nie ein Thema gewesen, so Weber: «In der Informatik muss man Dinge bauen, und wenn man zeigen kann, dass man kompetent ist und Projekte umsetzen kann, hat man den Respekt der Fachcommunity.»

Da Beatrice Weber-Dürler als erste Ordinaria die Universität bereits 1990 wieder verlassen hatte, war Andrea Back nun die einzige Professorin, doch das sei damals kein Thema gewesen. «Frauen an die Universität zu berufen, war damals noch kein strategisches Anliegen», erinnert sich Andrea Back. «Und mir war das auch ganz recht, ich wollte ja nicht im Scheinwerferlicht stehen, sondern in Ruhe meinen Anfang machen.» Dass es eine Professorin gab, habe man an der Universität vor allem daran gemerkt, dass man sich an eine neue Anrede gewöhnen musste. Statt «Liebe Kollegen» hiess es bei den Senatsversammlungen nun «Liebe Kollegen und liebe Andrea». Gerade die kollegiale Kultur an der HSG sei für sie als einzige Frau schwierig gewesen. «Man kannte sich, und man hat sich sofort geduzt – aber mit Männern ist eine spontane Nähe manchmal schwierig. Ich hatte niemanden, mit dem ich unbeschwert über meine Themen reden konnte. Das änderte sich erst, als weitere Frauen kamen.» Wenn man das Thema Frauen angesprochen habe, sei ein unterdrücktes Seuf-



Andrea Back

zen durch die Reihen gegangen, in den Broschüren der Universität waren masculine Formulierungen ohnehin selbstverständlich. Eine Zeit lang war Andrea Back Präsidentin der von Rolf Dubs gegründeten Frauenkommission. «Doch diese Kommission hatte anfangs weder Geld noch Macht.» Ausserdem hatte sich Andrea Back nie als Aktivistin verstanden. «Ich wollte in erster Linie durch meine Präsenz und die Freude, mit der ich meine Arbeit mache, etwas für die Gleichstellungsziele bewirken; ich war mir schon damals sicher, dass weibliche Rollenvorbilder effektiv sind. Diese Liebe und Begeisterung für mein Fach Wirtschaftsinformatik haben mich auch durch all die seltsamen Vorkommnisse getragen.» Beim jährlichen Abendessen mit dem Bildungsdirektor des Kantons St.Gallen etwa begrüsst dieser damals die neu berufenen Herren Professoren – aber von einer Frau war nicht die Rede. «Ich sass am Tisch, und alle schauten mich entsetzt an. Ich hoffte, einer der Kollegen würde etwas sagen, aber es passierte nichts. Ich dachte: Das kannst du jetzt nicht einfach auf sich beruhen lassen, und als der Bildungsdirektor mit seiner Rede fertig war, stand ich auf, ging zu ihm und sagte: «Guten Tag, darf ich mich vorstellen? Sie haben mich vorhin nicht erwähnt.» Er war völlig verdutzt. Ich glaube, die Situation war ihm auch in diesem Moment noch nicht bewusst.»

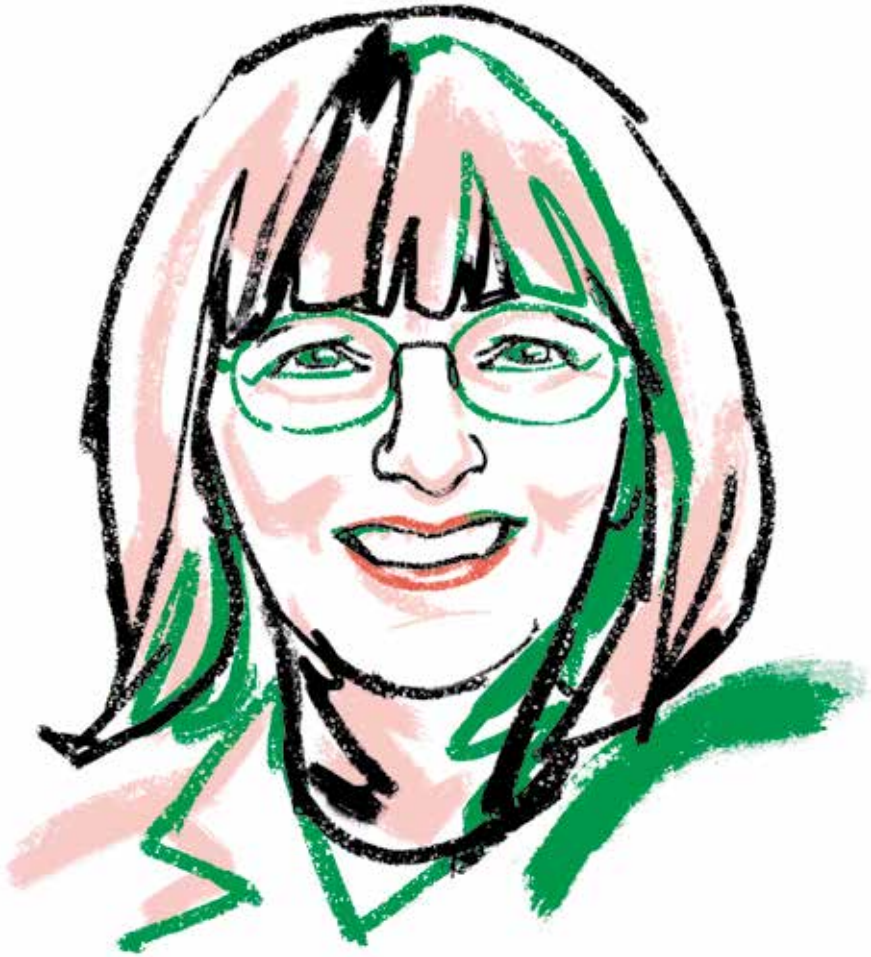
Andrea Back hat ein Bild für diese Form der Diskriminierung, die Frauen gar nicht wahrnimmt: «Man ist wie eine Schachfigur, die auf dem Schachbrett für strategische Spielzüge nicht präsent ist.» So etwa bei den damaligen Sitzungen des Forschungsrats an ihrem Institut. Diese Treffen mit Vertretern der

Wirtschaft sollten eigentlich zu Forschungsaufträgen führen, doch die junge Professorin Andrea Back hatte dabei keinen Erfolg. «Ich wusste nicht, ob das an meinen Themen lag oder an mir als Person. Niemand hatte etwas gegen mich, aber ich war eine junge Frau in einem technischen Fach, dann auch noch Deutsche – diese Mischung kannte man noch nicht.» Als sie dem Institutsdirektor ihre Situation schilderte, erzählte er ihr, dass es unter einigen dieser Forschungsräte geheissen hatte: «Schauen wir erst mal, wie sich eine Frau in diesem Umfeld bewährt.» Es sei ein erlösender Aha-Effekt gewesen, nun habe sie gewusst, dass es nicht an ihrer Person oder ihren Themen lag, sondern an der Situation. «Inzwischen ist das durch Studien belegt: Frauen müssen sich erst einmal beweisen, sie bekommen nicht das Vorschussvertrauen, das man Männern entgegenbringt. Ich habe dann verstanden, dass die Begegnung mit einer Professorin auch für die Männer verunsichernd war. Wie sollen wir reden? Wie nahe darf man sich kommen?»

Andrea Back ist froh darüber, dass das Thema heute Chefsache ist. «Es reicht nicht, wenn nur der Anteil an Professorinnen steigt, das muss bis in die oberste Leitung gehen. Denn dort sitzen die Leute, die wirklich Gestaltungsmacht haben.»

«Früher hatte ich das Gefühl, ich rede Chinesisch»

Ein Gespräch mit Gudrun Sander, Titularprofessorin
für Betriebswirtschaft, Direktorin des Kompetenzzentrums
für Diversity & Inklusion



Sie sind schon sehr lange an der HSG. Wie haben Sie das Umfeld in den ersten Jahren erlebt?

Ich kam 1989 an die HSG, im Jahr des Mauerfalls, und damals hatte ich mit dem Thema Frauen gar nichts am Hut. Ich bin in Österreich aufgewachsen, die Grosseltern lebten im Haus, meine Eltern waren jung und beide immer voll berufstätig – das war für mich normal. In Linz, wo ich Marketing studierte, gab es schon relativ viele Frauen, doch als ich 1989 für meine Dissertation nach St.Gallen kam, stellte ich fest, dass ich im Doktorandenseminar zum Thema Controlling die einzige Frau war. Ich befand mich in einem Umfeld, wo es nur 17 Prozent Studentinnen gab und wo die einzige Professorin nach wenigen Jahren gleich wieder wegging.

Ich spürte die implizite Erwartungshaltung: Wenn du mal Kinder hast, musst du zu Hause bleiben – doch die Idee, dass man nicht erwerbstätig ist, wenn man Kinder hat, gab es in meiner Vorstellungswelt gar nicht. So bin ich dann schnell auf das Thema «Frauen in Führungspositionen» gekommen. Dass ich meine Dissertation zum Thema «Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management» schrieb, war damals absolut nicht *Mainstream*. Heute dagegen ist es *common sense*, es gibt inzwischen viel mehr Forschung darüber, dass die Zusammenbeitskultur, das Führungsverständnis und die Strukturen verändert werden müssen, um mehr Gleichstellung zu erreichen.

Was hat sich seither geändert?

Je nachdem, wie man es betrachtet, ist das Glas halb leer oder halb voll.

Schaut man auf den *head count*, hat sich enorm viel verändert, nicht nur bei den Studentinnen, sondern auch bei den Professorinnen, es gibt mehr Vorbilder. Früher hatte ich in Diskussionen mit Kollegen manchmal das Gefühl, ich rede Chinesisch. Sie sahen das Problem vor allem bei einzelnen Frauen, es gab kein Bewusstsein dafür, dass es etwas mit der Kultur an der HSG, in Unternehmen oder der Schweiz allgemein zu tun haben könnte. Heute erzähle ich genau das Gleiche, und es ist schon fast *Mainstream*. Kollegen, die vor zehn Jahren klar gegen Quoten waren, sagen heute: Ohne Quoten erreichen wir keine Veränderung.

Welche Dinge haben die Frauen an der HSG damals vorangebracht?

In vielem, was ich machte, war ich Pionierin. In meiner Diss-Zeit Anfang der neunziger Jahre, als ich mit meinem Thema so einsam war, baute ich mir am Anfang die Diskussionsgruppe «Frau und Wissenschaft» auf, als eine Art Selbsthilfegruppe. Wir haben diskutiert, publiziert und herausragende Forscherinnen eingeladen. Wichtig war auch der Frauenstreik 1991. Das war ein Aufruhr an der HSG – manche Professoren haben ihren Mitarbeiterinnen verboten, mitzumachen! Parallel zu meiner Diskussionsgruppe entstand dann die Studentinnenorganisation «Frau und Management», die Workshops und Tagungen zu Frauenthemen durchführte. Damals studierte Claudia Süßmuth, die Tochter von Rita Süßmuth, an der HSG. Rita Süßmuth hielt dann eine sehr motivierende Rede für mehr Gleichstellung.

Sie haben an der HSG eine Kinderkrippe aufgebaut.

Die Initiative dazu kam aus diesen Frauengruppen. Die HSG machte eine Umfrage unter den Erstsemester-Studierenden, ob sie eine Kinderkrippe bräuchten, und das Ergebnis war: Wir brauchen an der HSG keine Kinderkrippe. So habe ich das dann selbst in die Hand genommen. Ich stand am Anfang meiner Diss und hatte 1993 das erste Kind bekommen, doch die Grosseltern waren 550 Kilometer weit weg, und abgesehen davon waren meine Eltern ohnehin berufstätig. Ich hatte meine Tochter bei einer Tagesmutter untergebracht, doch dann lernte ich eine Studentin mit Kind kennen, die genauso litt. Alle anderen Universitäten der Schweiz hatten bereits Kinderkrippen, nur die HSG nicht. Ich machte noch einmal eine Umfrage. Ich wollte wissen: Wie viele Eltern haben wir an der Universität? Wie viele von ihnen würden ihre Kinder in die Krippe geben? Und was wären sie bereit zu zahlen? Als dann fünfzig von ihnen sagten, sie würden so ein Angebot in Anspruch nehmen, wusste ich: Realistisch gesehen, sind das 25, und damit können wir eine Gruppe starten.

Ich erarbeitete ein Konzept mit Einheitstarif. Studierende bezahlten die Hälfte, diese Summe entsprach dem niedrigsten Tarif der städtischen Krippen. Das städtische Angebot war einkommensabhängig gestaffelt, und für das eher gutverdienende Umfeld der HSG war der Einheitstarif viel attraktiver.

Überdies musste bei den städtischen Krippen ein Krippenplatz mindestens zu achtzig Prozent in Anspruch genommen werden. Mein Konzept war eine fle-

xible Teilzeitkrippe mit einem Minimum von zwei halben Tagen. Dabei ging es mir auch um eine mentale Sache: In der Ostschweiz wurde eine Kinderkrippe damals als Aufbewahrungsstätte für Kinder von Familien angesehen, die so arm waren, dass beide Eltern arbeiten mussten. Das führte zu einer Ghettoisierung, denn durch die Staffelung der Elternbeiträge waren die städtischen Krippen für die Besserverdienenden zu teuer, sie konnten sich für das gleiche Geld zwei Au-pair-Mädchen leisten. Ich wollte aber eine Durchmischung.

Das klingt nach einem betriebswirtschaftlichen Konzept.

In der Tat bin ich ganz betriebswirtschaftlich vorgegangen. Die Personalkosten waren der grösste Posten, diese mussten durch die Elternbeiträge gedeckt sein. Alles andere bettelte ich mir zusammen: Für einmalige Ausgaben wie Ausstattung, Spielplatz oder Möbel suchte ich mir Sponsoren. Dem Rektorat sagte ich, das Projekt sei kostendeckend, wenn wir die Räume gratis bekämen. Das war mein Verkaufsargument: Es gibt kein Defizit.

Und, oh Wunder, nach drei Monaten war die Krippe ausgelastet, und anderthalb Jahre später machten wir die zweite und dritte Gruppe auf! So hatte ich irgendwann auch meine drei Kinder untergebracht. Die Kinderkrippe Löwenzahn gibt es heute noch, und die Krippenleiterin, die wir damals eingestellt haben, ist auch immer noch da.

Wo sehen Sie heute die grössten Probleme für Frauen an der HSG?

Die grosse Herausforderung für Frauen an der HSG besteht heute darin, die Kultur und die Netzwerke an der HSG zu durchschauen. Es gibt die offizielle HSG-Struktur – doch darunter liegt die informelle Struktur. Es ist extrem wichtig zu wissen: Mit wem muss ich vorher reden, um mit einem Anliegen durchzukommen? Wo sind die Netzwerke, die Loyalitäten? Diese Netzwerke sind immer noch sehr männlich geprägt, wir nennen es die Old Boys Networks. Das gilt auch für die Alumni. Natürlich ist es vorteilhaft, wenn ich das grosse Netzwerk der HSG-Alumni in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten nutzen kann, dann habe ich viel leichter Zugang. Doch unter den Frauen der HSG ist dieses Netzwerk erst am Entstehen.



Ulrike Landfester

«DAS EIGENTLICHE PROBLEM IST DER MISOGYNE GRUND- SCHLAMM DES SYSTEMS»

Ulrike Landfester, seit 2003 Professorin für Deutsche Sprache und Literatur, wurde 2008 nicht nur die erste Dekanin der HSG, sie war von 2011 bis 2019 auch die erste Prorektorin. «Ich bin immer auf Männer getroffen, die mich gefördert haben, das begann schon mit meinem Vater. Als ich bei meinem Einstand in einem Interview fürs *St.Galler Tagblatt* gefragt wurde, wie ich mich als Frau an der HSG fühle, verstand ich überhaupt nicht, was damit gemeint war. Ich sagte dann etwas flapsig, dass ich nicht wüsste, wie man sich als Mann an der HSG fühlt. Ich hatte überhaupt nicht das Gefühl, benachteiligt zu werden. Was nur zeigt, wie gnadenlos naiv ich damals war.»

Dass die Frauenförderung an der HSG zur Chefsache wurde, geht zu einem grossen Teil auf Ulrike Landfesters Prorektoratszeit zurück. «Die weitaus meisten meiner Kollegen würden sagen, dass sie Frauen fördern wollen. Das glauben sie sich selbst, und auch Sie würden es ihnen glauben.» Erst mit der Zeit habe sie verstanden, dass die Männer bei der Gleichstellung nicht das Problem sind. «Das eigentliche Problem ist der misogynen Grundschlamm des Systems, da mache ich mir keine Illusionen mehr. Das sind Muster, die liegen ganz tief, und sie sind den Menschen, die sie ausagieren, überhaupt nicht bewusst. Wenn man mit dem moralischen Holzhammer kommt, macht man alles nur schlimmer; da helfen nur Pragmatismus und unaufgeregte Bewusstseinsbildung. Definitiv ein Langzeitprojekt.»

Bei der Benachteiligung von Frauen geht es nicht nur um Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es gibt auch einen unbewussten *bias* bezüglich der akademischen Leistung und der Unterrichtskompetenz. «Bei den *high performers* stelle ich keine Ungleichheit mehr fest, da sind wir schon weit gekommen», so die ehemalige Volkswirtschaftsprofessorin Monika Bütler, Prorektorin von 2020 bis 2021. «Doch bei den mittleren *performers* in der Lehre, und das betrifft ja die grosse Mehrheit der Dozierenden, entscheidet sich die Kritik oft am Geschlecht. Bei einem Lehrbeauftragten, der mit der Materie zu kämpfen hat, sagt man grosszügig: «Der ist ein bisschen chaotisch und hat den Kopf nicht ganz bei der Sache.» Bei einer Frau dagegen heisst es ganz schnell: «Die ist inkompetent.»»

«DIESE ALTE PROFESSORENHERRLICHKEIT VERMISSE ICH KEIN BISSCHEN!»

Der Frauenanteil unter den Studierenden und im Lehrkörper spielt auch für Akkreditierungen und Rankings eine Rolle. Die *Roadmap 2025* zielt auf eine Steigerung des Frauenanteils bei den Ordinariaten, Assistenz- und Associate Professuren von derzeit 18 auf 30 Prozent. Übervertreten sind die Frauen einzig in der Verwaltung, dort beträgt ihr Anteil 61 Prozent. Je höher sie die Karriereleiter hinaufsteigen desto dünner wird die Luft.

Zur Strategie hinsichtlich der Frauenförderung gehört das professionelle Management von Berufungsverfahren. Um sicherzustellen, dass sich genügend qualifizierte Frauen bewerben, geht die Universität aktiv auf Kandidatinnen zu und fordert sie auf, sich zu bewerben. Bewerbungsunterlagen von Frauen haben Vorrang, denn Studien haben gezeigt, dass die Bewerbungen von Frauen schlechter bewertet werden, wenn sich die Berufungskommission ihre Dossiers nach jenen der männlichen Bewerber anschaut. Überdies gibt es Workshops zur Verhinderung des *unconscious bias*: Wer über Berufungen entscheidet, soll um die Gefahr unbewusster Vorurteile wissen.

Rektoren-Galerie im alten Sitzungszimmer



Die Modernisierung der Berufungsverfahren zeigt Wirkung: Im letzten Jahr wurden 44 Prozent Frauen an die Universität berufen. Das allein reicht allerdings nicht aus: «Wir haben zwar viele Frauen neu eingestellt, doch wir stellen fest, dass es nicht leicht ist, diese Frauen auch an der Universität zu halten», so Isabelle Wildhaber, Präsidentin der Gleichstellungskommission. Eine interne Untersuchung ergab, dass neben den intransparenten Old Boys Networks für viele Frauen auch die Voraussetzungen in der Region ein Problem sind. «In der Ostschweiz ist die Kinderbetreuung nicht optimal. Vor allem, wenn die Kinder in die Schule kommen, gibt es viel zu wenig Angebote für Ganztagsbetreuung. Hier müsste die Politik handeln – für uns als Universität ist das nicht leicht zu beheben.»

«Den *talk* können wir alle liefern. Aber wie man die vielen Alltagsprobleme löst, das ist eine ganz andere Baustelle», sagt Ulrike Landfester, die als Prorektorin viele Initiativen erprobt hat. So seien etwa *dual career*-Lösungen, bei denen man dem Partner oder der Partnerin der berufenen Person ebenfalls eine Stelle anbietet, schwieriger umzusetzen, als gedacht. «Wir sind als HSG zu klein, als dass wir wie die ETH einfach eine zweite Professur schaffen können. Wir können auch nicht zwei Eheleute an die gleiche Abteilung berufen, denn auch dafür sind wir zu klein: Dann riskieren wir, dass es für die Abteilung schwierig wird, wenn die Ehe in eine Krise gerät.» Ein Netzwerk mit den anderen Hochschulen in der Region aufzubauen, sei wiederum aus gesetzlichen Gründen nicht möglich gewesen.

Gerade die konsequente Förderung von Frauen kann paradoxerweise zum Bumerang werden: Wenn in jeder Kommission eine Frau vertreten sein muss, die Frauen aber deutlich weniger als fünfzig Prozent der Professorenschaft ausmachen, führt das automatisch zu einer Überlastung der vorhandenen Frauen. Dies bestätigt auch die Volkswirtschaftsprofessorin Monika Bütler, die im März 2020 ihre Professur überraschend kündigte. «Ich merkte, dass ich an der Universität in ein Hamsterrad komme. Jede Kommission will eine Frau, möglichst eine Vertreterin des Fachs Volkswirtschaftslehre, und dann sollte es auch noch jemand sein, der mit Leuten ausserhalb der HSG reden kann und sich nicht versteckt. Ich erfülle alle diese Bedingungen, und das führte dazu, dass ich viel mehr Verantwortung übernahm, als angemessen gewesen wäre. Zum einen ist das unbefriedigend, zum anderen besteht die Währung, die in der Wissenschaft gilt, nicht im Engagement für die Universität, sondern im Engagement für die Forschung, und dafür hatte ich kaum mehr Zeit.»

Die Arbeitsbelastung ist an der HSG vielfältiger als an vielen anderen Universitäten. Oft ist von einem Zehnkämpfertum die Rede. «Erstens soll man in der Lehre ein Top-Dozent sein und ein Vorbild für die Studierenden, dann soll man auch in der Executive Education der Weiterbildung ein Top-Teacher sein, denn dort wird man nach jedem Kurs gnadenlos bewertet», so der emeritierte Management-Professor Günter Müller-Stewens. «Weiter wird von einem Top-Forscher

erwartet, dass er oder sie möglichst viel in den A+-Journals publiziert, auch sollte man einflussreiche Lehrbücher geschrieben haben. Und schliesslich soll man sich für das Gemeinwohl der Universität engagieren und für Aufgaben in der Selbstverwaltung zur Verfügung stehen. Manche Leute zerreisst das richtiggehend.» Für Personen mit Care-Aufgaben kann die Situation noch belastender sein. «Dieses Zehnkämpfertum wird bei uns oft als etwas Wünschenswertes dargestellt», so Isabelle Wildhaber, «doch man kann sich durchaus fragen, warum jemand in allen Disziplinen brillieren muss.»

In der internen Studie zur Situation der Frauen an der HSG wurde als Ausgleich für das Engagement in der universitären Selbstverwaltung eine Reduktion der Lehrverpflichtungen vorgeschlagen, denkbar wäre auch die Ausstattung mit zusätzlichen Assistent:innenstellen. Weit verbreitet ist im Übrigen der Wunsch, auf Sitzungen am Abend zu verzichten. Vereinbarkeit ist längst kein Frauenthema mehr: Väter, die sich in gleichem Umfang an der Familienarbeit beteiligen, haben die gleichen Probleme wie die Mütter. Das Fazit der Studie war daher so überraschend wie einleuchtend: Was für Frauen gut ist, ist es auch für Männer. Ein früherer Dekan habe sich damit gerühmt, dass die Sitzungen zu seinen Zeiten noch von sechs Uhr abends bis Mitternacht dauerten. «Klar, wenn die Frau zuhause den Haushalt erledigt, kann man schon mit den Kollegen von sechs bis Mitternacht diskutieren. Diese alte Professorenherrlichkeit vermisste ich kein bisschen», sagt Reto Föllmi, Dekan der School of Economics and Political Science. Jetzt gehe es darum, neue Formen zu finden. Forschungsseminare und Sitzungen würden nun häufig über Mittag abgehalten. «Für das Fakultätsleben ist es wichtig, dass alle an diesem Austausch teilnehmen können.»

«Damit wird ganz offiziell gesagt: Inklusion ist uns an der HSG wichtig»

Ein Gespräch mit Christa Binswanger, Titularprofessorin und ständige Dozentin für Gender und Diversity



Bevor Sie 2013 an die HSG kamen, hatten Sie das Fach Gender Studies an den Universitäten Bern und Basel unterrichtet. Was ist anders an der HSG?

An der HSG gehören die Gender Studies zum Kontextstudium, ich habe also keine Kernfachstudierenden. Ich musste erst einmal lernen, dass ich nicht zu viel Lesestoff aufgeben darf. Die Studierenden sind durchaus theorieaffin, doch in ihrem Studienalltag ist einfach kein Platz für viel zusätzliche Lektüre. Die Gender Studies bedeuten für die meisten Studierenden der HSG einen Fokuswechsel: Wer etwa vom Studiengang Accounting and Finance herkommt, beschäftigt sich dort vor allem mit Zahlen – und jetzt sollen die Studierenden auf einmal sozial- und kulturwissenschaftliche Themen zu Geschlecht, Diversität, Inklusion diskutieren.

Dieser Fokuswechsel betrifft aber nicht nur mein Fach, das gilt für die Lehre im Kontextstudium im Allgemeinen. Es ist ein Merkmal der HSG; das klappt insgesamt gut und ist für mich sehr spannend.

Wo liegen die spezifischen Interessen der Studierenden an der HSG?

Normalerweise sind die Studierenden, wenn sie Gender Studies als Kernfach studieren wie etwa an der Universität Basel, politisch engagiert und an gesellschaftskritischen Diskussionen interessiert. An der HSG dagegen streben die Studierenden stark in Richtung *performance*. Sie wollen ergebnisorientiert agieren, es geht um Output und um die Frage der Nützlichkeit: Wohin bringt mich das Erlernte? Natürlich

gibt es auch hier politisch engagierte Studierende, aber im Vergleich mit den anderen Universitäten, an denen ich gelehrt habe, wird Kritik insgesamt verhaltener geübt. Wenn ich allerdings im Kontextstudium Themen vorschlage, die Studierende auf einer persönlichen Ebene ansprechen, ist das Interesse an der Auseinandersetzung gross. Zusammen mit einer Soziologin biete ich beispielsweise eine Lehrveranstaltung an zur Frage: «Was bedeuten Liebe und Heirat heute noch?». Auch Themen wie «Vaterschaft im Wandel» oder «Sexing up in der Popkultur» stossen auf grosses Interesse.

Wie war Ihre erste Zeit an der HSG?

Erst einmal habe ich mich riesig darüber gefreut, von der HSG als ständige Dozentin für Gender und Diversity berufen zu werden. Es ist eine spannende Aufgabe, und die School of Humanities and Social Sciences ist ein inspirierendes Umfeld, in dem ich gerne unterrichte.

Zugleich war das Ankommen an dieser Universität auch von Fremdheitserfahrung begleitet. Wenn man die Treppe im Hauptgebäude ganz nach oben geht, findet man eine Figur von Alberto Giacometti. Am Anfang habe ich mich durchaus mit dieser Figur identifiziert, die da ganz allein für sich auf ihrer Fläche steht. Die Gebäude der HSG sind gepflegter als an anderen Universitäten, und die Menschen, die sich in diesen Gebäuden bewegen, sind recht einheitlich gekleidet. Ich will nicht behaupten, dass es in den Gender Studies anderer Universitäten keinen Dresscode gibt – der ist einfach sehr anders –, doch hatte ich das Gefühl, dass sich die Studierenden

an der HSG dem herrschenden Dresscode in einem besonders hohen Mass unterwerfen.

Allerdings habe ich schnell gemerkt, dass sich hinter diesem einheitlichen Erscheinungsbild ganz verschiedene Menschen und Biografien verbergen. Mir scheint auch, die Studierenden präsentierten sich in den letzten Jahren variabler. Ich freue mich, wenn die Universität diverser wird und sich die Menschen an der HSG trauen, ihren eigenen Stil beizubehalten. Die stärkere Unterordnung unter einen Dresscode betrifft auch mich: In Basel habe ich in Jeans und T-Shirt unterrichtet, damit habe ich hier schnell aufgehört.

Sind die Studierenden an der HSG konservativer als an anderen Universitäten?

Das würde ich so pauschal nicht sagen. Es gibt durchaus konservative Gruppierungen, im Gegensatz zu anderen Universitäten, wo man im Fach Gender Studies keine wirklich konservativ orientierten Menschen trifft.

Insgesamt gibt es unter den Studierenden jedoch eine grosse Bandbreite: Es gibt Studierende der zweiten Generation, deren Eltern in die Schweiz migriert oder geflüchtet sind, von ihnen erhoffen sich wohl viele durch das Wirtschaftsstudium einen sozialen Aufstieg. Wir haben regionale Studierende aus der Ostschweiz, aus ganz unterschiedlichen Milieus, das geht von der Unternehmertochter bis zum Bauernsohn. Und dann gibt es die sogenannten D-A-CH-Li-Studierenden aus Deutschland, Österreich und dem Fürstentum Liechtenstein, die eher vom Eliteruf der HSG angezo-

gen sind. Unter ihnen wiederum begegne ich auch Studierenden, die sehr feministische Mütter haben und die ganz und gar nicht konservativ auftreten.

Wie erleben Sie die HSG als Frau?

Auch da sind die Erfahrungen vielfältig. Einerseits habe ich in meinem Fachbereich Gender und Diversity sehr viel Freiheit: Niemand sagt mir, was ich machen oder nicht machen soll, vorausgesetzt, die Studierenden interessieren sich dafür. Zugleich gibt es im etablierten Lehrkörper auch eine konservative Haltung gegenüber Geschlechterthemen. Wenn es um Reizthemen wie inklusive Sprache geht, kann es mir schon passieren, dass ich verbal angegriffen werde, etwa beim Pausenkaffee bei der Senatsklausur oder bei einem informellen Abendessen. Das ist für mich sehr unangenehm: Der Sprachleitfaden zur inklusiven Sprache etwa wurde vom Rektorat in Auftrag gegeben, doch ich muss mich dann als Einzelperson rechtfertigen. Manchmal kann ich das mit Humor nehmen, aber bisweilen habe ich durchaus den Eindruck, dass mein Thema nicht die gleiche Anerkennung erfährt wie andere Themen.

Wie kam es zu dem Leitfaden für eine inklusive Sprache?

Seitens der Lehrenden kam immer häufiger die Frage auf: «Wie ist das eigentlich an der HSG mit der geschlechtergerechten Sprache?» Vor allem externe Lehrkräfte erwarten von einer Universität in diesen Dingen Antworten und auch einen Leitfaden, der für alle zugänglich ist. Das ist das eine, doch dann wurde es einfach auch Zeit dafür: Die

beiden einzigen Schweizer Universitäten, die noch keinen breit zugänglichen Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache hatten, waren die Universität im Tessin und die HSG.

Gab es strittige Punkte beim Gendern?

Ja, dies betrifft vor allem die neuen, noch nicht kodifizierten Formen wie Genderstern, Unterstrich und Doppelpunkt. Früher waren diese Zeichen in offiziellen Dokumenten und wissenschaftlichen Arbeiten an der HSG verboten, doch jetzt darf man sie verwenden, denn in Deutschland und Österreich ist das «dritte Geschlecht» unterdessen anerkannt. Was bei Studierenden aus diesen Ländern manchmal auf Unverständnis stösst, ist das Fehlen der Kategorie «divers». In der Schweiz existiert diese dritte Kategorie leider zumindest juristisch noch nicht, es gibt bislang nur männlich und weiblich. Hier hat sich ein Spannungsfeld aufgetan, Verwaltungsmitarbeitende fragen mehr und mehr danach, wie die Kategorie «d» für «divers» auch in Formulare aufgenommen werden könnte. Hierzu gibt es noch keine universitätsweite Einigung.

Seit wir den *Leitfaden für eine inklusive Sprache* veröffentlicht haben, dürfen Varianten mit Unterstrich, Stern und Doppelpunkt offiziell verwendet werden. Meines Erachtens befinden wir uns mitten in einem sprachlichen Wandel, der in absehbarer Zeit auch an der HSG zu weiteren Anpassungen führen wird.

Macht der Leitfaden Vorschriften?

Nein, er gibt Empfehlungen und benennt Möglichkeiten. Aber wir machen

schon deutlich, dass wir das generische Maskulinum nicht mehr empfehlen. Das explizite Ansprechen weiblicher Personen ist ein Punkt, über den wir wirklich nachdenken müssen, wenn wir sprachlich vorankommen wollen.

Was für Lösungen empfehlen Sie für das Gendern?

Als Erstes muss die schreibende oder sprechende Person entscheiden, ob sie in einem dualen Geschlechterverständnis bleiben will oder ob non-binäre Geschlechterverständnisse mit einbezogen werden sollen; dafür würde man dann den Stern, den Unterstrich oder den Doppelpunkt verwenden, diese Formen sind non-binär. Wenn es darum geht, zwei Geschlechter anzusprechen, gibt es eine Auswahl von Möglichkeiten. Man kann beide Geschlechtergruppen nennen, «Professorinnen und Professoren», oder man wählt neutralisierende Formen, beispielsweise das Partizip «die Studierenden». Wir haben darauf geachtet, den Leitfaden kurz zu halten. Ich selbst habe früher den Unterstrich verwendet, dies war die erste Form, die Geschlechtervielfalt inkludierte, heute benutze ich eher den Gender-Stern. Oft versuche ich jedoch andere Formen zu finden, beispielsweise «Lehrkörper» für «Dozent*innen».

Worum geht es in Ihrem Fachbereich genau?

In der Lehre ist es mir ein Anliegen, kritische Reflexionskompetenz zu vermitteln, also ein Bewusstsein dafür zu wecken, dass unsere Gesellschaft von Ungleichheitsverhältnissen geprägt ist, die wir individuell nur teilweise beein-

flussen können. Dies bedeutet auch, dass wir als Individuum nicht alles wählen und mitgestalten können, denn wir sind in gesellschaftliche Machtdynamiken eingebettet. Meine Studierenden werden stark mit der Idee sozialisiert: «Wenn ich gut bin, mich diszipliniere und optimiere, dann kann ich mein Leben steuern.» In meinen Kursen möchte ich ihnen ein Wissen über Strukturen vermitteln, die sie als Einzelne nicht so einfach verändern oder verbessern können. Beispielsweise sind die Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und Familie in der Schweiz immer noch stark vergeschleht, da geht es mir darum, ein Problembewusstsein zu schaffen. So soll die Kenntnis von strukturellen Hindernissen die Studierenden beispielsweise darin bestärken, die Aufteilung von Berufs- und Care-Arbeit mit Partner*innen gemeinsam auszuhandeln und gegebenenfalls gängige Muster herauszufordern.

Dabei geht es auch um Fragen der Inklusion: Wer gehört dazu? Wer wird ausgeschlossen, und weshalb? Wie ist es beispielsweise für Studierende, die Schwarz sind, einen Migrationshintergrund oder eine Behinderung mitbringen: Haben sie wirklich die gleichen Chancen?

Was hat Sie an der HSG überrascht?

Eine erste, etwas unangenehme Überraschung erlebte ich ganz zu Beginn meiner Tätigkeit in einem Kurs zur kritischen Männlichkeitsforschung. Studierende hielten eine Präsentation zum Thema «Homosoziale Gewalt bei Männern», und ein Student kam in der Verbindungsuniform. Ich erschrak, denn ich dachte, er wolle mir durch seinen

Dresscode eine Botschaft übermitteln. Ein deutscher Student erfasste die Situation und sagte seinem Kommilitonen: «Du bist heute aber schon ein bisschen verkleidet, zieh mal die Mütze aus.» Als der Student die Mütze absetzte, verstand ich, dass es keine Botschaft an mich war, und entspannte mich. Später erfuhr ich, dass es an der HSG jedes Jahr einen Tag gibt, an dem alle Studierenden, die einer Verbindung angehören, in Uniform erscheinen müssen. Es war also ein reiner Zufall.

Zu den Überraschungen an der HSG gehört auf der positiven Seite die sehr aktive Gay-Community, damit hatte ich nicht gerechnet. Der emeritierte Rechtsprofessor Thomas Geiser hatte zusammen mit Studierenden im Rahmen von Uni-Gay ein Mentoring-System eingerichtet, das bis heute besteht, es finden auch regelmässige Events statt, an denen alle anonym teilnehmen können; die Mailing-Liste ist nicht öffentlich zugänglich. Neuerdings gibt es auch den Pride Month. Damit wird einerseits thematisiert, dass es auch an der HSG Diskriminierungserfahrungen aufgrund von sexueller Orientierung oder Geschlechtsidentität gibt. Andererseits wirkt der Pride Month diesen Diskriminierungserfahrungen aktiv entgegen, indem er einen Raum schafft für Erfahrungsaustausch, Aufklärung und Diskussionen. Damit wird ganz offiziell gesagt: Inklusion ist uns an der HSG wichtig.

Die School of Computer Science

Mit der 2020 gegründeten School of Computer Science knüpft die HSG an ihre früheste Geschichte an. Vor 125 Jahren drängte das Kaufmännische Direktorium, die damalige Industrie- und Handelskammer (IHK), zur Gründung einer Handelsschule: Man brauchte Fachpersonal für den internationalen Handel mit St.Galler Textilprodukten. Auch an der Initiative für ein Informatikstudium an der HSG war die IHK beteiligt, und auch dieses Mal ging es darum, den Mangel an Fachkräften in der Region zu beheben.

Bei der Jahresversammlung 2015 überreichte die IHK dem HSG-Rektor Thomas Bieger einen Scheck über 200 000 Franken: Damit sollte die HSG eine Machbarkeitsstudie zu einem Studienschwerpunkt Informatik erarbeiten. Im Kanton St.Gallen wurde 2016 die IT-Bildungsoffensive lanciert, ein Gemeinschaftswerk von Bildungsdepartement, Wirtschaft (IHK) und Parlament (Fraktionen). Die St.Galler Bevölkerung sollte «zu den Gewinnern der Digitalisierung» gehören, so hiess es später in der Abstimmungskampagne.

Auch an der HSG gab es bereits seit Längerem die Absicht, die Informatikkompetenz zu stärken, um im Bereich der Big-Data-Forschung mithalten und dies auch in der Lehre anbieten zu können, daher plante das Rektorat bereits ein Department for Information Science. Im Rahmen der IT-Bildungsoffensive war ein Sonderkredit von 75 Millionen Franken für die Stärkung von MINT-Inhalten auf allen Bildungsstufen vorgesehen.

Die Machbarkeitsstudie wurde 2017 der IHK übergeben: Ein Studiengang Informatik an der HSG sei sowohl möglich als auch sinnvoll, so das Ergebnis. Nun ging alles sehr schnell: Der Studienschwerpunkt Informatik an der HSG wurde umgehend als Projekt in die IT-Bildungsoffensive integriert. Noch vor der Abstimmung wurde mit dem Ausbau der Informatik-Ressourcen im Rahmen eines Departements in der Betriebswirtschaftlichen Abteilung begonnen: Unter der Projektleitung von Walter Brenner, Professor für Wirtschaftsinformatik, wurden zunächst vier Lehrstühle für Informatik rekrutiert, übergangsweise waren sie in der School of Management angesiedelt.

Im Jahr 2019 wurde die IT-Bildungsoffensive in der Volksabstimmung mit einem Ja-Stimmen-Anteil von knapp siebzig Prozent angenommen. Von den 75 Millionen Franken des Sonderkredits gehen 18,8 Millionen bis zum Jahr 2026 an die HSG, mit dem Ziel, eine School of Computer Science aufzubauen und je einen Bachelor- und Masterstudiengang für Informatik anzubieten.

START-UP-ATMOSPHERE

Die School of Computer Science (SCS) ist nicht einfach eine weitere School im Angebot einer Wirtschaftsuniversität. Es ist das erste Mal, dass die HSG einen Studiengang anbietet, der als technischer Studiengang nicht mit einem Master of Arts abgeschlossen wird, sondern mit einem Master of Science.



Eröffnung der School of Computer Science

Barbara Weber, Gründungsdekanin der SCS, spricht von Aufbruchstimmung. «Das bedeutet viel Enthusiasmus, aber auch viel Arbeit.» Der Aufbau der neuen School habe Ähnlichkeit mit einem Start-up. «Es ist sehr viel in Bewegung. Wie bei einem Start-up müssen sich die Strukturen ständig anpassen. Als wir anfangen, waren wir zu viert, da konnten wir alles besprechen, doch inzwischen sind wir neun Dozierende und über siebzig Mitarbeitende, da braucht es ganz andere Strukturen.»

Ein *prisma*-Artikel fragt im Titel: «Auf dem Weg zur ETH II?» – und verneint diese Frage im Text deutlich. Denn das Informatikstudium an der HSG steht keineswegs in Konkurrenz zur ETH. Unter dem Motto «Computer Science Meets Entrepreneurship» hat das Informatikstudium an der HSG eine dezidiert unternehmerische Ausrichtung. «Wir haben Studierende, die sagen: Technik allein ist mir zu wenig, mich interessiert die strategische Rolle, die Technik in Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen kann», so Barbara Weber. «Damit die Prototypen, die wir entwickeln, nicht Prototypen bleiben, sondern in der Welt einen Impact haben, ist Entrepreneurship notwendig: Das macht aus dem Prototypen, der die Machbarkeit einer innovativen Idee nachweist, ein vermarktbare Produkt, inklusive eines tragfähigen Geschäftsmodells.»

Im Internet of Things etwa werden Produkte, die bisher nur physisch existierten, mit digitalen Anteilen ergänzt. Das erlaubt neue digitale Geschäftsmodelle, beispielsweise wenn vernetzte Geräte Daten an den Hersteller schicken und damit eine vorausschauende Wartung ermöglichen. Um die Digitalisierung der Wirtschaft voranzutreiben, brauchen die Unternehmen Führungspersonen

lichkeiten, die sich mit Informatik auskennen. Informatiker wiederum, die mit ihrem Produkt ein IT-Unternehmen gründen wollen, müssen über ausreichendes betriebswirtschaftliches Know-how verfügen.

Damian Borth, Spezialist für Künstliche Intelligenz, wechselte vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz in Kaiserslautern an die HSG. «Wann hat man heute noch Gelegenheit, eine neue Informatik-Fakultät mit aufzubauen? Normalerweise sind diese Abteilungen vierzig Jahre alt, da ist vieles schon besetzt.» Gerade durch ihr breit abgestütztes wirtschaftliches Profil ist die HSG für sein Fachgebiet Künstliche Intelligenz und neuronale Netze attraktiv. «Wir sind in der KI jetzt an dem Punkt, wo die Technologie in die Produktion geht. Da stellen sich Fragen der Ethik, des Versicherungswesens, des Rechts, und für all das finde ich an der HSG die Experten.»

Im August 2020 wurde die School of Computer Science gegründet, im Herbst 2021 begannen 24 Studierende mit dem Masterstudium. Nur auf den ersten Blick erscheint es überraschend, dass zuerst der Masterstudiengang und dann der Bachelor angeboten wird. Für den Bachelor braucht man die Masterstudierenden als Tutoren: In der Informatik gibt es zu jeder Lehrveranstaltung eine Übung, die von fortgeschrittenen Studierenden geleitet wird.

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG

Informatik und Unternehmertum sei *a match made in heaven*, so Informatik-Professor Simon Mayer. Wie schwierig es trotzdem ist, an einer Wirtschaftsuniversität eine technische Fakultät aufzubauen, zeigte sich erst in der Umsetzung. «Ich glaube, die meisten dachten: Das ist wie Betriebswirtschaft, nur mit Computern», so Jochen Müller, der zunächst als Projektleiter und heute auch als Geschäftsführer der SCS die Umsetzung leitete. «Vielleicht wurde unterschätzt, wie weit weg die Informatik als wissenschaftliche Disziplin und Studienfach von dem ist, was wir bisher an der HSG gemacht haben.»

Denn so sehr sich Informatik und Betriebswirtschaft gegenseitig ergänzen, so unterschiedlich sind die Welten, die hier aufeinandertreffen.

Es begann schon mit der technischen Ausstattung. Plötzlich waren Labore und Rechner einer ganz anderen Größenordnung gefragt, sowohl für die Lehre als auch für die Forschung. Das ist nicht immer einfach umzusetzen: Die beiden NVIDIA-DGX2-Computer, die nun für KI-Entwicklungen zur Verfügung stehen, stellen ganz andere Anforderungen an Kühlung, Stromversorgung und Internetbandbreite, als an der HSG bisher üblich war, hier wurde infrastrukturell stark ausgebaut.

Auch die wissenschaftliche Arbeit ist in der Informatik anders als in den anderen Fächern der HSG. Die Forschung besteht nicht nur im Schreiben von wissenschaftlichen Arbeiten, sondern vor allem im Bauen von Algorithmen, Prototyp-Systemen und anderen Artefakten, die dann analysiert werden. Bei der Cyber Security-Professorin Katerina Mitrokotsa entwickeln die Studierenden



Student Felix Wohlgemuth programmiert im Rahmen seiner Masterarbeit einen Roboter

Protokolle zur Abwehr von digitalen Attacken. «Die Studierenden sind extrem motiviert, zum einen, weil sie nicht nur Powerpoint-Präsentationen erstellen, sondern Dinge bauen, die funktionieren, und zum anderen, weil es dabei um Dinge geht, die wir in unserem Alltag ständig benutzen», so Mitrokotsa. Dazu kommt die Dynamik des Wettrüstens: Mit einem Sicherheitsprotokoll ist man den Angreifern immer nur einen Schritt voraus. Aufgrund der hohen Dynamik vieler Bereiche hat die Informatik eine andere Forschungskultur entwickelt: Wissenschaftliche Zeitschriften spielen in einigen Subdisziplinen nur eine untergeordnete Rolle, der Publikationsprozess dauert zu lange. Der Austausch über die Spitzenforschung findet daher vor allem auf Konferenzen statt: Bei den Konferenzpapers handelt es sich jeweils um abgeschlossene, *peer-reviewte* Forschung.

Die Integration der Informatik mit ihrer Wissenschaftskultur in das System HSG erwies sich als Herausforderung. «Das rüttelte an manchen Grundüberzeugungen der HSG», sagt Jochen Müller, der als Projektleiter den Aufbau der Studiengänge leitet. Sowohl das Assessmentjahr, in dem bisher keine Informatik gelehrt wird, als auch die 25 Prozent Kontextstudium liessen sich nicht vereinbaren mit den Anforderungen eines vollgültigen technischen Studiengangs, der neben der Informatik auch eine betriebswirtschaftliche Ausbildung umfassen soll. «Ein Bachelorstudium, das im ersten Jahr keine Informatik bietet und in den weiteren beiden Jahren jeweils 25 Prozent Kontextstudium und 20 Prozent Wirtschaft, wie es ursprünglich vorgesehen war, ist weder fachlich realistisch, noch wäre es marktfähig», meint Jochen Müller.

Die Governance der HSG erfordert es, dass jeder Studiengang im Senat gutgeheissen werden muss. Das führte bei dem für die HSG völlig ungewohnten Wissenschaftszweig zu einem grossen Diskussionsbedarf. «Wir mussten sehr viel erklären, denn sowohl für den Master- als auch den Bachelorstudiengang brauchten wir Mehrheiten in allen akademischen Gremien», so Barbara Weber.

Der Kompromiss, der schliesslich erreicht wurde, sieht vor, dass die Informatikstudierenden ein eigenes Informatik-Assessmentjahr absolvieren; statt den an der HSG üblichen 25 Prozent Kontextstudium wird das Studium in den folgenden Semestern insgesamt zu 25 Prozent mit Fächern angereichert, die über die Informatik hinausgehen, davon entfallen 15 Prozent auf das Kontextstudium und zehn Prozent auf die Betriebswirtschaft.

«Als wir vor vier Jahren hier anfangen, wirkten wir völlig schräg. Doch inzwischen sind wir integriert, und das ist toll», so Simon Mayer. Ingenieure hätten einen anderen Blick auf die Welt: «Ich meine, dass Ingenieure weniger stark dazu tendieren, Situationen als Nullsummenspiele zu bewerten. Vielmehr suchen wir intuitiv nach sogenannten Pareto-Verbesserungen: Wenn wir ein System als Ganzes verbessern, kommt das allen zugute. Das ist ein völlig anderes Denken.» Dass an der HSG zwei Kulturen zueinander gefunden haben, die häufig nicht miteinander funktionieren, sei eine Geschichte der Toleranz und des gegenseitigen Respekts, jenseits von Disziplinen-Stereotypen. «Um es ein wenig überspitzt zu formulieren, hat die Betriebswirtschaft aufgehört zu sagen: «Die Informatik implementiert ja nur!», während die Informatik aufgehört hat zu sagen: «Der BWL geht es ja nur um den Profit!»»

AUSGEWÄHLTE PROJEKTE

Digitalisierung, Data Science und Cyber Security – diese Dinge sind in den letzten Jahren auch in den angestammten Fachbereichen der HSG wichtig geworden. Entsprechend viele Ansatzpunkte ergeben sich für die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

” O-TON

Vocally Yours

Damian Borth, Professor für Artificial Intelligence and Machine Learning

«Das Projekt *Vocally Yours* ist eine Kooperation einerseits mit Miriam Meckel von der School of Management, andererseits im Rahmen eines Google-Projekts mit verschiedenen Medien (u. a. *Handelsblatt*, *Tagesspiegel*, *Die Zeit*). Bei diesem Projekt geht es darum, einen geschriebenen Text in einen automatisierten Podcast umzuwandeln. Wir übertragen dabei nicht nur Schrift in gesprochene Sprache, sondern geben die Worte in der Stimme der betreffenden Person wieder; dabei wird auch die Emotionalität übertragen.

Das ist einerseits für Journalisten interessant, wenn sie etwa ohne zusätzlichen Aufwand einen Text als Podcast anbieten wollen. Andererseits kann diese Technologie auch in medizinischen Zusammen-

hängen zur Anwendung kommen, wenn jemand wegen einer Krankheit seine Stimme verliert, zum Beispiel bei Amyotropher Lateraler Sklerose (ALS). Konserviert man die Stimme vorher, kann man sie der Person zurückgeben. Dabei ist es wichtig, die Emotionalität mit einzubauen: Wenn jemand wütend ist, möchte er auch eine Stimme haben, die wütend ist.

Diese Technologie kann man natürlich auch für sogenannte *deep fakes* verwenden. Für den Piloten haben wir unser System mit der Stimme von Angela Merkel trainiert, und wir können Angela Merkel nun tatsächlich sagen lassen, was wir wollen. Die Technologie an sich ist neutral, in der Anwendung kann sie aber positive oder negative Auswirkungen haben, und natürlich könnte man damit viel Unfug treiben. Wir Informatiker haben daher die Verantwortung, Mechanismen einzubauen, um den Missbrauch so schwer wie möglich zu machen. Bei *Vocally Yours* bauen wir eine Signatur ins Audio ein, die es möglich macht, die Aufnahme anhand eines digitalen Wasserzeichens zu verifizieren. Allerdings ist die Sache asymmetrisch, und hier liegt das Problem: Es ist viel leichter, *deep fakes* zu erzeugen, als die Echtheit einer Aufnahme zu überprüfen. Aber Plattformen wie Facebook oder Twitter könnten mit diesem Mechanismus die Fakes automatisch löschen. Und den Internetnutzern könnte man ein Browser-Plug-in anbieten, das vor einer Fälschung warnt.»

” O-TON

Tresspass ETN

Katerina Mitrokotsa, Professorin für Cyber Security

«Im Rahmen des von der EU geförderten *Tresspass ETN*-Projekts arbeiten wir in einem Konsortium mit sechs anderen Universitäten daran, die biometrische Identifizierung zu verbessern und die Wahrung der Privatsphäre im Authentifizierungsprozess zu gewährleisten. Die biometrische Authentifizierung ist ein schnelles, genaues und benutzerfreundliches Instrument, das eine zuverlässige Lösung für verschiedene Zugangskontrollsysteme bietet. Aktuell werden zur Authentifizierung Stimme, Fingerabdrücke und Iris-Scan verwendet. In all diesen Fällen ist das biometrische Merkmal ein unverwechselbares, messbares Merkmal, das jede Person (fast) eindeutig identifiziert.

Ein typisches Beispiel für biometrische Authentifizierungssysteme sind Zugangskontrollsysteme, die mit Sensoren ausgestattet sind, z. B. für Iris- oder Fingerabdruck-Scans. Ein solches Authentifizierungssys-

tem gibt es zum Beispiel am Amsterdamer Flughafen Schiphol für Vielreisende, sie können so die Passkontrolle schneller passieren. Einer der wichtigsten Vorteile der Biometrie besteht darin, dass man diese Merkmale weder vergessen noch verlieren kann, man muss sich also keine komplizierten Passwörter merken und keine Ausweise mit sich führen.

Der Nachteil der biometrischen Authentifizierung besteht im Risiko eines Angriffs auf die persönlichen Daten. Ein erfolgreicher Angriff kann schwerwiegende Auswirkungen auf das Leben und die Privatsphäre der Betroffenen haben. Im Gegensatz zu Passwörtern oder Ausweisen können biometrische Anmeldedaten nicht geheim gehalten oder versteckt werden, und werden sie gestohlen, können sie auch nicht ohne weiteres widerrufen werden. Es besteht also ein beträchtliches Risiko, wenn biometrische Merkmale kompromittiert (d. h. erfasst, geklont oder gefälscht) werden. Dabei kann es zu Identitätsdiebstahl, zur Erstellung individueller Profile und zur Rückverfolgung der Tätigkeiten einer Person kommen. Darüber hinaus können gestohlene biometrische Daten verwendet werden, um sensible Informationen über ihre Besitzer zu erfahren, etwa genetische Informationen oder Krankheiten, dann droht eine Gefährdung der Gesundheitsdaten.

Ein naheliegender Weg, die Privatsphäre biometrischer Vorlagen zu schützen, besteht in ihrer Verschlüsselung; mit den Standardverschlüsselungsmethoden allerdings gestaltet sich der Vergleich zwischen frisch eingelesenen und gespeicherten biometrischen Vorlagen schwierig. Es gibt eine natürliche Variabilität der biometrischen Daten, daher sind biometrische Vorlagen naturgemäss «verrauscht»: Zwei Scans desselben Fingerabdrucks können sich etwa aufgrund des unterschiedlichen Drucks oder der Ausrichtung des Fingers unterscheiden, ebenso können Schmutzpartikel oder Schweiß die Daten verändern.

Am Lehrstuhl für Cyber Security entwickeln wir kryptografische Protokolle und kryptografische Primitive (d. h. elementare Bausteine, aus denen kryptografische Protokolle aufgebaut werden können), die sicherstellen, dass einerseits der Authentifizierungsprozess zuverlässig funktioniert und andererseits die biometrischen Informationen geschützt werden.»

FoodCoach

Simon Mayer, Professor für Interaction- and Communication-based Systems

«Das Projekt *FoodCoach* haben wir zusammen mit dem Team um Tanja Schneider, Professorin für Technologie-Studien, entwickelt. Wir wollen damit sowohl gesunden als auch kranken Menschen helfen, ihre Ernährung besser zu managen.

Da persönliche Nutrition Diaries nicht gut funktionieren – die Leute hören nach wenigen Tagen oder Wochen schlicht auf, ihre Ernährung zu protokollieren –, basiert unser System auf Einkaufsdaten, die bereits heute von anderen Akteuren erhoben werden, beispielsweise im Rahmen von Kundenkarten wie Cumulus oder Supercard in der Schweiz.

In der Studie *FutureMe* haben wir für 200 Teilnehmende aufgrund ihrer Einkaufsdaten ein Ernährungsprofil erstellt und dies auf einen Avatar übertragen, der sie selbst in zwanzig Jahren darstellt. Der Avatar zeigt an, welche Folgen die Beibehaltung der aktuellen Ernährungsgewohnheiten für die Gesundheit haben könnte. Teilnehmende können diese Entwicklung durch ihre Einkäufe beeinflussen.

Die Möglichkeiten von *FoodCoach* beschränken sich jedoch nicht auf den Gesundheitsaspekt. Im Rahmen einer Masterarbeit haben wir die *BetterPlanet*-Anwendung für Mobiltelefone entwickelt. Sie zeigt Nutzern eine Indikation des CO₂-äquivalenten Ausstosses von gekauften Lebensmitteln und unterstützt sie dabei, emissionsarm einzukaufen.

Zudem haben wir in Kooperation mit dem Universitätsspital Bern eine Studie veröffentlicht, in der es um die Überwachung von Patienten nach bariatrischen Operationen wie Magenverkleinerungen geht. Die post-bariatrische Unterzuckerung bleibt oft asymptomatisch und damit unerkannt; *FoodCoach* kann dazu beitragen, diese Gefahr zu verringern.»

Das nächste heisse Ding

Damian Borth, Professor für Artificial Intelligence and Machine Learning

«Wir brauchen als Gesellschaft immer etwas, an das wir glauben können. In den 2010er Jahren war das der Glaube an die Künstliche Intelligenz, nach dem Motto: «Dem Klima geht's schlecht – die KI wird das Problem lösen». Die Pandemie ist ein struktureller Bruch. Was wird uns in den 2020er Jahren glauben lassen, dass es morgen besser sein wird als gestern? Was für einen Begriff wird man einem Investor nennen müssen, damit er sagt: «Hier sind fünf Millionen, mach damit, was du willst!»

Meine erste Antwort ist: New Space im Weltraum. Wenn Elon Musk es mit seinem Starship-Projekt schafft, jede Woche ein Raumschiff ins All zu schicken, wie er es vorhat, wenn also Weltraumfliegen wie Busfahren wird, dann gibt es ein neues Eldorado. Wir leben in einer Welt, die unendliches Wachstum braucht, nur schon um die Finanzmärkte immer weiter treiben zu lassen, in denen unsere Pensionskassen investiert sind. Unsere Welt ist endlich, also müssen wir raus.

Die zweite Antwort wäre: Wir schaffen unendliches Wachstum in der virtuellen Welt. Mit dem NFT, Non-Fungible Token, kann ein digitales Gut, das mehrmals verkauft werden könnte, nur einmal gekauft werden. Menschen wollen etwas besitzen: «Ich will die *Mona Lisa* haben, weil sie dann an meiner Wohnzimmerwand hängt und nicht mehr im Louvre.» Das passt perfekt zur Erfahrung der Pandemie: Im virtuellen Raum die Erfahrung eines Meetings zu schaffen, als fände es physisch statt, könnte das nächste grosse Ding sein. Die Frage ist allerdings: Wird ein Unternehmen es technologisch schaffen, die Erfahrung in der virtuellen Welt der Erfahrung in der realen Welt gleichzusetzen?

Wenn ich wetten müsste, was die Welt in den nächsten zehn Jahren antreibt, dann wäre es eines dieser beiden Szenarien: entweder mehr Platz im Weltraum oder unendlicher Platz in der virtuellen Welt.»

School of Medicine

Medizin ist ein Fach, das man an einer Wirtschaftsuniversität kaum erwarten würde, doch seit 2020 kann man an der Universität St.Gallen einen Master in Medizin ablegen. «Ein Medizinstudium in der Ostschweiz ist seit Jahrzehnten eine regionalpolitische Herzensangelegenheit», sagt Kuno Schedler, Professor für Betriebswirtschaftslehre. «Die HSG hat das nicht gesucht – aber wenn wir es machen, dann richtig.» Schedler ist Direktor der School of Medicine und hat den Studiengang mitentwickelt. St.Gallen hat mit dem Kantonsspital einen medizinischen Leuchtturm: Als viertgrösstes Spital der Schweiz verfügt es über alle relevanten Fachrichtungen, ein breites Leistungsangebot inklusive hochspezialisierter Medizin sowie zahlreiche medizinische Forschungsaktivitäten: beste Voraussetzungen also für die Ausbildung angehender Ärzte.

Vorlagen über die Einrichtung einer medizinischen Fakultät gelangten in St.Gallen bereits in den sechziger und achtziger Jahren zur Abstimmung, beide Male wurden diese jedoch an der Urne verworfen. 2018 erfolgte der dritte Anlauf, und diesmal wurde die Vorlage mit 86 Prozent Ja-Stimmen angenommen. Für diesen Stimmungsumschwung gibt es verschiedene Gründe. Am wichtigsten war wohl das «Sonderprogramm Humanmedizin» des Bundes: 2016 wurde eine Sonderfinanzierung von 100 Millionen Franken beschlossen, um dem Ärztemangel in der Schweiz zu begegnen. Die Zahl von seinerzeit 900 medizinischen Masterabschlüssen sollte sich bis 2025 auf 1300 erhöhen. Mit dem Studiengang in St.Gallen hofft man, mehr Ärzte in die Region zu bringen, denn die Ostschweiz leidet noch stärker unter einem Mangel an Hausärzten als andere Regionen, insbesondere, was Schweizer Ärzte angeht: Nach dem Kanton Tessin hat der Kanton St.Gallen in der Schweiz mit 44 Prozent die höchste Ausländerquote unter den Ärzten.

Eine sechste medizinische Fakultät allerdings war aus Sicht der Universität St.Gallen ausgeschlossen. «St.Gallen kann sich keine eigene medizinische Fakultät leisten. Das wäre nicht nur zu teuer, sondern wir hätten auch ein massives Qualitätsproblem. Wir wären zu klein, um in der Top-Liga der medizinischen Forschung mitzuspielen.»

Die Universität St.Gallen machte aus der Not eine Tugend und entwickelte einen innovativen Studiengang, in enger Kooperation mit der medizinischen Fakultät der Universität Zürich. Der St.Galler Track bietet vierzig Studienplätze, aufgeteilt zwischen Zürich und St.Gallen: Das Bachelorstudium wird an der Universität Zürich absolviert, das Masterstudium an der Universität St.Gallen, daher heisst der Studiengang Joint Medical Master. Der Masterstudiengang ist ebenfalls ein Kooperationsprojekt. Die medizinische Kompetenz liefern die Ärzte der St.Galler Spitäler; sie leiten die klinische Ausbildung ihres medizinischen Bereichs. Zu den Kooperationspartnern gehören im Weiteren Hausarztpraxen sowie die Ostschweizer Fachhochschule.

Im Zentrum des Masterstudiums steht die Praxis. «Es geht darum, das ärztliche Schaffen unserer Zeit bereits während des Studiums realitätsnah abzubilden», so Alexander Geissler, Professor für Management im Gesundheitswesen, der als akademischer Direktor der School of Medicine für die Umsetzung des Studiengangs verantwortlich ist. Die medizinische Theorie bezieht man von der Universität Zürich, grundlegende Vorlesungen werden gestreamt. Ansonsten erfolgt der Unterricht in kleinen Gruppen, nach dem Motto «Medizin live».

Untergebracht ist die School of Medicine in der St. Jakob-Strasse, dort finden sich nebst Seminarräumen auch Untersuchungszimmer mit Patientenliegen und medizinischen Puppen. Im Rahmen des *skill trainings* üben die Studierenden Fertigkeiten wie Blut abnehmen sowie Magensonden oder Katheter setzen – Dinge, die man normalerweise erst als Assistenzarzt im Spital lernt.

Im Kantonsspital finden klinische Kurse und *bedside teaching* statt, Hausarztpraxen bieten Praktika an, und in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule geht es um den Kontakt mit Pflegenden: Unter dem Stichwort Interprofessionalität soll der Abstand zwischen Ärzteschaft und Pflegenden abgebaut werden.

Zu den Besonderheiten des St.Galler Tracks gehört neben dem Praxisbezug die Fachvernetzung, d. h. die Integration von Fragen aus Ökonomie, Recht und Digitalisierung: Knapp ein Fünftel der Studienleistung wird in der Vertiefungsrichtung Management and Governance erbracht. «Da geht es um Themen, mit denen Ärzte ab dem ersten Tag im Spital konfrontiert werden, die jedoch bisher keinen Eingang in das klassische Medizinstudium gefunden haben», so Alexander Geissler. «Behandlungsqualität, Medizinrecht, Patientensicherheit, Vergütungssysteme oder Digital Health – das sind alles Themenbereiche, die in eine moderne medizinische Ausbildung gehören.» Bei der Gesundheitsökonomie geht es nicht nur um die Kosten, sondern auch um das Ergebnis von medizinischen Behandlungen und die Frage, ob diese den Ressourcenverbrauch rechtfertigen. In der Chirurgie wird etwa der Einsatz neuer Technologien bei robotergestützten und minimal-invasiven Operationen unterrichtet, während Disease-Management-Programme es ermöglichen, chronische Krankheiten wie Diabetes oder die chronisch obstruktive Lungenerkrankung (COPD) in der Grundversorgung strukturiert zu behandeln.

Die Ausgestaltung des dritten Masterjahres zeigt, wie weit die Integration unterschiedlicher Inhalte geht: Nachdem die Studierenden aus dem Wahlstudienjahr mit vielfältigen Praxiserfahrungen zurückkommen, besuchen sie nun Integrationsmodule, in denen komplexe Fälle durchgespielt werden. Hier vertiefen die Studierenden ihr Wissen aus unterschiedlichen medizinischen Disziplinen sowie ergänzenden Fächern wie Wirtschaft und Recht. Diese umfassende Perspektive dürfte in der Schweiz einzigartig sein; sie ist gleichzeitig charakteristisch für die Ganzheitlichkeit der Universität St.Gallen.

Von den vierzig Studierenden, die 2017 in Zürich ihr Bachelor-Studium begonnen hatten, begannen 2020 nur 26 das Masterstudium in St.Gallen:

Ohne Vorgänger-Jahrgang konnten Repetenten und Abbrecher nicht aufgefüllt werden. Doch schon beim zweiten Jahrgang zeigte sich, dass die vierzig Studienplätze in den kommenden Jahren problemlos besetzt werden können; mit mehr als hundert Anmeldungen ist das Interesse der Maturand:innen für den St.Galler Track gross. Die Studierenden des ersten Jahrgangs schätzen an dem Studiengang vor allem die praktische Anwendung des Gelernten sowie den Kontakt zu leitenden Ärzten, das ist an anderen Universitäten kaum schon während des Studiums möglich. «Beim Joint Medical Master geht es auch um ein Netzwerk», so Kuno Schedler. «Unsere Studierenden knüpfen im praktischen Einsatz Kontakte, die ihnen später den Einstieg in den Beruf erleichtern. Wir hoffen, dass die Studierenden auch nach dem Master als Ärztinnen und Ärzte in der Region bleiben.»



Bronzeplastik Ourea von Tony Cragg vor dem Haupteingang

SQUARE

IDEE FÜR EINEN ORT DES INNOVATIVEN LERNENS

Die Entwicklung der HSG ist untrennbar mit der Geschichte ihrer Bauwerke verbunden. Mit ihrem ersten eigenen Gebäude in der Notkerstrasse etablierte sich die Handelsakademie 1911 im Bewusstsein der Stadt als Institution, 1963 setzte sie mit Walter Förderers Campus und den modernen Kunstwerken ein Signal, sowohl für den ganzheitlichen Ansatz als auch für ihren Exzellenzanspruch. Auch der SQUARE, eröffnet im Februar 2022, ist mehr als ein Gebäude: Es handelt sich nicht um einen Erweiterungsbau, sondern um ein Projekt der strategischen Weiterentwicklung der HSG, mit dem Ziel, das Lernen *on campus* zu fördern.

«Können Sie beschreiben, wie das Lernen der Zukunft an der HSG aussehen könnte und was für Räume es dafür braucht?» Mit dieser Anfrage trat die HSG Stiftung 2016 an Bernadette Dilger heran, Professorin für Wirtschaftspädagogik. Das Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP) erhielt den Auftrag, ein Konzept für das Learning Center zu erstellen, so der ursprüngliche Name des SQUARE. In einer ersten Phase erstellte eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe unter der Leitung von Tobias Jenert didaktische Grundprinzipien, in einer zweiten Phase entwickelte Bernadette Dilger daraus ein pädagogisches Konzept.

Eine interne Studie ergab Überraschendes. «Viele Studierende sagten, dass sie sich auf dem Campus nicht willkommen fühlten», so Bernadette Dilger. «Es fehlen Orte, wo man sich zwischen den Lehrveranstaltungen aufhalten kann, denn alle Räume haben eine definierte Funktion. Da bleibt nur die Mensa, und

die ist meistens überfüllt.» Die Studierenden wünschten sich in erster Linie mehr von dem, was es bereits gibt: längere Öffnungszeiten der Bibliothek, mehr ruhige Einzelarbeitsplätze, mehr Räume für Gruppenarbeit. «Doch mehr von dem, was wir bereits haben, war genau das, was wir im SQUARE nicht wollten.»

Die Digitalisierung habe einen Paradigmenwechsel in unserem Verständnis des Lernens zur Folge, so Bernadette Dilger: «Wissensarbeit orientiert sich nicht mehr an kristallisierten Formen von *content*; heute geht es um kuratierte Erfahrungen von Wissensarbeit. Materiell verfasste Information in Form von Büchern tritt in den Hintergrund, das Lernen findet in Tätigkeiten wie Recherchieren, Aufbereiten, Präsentieren statt – und vor allem im Interagieren mit anderen.» Im Hauptgebäude des Campus von Walter Förderer war die ursprüngliche Bibliothek nach aussen abgeschottet, mit ihrem kodifizierten Wissen thronte sie als «Tête», so die Bezeichnung in Förderers Entwurf, über allem. «Das spiegelt das damals aktuelle Wissenschaftsverständnis. Mit seinen transparenten Begegnungsräumen setzt der SQUARE dazu einen Kontrapunkt.»

«Die Studierenden wissen nicht, was ihnen fehlt, das ist in der Tat ein Problem. Der SQUARE ist ein Ort für Anforderungen, die noch gar nicht gestellt werden», sagt Florian Wussmann. Als International Affairs-Student war Wussmann 2019/2020 Präsident der Studentenschaft, und während der Bauzeit stand er Dominik Isler, dem Beauftragten des Rektorats für die Intendanz am SQUARE, als Stellvertreter zur Seite.

Im Zentrum des pädagogischen Konzepts von Bernadette Dilger stehen erfahrungsbasiertes Lernen sowie der direkte Austausch von Lernenden und Lehrenden, also alles, wozu es keinen Computer braucht. Die Räume des SQUARE sollten vom Licht und der Akustik her einladend sein, so die Vision, die technische Ausstattung sollte so flexibel sein, dass man sie für jede Veranstaltung neu einrichten kann. Bernadette Dilger meidet architektonische Arbeitsbegriffe wie Verkehrszonen und Arbeitsräume, sie bevorzugt Metaphern für spezifische Zonen: Begriffe wie Atrium, Werkstatt oder Kreuzgang sind für viele Deutungen offen. «In der klösterlichen Bildung des Mittelalters spielten Kreuzgänge eine wichtige Rolle. Lehrer und Schüler diskutierten im Kreuzgang, und mit jeder Kreuzganglänge wechselte der Sprecher. Die Diskussionspositionen waren in Bewegung – und genau darum geht es uns auch.»

ARCHITEKTUR

In den Entwürfen des Architektenwettbewerbs musste diese Sinnggebung umgesetzt werden: Bernadette Dilgers Konzept war die Vorlage für die Ausschreibung. Prämiert wurde schliesslich jener Entwurf, der dabei am stärksten auf die Gegebenheiten vor Ort einging. Überraschenderweise war es kein Büro aus der Region, das den Wettbewerb gewann, sondern der japanische Architekt Sou Fujimoto.

Sou Fujimoto setzte sich in seinem Entwurf intensiv mit dem Bau von Walter Förderer auseinander. Förderers Campus passt sich flexibel in das Parkgelände des Kirchhoferguts ein, und auch Fujimoto hat das Verhältnis von Natur und Architektur beim SQUARE bewusst gestaltet; beide Bauwerke nehmen sich überdies so stark zurück, dass sie von der Stadt aus kaum zu sehen sind. Fujimoto hat die Form des Kubus übernommen, doch statt aus Beton sind die Wände hier aus Glas. Auch im Inneren des Gebäudes gibt es Bezüge zu Förderers Architektur, so ist der Treppenaufgang im SQUARE der spektakulären Treppe im Hauptgebäude nachempfunden.

Auf drei Etagen verteilt, bietet der SQUARE fünfzehn Räume, die in der Grösse verändert werden können. Vom Erdgeschoss bis in den zweiten Stock legt man als Besucher auch einen gedanklichen Weg zurück: vom konkreten Erleben zum abstrakten Denken. Das Erdgeschoss mit dem Atrium ist laut und dynamisch, ein Ort der unvorhergesehenen Begegnungen und des Experiments. Im ersten Stock geht es um das Arbeiten in Teams; die Räume sind kleinteiliger, die Atmosphäre konzentrierter. Im obersten Stock schliesslich ist man weit weg vom Trubel des Atriums, die Geräusche von unten sind fern; hier findet man Rückzugsmöglichkeiten und Nischen fürs vertrauliche Gespräch. Auch mit diesem Symbolismus in der Architektur stellt Fujimoto einen Bezug her zu Walter Förderers «Tête».

In jede Phase der Umsetzung wurden Vertreter der Dozierenden und Studierenden einbezogen. «Wir Studierenden konnten alles mitentscheiden: von den Bodenplatten über die Lüftung bis hin zur Frage, welche Wände verschiebbar sein sollen», sagt Florian Wussmann. Oft musste man Kompromisse finden. In Fujimotos ursprünglichem Entwurf waren auch die Innenräume ganz in Betongrau und Weiss gehalten. «Wir wollten keine sterile Atmosphäre, daher schlugen wir farbige Wandelemente vor, um das Gebäude einladender zu machen», so Bernadette Dilger. Die vielen parallel verlaufenden Glaswände erwiesen sich akustisch als ein Problem: Die schalldämmenden Vorhänge allerdings, die die Akustikfirma empfahl, hätten Licht und Transparenz beeinträchtigt; so installierte man stattdessen Akustik-Paneele an den Wänden sowie eine schallschluckende Decke. Auch beim Bodenbelag konnten nicht alle Wünsche erfüllt werden. «Wir hätten die Bewegung der drei Ebenen gerne in der Materialität des Bodens erfahrbar gemacht: unten Stein, im ersten Stock Holz, im dritten Teppich.» Das wäre jedoch vom Unterhalt her nicht realistisch gewesen, so blieb nur der Steinboden im Erdgeschoss, in den beiden Obergeschossen wurde Teppichboden verlegt. Die unterschiedlichen Charakteristika der drei Ebenen werden nun durch die Farben der Wandelemente ausgedrückt: Rot im Erdgeschoss (Interaktion), Blau im ersten Stock (kollaboratives Arbeiten), Grün im obersten Stock (Reflexion).

PROGRAMM

Der SQUARE wird für verschiedene Kategorien von Veranstaltungen genutzt: Der curriculare Teil besteht aus ausgewählten Veranstaltungen des regulären Lehrangebots der HSG, der extracurriculare Teil bietet öffentliche Veranstaltungen verschiedenster Art. Dazu kommt die informelle Begegnung: Man lässt sich beim Spaziergang durchs Atrium vom Angebot der studentischen Vereine inspirieren, oder man verweilt einfach so im Haus und erlebt möglicherweise eine unverhoffte Begegnung.

Mit dem curricularen Teil bietet der SQUARE eine Gelegenheit für Experimente. Dozierende können sich mit einer Lehrveranstaltung für den SQUARE bewerben, Dekane können Vorschläge aus ihrem Fachbereich einreichen. «Auf diese Weise wollen wir die Goldnuggets herausfiltern», so Dominik Isler, der, als Beauftragter des Rektorats für die Intendanz, das Konzept dafür entwickelte, wie der SQUARE bespielt werden soll. Das Lehrangebot im SQUARE soll als Gütesiegel wirken: «Wenn ein Seminar im SQUARE stattfindet, wissen die Studierenden, dass sie etwas Besonderes erwartet.» In den Räumen des SQUARE gibt es weder feste Dozentenpulte noch eine bestimmte Sitzordnung. Für jede Lehrveranstaltung kann und muss man sich seinen Raum selbst einrichten. Nicht alle Dozierenden wissen diese Freiheit zu schätzen; manche sehen darin eine zusätzliche Aufgabe, die von der Veranstaltung ablenkt. Auch die Studierenden suchen im SQUARE oft nicht die Kommunikation, sondern einen ruhigen Arbeitsplatz; Steckdosen für den Laptop findet man überall im Boden. «Es geht um eine akademische Kulturveränderung durch Infrastruktur», so Bernadette Dilger. «Allerdings ist es mit der Infrastruktur allein noch nicht getan: Mein Konzept sieht eine integrierte Entwicklung von Infrastruktur und Programm vor, unter der Leitung einer Intendanz.»

Der Begriff Intendanz stammt aus der Theaterwelt: Er signalisiert sowohl Offenheit gegenüber gesellschaftlichen und kulturellen Themen als auch eine Flexibilität der Formate und Raum für spontane Veranstaltungen. Als am 24. Februar 2022 die russische Armee in die Ukraine einmarschierte, gab es am Nachmittag eine Podiumsdiskussion mit Ulrich Schmid, Professor für Kultur und Gesellschaft Russlands. Das Atrium des SQUARE war mit mehr als zweihundert Studierenden überfüllt, die Zoom-Übertragung erreichte mit dreihundert Zuschauenden ihr Limit.



Treppe im SQUARE

Innenansicht SQUARE



Buchhaltung

*Erklärt von Bernadette Dilger,
Professorin für Wirtschaftspädagogik*

«Ich bin eine leidenschaftliche Verfechterin des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesens. Oft wird Buchhaltung in der Betriebswirtschaftslehre nur als Sprache und Logik unterrichtet, die man mechanisch lernen kann. Doch Buchhaltung ist viel mehr: Sie ist das Informationssystem eines Unternehmens. Je nachdem, wie meine Buchhaltung aufgebaut ist, wie ich sie konstruiere, bilde ich damit meine ganze Entscheidungsgrundlage ab. Buchhaltung ist eine Modellierungssprache. Wenn beispielsweise eine Maschine in der Firma an Wert verliert, stellt sich die Frage: «Wie bewerte ich dies, und wie bilde ich diesen Vorfall auf der Informationsebene der Buchhaltung ab?»

Wenn Buchhaltung nur als abstraktes Regelwerk interpretiert wird, führt das zu absurden Logiken. Im Wirtschaftsunterricht entstehen die Probleme immer dann, wenn der Bezug zum realweltlichen Geschehen nicht mehr klar ist. Es ist hilfreich, bestimmte Szenarien durchzuspielen und im Buchhaltungssystem abzubilden. Allerdings ist es nicht leicht, die Buchhaltung eines gesamten Unternehmens zu simulieren. Wenn man das gut machen will, ist das ein immenser Zeitaufwand.

Wäre ich Didaktikerin in den Naturwissenschaften, hätte ich es leichter, denn in den Naturwissenschaften lassen sich abstrakte Vorgänge leichter in Objekte packen: Wenn ich im Chemielabor zwei Stoffe miteinander interagieren lasse, dann knallt's, und ich habe einen Effekt. Im Rechnungswesen knallt's auch, aber es raucht nicht so schön. Wenn eine Umsatzabstimmung in der Mehrwertsteuerabrechnung nicht aufgeht, kann das extrem emotional sein. Wir haben im Rechnungswesen zwar nicht die Vergegenständlichung, die die Naturwissenschaften haben, doch gerade, weil wir mit stark formalen, abstrakten Regelwerken arbeiten, müssen wir uns bemühen, die Verbindung zum realweltlichen Lebensraum sichtbar zu machen.»

«Es geht um einen Kulturwandel Bottom-up»

Ein Gespräch mit dem Bildungswissenschaftler
Philippe Narval, Intendant des SQUARE



Wie kamen Sie an die HSG?

Ich würde von meinem Hintergrund her normalerweise nicht an eine Wirtschaftsuniversität gehen, doch die HSG hat mich aus zwei Gründen interessiert: Zum einen ist es dieser Mut, mit dem SQUARE eine andere Lernkultur zu etablieren, und zum anderen glaube ich, dass der Wirtschaft in Zeiten von so massiven Umbrüchen, wie wir sie gerade erleben – mit all den Populismen, dem abnehmenden Vertrauen in die Politik –, eine entscheidende Rolle zukommt. Und zwar nicht nur als Stabilitätsfaktor und Arbeitgeber, sondern auch als Orientierungskraft. Laut dem «Edelman Trust Barometer», einer jährlichen Studie zum Thema Vertrauen, sind Führungskräfte für die Arbeitnehmer immer noch Orientierungspunkte; alle anderen Berufsgruppen und Autoritäten haben dagegen an Vertrauen verloren. Von Unternehmen wird heute erwartet, dass sie auch politisch und gesellschaftlich Orientierung geben. Wenn wir Studierenden ein Gespür für diese Verantwortung vermitteln, ein Bewusstsein dafür, dass es bei der Führung eines Unternehmens auch um eine Welt jenseits des Profits geht, dann tun wir auch etwas für den gesellschaftlichen Zusammenhang.

Was hat Sie an der Position des Intendanten gereizt?

Die Förderung von Bildungsinnovation zieht sich wie ein roter Faden durch mein Leben, ich habe mich schon immer für den Aufbau von Communities interessiert. Zuletzt war ich neun Jahre lang der Leiter des Europäischen Forums Alpbach: Stipendiat:innen aus hundert Nationen nehmen daran teil und gehen während

zweieinhalb Wochen in einen aktiven Dialog mit der Wissenschaft und Politik.

Hier knüpft der Anspruch des SQUARE an, neue Formen des Lernens und der Zusammenarbeit zu erproben. Mein Motto für diese Intendanz lautet: «Vom Ich zum Wir». In den letzten dreissig, vierzig Jahren haben wir in Europa die Denkstruktur des *homo oeconomicus* zu sehr als Menschenbild etabliert, und dabei haben wir vergessen, wie wichtig der Gemeinwohlanatz im unternehmerischen Denken und Handeln immer schon war. In der Gesellschaft gibt es ein grosses Verlangen danach, dieses Ungleichgewicht wieder ins Lot zu rücken. Wir müssen vom transaktionalen wieder zum relationalen Handeln kommen, dafür stehen auch viele Initiativen hier an der Universität.

Was für eine Rolle spielt der SQUARE in diesem Prozess?

Der SQUARE steht für einen Kulturwandel, einerseits hin zu mehr *purpose* und andererseits zu einer Digitalisierung des Wissens. Sie mögen sich noch an die Zeiten erinnern, wo man in der Bibliothek im Zettelkasten suchen musste, wo man sich Sachen aus Zeitungen ausschnitt, irgendwo einklebte und dann sagte: Das ist mein Archiv. Das war auch eine Zeit, wo der Professor noch der Einzige war, der das Orientierungswissen hatte, das er dann an die Studierenden weitergab. Das alles hat sich verändert, und das muss auch zu einer Neuinterpretation des Lernens führen.

Mit dem SQUARE soll kein Leuchtturm entstehen, der nur für sich leuchtet. Es geht um einen Kulturwandel *Bottom-up*: Ich kann als Intendant Ideen

vorgeben, aber was herauskommt, entsteht im Dialog. Die Netzwerke, die man auf diese Weise baut, sind am Ende viel tragfähiger als klassische Strukturen, die nur auf formellen Beziehungen gründen. Dass sich das nicht steuern lässt, sondern von selbst entsteht, ist für mich das Spannende an diesem Projekt, zumal es an der HSG bereits eine solche Struktur gibt: Unter allen deutschsprachigen Universitäten hat die HSG die grösste und erfolgreichste Alumni-Community, das hat sehr viel mit Ehrenamt und persönlichem Engagement zu tun, und der SQUARE ist ja ein Produkt der Alumni, die ihn mit ihren Spenden finanziert haben.

Was ist für Sie das Besondere an der HSG als Institution?

Das ist zum einen die wunderschöne Stadt St.Gallen sowie die Universität als ein Ort der kurzen Wege. Man kann an der HSG schnell Akzente setzen und mit informellen Netzwerken arbeiten, vieles funktioniert über Mundpropaganda – das ist für Veränderungsprozesse ein grosser Vorteil. Zum anderen sind die Leute an der HSG sehr offen, wenn man auf sie zugeht, in der Verwaltung ebenso wie beim Lehrkörper und der Studentenschaft. Es gibt hier eine Engagementkultur, die reicht von traditionsreichen Organisationen wie dem ISC oder oikos bis hin zu kleinen Initiativen, bei denen ich denke: Cool, dass es das gibt! Es gibt Clubs, die sich etwa mit Luxusbrands, Sport und Wirtschaft oder neuer Führungskultur beschäftigen, diese Vielfalt empfinde ich als bereichernd.

Gibt es auch Schattenseiten?

An der HSG wird stark auf Perfektion und *delivery* gesetzt; das hat die Kehrseite, dass man die Lockerheit verliert, wenn man sich zu sehr auf den Perfektionsanspruch fokussiert. Das kann Innovationen erschweren. Ein weiterer Aspekt ist das Wachstum der Uni. Unter den Dozierenden früherer Generationen nehme ich ein stärkeres Wir-Gefühl wahr. Der SQUARE ist auch ein Angebot, dieses Wir-Gefühl zu stärken.

Wie kann man Innovation fördern?

In der Kunst war Kreativität immer etwas Unergründliches, Magisches – der Künstler galt als Genie. Heute dagegen ist die Kreativität Gegenstand eines transdisziplinären Felds von Kognitions- und Verhaltensforschung. Wir wissen heute, welche Rahmenbedingungen und Methodenkoffer dabei helfen, Neues entstehen zu lassen. Teams, bei denen sich alle miteinander im Gespräch befinden und einander zuhören, sind langfristig erfolgreicher als Teams, bei denen keine offene Gesprächskultur besteht.

Wir kennen also das Handwerkszeug. Was man dagegen nicht so einfach vermitteln kann, ist eine Haltung, eine Offenheit für die Welt. Wenn ich nur in einem klassischen Muster denken kann, in dem alles nach einem rationalen Wert strukturiert ist, tue ich mich schwer damit, offen zu bleiben für Signale von aussen. Im SQUARE fördert schon das Gebäude durch seine Transparenz eine offene Haltung.

Zu den innovativen Programmen des SQUARE gehört eine «Personality in Residence». Was ist damit gemeint?

Wir wollen das universitäre Ökosystem durch Menschen bereichern, von denen wir lernen, und die wiederum von uns lernen können. Wir laden eine Persönlichkeit aus Wirtschaft, Kultur oder Politik dazu ein, drei Tage bis drei Wochen bei uns zu verbringen. In der Kreativitätsforschung gibt es den Begriff der *serendipity*. Der Begriff wurde in den vierziger Jahren in Amerika geprägt. Man merkte, dass sich Innovation steigern lässt, wenn Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen direkter und öfter miteinander interagieren, denn neue Ideen entstehen durch Input von aussen, durch neue Köpfe mit anderen Visionen. Dominik Isler hat von «enhanced serendipity» gesprochen, das ist die Idee hinter der Personality in Residence.

Worin besteht eine solche Residency?

Wir erwarten, dass die jeweilige Persönlichkeit mit einer Leitfrage kommt, dann schauen wir, was jemand gerne machen würde und wo er oder sie als Gastvortragender gefragt ist. Die Idee, dass nur der Lehrende Wissen weitergibt und nur der Lernende aufnimmt, stammt noch aus der Logik des 19. Jahrhunderts. Diese Logik heben wir mit dem Programm auf. Unsere Gäste empfinden es als Bereicherung, in die Universitätskultur eintauchen zu können.

Sie sagten anfangs, dass Sie von Ihrem Werdegang her eigentlich nicht an eine Wirtschaftsuniversität passen. Wie kam es konkret zu Ihrer Bewerbung?

Ich kannte Dominik Isler aus meiner Tätigkeit für das Forum Alpbach, dann habe ich ihn auf dem Europaforum Luzern wiedergesehen, wo ich im Beirat bin. Er war Beauftragter des Rektors für die Intendanz am SQUARE, damals hiess das Projekt noch Learning Center, und er machte mich auf die Stelle aufmerksam. Ich war gerade in einem Sabbatical, denn ich hatte mir eine Auszeit genommen, um mich um meine drei Kinder zu kümmern, und mittlerweile bekam ich von den Kindern Feedback wie: «Papa, such' dir wieder einen Job, du wirst unruhig. Zieh dich mal wieder ordentlich an!» Da wusste ich, es wird Zeit. Ich kannte zwar den Namen HSG und das ISC, doch ich hatte keine Kontakte zur HSG und war noch nie in St.Gallen gewesen.

Als mich beim ersten Vorstellungsgespräch nicht nur der Rektor interviewte, sondern auch ein Student, dachte ich gleich: Hier nimmt man die Studierenden ernster als anderswo, das hat Potenzial.

Wie geht Ihre Familie damit um, dass Sie nun in St.Gallen arbeiten?

Dadurch, dass ich ein Jahr zu Hause war und deswegen eine sehr starke Beziehung zu meinen Kindern habe, geht das im Moment sehr gut; die Idee ist, dass meine Familie nächstes Jahr auch herkommt. Für das Aufbaujahr ist es sogar besser so. Gestern habe ich bis zehn Uhr nachts mit Studierenden

darüber diskutiert, wie sie ihre Masterprogramme wahrnehmen, welche Ideen und Fragen sie zum SQUARE haben; solche Gespräche sind wichtig, denn ich will ja die Universität verstehen und den Kulturwandel begreifen. Wenn ich abends um acht die Kinder ins Bett bringen müsste, könnte ich so etwas nicht machen. Meistens fahre ich am Donnerstag mit dem Nachtzug nach Österreich, dann schalte ich mein Handy und den Computer aus und bin wirklich zu Hause.



” O-TON

Personality in Residence

Der Unternehmer und HSG Stiftungspräsident Paul Achleitner war im Februar 2022 die erste Personality in Residence.

«Ich war sozusagen das Versuchskaninchen. Als Personality in Residence sitzt man mehrere Tage in einem dafür reservierten Raum ganz vorne im SQUARE. Die Tür ist offen, und wenn jemand fragt: «Störe ich?», sage ich: «Nein, dafür bin ich ja da.» Es ist eine Einladung an Studierende nach dem Prinzip: «Was ich Sie schon immer einmal fragen wollte ...»

Die Begegnungen waren ganz unterschiedlich. Ein Student wollte mit mir seine Start-up-Idee «Fairtrade in Coffee» diskutieren, er wollte wissen, ob ich beispielsweise mehr bezahlen würde für fair gehandelten Kaffee, und machte mit mir ein Interview dazu. Dann kam ein siebenjähriger Bub mit seinem Vater; die beiden hatten Fragen vorbereitet: «Wie glauben Sie, wird die Welt im Jahr 2050 aussehen? Soll ich auch einmal an die HSG gehen?»

Ich wurde zu Vorlesungen eingeladen: «Wenn Sie schon mal da sind, kommen Sie doch bei mir vorbei und diskutieren mit den Studierenden.» Bei den Abendveranstaltungen sass man dann im Lagerfeuermodus im Kreis und diskutierte. Da kamen nicht nur Studierende, sondern auch Leute aus der Stadt. Das hat mich sehr gefreut, denn das ist ja genau die Idee des SQUARE: dass die HSG nicht mehr die Trutzburg da oben ist, sondern die Nachbarschaft mit einbezieht.»

FINANZIERUNG

Der SQUARE ist das grösste Fundraising-Projekt in der Geschichte der HSG. 65 Millionen Schweizer Franken wurden, nebst Zuwendungen von Stiftungen und Unternehmen, von mehr als 1100 privaten Spendern aufgebracht, mehrheitlich HSG-Alumni und -Alumnae. Dass dieses Projekt privat finanziert werden sollte, war von Anfang an klar: Der SQUARE war das erste Leuchtturmprojekt der HSG Stiftung, die 2016 neu strukturiert worden war. Paul Achleitner, HSG-Alumnus und damals noch Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank, zögerte, als er für den Vorsitz angefragt wurde. «Zuerst konnte ich mir das nicht vorstellen, ich hatte genug um die Ohren. Doch dann wurde die Idee des Giving Back immer stärker: Wenn du von einer Institution so viel bekommen hast und dich in der Lage siehst, etwas zurückzugeben, dann solltest du das auch tun.» Achleitner beschreibt das Fundraising als einen Prozess. «Man nimmt Kontakt auf mit Individuen und Institutionen und erklärt, was wir vorhaben. Dann schaut man, welche Möglichkeiten es für Einzelne gibt, sich einzubringen, und so nähert man sich an.»

Die Finanzierung sollte mindestens zur Hälfte durch Grossspenden gesichert werden, so dass man den Rest der Summe notfalls auch über Hypotheken hätte aufbringen können. Wolfgang Schürer hatte grundlegende Papiere zur Kultur des Giving Back und zum Sponsoringkonzept erarbeitet. Gleichzeitig stellte er kraft seines persönlichen Netzwerks wichtige Kontakte zu möglichen Donatoren innerhalb und ausserhalb des Alumnikreises her. Potenzielle Grossspender wurden in der ersten Runde persönlich angesprochen. «Manche hatten den Kontakt zur HSG verloren, sie waren in einem ersten Schritt wieder näher an die HSG heranzuführen», erklärt Urs Landolf, der das Fundraising als HSG Alumni-Präsident und Stiftungsrat der HSG Stiftung mitverantwortete. «Man musste systematisch einen *case* aufbauen und bei den Alumni die Motivation schaffen, an einer öffentlichen Universität ein grösseres Projekt vollständig privat zu finanzieren.» Erst als von Gross Spendern wie Michael Hilti, Thomas Schmidheiny oder Urs Wietlisbach dreissig Millionen Franken zusammengekommen waren, öffnete man das Feld für das breitere Fundraising. Über HSG Alumni ergingen Aufrufe, überdies wurden «Botschafter» ernannt, die jeweils fünf bis zehn Alumni und Alumnae anriefen und zum Spenden animierten. Bei der Hälfte der 1100 Spenden handelte es sich um Beträge bis tausend Franken, darunter auch eine grosse Zahl an Klein- und Kleinstspenden in der Höhe von zehn, fünfzig oder hundert Franken.

«Alle sagen, der Name sei nicht so wichtig», so Ernst Risch, Geschäftsführer der HSG Stiftung, «aber dann suchen die Studierenden eben doch ihren Namen auf der Donatorentafel, auch wenn sie nur zwanzig Franken gespendet haben.» Aus diesen zwanzig Franken allerdings könnten in Zukunft 20 000 oder 200 000 werden, denn die Studierenden von heute sind die Donator:innen von morgen. «Hier greift der Generationenvertrag. Man sagt sich: Ich konnte

eine hervorragende Ausbildung geniessen, weil vor mir schon andere Geld gegeben haben – also führe ich das weiter.» Beim ersten grossen Fundraising für das 2008 eröffnete Alumni-Haus beim Weiterbildungszentrum hatte es die HSG Stiftung noch bei einem blossen Dank für die Spende belassen. «Mit dem Projekt SQUARE wurden die Strukturen für das Fundraising institutionalisiert. Wir haben unsere Massnahmen professionalisiert: Nun widmen wir uns der Beziehungspflege zu den Donatorinnen und Donatoren – das war ein Lernprozess.»

Für die Alumni und Alumnae hat der SQUARE eine besondere Bedeutung. «Der SQUARE fördert die emotionale Verbindung zur HSG», sagt Mathieu Jaus, Präsident von HSG Alumni. Dominik Isler hat die Metapher eines «Basislagers für Alumni» geprägt: «Der SQUARE ist ein Ort, den man nach den Höhenflügen und Gipfelstürmen der Karriere immer wieder aufsucht. Hier tauscht man sich auf Augenhöhe aus: Man kann hier von der Expansion nach China oder einem riskanten Merger genauso erzählen wie vom Burnout.» Die Alumni und Alumnae geben in diesem Basislager ihr Praxiswissen an die Studierenden weiter, und sie werden ihrerseits mit neuen Ideen der jungen Generation bereichert – so die Idealvorstellung. «Der SQUARE soll ein Ort des lebenslangen Lernens sein», sagt Dominik Isler, «und als lebenslang lernende Person bleibt man immer ein HSGler.»

Entrepreneurship an der HSG

EIN ÖKOLOGISCHES SYSTEM FÜR ENTREPRENEURE

Am Dies academicus 1997 hielt die Studentenschaftspräsidentin Bettina Hein eine Rede mit dem Titel: «lic. oec. entrepr.: HSGler und die Unternehmungslust». An der HSG lerne man nur, Unternehmen zu führen, nicht Unternehmen zu gründen, so die Kritik der Betriebswirtschaftsstudentin, die sich wünschte, die HSG solle zu einem «Nährboden für Unternehmer» werden.

Ein Jahr zuvor hatte Bettina Hein zusammen mit anderen Studierenden START Global gegründet, heute eine der erfolgreichsten Studierendeninitiativen der HSG. Es sei eine Art Hilfe zur Selbsthilfe gewesen, so Hein: «Wir lernten an der HSG zwar, eine Strategie für Siemens oder ABB auszuarbeiten, aber wie man einen Businessplan macht, wie man ein junges Unternehmen finanziert, wie man sich die *intellectual property* sichert – all diese Sachen, die man für die Gründung eines Unternehmens braucht, kamen im Studium nicht vor.» Bettina Hein kommt aus einer Unternehmerfamilie: Alle vier Grosseltern führten ein KMU: einen Tante-Emma-Laden, eine Apotheke, einen Kohlenhandel, ihre Eltern sind Freiberufler. Niemand in ihrer Familie hatte ein Angestelltenverhältnis, daher war für sie schon immer klar, dass sie ein Unternehmen gründen würde. Bei ihren ehemaligen Kommiliton:innen stiess sie damit auf wenig Verständnis. «Als ich mein erstes Start-up direkt aus der Uni heraus gründete, wurde ich fast bemitleidet. Die Dotcom-Blase war gerade geplatzt, und während meine Kommiliton:innen tolle Jobs bei irgendwelchen Beratungsfirmen oder Banken hatten, ackerte ich von neun Uhr früh bis elf Uhr abends in einem kleinen unbekanntem Start-up und war ständig in Geldnot.»

Inzwischen ist Bettina Hein Serial Entrepreneurin. Sie hat die Unternehmen SVOX, Pixability sowie die Health App Juli gegründet. Ihr Lebensziel ist es, zusammen mit ihrem Mann Andreas Göldi 8000 Arbeitsplätze zu schaffen. SVOX wurde 2011 für 125 Millionen Dollar verkauft. In den USA, wo sie von 2006 bis 2018 lebte, erhielt Bettina Hein 2018 die Auszeichnung «Immigrant Entrepreneur of the Year». Seit 2019 sitzt sie in der Jury der Schweizer Produktion der Start-up-Investoren-Show *Die Höhle der Löwen*.

STARTUP@HSG

Seit Bettina Heins Rede am Dies academicus 1997 hat sich viel getan. An der HSG ist ein regelrechtes Ökosystem für Start-ups gewachsen, bestehend aus Studierenden, Forschenden, Alumni und Akteuren aus der Region. Zentrale Anlaufstelle ist dabei das Programm von startup@hsg. 2011 wurde das Center for Entrepreneurship gegründet: Dietmar Grichnik, Professor für Entrepreneurship und Technologiemanagement, bietet mit seinem zehnköpfigen Team ganzjährig über 300 Coachings und semesterbegleitende Workshops in der «Gründergarage» an. Im Rahmen des HSG Entrepreneurial Talents Program

Start-up

Erklärt von Dietmar Grichnik, Professor für Entrepreneurship und Technologiemanagement

«Wenn es um Start-ups geht, reden wir nicht über eine Gewerbeanmeldung oder Selbstständigkeit per se. Start-ups sind Neugründungen, die sich durch ein hohes Mass an Innovationskraft auszeichnen und auf die Skalierung ihrer Produkte oder Dienstleistungen abzielen. Die Innovationen von Start-ups beruhen auf neuen Technologien oder wissenschaftlichen Erkenntnissen, und in der Regel sind sie disruptiv: Sie fordern die Marktführer der jeweiligen Branche heraus. Nehmen wir Tesla: Vor zehn Jahren war Tesla ein Start-up; niemand hätte vorausgesagt, dass Tesla Automobilkonzerne wie VW oder BMW herausfordern könnte. Doch heute ist Tesla das am höchsten bewertete Unternehmen im Automobilbereich, mit hohem Gefährdungspotenzial für die Platzhirsche.

Auch wenn sie klein anfangen, haben Start-ups durch ihr Disruptionspotenzial gesamtwirtschaftlich eine besondere Bedeutung für den Strukturwandel. Sie setzen technologische Innovationen radikaler um als die etablierten Unternehmen, die Neues oft nur schrittweise entwickeln.

In der Frage, wie lange ein Start-up ein Start-up bleibt, scheiden sich die Geister. Über den Daumen gepeilt, kann man sagen, dass sich ein Start-up nach acht bis zwölf Jahren etabliert haben sollte. Nimmt man das Wachstum als Kriterium, muss ein Start-up zehn bis zwanzig Prozent Wachstum pro Jahr liefern, Venture-Capital-Investoren erwarten allerdings ein Wachstum von 100 bis 300 Prozent. Start-ups haben oft keine lineare Entwicklung, darum lässt es sich nicht eindeutig definieren. Manchmal hat ein Start-up drei Jahre Nullwachstum, und dann lässt ein Grosskunde die Umsätze durch die Decke schiessen.»

Spin-off

«Ein Start-up fängt auf der grünen Wiese an, Spin-offs sind dagegen Ausgründungen aus etablierten Strukturen wie Wissenschaftseinrichtungen oder

etablierten Unternehmen. Auch hier geht es um Innovation und Wachstumspotenzial. Die HSG hat derzeit 164 Spin-offs, darunter finden sich acht Unicorns, also Start-ups mit einer Marktbewertung von über einer Milliarde US-Dollar. Damit ist die HSG beim Ranking der «Unicorn Universities» europaweit unter den Top Ten.

Das Paradebeispiel der Unicorns ist die Smartphone-Bank N26, sie wurde von einem Absolventen der School of Management gegründet. Unter den Spin-offs finden sich jedoch auch Unternehmen, die man an der HSG nicht unbedingt erwarten würde, so etwa Planted, ein gemeinsamer Spin-off von HSG und ETH für die Entwicklung alternativer Proteine als Fleischersatz, oder GartenGold, ein Unternehmen, das vorwiegend behinderte Menschen beschäftigt und Saftschorlen aus Fallobst herstellt. Hier geht es jeweils um soziale und ökologische Nachhaltigkeit.»



Die startup@hsg Wall

erhalten Start-up-Gründer ein Stipendium von jeweils 4 000 Franken, verbunden mit der Verpflichtung, den Markteintritt schon während des Studiums zu versuchen. Die besten Innovatoren und Wachstumsführer werden als Founder of the Year ausgezeichnet und in die mittlerweile zwölfköpfige Hall of Fame der HSG aufgenommen.

Seit 2017 wird das Label HSG Spin-off vergeben. Dazu muss ein Start-up seit mindestens zwölf Monaten existieren, mindestens ein Mitglied des Gründungsteams muss von der HSG kommen. Mittlerweile gibt es mehr als 160 solcher Spin-offs, die Bandbreite reicht von IT-Beratungsunternehmen über eine Smartphone-Bank bis zu einem Anbieter von Herrensocken im Abonnement.

START GLOBAL

Die Initiative START Global organisiert seit 1996 den START Summit, eine Konferenz für Technologie und Entrepreneurship. Die Start-up-Konferenz ist in den letzten 26 Jahren ständig gewachsen, seit 2016 findet sie in den Olma-Hallen statt. Damals nahmen bereits über tausend Interessenten teil.

Mit mehr als 4 000 Teilnehmenden vor Ort ist der 2022 neu gebildete START Summit x Hack heute europaweit das bedeutendste Event für angehende Gründer:innen und junge Start-ups. Zu den Teilnehmern gehören Grossinvestoren wie Sequoia Capital und Index Ventures, erfolgreiche Gründer wie Julian Teicke von WeFox und Weltkonzerne wie Microsoft oder Accenture. Mit dem Wachstum hat sich die Studierendeninitiative auch internationalisiert: Inzwischen gibt es neben St.Gallen zehn weitere START Locations von Helsinki bis Barcelona. Sie bilden das START Network mit bald tausend Mitgliedern und Alumni.

In den ersten zwanzig Jahren lag der Fokus von START Global darauf, jeden März den START Summit zu organisieren. In den letzten Jahren haben innovative Studierende diesem Flagship-Event weitere Initiativen hinzugefügt.



Kathie Roof, Christian Miele, Luciana Lixandru und Julian Teicke beim START Summit 2022 (v.l.n.r.)

Der Volkswirtschaftsstudent Max Keller ist Präsident von START Global. Diese Initiative war ein massgeblicher Grund für seine Entscheidung, an der HSG zu studieren. «Die Mitarbeit in einer Organisation wie START Global ist etwas Einzigartiges. Das ist keine *case study*, wo man eine schlechte Note im nächsten Semester wieder wettmachen kann. Es ist aber auch nicht einfach ein Praktikum. Hier ist man in der wirklichen Welt: Fehler haben Konsequenzen. Man muss Verantwortung übernehmen, sich ständig hinterfragen und anpassen.» Die grösste Lernerfahrung bestehe gerade in diesem Druck und in der Leidenschaft, die man daraus entwickle. «Wenn es am Abend vor dem Event kurz vor Mitternacht ist und gefühlt ein Drittel der Dinge noch nicht funktionieren, und du weisst, dass du ab sechs Uhr früh gerade noch drei Stunden Zeit hast, um alles zum Laufen zu bringen, du bist kurz vor dem Zusammenbruch – und dann kommt dein Team, macht dir wieder Mut, und gemeinsam findet man eine Lösung! So etwas erlebt man nicht in Vorlesungen.»

Die Zeit der Pandemie war eine massive Herausforderung für START Global: Im März 2020 mussten der Summit und der Hackathon abgesagt werden, im März 2021 wurden beide in letzter Minute auf online umgestellt. Im Online-Format erreichte der Summit zwar die Rekordzahl von weltweit mehr als 5 000 Teilnehmenden, doch für die Organisator:innen hatte die Pandemie ein Rekrutierungsproblem geschaffen. «Normalerweise ist START Global auf dem Campus präsent, viele tragen einen Hoodie mit dem START-Logo. Doch nachdem die Studierenden zwei Jahre lang nicht mehr auf dem Campus waren, wussten viele gar nicht mehr, wer wir überhaupt sind oder dass Studierende Events wie den START Summit organisieren können», so Max Keller. Beim START-Team herrschte 2022 Personalnot an allen Ecken und Enden. «Aber letztlich war auch das eine Lernerfahrung in Sachen Flexibilität. Denn die

Theorien, die man im Studium lernt, passen nur dann, wenn etwas funktioniert. Wenn etwas schiefgeht, muss man improvisieren.»

Im Jahr 2022 wurde der Summit hybrid durchgeführt, und das dürfte auch das Modell für die kommenden Jahre sein: Interviews und Reden werden gestreamt, doch die Workshops sowie der ganze umgebende Konferenzbetrieb finden physisch statt. Die Befürchtung, dass die Leute sich ans Zu-Hause-Sein gewöhnt hätten und nicht mehr vor Ort erscheinen würden, erwies sich als unberechtigt: Der Summit allein, ohne den Hackathon, brachte 3 500 Teilnehmende in die Olma-Hallen. «Physische Events sind wichtiger, als wir dachten. Die Energie und die Begeisterung in den Workshops und den Meetings entsteht nur, wenn man einander direkt begegnet. Etwas erleben bedeutet, es mit allen Sinnen zu erleben, nicht nur mit Augen und Ohren.»

Das Team des Summit 2022



«Entrepreneure definieren, was sie verlieren wollen»

Ein Gespräch mit Dietmar Grichnik, Professor für
Entrepreneurship und Technologiemanagement



Was unterscheidet Entrepreneur*innen von anderen Menschentypen?

Grundsätzlich sind Entrepreneur*innen dadurch getrieben, dass sie immer an neuen Lösungen arbeiten. Nicht immer geht es dabei ums Geld, das Geschäftliche kann auch Mittel zum Zweck sein, so etwa bei *scientific entrepreneurs* wie den BioNTech-Gründern aus Mainz. Das sind meine Helden der Neuzeit: Özlem Türeci und Uğur Şahin haben mit dem Corona-Impfstoff als Wissenschaftler ein grosses Problem für die Gesellschaft gelöst, zugleich ist es ein grosses Geschäft für sie als Unternehmer. Im Zug der Pandemie hat das Unternehmen BioNTech, mit Sitz «An der Goldgrube» – so die tatsächliche Adresse – eine Bewertung in zweistelliger Milliardenhöhe erfahren; die Stadt Mainz wurde zur reichsten Gemeinde in Deutschland.

Dieser Erfolg war allerdings für das Gründerpaar nicht absehbar.

Entrepreneur*innen sind Meister im Umgang mit Unsicherheit. Das ist etwas, was wir von ihnen lernen können. Was wäre aktueller, als über Unsicherheiten zu reden, angesichts der enormen Herausforderungen, mit denen wir auf politischer, geopolitischer, gesundheitlicher, umwelttechnischer Ebene konfrontiert sind! Um diese Probleme anzugehen, brauchen wir Menschen, die mit Technologien arbeiten und die diese Probleme auf möglichst breiter Basis lösen. Dazu hilft ein Business-Ansatz mit einem Geschäftsmodell, denn beim Lösen dieser Probleme hat das unternehmerische Vorgehen den grössten Wirkungsgrad.

Sie haben den Begriff «Entrepreneurial Living» geprägt. Was verstehen Sie darunter?

Wir neigen dazu, das Unternehmertum zu glorifizieren. Dann fallen Namen wie Elon Musk oder Anita Roddick, sie war mit dem Bodyshop eine der ersten Nachhaltigkeitsgründerinnen. Das sind herausragende Unternehmerpersönlichkeiten, doch sie bilden keineswegs ab, was Entrepreneurship normalerweise ist. Dafür gibt es Muster, die man lernen kann. Und mit dem Konzept des Entrepreneurial Living habe ich diese Muster zusammengefasst. Da habe ich als Wissenschaftler auch ein gewisses Sendungsbewusstsein: Ich möchte das Unternehmertum entmystifizieren.

Um was für Muster geht es da?

Ein Entrepreneur ist weniger zielgesteuert als ein Manager. In Unternehmen, die sich in etablierten Märkten befinden, gibt es Budgets und Erfahrungswerte; ein Manager kann planen, und er oder sie muss es auch. Entrepreneur*innen dagegen, die etwas Neues schaffen wollen, gehen von drei Fragen aus. Erstens: Wer bin ich? Was sind meine Werte? Was sind meine Vorlieben? Die zweite Frage richtet sich auf die Fähigkeiten: Was kann ich? Wie bin ich ausgebildet? Was für Fertigkeiten habe ich entwickelt? Bei der dritten Frage geht es ums Netzwerk: Wen kenne ich – und wer kennt mich? Entrepreneur*innen haben kein Budget, das sie verwalten können; sie sind notorisch mittellos, selbst BioNTech konnte nur so erfolgreich sein, weil das Unternehmen hohe Subventionen vom deutschen Staat bekam und mit Pfizer den grössten Pharma-

konzern der Welt als Vertriebspartner hatte. Das machte es möglich, innerhalb eines Jahres nicht nur einen Impfstoff zu entwickeln, sondern ihn auch auf den Markt zu bringen.

Mit den drei Fragen: «Wer bin ich? Was kann ich? Wen kenne ich?» kann jeder von uns beginnen, Probleme in seinem Umfeld zu lösen. Das Thema Unsicherheit ist ein weiteres Muster, man nennt das im Entrepreneurship den «ertragbaren Verlust». Wer einen Businessplan schreibt, tendiert dazu, das Rentabilitätsziel festzulegen – und wenn ich planen kann, ist das auch sinnvoll. Wenn ich jedoch unter den Bedingungen der Unsicherheit arbeite, ist es besser, den Fokus auf das Risiko zu legen und zu fragen: Welches Risiko bin ich bereit, einzugehen? Entrepreneurere definieren nicht, was sie gewinnen wollen, sondern was sie bereit sind, zu verlieren.

Wie geht man als Entrepreneur mit Verlusten um?

Ich mache mir die Unfälle und Zufälle zunutze, um wie in einem gescheiterten Experiment mit einer neuen Versuchsanordnung den nächsten Schritt auszuprobieren. Als drittes Muster kommt Co-Creation dazu: Wie agiere ich zusammen mit anderen, die sich in meinem Unternehmen engagieren und die Ziele mitdefinieren?

Haben Entrepreneurere ein anderes Verhältnis zum Scheitern?

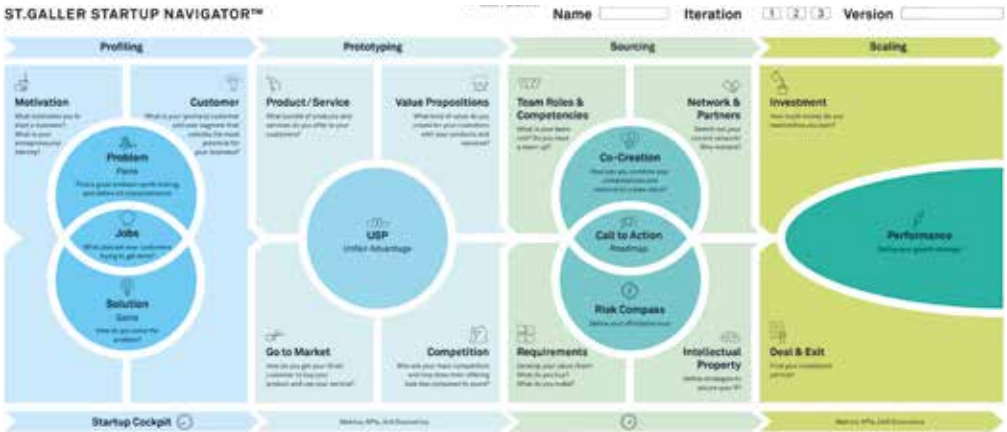
Entrepreneurere machen sich das Scheitern zu eigen, das oft wie ein Damoklesschwert über der ganzen Unternehmung schwebt. Es ist Teil der Erfolgsformel. Sehr viele Entrepre-

neurere scheitern beim ersten Versuch, doch wenn man weitermacht, steigt die Wahrscheinlichkeit exponentiell, dass man mit dem zweiten und dritten Versuch erfolgreich ist. Aus dem Scheitern lernt man mehr als aus den Erfolgen, und je schneller man scheitert, desto weniger verliert man – auch das gehört zu den Mustern der Entrepreneurship. Um es mit Samuel Beckett zu sagen: «Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.» Das ist ein bisschen abgegriffen, aber es trifft den Punkt. Scheitere lieber früh und billig, dann bleiben dir noch Ressourcen, um es wieder zu versuchen, dann mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit.

Wie unterrichtet man Unternehmertum?

Entrepreneurship ist in erster Linie Aktion. Die Vorstellung des «geborenen» Entrepreneurere ist Quatsch. Was es gibt, sind Prädispositionen, und dazu gehört Kreativität, denn es geht ja um etwas Neues. Im Kindergarten waren wir alle kreativ, und die gute Nachricht ist: Man kann es wieder lernen, auch im höheren Alter. Kreativität ist trainierbar.

In unseren Kursen bringen wir die Studierenden ins Tun, und wir statten sie dabei mit Handwerkszeug aus. Entrepreneurship ist eine Interdisziplin: Ich muss Marketing verstehen, Finanzierung, Controlling, Führung – inklusive *self leadership*. Wir haben dazu ein *framework* entwickelt, den «Start-up Navigator»; er erlaubt es uns, die Studierenden in klaren Schritten zu einem Punkt hinzuführen, wo sie ihre Ideen am Markt testen. Schon während des Kurses interagieren sie in Teams mit potenziellen Kunden.



Der Start-up Navigator als Modell

Muss ich bereits eine Idee für ein eigenes Unternehmen haben, wenn ich bei Ihnen ein Seminar besuche?

Um zu gründen, brauchen Sie keine Idee. Die Idee kennen Sie erst am Ende des Prozesses. Am Anfang steht nicht eine Idee, sondern ein spannendes, grandioses Problem, von dessen Lösung Sie annehmen, dass es die Gesellschaft weiterbringt. Wenn man diese Problemlösung mit Nutzern am Markt testet, wird man höchstwahrscheinlich feststellen, dass es ein anderes Problem gibt, auf das die Lösung noch viel besser passt. Wir nennen das Problemlösungskaskade: Die Idee entwickelt sich in einem intrinsisch getriebenen Prozess.

Wenn es um die Motivation geht, unterscheiden wir drei Typen von Unternehmern: Darwinisten, Missionare und Kommunitaristen, die Begriffe stammen aus einer Studie im *Academy of Management Journal* von 2011. Für die Darwinisten gilt das Recht des Stärkeren. Das klingt negativer, als es gemeint ist; es geht um eine Person, die sich darin gefällt, den Wettbewerb für sich zu entscheiden. Das ist der klassische Busi-

ness-Entrepreneur: Er oder sie möchte besser, schneller und profitabler sein als die Konkurrenz. Missionare wollen mit unternehmerischen Ansätzen gesellschaftlich relevante Probleme lösen, sie sind Weltverbesserer im besten Sinne des Worts. Dabei geht es etwa um die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, allerdings nicht in Form einer NGO oder eines Nonprofit-Unternehmens, sondern mit einem Geschäftsmodell, das Profit erzeugt. Die Kommunitaristen – im Sinn des englischen Worts *communitarians* – sind auf den Applaus ihrer *peers* aus. Diese Orientierung an Gleichgesinnten wurde ursprünglich in der Schweizer Outdoor-Szene entdeckt: Ich baue das Snowboard, das am schönsten aussieht und am schönsten fährt, und dafür bekomme ich den Applaus der anderen Snowboarder. Diese dritte Gruppe ist eine neue Entwicklung. Früher waren die Studierenden der HSG viel stärker darwinistisch geprägt. Von der heutigen Studierendengeneration an der HSG ist dagegen über die Hälfte kommunitaristisch motiviert.

Sie haben einmal behauptet:
«Entrepreneure sind die glücklichsten
Menschen der Welt.» Woher wissen
Sie das so genau?

Mehrere Studien zeigen, dass Entrepreneure von allen Gruppen der arbeitenden Bevölkerung am glücklichsten sind. Das ist ein überraschender Befund: Denn Entrepreneure arbeiten nicht nur sehr viel mehr als die durchschnittliche arbeitende Bevölkerung, sie verdienen im Durchschnitt auch weniger Geld. Zudem ist es ein wahnsinnig stressiges Leben; wenn man es ernst meint, hat man in den ersten Jahren keine Freizeit.

Das ist jedoch der Preis, den ich als Entrepreneur für das wichtigste Gründungsmotiv weltweit bezahle: Ich erkaufe mir damit Unabhängigkeit. Entrepreneure erfahren ein Mehr an Sinnhaftigkeit, weil sie Dinge umsetzen, die ihnen wichtig sind. Sie leben im Idealfall im Einklang mit ihrem Wertekanon. Da sind wir wieder bei der Frage: Wer bin ich? Sie erzielen eine Wirkung, die über den eigenen Horizont hinausgeht, oder um es mit Anita Roddick zu sagen: «If you think you are too small to have an impact, try going to bed with a mosquito in the room.»

Allerdings will ich nicht verschweigen, dass es auch eine *dark side* des Entrepreneurship gibt: den Exzess. Hinter der unternehmerischen Aktion steht oft eine *overconfidence*, ein übersteigertes Selbstvertrauen, das kann als Obsession in Form der Hybris durchaus krankhaft sein, Beispiele dafür kennen wir vermutlich alle.

Ist die Kaderschmiede HSG
inzwischen zur Unternehmerschmiede geworden?

Als ich vor zwölf Jahren hier als Professor für Entrepreneurship angefangen habe, war ich ein Exot. Jetzt ist es absoluter Mainstream, im Studium ist Entrepreneurship heute Teil aller Programme.

Die Studierenden müssen erleben, dass Entrepreneurship nicht weit von ihnen entfernt ist, und dazu brauchen sie Rollenmodelle. Deshalb haben wir vor gut zehn Jahren die HSG-Auszeichnung «Gründer des Jahres» kreiert, verbunden mit einer Anerkennungsprämie von 10 000 Franken. Die Studierenden sehen: Das sind keine weit entfernten Mark Zuckerbergs, sondern herausragende Personen in ihren Zwanzigern, die vor kurzem noch hier studiert haben. Der aktuelle Preisträger ist ein spektakuläres Beispiel. Raffael Wohlgensinger hat zusammen mit seiner Freundin an der HSG den Vegan-Club gegründet, mit seinem in Berlin beheimateten Start-up Formo entwickelt er nun eine alternative Käsefermentierung auf der Basis von künstlichen Milchproteinen aus dem Labor. Mit fünfzig Millionen Euro ist Formo das höchstfinanzierte Foodtech-Start-up in Europa. Dieses Geld geben Investoren nicht einfach so. Uns haben der Mut und das Engagement des Teams enorm beeindruckt, der Gründer ist ein echter «Überzeugungstäter». Ob das Start-up in diesem hart umkämpften Markt erfolgreich sein wird, muss die Zukunft zeigen. In jedem Fall wird es einen Ansteckungseffekt für die nachfolgenden Generationen von Studierenden geben.

«Ich erschaffe etwas, das grösser ist als ich selbst»

Ein Gespräch mit dem Tech-Entrepreneur
Adrian Locher, HSG-Alumnus (2002–2006),
Gründer von DeinDeal und aktuell Merantix



Du hast Merantix 2016 in Berlin gegründet. Um was für eine Firma handelt es sich?

Wir sind ein Venture-Studio, das ist eine Mischung zwischen Venture-Capital-Investor und Company-Builder. Wir bauen KI-Unternehmen, in die wir zugleich investieren; es geht darum, die spannenden Themen mit den richtigen Leuten zusammenzubringen. Wir gehen überallhin, wo wir glauben, dass wir mit Machine Learning den entscheidenden Hebel haben, um eine Industrie transformieren oder neue Geschäftsmodelle entwickeln zu können. Bisher haben wir sieben Unternehmen gebaut, das geht von Medizin über Biotech zu Manufacturing, vom Internet of Things bis zu Sustainable Finance.

Bei Merantix investierst du dein eigenes Geld. Wie gehst du mit dem Risiko um?

Wenn du ein Start-up gründest, spricht eigentlich erst einmal alles gegen dich. Die Statistik sagt: Achtzig bis neunzig Prozent der Start-ups überleben nicht. Mit Merantix versuchen wir, diese Risiken besser zu handhaben, indem wir ein Ökosystem bieten und Synergien nutzen. Wir helfen unseren Gründer:innen, die besten Talente zu finden, schon früh erste Kunden zu gewinnen und die richtigen Investoren zu überzeugen. Ein viertes und entscheidendes Element besteht im offenen Austausch und dem gegenseitigen Von-einander-Lernen.

Ein Unternehmen ist bei uns kein *stand alone*, sondern Teil eines Systems; das verringert das Risiko. Wir haben hier auf unserem eigens gebauten AI-Campus-Berlin mehr als sechzig

Teams mit gut sechshundert Leuten, die an KI-Themen und Machine Learning arbeiten: Start-ups, Investoren, Konzern-teams oder Verbände.

Was für ein Risiko gehst du bei Merantix als Investor ein?

Darüber denke ich gar nicht so oft nach. Ich gründe seit zwanzig Jahren. Manches hat funktioniert, manches nicht: Vier Unternehmen habe ich erfolgreich verkauft, und vier andere haben nicht funktioniert.

Was bedeutet Scheitern?

Als Investor verliere ich mein Geld, und als Unternehmer verliere ich meinen Job. Ich fühle mich privilegiert, denn schon ab meinem ersten Tag als Unternehmer war ich davon überzeugt, dass ich im schlimmsten Fall, also nach dem Scheitern, einen Job finden würde, der mich über Wasser hält – bevor ich dann erneut wieder gründen würde!

Wie gehst du mit dem Scheitern um?

Scheitern ist nicht schön, und es ist eine persönliche Herausforderung, an Niederlagen zu wachsen. Im Jahr 2006 habe ich mit einem Studienfreund in Berlin ein Unternehmen aufgebaut. Wir entwickelten eine Plattform, mit der man Werbung auf Facebook steuern konnte, heute nennt man das *AdTech*. Inzwischen ist das ein riesiger Markt, aber damals gab es diesen Markt noch nicht. Wir waren viel zu früh, in Deutschland gab es nur wenig Nachfrage nach Facebook-Werbung. Nach drei Jahren mussten wir uns eingestehen, dass es nicht funktioniert, und das Unternehmen liquidieren. Einzusehen, dass man

Ökosystem

Erklärt von Adrian Locher, Tech-Entrepreneur

«Ein Ökosystem ist eine Community von Leuten, die an ähnlichen Themen arbeiten und sich gegenseitig unterstützen und befruchten. Die letzten zwanzig Jahre wurden durch Plattformmodelle wie Google oder Facebook bestimmt; diese Plattformen haben die alten Player vollkommen disruptiert.

Bei den Plattformen gibt es starke Monopolisierungseffekte: Firmen wie Google behalten die ganze Wertschöpfung für sich. In einem Ökosystem wird diese Wertschöpfung viel breiter verteilt, hier profitieren alle Teilnehmenden davon, dass sie Teil dieses Systems sind. Diese Ökosysteme disruptieren nun ihrerseits die Plattformen; hier wird der nächste Entwicklungssprung stattfinden.

Das Silicon Valley ist so erfolgreich, weil die Leute dort dieses Prinzip des Ökosystems seit fünfzig Jahren pflegen: Diejenigen, die erfolgreich sind, unterstützen die nächste Generation; das entwickelt eine starke Dynamik. Was es dazu braucht, sind *role models*, das sehen wir derzeit etwa beim Thema *female tech entrepreneurship*: Dieses Ökosystem wird erst dann funktionieren, wenn wir die ersten Gründerinnen haben, die so erfolgreich sind, dass sie ihr Unternehmen verkaufen und dann andere Gründerinnen unterstützen können.»

es nicht hinkriegt, ist eine demütigende Erfahrung.

Nach diesem Misserfolg brauchte ich erst mal einen Tapetenwechsel. Ich zog wieder in die Schweiz und startete dort mehrere neue Projekte. Aus einem davon wurde dann DeinDeal, für mich persönlich ein grosser Erfolg.

Woher hast du den Mut genommen, nach dem Scheitern ein neues Unternehmen zu gründen?

Es ist das, was ich am liebsten mache. Ich habe mich während meiner Laufbahn auch in eher *corporate*-Umfeldern versucht, etwa mit einem Job als Berater, doch stellte ich rasch fest: Das ist nicht meine Komfortzone. Am meisten Spass macht es mir, neue Dinge aufzubauen.

Wann hast du dein erstes Unternehmen gegründet?

Das ist jetzt zwanzig Jahre her, das war noch während des Studiums, mit Anfang zwanzig. Wir bauten eine Internetagentur auf und brachten diese zehn Jahre später in eine Unternehmensgruppe ein mit Büros in Stockholm, New York und Zürich.

Damals gab es an der HSG noch keine Start-up-Kultur. Was hast du an der HSG gelernt?

Zum einen methodisches Denken und Arbeiten, von der systematischen Analyse bis zur Umsetzung: Problemlösungsmethodik, strategisches Denken. Auch handwerklich habe ich einiges gelernt, allerdings hat dieser *content* ja immer eine Halbwertszeit. Zum anderen habe ich an der HSG ein Netzwerk von Menschen gefunden, die mich inspirie-

ren und antreiben. Ich habe nur bis zum Bachelor studiert, dann hatte ich keine Zeit mehr dafür. Oder sagen wir mal: Ich hatte andere Präferenzen.

Welche Rolle spielten Alumni in diesem Netzwerk?

Für mich als junger Student war Luca Vidi eine Inspirationsquelle. Luca hatte 24translate aufgebaut, das Unternehmen beschäftigte damals bereits mehr als hundert Mitarbeiter. Das war kein sechzigjähriger CEO, der erzählt, was er oder sie für eine tolle Karriere gemacht hat. Da steht der 27-jährige Luca auf der Bühne, du schaust dir das als 21-jähriger an und denkst: Der ist nur ein paar Jahre älter als ich und ultra erfolgreich. Offenbar geht das. Wenn der das geschafft hat, kann ich das ja vielleicht auch.

Du hast DeinDeal 2010 gegründet und 2015 an Ringier verkauft. Warum bleibt man nicht bei einem Unternehmen, wenn es gut läuft?

DeinDeal war super erfolgreich, wir hatten weit über hundert Millionen Franken Umsatz und mehr als hundert Mitarbeiter. Wir waren auf einem starken Wachstumskurs, und es lief super. Zugleich war für mich irgendwann der Punkt erreicht, an dem ich mir die Frage stellte: Wie viel lerne ich eigentlich jeden Tag neu dazu? Diese Kurve wurde immer flacher. Ich fragte mich: Wie viel Spass macht mir eigentlich das, was ich jeden Tag tue? Und auch das wurde immer weniger. Jetzt noch einmal fünf Jahre dranhängen? Mir war klar, dass ich dann nicht mehr das machen würde, was ich am besten kann. Dieses Grosse, dieses

«Ich führe ein Unternehmen mit vielen Menschen», das können andere besser. Deswegen fiel es mir auch leicht, zu sagen: Jetzt übergebe ich es an andere.

Das hat dann auch zu Merantix geführt. Hier habe ich es jeden Tag mit der Phase «Zero-to-One» zu tun und nicht mit der Phase «One-to-One-Hundred». Zero-to-One kann ich richtig gut, und mit Merantix kann ich immer wieder neue Unternehmen aufbauen. Am Anfang bin ich jeweils sehr *hands-on* mit drin, ich helfe, das Team aufzubauen, den Markt zu entwickeln, die Ideen zu validieren. Doch sobald das Team wächst, gehe ich einen Schritt zurück und helfe wieder neuen Gründer:innen beim Start von etwas Neuem.

Was ist der Unterschied zwischen Investor und Unternehmer?

Die Investor:in riskiert ihr Geld, die Unternehmer:in riskiert ihre Gesundheit.

Inwiefern riskiert man als Unternehmer seine Gesundheit?

Es ist unglaublich hart, etwas von null an aufzubauen. Es ist unglaublich schwierig, eine Balance zu finden zwischen Zeit fürs Unternehmen, Zeit für Freunde und Familie und Zeit für sich selbst. Das ist ein *constant struggle*, alle Unternehmer:innen stecken da drin, und zwar jeden Tag. Mal machst du das besser, mal schlechter. Ich habe es selbst geschafft, mich in ein Burnout reinzuarbeiten, wahrscheinlich war es eher eine Depression.

Wie kam es dazu?

Wenige Monate nach dem Verkauf von DeinDeal fing ich an, mir einzureden, dass dieser Verkauf zu wenig er-

folgreich war. Darauf sagte ich: Jetzt will ich beweisen, dass ich es richtig kann, und dazu baue ich zwei Unternehmen gleichzeitig auf, eins in Berlin, eins in San Francisco. Das führte dazu, dass ich hundert Tage im Jahr im Flugzeug sass, die Geburt meines Sohnes verpasste und wir merkten, dass unsere Ehe nicht funktioniert. Das alles kam dann so richtig *crashing down*. Ich dachte früher: Diejenigen, die ein Burnout oder eine Depression bekommen, das sind halt diejenigen, die zu schwach sind, um den Stress auszuhalten. Doch dann sah ich: Nein, es sind genau solche Idioten wie ich, die nicht wissen, wann die Grenze erreicht ist. Ich bin durch dieses tiefe Tal gegangen: Coaching, Therapie, Workshops und Arbeit an mir selbst; das hat zwei, drei Jahre gedauert. Diese Erfahrung hat mich persönlich sehr viel weiter gebracht.

Wenn das Gründen so ein *struggle* ist: Warum tut man sich das an?

(Lächelt. Denkt nach.) Weil es auch unglaublich *rewarding* ist. Ich schaffe etwas, das grösser ist als ich selbst und das einen positiven Impact auf die Welt hat. Anderen zu Erfolg zu verhelfen, ist ein weiterer Faktor, der mich antreibt. Dass DeinDeal die Grundlage für dreissig andere erfolgreiche Unternehmen war, darauf bin ich wirklich stolz. Das finde ich viel interessanter als das Geld, das ich beim Exit verdient habe.

Du engagierst dich auch bei HSG Alumni. Worum geht es dir dabei?

Ich bin im Board von HSG Alumni, und ich bringe mich intensiv ein bei der

Studierendeninitiative START, da ist es mir ungeheuer wichtig, ein Vorbild zu sein und andere zum Gründen zu ermutigen. Mir geht es um das Giving Back: Ich möchte Leute überzeugen, sich für ihre Alma Mater zu engagieren, finanziell, aber auch mit eigenen Zeitressourcen. Beispielsweise wenn es nun darum geht, den SQUARE mit Inhalt und Programm zu füllen.

Das Giving Back geht weit über das Finanzielle hinaus: Diejenigen, die weiter sind als andere, geben an die Jüngeren Wissen und Erfahrung weiter, so wie auch sie selbst an ihrem Anfang unterstützt wurden. Und diejenigen, die jetzt Unterstützung bekommen, geben sie in ein paar Jahren wieder zurück an die nächste Generation. *Paying it forward* heisst das auf Englisch. So funktioniert das Alumni-System. Es ist die stärkste Kraft, die ich kenne.

Die Erfolgsgeheimnisse der HSG

«Die Handelshochschule St.Gallen war von Anfang an auf Wirkung ausgelegt», sagt Alt-Prorektor Torsten Tomczak. Bei der Gründung 1898 ging es um eine Ausbildungsstätte für Persönlichkeiten, die den steigenden Anforderungen des internationalen Handels gewachsen waren und damit zur Entwicklung des Textilstandorts St.Gallen beitragen konnten. Mit dem Slogan «From insight to impact» bekennt sich die HSG zu diesem wirkungsorientierten Ansatz. «Den grössten Impact haben wir, wenn wir eine gute Lehre anbieten, deshalb hat die Lehre an der HSG einen höheren Stellenwert als an den meisten anderen Universitäten», so Tomczak, der als Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing von der Studentenschaft 2007 mit dem Best Teaching Award ausgezeichnet wurde.

Der Praxisbezug ist ein weiteres Alleinstellungsmerkmal, das die HSG von anderen Wirtschaftsfakultäten unterscheidet. «Das St.Galler Management-Modell hat die HSG in den siebziger Jahren gross gemacht», so Alt-Rektor Peter Gomez. «Das ganzheitliche Verständnis unternehmerischer Tätigkeit hat die Betriebswirtschaftslehre zur Führungslehre weiterentwickelt.» In den siebziger Jahren war die HSG mit ihrem systemorientierten Managementansatz ein Leuchtturm für den gesamten deutschsprachigen Raum. Im Zug der zunehmenden Spezialisierung ist das St.Galler Management-Modell in den letzten Jahren allerdings verblasst. «Hans Ulrich hatte ein Modell entwickelt, das nicht nur wahr sein wollte, sondern vor allem nützlich», so Torsten Tomczak. «Er hat mit seinem Modell die Welt sortiert, doch die Welt ist viel komplexer geworden.» Die Lehre habe sich an diese komplexere Welt angepasst: der Schwerpunkt liege nicht mehr auf der reinen Vermittlung von Wissen: «Heute geht es vor allem um Methoden, wie man sich Wissen aneignet.»

Auch der technische Fortschritt ist für die HSG eine Herausforderung. «In der Schweiz gibt es nur zwei Institutionen, die massgeschneidert sind für die Praxis: die ETH und die HSG», so Peter Gomez. «Bei der Besetzung von Top-Stellen in der Wirtschaft war die HSG lange unangefochten, inzwischen hat die ETH aufgeholt, denn es ist immer mehr technisches Wissen notwendig, um Produkte auf den Markt zu bringen.» Es sei daher sinnvoll, Programme der beiden Universitäten zu kombinieren, so etwa im neuen embaX in Zusammenarbeit mit der ETH.

Der wichtigste Indikator für den Impact der HSG sind ihre Absolventinnen und Absolventen: HSG-Alumni sind nicht nur in der Geschäftsleitung von achtzig der hundert grössten Schweizer Unternehmen vertreten, unter ihnen finden sich auch dreimal so viele Unternehmer wie im schweizerischen Durchschnitt. Laut der *HSG-Alumni Unternehmerstudie*, die der Doktorand Ivo Graffius 2022 im Rahmen seiner Promotion erstellte, liegt der Anteil an Unternehmer:innen unter den HSG-Alumni bei insgesamt 26 Prozent (schweizeri-

scher Durchschnitt: 8,2 Prozent), wobei die Quote zwanzig Jahre nach dem Abschluss mit 35 Prozent am höchsten ist.

Ein Drittel dieser Alumni-Unternehmen hat den Hauptsitz im Ausland. Auffällig viele deutsche Familienunternehmen schicken ihren Nachwuchs an die HSG: Rund fünfzig Prozent der Familienunternehmer unter den HSG-Alumni stammen aus Deutschland. Obwohl es inzwischen auch in Deutschland Spitzenuniversitäten für Wirtschaftsstudien gibt, gilt die HSG in Deutschland aufgrund des Numerus clausus für Ausländer immer noch als «Gütesiegel». Der Begriff Kaderschmiede allerdings sei eine Fremdbezeichnung, «den Begriff verwendet intern niemand», sagt Torsten Tomczak.

Worin sehen HSG-Alumni den spezifischen Nutzen ihrer Ausbildung im Hinblick auf ihr Unternehmertum? Im Rahmen seiner Studie erkundete Ivo Graffius diese Frage in Tiefeninterviews. Neben dem gelernten Wissen und dem Praxisbezug wurde insbesondere das «Motivationskapital» hervorgehoben: «Man hat im selben Hörsaal gegessen wie etwa Adrian Locher. Man sieht, dass die Erfolgreichen mit demselben Wasser kochen – so etwas überträgt sich auf die Selbstwirksamkeit», so Graffius. Dass man an der HSG den Töchtern und Söhnen von Unternehmern begegne, erzeuge überdies eine gewisse *peer pressure*. Ein weiterer Punkt, der zur Exzellenz der Universität St.Gallen beitrage, sei der Zugang zu sozialem Kapital. So nutzten Gründer:innen etwa häufig das Alumni-Netzwerk als Anlaufstelle: «Man sucht in der Alumni-Datenbank nach den ersten Kunden, die Alumni wiederum freuen sich über solche Anfragen.» Eine wichtige Rolle spielen studentische Initiativen: Sie schafften einen Zugang zu Führungspersonen in Wirtschaft und Politik, die für Studierende normalerweise unerreichbar seien. «Das St.Gallen Symposium etwa bietet eine Abkürzung zu einem Sozialkapital, das sonst erst nach Jahrzehnten im Beruf realistisch wäre.»

Ein weiteres Schlüsselmoment für den Erfolg der HSG ist ihr Finanzierungsmodell: «An anderen Universitäten gilt das *Top-down*-Prinzip», so Torsten Tomczak. «Man bewirbt sich mit Anträgen um Fördermittel, und ist ein Projekt einmal finanziert, wird es auch dann weitergeführt, wenn man merkt, dass keine Nachfrage danach besteht.» In den Instituten der HSG dagegen funktioniert die Forschung nach dem Graswurzelpinzip, die Finanzierung entsteht *bottom-up*. «Der Markt entscheidet. Man sucht sich Themen, die für die Wirtschaft interessant sind, und wenn etwas nicht ankommt, wird das Projekt wieder eingestellt.» Die private Finanzierung zwingt zur Relevanz – somit sorgt letztlich der Praxisbezug für den Impact.

Vom Elfenbeinturm zum Glashaus

NÄHE ZUR WIRTSCHAFT

«Warum eigentlich gibt es nur einen Eid für Ärzte, nicht aber für Juristen oder Ökonomen?», fragte Alois Riklin 1983 in seiner Promotionsrede mit dem Titel «Der hippokratische Eid». Riklin bat damals einige Kollegen, einen solchen Eid für ihre Fachrichtung zu formulieren. In dem Gedankenspiel steckt ein hoher Anspruch. «Eine Hochschule, die sich solchen Idealen verschreibt, läuft Gefahr, in die offenen Messer ihrer Kritiker zu laufen. Keine Hochschulgemeinde ist ohne schwarze Schafe. Ganz weiss ist keines.»

Für die Kontroversen, die die Universität St.Gallen gut dreissig Jahre später erschütterten, wirken Riklins Zeilen wie ein nachdenkliches Omen. Es handelte sich dabei um Problemfelder ganz unterschiedlicher Natur wie unangemessene Spesen, Reputationsschäden und die Einschränkung der akademischen Freiheit.

Vor allem im Sommer 2018 kumulierten sich, etwa mit dem Spesenskandal um Peter Sester und Johannes Rüegg-Stürms Rücktritt als Verwaltungsratspräsident der Raiffeisenbank, in kurzer Zeit Fälle, die nichts miteinander zu tun hatten. «Das erzeugte den Eindruck: Hier läuft etwas nicht mehr richtig. Die *issues* nagten am Grundvertrauen der Öffentlichkeit gegenüber der Universität, und im Inneren am Selbstverständnis der Universität», so Rektor Bernhard Ehrenzeller. «Auch bei den Mitarbeitenden entstand der Generalverdacht, es gehe nur um Geld, und das ethisch korrekte Handeln spiele keine Rolle mehr. Das hat die Universität wirklich durchgeschüttelt.»

“ O-TON

Oliver Gassmann

«Mich und viele andere, die sich mit der Universität identifizieren und ihr Herzblut in die Institution stecken, haben diese Debatten sehr getroffen. Wir fühlten uns missverstanden, denn von dem, was an der HSG geforscht, gelehrt und gelebt wird, findet viel zu wenig den Weg in die öffentliche Berichterstattung. Dabei würden wir gern zeigen: Was bedeutet so ein Institut? Was bedeutet es, unternehmerischer Professor zu sein? Welche Risiken gehen wir auch persönlich ein? Man wird nicht Professor, weil es einem ums grosse Geld geht, sondern weil man intrinsisch motiviert ist, Wissen zu schaffen und zu vermitteln.»

Obwohl keiner der Fälle strafrechtlich relevant war, schlugen sie in der Presse hohe Wellen. «Die HSG war nie ein Sanierungsfall, aber die sogenannten Skandale haben unsere Schwachstellen aufgezeigt», so Ehrenzeller. Dass Dozieren-

de auch in der wirtschaftlichen Praxis tätig sind, ist an der HSG ausdrücklich erwünscht, und fast alle Vorkommnisse hatten mit der Nähe zur Wirtschaft zu tun. Dabei ging es um Freiheiten, die bisher nie ein Problem gewesen waren. Durch die Universität sei in der Folge ein «enormer Compliance-Ruck» gegangen, so Alt-Prorektorin Ulrike Landfester: «Wir mussten als Universität lernen, unsere weitgehenden unternehmerischen Freiheiten gegen einen strikteren Verhaltenscode einzutauschen.»

” O-TON

Kuno Schedler

«Die HSG hat nach aussen an Nimbus verloren. Davon merken wir allerdings bei den Zahlen nichts: Die Bewerbungen sind weder bei den Studierenden noch in der Weiterbildung rückläufig. Es waren eher klimatische Dinge: Man machte nun mehr Witze über die HSG. Jedes Mal, wenn ich eine Flasche Wein bestellte, fragte einer am Tisch: «Geht das jetzt auf deine Spesenrechnung?»»

SPESEN

Im Zentrum des Spesenskandals stand der Professor für Internationales Wirtschaftsrecht Peter Sester. Zwischen 2014 und 2018 hatte er über das Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law and Economics Spesen für Erstklassflüge, Restauranteinladungen u. a. abgerechnet, die nicht dem Reglement entsprachen. Hinweise auf die Unregelmässigkeiten kamen aus dem Umfeld des Instituts, dessen geschäftsleitender Ausschuss daraufhin eine Sonderprüfung der Finanzkontrolle in Auftrag gab. Die Ergebnisse dieser Untersuchung, die 2018 stattfand, landeten im Januar 2019 im *St.Galler Tagblatt*. Bei den betreffenden Spesen handelte es sich – wie auch bei allen anderen Beanstandungen – nicht um Steuergelder. Die Vorwürfe betrafen etwa Flüge (erlaubt ist in der Regel nur Economy), teure Hotelzimmer (erlaubt sind maximal Vier-Sterne-Hotels) sowie fehlende Belege bei Geschäftsessen. Sesters Professur wurde von der Stiftung des brasilianisch-schweizerischen Milliardärs Jorge Lemann gesponsert, und der Geldgeber hatte gegen die Spesen nichts einzuwenden. Die gegen Sester eingeleiteten Verfahren wurden nach der Zahlung eines hohen fünfstelligen Betrags eingestellt. Er kündigte 2019 seine Professur.

Die Spesenaffäre zeigt, wo das erfolgreiche Modell der *public-private partnership* einer kantonalen Universität mit hohem Anteil an privaten Geldern an seine Grenzen stösst. Innerhalb der Universität sind die Institute weitgehend autonom: Sie erwirtschaften ihr eigenes Geld und können im Rahmen der zentralen Vorgaben selbst darüber verfügen. Allerdings gelten die Einkünfte der Institute durch ihre Zugehörigkeit zur Universität als öffentliche Gelder, auch

wenn sie ähnlich wie in einem KMU erwirtschaftet wurden. Der Umgang mit diesen Einkünften ist daher an das kantonale Spesenreglement gebunden, und dafür fehlte bei einigen Institutsmitarbeitenden das Bewusstsein.

Die Universität reagierte mit einem neuen Spesenreglement. Spesenpauschalen sind abgeschafft, und es gilt das Vier-Augen-Prinzip: Belege müssen von einer nicht unterstellten Person geprüft und unterschrieben werden. Abweichungen vom Reglement, etwa wenn es an einem Ort keine günstigen Hotels gibt, müssen vorab genehmigt werden. Das Rektorat wurde um ein viertes Prorektorat erweitert: Der neue damalige Prorektor Peter Leibfried, Professor für Accounting und Controlling, war für die Ausarbeitung und Umsetzung der Massnahmen zuständig. Das Prorektorat wurde inzwischen zum Prorektorat Institute und Weiterbildung umgewidmet.

☺ FUN FACT

Blindenhund Kalle im Hotel

Thomas Beschorner, Professor für Wirtschaftsethik

«Bei der Sonderprüfung der Institute kam es auch zu einer Beanstandung beim Institut für Wirt-

schaftsethik. Die «Hunde posse» schaffte es sogar ins *St.Galler Tagblatt*. Eine Hotelrechnung enthielt hundert Franken für «private Ausgaben». Dabei handelte es sich um vier Nachtzuschläge à 25 Franken für den Labradorwelpen Kalle, einen Blindenhund in Ausbildung. Als ehrenamtlicher Hundepate der Ostschweizerischen Blindenführhundeschool hatte ich die Aufgabe, Kalle ein Jahr lang ins soziale Leben einzuführen. Kalle war in Vorlesungen und Konferenzen dabei, und so nahm ich ihn auch an die UEFA-Tagung in Nyon mit. Die hundert Franken für Kalles Übernachtungen waren ein Versehen, das umgehend von mir bereinigt wurde.»

Die neuen Regularien sorgten unter den Universitätsangehörigen für Verunsicherung. «Man weiss nicht mehr, was man darf und was nicht», sagt Kuno Schedler. «Darf ich mit einem Referenten, der bei mir eine Vorlesung hält, abends noch auf Spesen essen gehen und eine schöne Flasche Wein trinken?» Früher sei es selbstverständlich gewesen, dass der Institutsdirektor nach einem Mitarbeitendenanlass abends in der Bar sagte: «Das geht aufs Institut.» «Es gab das Verständnis, dass ich mit dem Geld meines Instituts arbeiten kann, denn ich hatte es ja auch mit meinem Team hereingeholt. Uns war immer klar, dass das in einer kantonalen Verwaltung nicht gehen würde, aber dort werden ja auch keine Drittmittel hereingeholt. Dieses Denken ist heute verschwunden.»

NEBENBESCHÄFTIGUNGEN

Der Praxisbezug von Lehre und Forschung gehört zu den Alleinstellungsmerkmalen der Universität St.Gallen. Auch wenn die Verfehlungen von HSG-Angehörigen in der Wirtschaft mit der Universität selbst nichts zu tun haben, wirken die Reputationsschäden unweigerlich auf sie zurück. HSG-Honoraryprofessor Rupert Stadler, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Audi und Vorstands-

mitglied von VW, gehörte im Abgas-Skandal von VW zu den Angeklagten. Im Sommer 2018 wurde er verhaftet und kam vier Monate in Untersuchungshaft. Seine Honorarprofessur wurde umgehend ausgesetzt. Thomas Bieger wiederum hatte als Rektor das Mandat des Verwaltungsratspräsidenten der Jungfrau-bahnen inne: Wegen eines Verstosses gegen Marktverhaltensregeln wurde die Jungfrau-bahn Holding AG von der Finma gerügt. Als Folge der öffentlichen Wahrnehmung und Diskussion im Zusammenhang mit den *issues* sind dem neuen Rektor Nebenbeschäftigungen etwa als Präsident eines Verwaltungsrats nicht mehr erlaubt. Dies gilt für jede relevante Nebenbeschäftigung, unabhängig davon, ob es sich um ein wirtschaftliches oder öffentliches Mandat handelt; so musste Bernhard Ehrenzeller sein Amt als Richter am Staatsgerichtshof Liechtenstein aufgeben.

Am meisten Staub aufgewirbelt hatte der Fall von Johannes Rüegg-Stürm, Professor für Organization Studies und Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance. Er hatte 2011 das Verwaltungsratspräsi-dium der Raiffeisenbank übernommen und gleichzeitig seine Anstellung an der HSG auf 75 Prozent reduziert. Das Mandat verschaffte ihm jährlich einen Zusatzverdienst von knapp einer halben Million Franken.

Rüegg-Stürm, der nach der Verhaftung von Raiffeisen-CEO Pierin Vincenz im März 2018 von seinem Amt zurücktrat, war nie Teil des Strafverfahrens. Als Verwaltungsratspräsident wurde ihm jedoch eine grobe Vernachlässigung sei-ner Aufsichtspflicht vorgeworfen. Der medial breit erhobene Vorwurf, dass er als Managementprofessor nicht gemerkt habe, dass ihm die Kontrolle entglitten sei und er somit als Verwaltungsratspräsident in seinem eigenen Fachgebiet ver-sagt habe, beschädigte die Glaubwürdigkeit und damit die Reputation der HSG.

Anfänglich lehnte die Universität eine Reduzierung des Lehrpensums des in Forschung und Lehre erfolgreichen Professors ab. Doch dann kamen De-tails zu Raiffeisen-CEO Pierin Vincenz ans Licht, wie Spesenabrechnungen im Rotlichtmilieu sowie fragwürdige Beteiligungen. Dabei schien Vincenz die Aufsichtsorgane arglistig getäuscht zu haben, so die Anklage der Staatsan-waltschaft. Obwohl Johannes Rüegg-Stürm in keinem dieser Punkte angeklagt wurde, richtete sich die Berichterstattung in den Medien gegen ihn persönlich und damit auch gegen die HSG. Daraufhin sah sich der Universitätsrat zu einer Neubeurteilung der Lage veranlasst. Die Anstellung von Johannes Rüegg-Stürm wurde auf vierzig Prozent reduziert. An der HSG ist er weiterhin in Forschung und Weiterbildung tätig, wird jedoch nicht mehr in der Ausbildung der Bachelor- und Masterstufe eingesetzt.

Um Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit Nebenbeschäftigungen in Zukunft zu verhindern, reagierte die Universität mit der Einsetzung einer Kommission für Nebenbeschäftigungen, unter Einbezug auswärtiger Perso-nen. Die Kommission überprüft die Reputationsrisiken und den Zeitaufwand von Mandaten in der Wirtschaft. Die Regel, dass Nebenbeschäftigungen bei

einem Hundert-Prozent-Pensum höchstens einen Tag pro Woche in Anspruch nehmen dürfen, war früher nicht verifiziert worden, nun wird der zeitliche Aufwand bei allen Dozierenden abgefragt. Zu den Massnahmen gehört auch Transparenz: Alle Nebenbeschäftigungen werden auf der Website der HSG aufgelistet.

«Die Nebenbeschäftigungen sind keine Schwarz-weiss-Angelegenheit», sagt Monika Bütler, die während ihrer Zeit als Prorektorin die Kommission leitete. «Wie viel Zeit erfordert ein Mandat, und wie schätzen wir das ein? Welches Reputationsrisiko stellt sich? Wie beurteilen wir Interessenskonflikte, und wie fragen wir das ab?» Die HSG sei «viel langweiliger», als manche denken würden. «Es gibt nur wenige Grossmandate, und wenn, dann sind die betreffenden Professoren oft nicht zu hundert Prozent angestellt.» Das galt auch für Monika Bütler selbst: Sie war Mitglied des Bankrats der Schweizer Nationalbank sowie Verwaltungsrätin bei Huber+Suhner sowie Schindler Aufzüge; damals hatte sie an der HSG ein 62,5-Prozent-Pensum. Viele HSG-Angehörige haben gering vergütete Verwaltungsratssitze in KMU, manche nehmen *pro bono*-Mandate bei Stiftungen wahr, oft beschränken sich die Nebenbeschäftigungen auf Vorträge oder Moderationen.

Vito Roberto, Professor für Privat-, Wirtschafts- und Handelsrecht, gehörte durch seine Tätigkeit für die Anwaltskanzlei Baker McKenzie zu den Professoren mit den grössten auswärtigen Mandaten; so war er unter anderem als Anwalt bei der Aufarbeitung des Konkursverfahrens der Swissair beteiligt. Aufgrund der neuen Regulierung hat er diese Tätigkeiten Ende 2019 aufgegeben. Die Vereinbarung von Nebentätigkeiten mit einer Professur erlaube es, einen Sachverhalt aus der Praxis in die akademische Lehre einzubauen: «Fälle, in die ich als Anwalt involviert war, verwende ich danach im Unterricht als Fallbeispiele, und dann schreibe ich darüber noch einen Aufsatz für eine rechtswissenschaftliche Zeitschrift», so Roberto. «Für die Studierenden ist es viel spannender, wenn man in der Vorlesung von selbst Erlebtem spricht als nur von Lehrbüchern und Urteilen, die man gelesen hat.»

AKADEMISCHE FREIHEIT

Der Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann war von 2001 bis 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik. 2009 wurde er als Sachverständiger zu einer Sitzung des Finanzausschusses des Deutschen Bundestags eingeladen, um sich zum Thema Steueroasen in der Schweiz zu äussern. Der Schweiz fehle es an Unrechtsbewusstsein im Hinblick auf das Bankgeheimnis, das ausländischen Kontoinhabern Steuerhinterziehung ermögliche – mit dieser Aussage löste Thielemann in den Schweizer Medien und bei konservativen Politikern einen Sturm der Entrüstung aus.

Darf ein Professor der HSG öffentlich sagen, was er denkt? «Thielemann hat mit seinem Auftritt vor dem Bundestag in Berlin einen groben Fehler ge-

macht», sagte der damalige Rektor Ernst Mohr im Interview mit dem *St.Galler Tagblatt*. «Es war klar, dass solche Äusserungen in der aufgeheizten Diskussion ums Bankgeheimnis für Wirbel sorgen werden. Er hat mit seinem Auftritt dem Image der Universität St.Gallen geschadet.» Auf die Frage, ob Thielemanns Auftritt in Berlin seine Entlassung zur Folge haben könnte, antwortete Mohr: «Jeder Angestellte der HSG kann entlassen werden.» Der emeritierte HSG-Professor und Politiker Franz Jaeger sagte im Interview mit dem *St.Galler Tagblatt* gar: «Man sucht seit langem nach einem handfesten Grund, der gegen Thielemann spricht. Jetzt hat er ihn selber geliefert.»

Nun kam die Empörung von der anderen Seite: Ernst Mohr wurde heftig dafür kritisiert, dass er sich nicht hinter Thielemann stellte; es gehe um die Freiheit der Wissenschaft. Von einer Entlassung war danach nicht mehr die Rede; die Affäre endete mit einer Rüge. Im Berufungsverfahren um die Nachfolge des emeritierten Wirtschaftsethikers Peter Ulrich kam Thielemann nicht in die engere Wahl. Er verliess daraufhin die Universität St.Gallen und gründete in Berlin einen Thinktank für Wirtschaftsethik.

” O-TON

Roger de Weck

«Das Institut für Wirtschaftsethik ist ein Stachel im Fleisch der HSG. Doch tut der Stachel einmal weh, wird er entfernt. Warum konnte die Universität die Kritik am Bankgeheimnis nicht ertragen? Das ist symptomatisch. Dabei wäre es die Aufgabe einer Wirtschaftsuniversität gewesen, Vordenkerin zu sein für ein rechtzeitiges *soft landing* aus dem Bankgeheimnis. Hätte sie diese Aufgabe wahrgenommen, wäre der Schweiz vieles erspart geblieben. Doch das war tabu, selbst ein Wissenschaftler konnte nicht ungestraft Kritik am Bankgeheimnis üben, schon gar nicht ein Deutscher und erst recht nicht im Deutschen Bundestag.»

EINZELFÄLLE ODER SYSTEMISCHES VERSAGEN?

«Institutionen werden heute kritischer angeschaut: Das beginnt bei der Kirche und reicht bis nach Hollywood», so Thomas Bieger, in dessen Rektoratszeit von 2011 bis 2020 die Skandale von 2018/2019 fielen. «Das betrifft auch die Universitäten: Sie sind vom Elfenbeinturm zum Glashaus geworden.»

Für Alt-Prorektorin Ulrike Landfester lassen sich diese Kontroversen nur verstehen, wenn man die inneren Widersprüche einer interdisziplinären Business School in Betracht zieht: «Auf der einen Seite sind wir dem explorativen Denken im Sinne Humboldts verpflichtet: einem ergebnisoffenen *high risk*-Denken, das Neues herausfinden und experimentieren will, nach dem

Motto: Schauen wir mal, wo wir damit hinkommen. Auf der anderen Seite haben wir die Wirtschaftslogik, die zielgerichtet denkt: Wir wollen von Punkt A (kein Geld) zu Punkt B (viel Geld). Was dazwischen liegt, ist Mittel zum Zweck. In der Verknüpfung dieser beiden Logiken ist das Minenfeld entstanden, in das wir damals mit den Skandalen hineingelaufen sind.»

In der HSG habe ein «alt-liberaler Geist» geherrscht, so Caspar Hirschi, Dean der School of Humanities and Social Sciences. «Fast jeder Elan, etwas Neues zu entwickeln, wurde positiv aufgenommen, es gab weder Grabenkämpfe um knappe Ressourcen, noch gab es viel Steuerung und Aufsicht. Diese Struktur fördert Eigeninitiative und bietet viele Gestaltungsmöglichkeiten, doch das kann nur funktionieren, wenn es von einem Ethos getragen wird, das alle teilen.» Früher, als im Senat noch deutlich weniger als hundert Personen sassen, habe man stärker das Gefühl gehabt, Teil einer Gemeinschaft zu sein. «Es gab klarere Vorstellungen von dem, was geht und was nicht geht.» Diese interne Selbstkontrolle sei durch das rasche Wachstum geschwächt worden.

«Solche Dinge geschehen in Wachstumsszenarien», sagt auch Peter Leibfried. «Wir hatten 25 Jahre Wachstum mit dem Ziel, als Universität zu einem internationalen Leuchtturm zu werden. Das hatte zur Folge, dass wir uns als kantonale Hochschule mit den grossen angelsächsischen Universitäten messen müssen.» Die HSG wuchs nicht nur hinsichtlich der Studierendenzahlen, sie differenzierte sich auch im Angebot. Die Zeit der medialen Auseinandersetzungen fiel zusammen mit dem Aufbau der beiden neuen Schools für Informatik und Medizin sowie dem Grossprojekt des SQUARE. «Mit diesem Wachstum hat die Governance nicht Schritt gehalten.» Angesichts der anspruchsvollen Projekte seien interne Prozesse unzureichend überwacht worden. «Wie sagte der Rennfahrer Mario Andretti?», so Leibfried ironisch. «Wenn du alles unter Kontrolle hast, fährst du nicht schnell genug.»

” O-TON

Sascha Spoun

«Wenn man ein System zum Ausgleich aller Negativ-Optionen gestalten will, dann landet man in der deutschen Bürokratie: Da wird ausgehend von jedem einzelnen Negativ-Fall eine neue Vorschrift gebaut. Diese Vorschrift verhindert nun zwar diesen einen Fall, sie belastet aber zugleich 99 andere Fälle, die unproblematisch sind, und natürlich führt das nur zum nächsten Austricksen des Systems an einer anderen Stelle. Doch damit beginnt eine Abwärtsspirale. Grundsätzlich ist ein freies System besser: Man bekommt von einer grossen, motivierten Gruppe eine freiwillige Mehrleistung – wenn auch mit dem Risiko des Fehlverhaltens Einzelner.»

Früher galt an der HSG der Grundsatz: so wenig Regelwerk wie möglich. Man scheute die Bürokratie. Schon 2016 war im Rahmen des Nachtrags zum Universitätsgesetz ein internes Kontrollsystem in Bearbeitung, inzwischen sind die geplanten Stellen für Compliance, interne Kontrolle und Risikomanagement geschaffen worden. «Andere Universitäten haben solche Regularien schon lange», sagt Caspar Hirschi. «Oft ist die Verwendung von Mitteln sehr eng definiert. Der Gestaltungsfreiraum schwindet, und mit der Berichterstattungspflicht steigt der Rechtfertigungsaufwand.» Die HSG hat sich diesem Regulierungsdruck angepasst, allerdings unter Wahrung einer möglichst weitgehenden Autonomie. Hirschi würde eine andere Lösung bevorzugen. «Starre Regularien sind eine einfache Lösung, die den Betroffenen wenig zutraut. Weniger einfach wäre es, stattdessen die Rahmenbedingungen einer liberalen Kultur gemeinsam festzulegen. Doch dafür bräuchte es einen konstanten kritischen Austausch.»

Letztlich gehe es um einen Wertekanon, «um persönliche Verantwortung, gepaart mit Urteilsvermögen», so Christoph Frei. Er hat zusammen mit dem Rechtsprofessor Benjamin Schindler den Code of Conduct formuliert, der seit 2021 für alle Angehörigen der Universität St.Gallen verpflichtend ist. Darin sind sieben Verhaltensrichtlinien aufgeführt:

- Akademische Freiheit
- Verantwortung
- Integrität
- Professionalität
- Kollegialität
- Nachhaltigkeit
- Transparenz

Bei der Medienkonferenz vom 30. Oktober 2019 zum Abschluss der Sonderprüfungen sagte Peter Leibfried: «Wenn Sie eine absolute Sicherheit wollen, fahren wir die Organisation mit Kontrollen tot.»

VERDACHT AUF MACHTMISSBRAUCH UND PLAGIATE

Ende 2022 geriet die HSG erneut in die Schlagzeilen. Diesmal betrafen die Vorwürfe ein betriebswirtschaftliches Institut. Die Untersuchungen gegen dessen beide Co-Direktoren, den ordentlichen Professor Wolfgang Stölzle und den ständigen Dozenten und Titularprofessor Erik Hofmann, waren bei Drucklegung noch nicht abgeschlossen.

Zwei Doktoranden warfen Wolfgang Stölzle Machtmissbrauch vor sowie die Abzweigung von Aufträgen des Instituts für seine private Consultingfirma. Die beiden Doktoranden gelangten mit ihren Vorwürfen an die Presse: Am 20. September 2022 erschien in der *NZZ am Sonntag* ein erster Artikel über die

Misstände am Institut für Supply Chain Management. Die Universität setzte daraufhin eine Untersuchungskommission ein, um die Vorwürfe zu überprüfen.

Dem ständigen Dozenten Erik Hofmann wiederum werden Plagiatsvergehen vorgeworfen. Nachdem zwei Doktoranden festgestellt hatten, dass ihre Gutachten übereinstimmende Passagen aufwiesen und überdies inhaltlich nichts mit ihren Dissertationen zu tun hatten, nahmen sie die Habilitationsschrift des Dozenten unter die Lupe, die 2012 an der HSG angenommen worden war. Im August 2021 wurde das Rektorat durch das Schreiben einer Anwältin der beiden Studierenden über den Verdacht informiert. Das Rektorat leitete umgehend das in den Integritätsrichtlinien vorgesehene Verfahren ein und beauftragte eine Kommission mit der Untersuchung der Habilitationsschrift, unter Beteiligung eines externen Gutachters. Nach neun Monaten lag das Ergebnis vor: Es wurde kein Plagiat festgestellt.

Daraufhin wendeten sich die beiden Doktoranden an die Presse. Das *St. Galler Tagblatt* beauftragte den Plagiatsjäger Stefan Weber mit einer Untersuchung von Erik Hofmanns Habilitation und publizierte die Ergebnisse. Weber kam zu einem anderen Schluss als die Universität und stellte Plagiate fest, worauf die HSG eine Kommission mit der erneuten Prüfung der Habilitationsschrift beauftragte. Gemäss Webers Gutachten gibt es auch einen Verdacht gegenüber der Dissertation des Dozenten, die 2004 an der Technischen Universität Darmstadt angenommen wurde. Dieser Plagiatsvorwurf wird derzeit von der TU Darmstadt untersucht.

Dass Erik Hofmann auch Master- und Bachelorarbeiten unter eigenem Namen veröffentlicht haben soll, erfuhr die HSG aus der Presse. Das Rektorat beauftragte daraufhin Prorektor Martin J. Eppler, mit seinem Team diesen Sachverhalt zu klären. Als das Team feststellte, dass Hofmann mehrere seiner Publikationen auf der Forschungsplattform Alexandria gelöscht hatte, wurde die sofortige Freistellung beider Professoren angeordnet. Sie waren bei zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten Referent und Korreferent; aufgrund dieser engen Verzahnung bestand Verdunkelungsgefahr. Zumindest in einem Fall besteht ein erheblicher Anfangsverdacht.

«Ein Plagiat ist ein schwereres Vergehen – aber auch ein seltenes»

Ein Gespräch mit Martin J. Eppler, Prorektor Studium und Lehre sowie Professor für Medien und Kommunikationsmanagement



Was hat den neuen Skandal ins Rollen gebracht?

Zwei Doktoranden fühlten sich in ihrem Institut unter Druck gesetzt und wendeten sich an die Medien. Das ist bedauerlich, denn wir haben zwei externe Anlaufstellen für solche Fälle: eine Ombudsstelle und eine Meldestelle für Whistleblower. Vielleicht hatten wir das zu wenig publik gemacht.

Im Institut für Supply Change Management soll es zu Machtmissbrauch und der Vermischung von Aufträgen für das Institut und die private Consultingfirma eines Professors gekommen sein. Wie lassen sich solche Dinge verhindern?

Ein Teil der Ursache für das Problem liegt im Abhängigkeitsverhältnis der Doktorierenden von ihren Doktorvätern und -müttern. Diese Abhängigkeit besteht in der Wissenschaft seit Jahrhunderten. Wir waren schon vor den aktuellen Vorwürfen daran, die Doktoratsstufe zu reformieren, mit dem Ziel, dieses Abhängigkeitsverhältnis zu verringern. Im deutschsprachigen Raum ist es üblich, dass eine Dissertation von einem Referenten und einer Korreferentin beurteilt wird. Wir werden uns langfristig an dem angelsächsischen Modell orientieren, dort wird eine Dissertation von einem PhD-Committee begutachtet, in dem auch externe Fachleute vertreten sind.

Im Weiteren geht es um das Institutsmodell. Der Erfolg der HSG beruht darauf, dass sie eine unternehmerische Universität mit Freiräumen ist. Mit Freiräumen kommen Risiken, und es gibt Einzelne, die das ausnützen. Um das zu verhindern, brauchen wir eine gute

Governance, das ist auch Teil des neuen Universitätsgesetzes. Doch wir dürfen innerhalb der HSG nicht zu einem Polizeistaat werden: Wenn wir nun sagen, die Professorinnen und Professoren müssen noch mehr Compliance-Berichte schreiben und noch mehr Kontrollorgane konsultieren, riskieren wir eine Abwanderung. Wir können Spitzenleute an der Universität St.Gallen nur halten, weil sie diese Freiheit haben. Es gibt bei uns wenig Grabenkämpfe, sondern eine schöne Kollegialität. Wenn wir das nicht mehr bieten, könnte es schwierig werden, hervorragend qualifizierte Leute in die Ostschweiz zu bekommen. Dann werden sich manche überlegen, ob sie ihre Tätigkeit nicht doch in kosmopolitischere Regionen verlegen sollen.

Die anderen Vorwürfe betreffen Plagiate eines Titularprofessors, der an dem Institut als ständiger Dozent angestellt ist. Wie hat die Universität darauf reagiert?

Wir hatten den Plagiatsvorwurf bei der Habilitationsschrift von einem externen Gutachter abklären lassen, der den Vorwurf nicht bestätigte. Das neue Gutachten von Stefan Weber wurde uns erst mit Verzögerung zur Verfügung gestellt. Nun prüfen wir die Habilitation erneut. Als Universität haben wir Prozeduren für Integritätsverletzungen wissenschaftlicher Art, und an diese müssen wir uns halten.

Wie stellt man ein Plagiat fest?

Das ist nicht so einfach, wie man es sich vielleicht vorstellt. Wir verwenden die Standardsoftware Turnitin. Sie vergleicht einen vorliegenden Text mit allen

Dokumenten in ihrer Datenbank und durchforstet überdies das Internet. Ab einem Anteil von mehr als fünfzehn Prozent Übereinstimmungen mit anderen Werken ist die Schwelle erreicht, wo wir eine Arbeit genauer überprüfen.

Eine Plagiatssoftware allein genügt dabei allerdings nicht, denn nicht jede Übereinstimmung ist auch ein Plagiat. Generische Aussagen wie «Die Erde ist eine Kugel» sind kein Plagiat, und wenn jemand bei einer kumulativen Dissertation oder Habilitation eigene Aufsätze verwendet, die bereits vorgängig publiziert wurden, besteht kein Eigenplagiat, denn das liegt in der Natur der Sache. Diese Überprüfung ist aufwändig und bindet viele Ressourcen, oft müssen Fachpersonen zugezogen werden. Doch wir müssen das machen, um uns zu schützen.

Laut den Vorwürfen soll ein Professor in mindestens einem Fall eine Masterarbeit eines Studenten unter seinem Namen veröffentlicht haben. Wie kann es dazu kommen?

Vielleicht hat sich der Professor gesagt: «Ich habe in diese Arbeit so viel Betreuung hineingesteckt, und das Untersuchungsdesign stammt von mir, also habe ich auch ein Anrecht an der Publikation dieser Arbeit, zumal ich ja den Studenten in der Verdankung explizit erwähnt habe.» Das widerspricht jedoch ganz klar unseren Richtlinien. Im vorliegenden Fall zeigte die Software-Abklärung, dass vierzig Prozent des Texts aus der Masterarbeit übernommen wurden, doch der betroffene Student wurde nur am Schluss des Artikels in einer Verdankung für seine Modellrechnun-

gen erwähnt. Der Professor hätte den Studenten vorab kontaktieren und ihn als Co-Autor nennen müssen. Definitiv feststellen muss dies allerdings die zuständige Plagiatsprüfungskommission.

Ein Plagiatskandal betrifft das Kerngeschäft der Universität.

In der Wissenschaft ist das Spannungsverhältnis zwischen Neuerstellen und Wiederverwenden keineswegs neu. Plagiate gab es wohl schon immer, das ist nicht nur bei uns ein Dauerthema; damit hat jede Universität zu tun. Wir haben an der HSG bereits seit 2004 eine Plagiatskontrollsoftware im Einsatz, mit der alle Abschlussarbeiten von Studierenden geprüft werden, vom Bachelor über den Master bis zur Dissertation. Bei Habilitationen haben wir unsere Plagiatssoftware bisher nur in Verdachtsfällen eingesetzt. Das werden wir nun ändern.

Wie häufig kommt es vor, dass tatsächlich Plagiate festgestellt werden?

Das sind Einzelfälle, vielleicht zwei pro Jahr. Ein Plagiat ist ein schweres Vergehen – aber auch ein seltenes.

«Mir ist es wichtig,
dass wir als Denkplatz
wahrgenommen werden»

Ein Gespräch mit Bernhard Ehrenzeller, Professor
für Öffentliches Recht und Rektor seit 2020



Was heisst es, eine Universität wie die HSG zu führen?

Eine Universität ist eine Expertenorganisation. Auch wenn man sie als Unternehmen sieht, ist sie in ihrem Selbstbewusstsein anders organisiert, sie ist weniger hierarchiegesteuert. Wir haben Lehrstuhlinhaber, assoziierte und Assistenzprofessoren, einen starken Mittelbau, eine aktive Studentenschaft, eine dienstleistungsorientierte Verwaltung, die Alumni, den Universitätsrat – daraus ergeben sich ganz verschiedene Erwartungen, in welche Richtung die Universität sich entwickeln soll.

Was war das wichtigste Projekt Ihrer Rektoratszeit?

Ganz klar: die Erneuerung des Universitätsgesetzes. Vor dem Hintergrund der «Skandale» der Jahre 2018 und 2019 wird die Aufsicht über die Universität erheblich verstärkt. Unsere Struktur mit den Instituten, diese Autonomie innerhalb der Autonomie, ist etwas Einzigartiges, und es ist wichtig, dass wir diese Gestaltungsfreiheit weiterhin behalten können. Doch Autonomie ist immer gepaart mit Selbstverantwortung.

Wie haben Sie auf diese Skandale reagiert?

Weil die Universität eine Expertenorganisation ist, war es mir wichtig, die Lösung von Konflikten nicht primär in neuen Reglements zu suchen, sondern stattdessen Leitlinien zu formulieren. Wir haben einen Code of Conduct erarbeitet, der unsere Werte benennt, dazu gehören Transparenz und Professionalität, aber auch Kollegialität. Echte Kollegialität heisst auch, dass

man einander auf Dinge aufmerksam macht, die nicht gut laufen. Das meiste von dem, was damals in die öffentliche Kritik geriet und als Skandal bezeichnet wurde, war intern bei manchen Kollegen bekannt. Hätte eine echte Kollegialität bestanden, hätte man solches Fehlverhalten untereinander angesprochen und das intern in Ordnung gebracht.

Ende 2022 kam die HSG erneut in die Schlagzeilen. Dabei ging es auch um Plagiatsfälle. Wie konnte es dazu kommen?

Plagiatsfälle kann man nie ganz verhindern, doch es gibt heute eine höhere Sensibilität, was Plagiate angeht. Vor zwanzig Jahren sprach man beispielsweise noch nicht von Eigenplagiaten, doch heute muss man auch eigene Texte nachweisen, die man aus früheren Arbeiten übernimmt. Die HSG hat schon früh eigene Integritätsrichtlinien mit entsprechenden Prüfverfahren erlassen. Der weit überwiegende Teil unserer Dozierenden und Mitarbeitenden verhält sich korrekt, davon bin ich überzeugt.

Was unternimmt die HSG, um solche Vorfälle in Zukunft zu verhindern?

Vor dem Hintergrund der Vorfälle von 2018/2019 hiess es rasch: Habt ihr nichts gelernt? Dabei ist seither sehr viel geschehen. Vorfälle wie die genannten sind für uns Anlass zu prüfen, wo es Missbräuche gibt und wo Reformbedarf besteht. Die Institute tragen viel zum Erfolg der HSG bei, sie helfen uns, hochqualifizierte Personen nach St.Gallen zu holen. Doch diese Freiheiten bergen auch ein Risiko. Vielleicht müssen wir uns tatsächlich fragen, ob Privatfirmen

von Professoren noch zulässig sein sollen. Die Kommission zur Untersuchung des betroffenen Instituts habe ich mit einem ehemaligen Bundesrichter als Vorsitzendem bewusst hochrangig besetzt: Es geht darum, Transparenz zu schaffen und letztlich das Institutsmodell zukunftsfähig zu machen.

Was für Änderungen gibt es mit der Erneuerung des Universitätsgesetzes?

Ein wichtiges Reformanliegen betrifft die Governance der Universität. So wird neben dem Vollsensat ein Senatsausschuss gebildet. Die Stellung des Mittelbaus und der Studentenschaft wird verstärkt, und erstmals ist auch eine Vertretung des Personals vorgesehen.

Ein anderer zentraler Punkt betrifft die Frage der Aufsicht. Laut dem bisherigen Universitätsgesetz hatte der Universitätsrat die Aufsicht über die gesamte Universität. Das hat lange funktioniert; die Schwächen dieses Systems zeigten sich erst, als es nicht mehr rund lief. Laut dem neuen Gesetz liegt die Aufsicht innerhalb der Universität beim Rektor: Zusammen mit den anderen Rektoratsmitgliedern kontrolliert er die Schools und die Institute.

Die HSG ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Was für Folgen hat das für die Universität?

Viele der neu berufenen HSG-Dozierenden kommen von aussen, und damit ist der HSG-Spirit nicht mehr von vornherein gegeben. Wir wollen nicht nur eine interdisziplinäre, sondern eine integrative Wirtschaftsuniversität sein, und integrativ bedeutet: Ich ordne meine Tätigkeit in die Ausrichtung der

Universität ein und trage durch mein Engagement zum Gesamtwohl der HSG und deren Kultur bei. Dieses integrative Element zu bewahren, das ist heute die grosse Herausforderung.

Seit kurzem kann man an der HSG auch Informatik und Medizin studieren. Wie sehr ist die Identität der HSG durch diese neuen Fächer gefährdet?

Da gab es anfangs durchaus Skepsis: Passt ein technischer Studiengang überhaupt zu uns? Die Lösung bestand darin, dass wir sagten: Wir machen keine Kopie des Informatikstudiengangs der ETH, sondern bieten eine unternehmerische Informatik an, und wir verbinden das Informatikstudium von Anfang an mit der Ausbildung zu verantwortungsvollen Führungspersönlichkeiten. Für eine Integration des neuen Studiengangs in die HSG mussten wir kämpfen; weil die Ausgestaltung des Assessmentjahres für die Informatik nicht geeignet ist, kommt die Integration später. Je länger das Studium dauert, desto mehr HSG-Kernfächer kommen hinzu, zugeschnitten auf die Informatik. Ähnlich verhält es sich mit dem Joint Medical Master, den wir in Zusammenarbeit mit der Medizinischen Fakultät Universität Zürich anbieten. Auch hier versuchen wir, die medizinischen Grundanforderungen mit HSG-eigenem Input zu verbinden.

Der geringe Frauenanteil ist ein wunder Punkt der HSG. Was hat sich hier in den letzten Jahren geändert?

Als ich 1997 an die HSG kam, hatten wir 25 Prozent weibliche Studierende, heute sind es beispielsweise bei der Law

School 60 Prozent. In der Betriebswirtschaftslehre haben wir im Marketing einen hohen Frauenanteil, in anderen Bereichen ist er geringer. Insgesamt sind wir heute im Studium bei mehr als 35 Prozent Frauen. Bei den Assistenzprofessorinnen und -professoren haben wir einen Frauenanteil von 43 Prozent, bei den Assoziierten sind es 46 Prozent. Bei den Ordinarien wächst der Frauenanteil langsamer, denn hier gibt es weniger Neuberufungen, da sind wir erst bei 23 Prozent.

Wir achten in der Berufungskommission sehr auf die unbewussten *biases*. So gibt es zwei separate Listen für männliche und weibliche Bewerbungen, die erst am Schluss zusammengeführt werden; damit verhindern wir, dass Frauen schon am Anfang aussortiert werden. Auch Betreuungspflichten werden berücksichtigt, und wir haben ein vorzügliches Krippenangebot: Auch mit Familienbetreuungspflichten kann man wissenschaftlich vorankommen.

Wie hat die Universität die Pandemie bewältigt?

Wir haben früh eine breit abgestützte Taskforce eingesetzt. Noch bevor wir vom Bundesrat dazu gezwungen wurden, hatten wir entschieden, den Campus zu schliessen und auf digitalen Unterricht umzuschalten. Das hat in einem erstaunlichen Ausmass geklappt. Seitens der Studierenden gab es ein grosses Bedürfnis, an der Universität für die Prüfungen lernen zu können, dafür stellten wir Lehrräume zur Verfügung, unter Einhaltung der Vorschriften. Unser mutigster Entscheid in der Pandemie war es, die zentralen Prüfungen nicht

rein digital durchzuführen, sondern auf dem Campus.

Wie hat sich die HSG durch die Pandemie verändert?

Es gab einen Digitalisierungsschub, doch zugleich haben wir gemerkt, dass der digitale Unterricht seine Grenzen hat. Alle Umfragen zeigten, dass die Studierenden vor allem den Kontakt untereinander vermissten. Die Dozierenden wiederum vermissten den Kontakt mit Studierenden in den Vorlesungs- und Seminarräumen.

Wir haben uns ein Stück weit auf die digitale Art des Unterrichts eingestellt: Sie ist für alle bequemer, auch die Dozierenden haben sich daran gewöhnt. Daher mussten wir nach dem Ende der Massnahmen Richtlinien erlassen, damit wirklich wieder Präsenzunterricht stattfindet. Der reine Digitalunterricht soll eine Ausnahme bleiben.

Was erwarten die Studierenden von einem Studium an der HSG?

Viele sind hier, weil sie die HSG als einen Ort wahrnehmen, an dem man sich auf eine Karriere in der Wirtschaft vorbereitet. Mit einem HSG-Abschluss hat man ein gutes *standing*. Der Master in Strategy and International Management ist seit zwölf Jahren auf Platz eins im *Financial Times*-Ranking, die Absolventen dieses Programms haben weltweit die höchsten Löhne, das ist ein Anfangslohn von 138 000 Franken. Ein enormer Betrag, jedoch beginnen auch andere Absolventinnen mit sehr hohen Löhnen, wie etwa jene von Banking und Accounting. Diese hohen Löhne werden bezahlt, weil der Markt offenbar den

Eindruck hat, dass unsere Absolventinnen und Absolventen Führungspositionen übernehmen können.

Was unterscheidet die HSG von anderen Universitäten?

Unser Erfolgsgeheimnis besteht wohl im HSG-Spirit, der eine lebenslange Verbundenheit bewirkt. Man studiert hier nicht einfach mit dem Ziel, in den Prüfungen gute Noten zu erreichen. Es geht darum, sich zu engagieren, sei es im St.Gallen Symposium, in der Start-up-Szene oder in einem der mehr als 130 Vereine. Man ist aktiv, denkt unternehmerisch. Das wird den Studierenden schon im Assessmentjahr eingepflegt, und diesen Geist erwarten wir auch von den Professorinnen und Professoren. Wichtig ist im Weiteren die Verbindung zur Praxis: Man studiert nicht nur Theorien, ihre Anwendung wird in das Studium mit einbezogen.

Welche Rolle spielen die Alumni?

Viele von Ihnen fühlen sich lebenslang mit der HSG verbunden. Inzwischen sind es 33 000; ein guter Teil von ihnen ist im Verein HSG Alumni aktiv, viele besuchen Kurse in unserer Weiterbildung. Die Alumni freuen sich über die Erfolge der HSG, sie leiden aber auch mit, wenn es der HSG nicht so gut geht. In der Zeit der sogenannten *issues* bekamen wir viele Reaktionen von Alumni aus dem In- und Ausland. Sie sagten: «Uns gefällt nicht, was da geschieht. Das ist nicht unsere HSG.» Sie signalisierten damit aber auch: «Wir sind mit der HSG verbunden.» Ein Projekt wie der SQUARE, der zu einem grossen Teil durch Alumni gesponsert

wurde, ist nur mit einer solchen Haltung möglich.

Welche Vorhaben der HSG empfinden Sie als besondere Herausforderung?

Wir haben ein Projekt «Zukunft der Universitäten», das wir im Jubiläumsjahr vertiefen möchten. Da geht es um die Zukunft des Lehrens und Lernens; die Präsenzuniversität wird sich in ihrem Charakter grundlegend ändern. Ein spezielles Problem betrifft unsere Nachwuchsförderung. Der Sprung vom Doktorat zur Professur ist viel zu gross, wir verlieren fähige Leute, weil sie keine klare akademische Beförderungsebene haben. Während meines Rektorats haben wir daher die akademischen Karriereewege neu formiert. Jetzt gibt es Assistenzprofessuren mit Tenure Track, die weiterführen zu assoziierten Professuren und schliesslich zu Ordinariaten. Zugleich sind jedoch unsere Mittel beschränkt. Die assoziierten Professorinnen und Professoren machen fast das Gleiche wie Ordinarien, aber sie haben nicht die gleiche Ausstattung, und sie erhalten nicht den gleichen Lohn. Doch wir können nicht jede assoziierte Professur in ein Ordinariat überführen. Das führt zur Frage: Was ist künftig noch die Funktion eines Ordinariats, und was ist eine assoziierte Professur? Ist die Differenzierung überhaupt gerechtfertigt?

Gibt es Dinge, die Sie an der HSG gerne ändern würden?

Die HSG wird noch zu wenig als Denkplatz wahrgenommen. Wir sollten viel stärker sichtbar machen, dass wir als öffentlicher Diskursort zur Lösung

gesellschaftlicher Probleme beitragen wollen. Die Universität kann diese Probleme nicht lösen, doch sie kann Entscheidungsgrundlagen liefern.

Der Rahmen für diesen Denkplatz könnte ein Kolleg sein, an dem Fellows – sowohl jüngere als auch fortgeschrittenere Wissenschaftler – mit Persönlichkeiten aus der Praxis Zeit verbringen und mit ihnen an bestimmten Themen arbeiten. Viele andere Universitäten in Europa kennen eine solche Institution, so gibt es beispielsweise an der ETH das *Collegium Helveticum*. Meist sind diese Institute auf den Austausch unter den Fellows beschränkt, doch die HSG könnte mit ihrem Netzwerk in Wirtschaft und Gesellschaft neue Austauschmöglichkeiten schaffen.

Wo liegen die Gefahren für die HSG der Zukunft?

Das Wichtigste ist die Gesamtausrichtung der Universität. Gelingt es uns, das Profil als integrative Wirtschaftsuniversität zu halten? Wir befinden uns zwischen zwei Polen: Auf der einen Seite gibt es diejenigen, die der vergangenen Grösse der HSG nachtrauern als einer stark profilierten Business School, die noch ein wenig Zusatzfächer anbietet. Auf der anderen Seite gibt es diejenigen, die sich eine Volluniversität wünschen. Die integrative Wirtschaftsuniversität – mit dem erweiterten Angebot von Jus, International Affairs, Geisteswissenschaften und neu auch Informatik und Medizin – liegt genau zwischen diesen beiden Polen. Diese Integration ist es, was heute unseren Ruf auch im Ausland begründet. Sollte uns das nicht mehr gelingen, könnte das, was uns ausmacht, erodieren.

Intern stellt sich die Frage nach der Zukunft der Institute. Da ändert sich gerade sehr viel: Es gibt eine stärkere Aufsicht, die Institute müssen ihre selbst erwirtschafteten Mittel vermehrt auch in den Dienst der Universität stellen. Sie verlieren dabei an Eigenständigkeit, und das bringt die Gefahr mit sich, dass die Motivation, diese Mehrleistung zu erbringen, leidet. Wenn jüngere Professoren sagen: «Warum soll ich in ein Institut gehen? Ich will vor allem forschen und lehren», würden wir viel von unserer Eigenheit verlieren. Die Selbstständigkeit gehört zum Wesen der Institute. Die Institute sind die Grundlage für den Praxisbezug und den Austausch in der Forschung, und sie erarbeiten zusätzliche finanzielle Ressourcen, die es erlauben, grössere wissenschaftliche Projekte in Angriff zu nehmen. Und ja: Die Institute ermöglichen den Institutsdirektorinnen und -direktoren einen Zusatzverdienst.

Die HSG ist eine international führende Business School und zugleich regional verankert. Wie meistert man diesen Spagat?

Das hängt davon ab, was man unter regionaler Verankerung versteht. Der Chefredaktor des *St.Galler Tagblatts* sagte mir einmal: «Regional heisst nicht einfach, regionale Themen zu behandeln. Es heisst, Themen zu behandeln, die auch die Region betreffen.» Wir haben ein breites Angebot mit öffentlichen Vorlesungen, das auf eine gute Resonanz stösst. Und der Regionalisierungsbericht zeigt auf, dass wir einen weit grösseren wirtschaftlichen Mehrwert für die Region erzeugen als andere schweizerische

Universitäten. Jeder Franken des Staatsbeitrages an die Uni geht fünffach zurück in die Stadt und den Kanton St.Gallen.

Mit dem SQUARE haben wir viel erreicht: Das neue Gebäude und die dort vermittelte Lernatmosphäre wirken attraktiv: Die Stadt kommt auf den Rosenberg. Wenn wir unsererseits mit dem Platztor-Campus wieder in die Stadt hinuntergehen, wird das eine weitere Annäherung bringen. Der SQUARE steht auch für das Narrativ der HSG als einem Ort, an dem die Erfahrungen der Alumni immer wieder zurückgespielt werden. Wenn wir unser Narrativ in diese Richtung stärken, haben wir für die Zukunft der HSG viel gewonnen.

Danksagung

Auf dem Umschlag steht nur der Name der Autorin, doch in Wahrheit handelt es sich bei dieser Festschrift um ein Gemeinschaftswerk. Ich danke den mehr als hundert Gesprächspartner:innen für ihre Zeit, ihr Engagement und ihre Geduld mit meinen Fragen.

Einen ersten, ungemein hilfreichen Überblick über die Geschichte der HSG habe ich von Thomas Schwabach bekommen, bis 2020 Leiter des Universitätsarchivs. Ihm verdanke ich auch den Hinweis auf Brigitte Walz, die Tochter von Eduard Naegeli, die im Interview so lebendig erzählt, wie die Kunst an die HSG kam. Für das unermüdliche Heraussuchen von Dokumenten und Bildern aus dem Archiv danke ich Janett Seewer und vor allem Tim Rüdiger, der mich in meinen Recherchen in jeder Hinsicht unterstützt hat; ich verdanke ihm Fundstücke, nach denen ich gar nicht hätte suchen können.

Claudia Franziska Brühwiler versorgte mich mit Hintergrundinformationen, die sich für meine Recherchen als unverzichtbar erwiesen; insbesondere war sie mir bei der Wahl von Interviewpartnern eine grosse Hilfe. Roland Kley hat mich bei den Kapiteln über die Geschichte des Studiengangs Politikwissenschaft und über Hans Christoph Binswanger unterstützt, nicht nur als Gesprächspartner, sondern auch als Ghostwriter. Gulnaz Partschefeld brachte mich auf kühne Ideen, jede Begegnung mit ihr war eine Inspiration. Claudia Herold stand mir bei meinen Besuchen in St.Gallen als guter Geist meines Terminkalenders zur Seite, eine höchst willkommene Entlastung.

Dominik Junker und Isabel Gekeler haben das Manuskript durch die grafische Gestaltung neu und überraschend zum Leben erweckt: Für ihre Fantasie danke ich ihnen ebenso wie für ihre Sorgfalt.

Adrian Sulzer und Tim Rüdiger danke ich fürs Gegenlesen des Manuskripts und die umsichtigen Änderungsvorschläge. Ruedi Schwarzenbach war mein Deutschlehrer im Gymnasium, und er ist es als gelegentlicher Lektor bis heute; er hat mich vor einigen Peinlichkeiten bewahrt – dafür danke ich ihm ebenso wie für seine Begeisterung, die mir jederzeit neuen Schwung verlieh. Der erste Leser meiner Entwürfe war, wie immer, mein Mann Tomas Bächli; ihm verdanke ich, wie immer, die besten kompositorischen Ideen.

Anhang

PERSONENREGISTER

- Achleitner, Paul: S. 121, 350–351
Ackermann, Josef: S. 11, 148–149, 163, 280
Alther, Paul: S. 44, 172
Ammann, Manuel: S. 145–147
Aschari, Omid: S. 241–242
Back, Andrea: S. 311–313
Badran, Jacqueline: S. 159, 280
Baer, Rudolf: S. 162
Barassi, Veronica: S. 160–161
Baumberger, Georg: S. 23
Bernet, Theophil: S. 23
Beschorner, Thomas: S. 161, 175, 178, 265–266, 374
Bidder, Lea von: S. 280
Bieger, Thomas: S. 7, 9, 94, 143, 148, 237, 239, 244, 259, 283, 327, 375, 377
Binswanger, Christa: S. 187, 268, 322–326
Binswanger, Hans Christoph: S. 148–149, 159, 163, 168, 173, 184–186, 187, 193, 195, 255, 391
Binswanger, Johannes: S. 148–152, 187
Bleicher, Knut: S. 91
Blessing, Martin: S. 280
Blocher, Christoph: S. 178
Bodenmann, Peter: S. 163–164
Borth, Damian: S. 203, 329, 331, 335
Bouquet, Nelly: S. 298–299
Brenner, Walter: S. 327
Brenninkmeijer, Clemens: S. 108
Brod, Max: S. 52
Bruch, Heike: S. 39–43, 249, 298
Brühwiler, Claudia Franziska: S. 161, 391
Bürke, Karl: S. 28
Bütler, Monika: S. 160, 319–320, 376
Büttner-Thiel, Nicole: S. 9, 265
Cassis, Ignazio: S. 119
Celio, Nello: S. 112
Curti, Theodor: S. 22–24, 121
Davis, James W.: S. 230–231
Dennis, Phillip: S. 110
Díaz, Alejandro: S. 78
Diem, Nelly: S. 298
Dilger, Bernadette: S. 339–344
Dubs: S. 65, 101, 309–310, 312
Dyllick, Thomas: S. 192–193, 195–196
Eberle, Thomas: S. 165, 216, 302, 306–308
Egerer, Corinna: S. 280, 283
Ehrenzeller, Bernhard: S. 143–144, 213, 290, 372, 375, 384–390
Enderle, Georges: S. 173
Eppler, Martin J.: 380–383
Evenett, Simon: S. 135–139
Fischer, Georges: S. 281, 310
Foerster, Heinz von: S. 91
Föllmi, Reto: S. 132, 189–191, 255, 321
Förderer, Walter Maria: S. 56–61, 66–69, 71–73, 75, 77, 82, 108, 164, 212, 340–341
Frankenberger, Karolin: S. 141, 154–156, 200–202, 249
Frei, Christian: S. 269
Frei, Christoph: S. 161, 238, 245, 253, 255–256, 262, 379
Freiburghaus, Dieter: S. 99–100, 102
Freyburg, Tina: S. 230–231
Füglister, Urs: S. 128–130, 267–268
Fujimoto, Sou: S. 340–341
Furgler, Kurt: S. 105, 245
Gassmann, Oliver: S. 10, 45, 129, 131, 140–141, 267, 372
Gauglhofer-Witzig, Margrit: S. 298, 309, 311
Geiger, Elisabeth: S. 111
Geiger, Willy: S. 99, 108, 112
Geiser, Thomas: S. 159, 326
Geissler, Alexander: S. 337
Gomez, Peter: S. 86, 95, 154–155, 212–215, 253–254, 259, 271, 370
Graffius, Ivo: S. 370–371
Grichnik, Dietmar: S. 353–354, 358–362
Gschwend, Lukas: S. 226–227
Hauser, Heinz: S. 14, 19, 163–164, 236–238
Havel, Václav: S. 65, 101, 309–310, 312

- Hayek, Nicolas: S. 115
- Heer-Huber, Lily: S. 16, 53–54, 56
- Hein, Bettina: S. 270, 275–279, 353
- Heisenberg, Werner: S. 52, 234
- Hensler, Bruno: S. 261
- Herrmann, Andreas: S. 128, 131, 243, 250–252
- Hersch, Jeanne: S. 115
- Heusgen, Christoph: S. 232
- Hilti, Michael: S. 351
- Hirschi, Caspar: S. 161, 218–219, 378–379
- Hofmann, Erik: S. 379–380
- Hogenkamp, Peter: S. 270–271, 274, 281–282
- Hotz, Florian: S. 214, 271, 274
- Hug, Walther: S. 28, 125, 217, 226
- Isler, Dominik: S. 340, 342, 348, 352
- Jaeger, Franz: S. 148, 159, 377
- Jaus, Mathieu: S. 281, 283–284, 286, 352
- Jenert, Tobias: S. 339
- Jöhr, Martita: S. 111, 164
- Jöhr, Walter Adolf: S. 30, 52, 58, 67–69, 73, 98, 102, 111, 159, 163–164, 173, 212, 255
- Jouini, Ali: S. 272–273
- Kaufmann, Otto K.: S. 86, 97
- Keller, Max: S. 356
- Keller-Busse, Sabine: S. 280
- Kessler, Oliver: S. 165
- Kirchgässner, Gebhard: S. 160
- Kirchhofer, Paul: S. 16, 20, 53, 54
- Kirchschräger, Andreas: S. 113, 115
- Kley, Roland: S. 163, 186, 229, 238, 391
- Kneschaurek, Francesco: S. 96–98, 108–109, 123, 153, 259, 280, 299, 300
- Kneschaurek, Norma: S. 111
- Knus, Daniel: S. 285–286
- Kohl, Helmut: S. 113
- Koller, Arnold: S. 112, 159, 280
- Kölliker, Stefan: S. 290–293
- Kolmar, Martin: S. 161, 178, 180–183, 268
- Krieg, Walter: S. 82–90, 96
- Kriegler, Franz: S. 108
- Kritzmöller, Monika: S. 18–20
- Kubli, Merla: S. 197
- Kühni, Olivia: S. 280
- Lambrecht, Karen: S. 218
- Lampe, Rainer: S. 284–285
- Landfester, Ulrike: S. 7, 48, 219, 298, 318, 320, 373, 377
- Landolf, Urs: S. 282, 285, 287, 351
- Lattmann, Charles: S. 298
- Lechner, Michael: S. 132–134, 249
- Lehmann, Axel P.: S. 280
- Leibfried, Peter: S. 374, 378–379
- Leutenegger, Zilla: S. 78
- Locher, Adrian: S. 364–369, 371
- Loos, Christoph: S. 280
- Martel, Wolfgang: S. 281
- Martullo-Blocher, Magdalena: S. 280
- Massaro, Alexandro: S. 266
- Mayer, Simon: S. 329, 331, 334
- Meckel, Miriam: S. 9, 161, 265–266, 331
- Meier, Alfred: S. 30, 165
- Meyer, Amalie: S. 294, 298
- Mitrokotsa, Katerina: S. 329–330, 332
- Mitscherlich, Alexander: S. 52
- Mohr, Ernst: S. 212, 214–215, 245, 253, 377
- Müller, Jochen: S. 329–330
- Müller-Stewens, Günter: S. 34–37, 128, 241, 320
- Naegeli, Eduard: S. 52, 66–67, 70–71, 77, 164, 212, 233–234, 391
- Narval, Philippe: S. 345–349
- Nawiasky, Hans: S. 124–127, 226
- Nef, Willi: S. 25, 28, 54, 169, 296
- Nentwich, Julia: S. 253–255, 262
- Oettli, Paul: S. 28
- Pei-Ming, Yan: S. 79
- Pümpin, Cuno: S. 284–285
- Rannacher, Elsa: S. 294–295, 298
- Rechsteiner, Cirinne: S. 193–194
- Richter, Gerhard: S. 76–77
- Rigamonti, Beat: S. 265
- Riklin, Alois: S. 62, 65, 68, 121, 159, 164–165, 172–173, 175, 228–229, 234, 244, 255, 259, 372
- Risch, Ernst: S. 351
- Roberto, Vito: S. 376

Rüegg-Stürm, Johannes: S. 91–94, 372, 375
 Ruigrok, Winfried: S. 45, 155, 238, 240–241, 249, 254
 Rüttimann, Hans: S. 253, 257–258
 Sánchez, Yvette: S. 76–79
 Sander, Gudrun: S. 314–317
 Schedler, Kuno: S. 33, 44–45, 246–248, 336, 338, 373–374
 Scheitlin, Alice: S. 294
 Scheitlin, Thomas: S. 38, 254, 260, 280
 Schindler, Benjamin: S. 379
 Schmid, Hans: S. 159
 Schmid, Ulrich: S. 161–162, 218, 342
 Schmidheiny, Max: S. 115, 137, 153
 Schmidheiny, Thomas: S. 351
 Schneider, Mark: S. 280
 Schneider, Tanja: S. 218, 334
 Schneider, Urs: S. 108
 Schregenberger, Martin: S. 13–15
 Schulze, Eduard Otto: S. 25–26, 33, 38
 Schürer, Wolfgang: S. 108–114, 118, 236, 238, 351
 Sen, Amartya: S. 91
 Sester, Peter: S. 372–373
 Shantz, Amanda: S. 32, 157–158
 Siegwart, Hans: S. 259, 306
 Signer, Roman: S. 72, 77
 Šik, Ota: S. 103–107, 162, 167
 Simmler, Monika: S. 130, 159, 262–263
 Spoun, Sascha: S. 12, 212, 214, 217, 378
 Spuhler, Peter: S. 280
 Stadler, Rupert: S. 374
 Stalf, Valentin: S. 280
 Stölzle, Wolfgang: S. 379–380
 Strehle, Res: S. 280, 302, 306
 Teicke, Julian: S. 280, 355–356
 Thalmann, Hanny: S. 298
 Thielemann, Ulrich: S. 376–377
 Thomä, Dieter: S. 161, 221–225, 253–254, 269
 Thürer, Georg: S. 53, 96, 253–254
 Tissi, Sandro: S. 194
 Tomczak, Torsten: S. 8, 45, 128, 236, 264, 370–371
 Ulrich, Beat: S. 119–120
 Ulrich, Hans: S. 30, 33, 82–83, 85, 87–91, 95, 108, 193, 217, 259, 370
 Ulrich, Peter: S. 173–178, 377
 Utz, Sebastian: S. 204–208
 Vidi, Luca: S. 367
 Vincenz, Pierin: S. 375
 Vogel, Andrea: S. 80–81
 Vorbrodt, Sibylle: S. 298, 309–310
 Wagner, Gerrit: S. 110
 Walls, Judith: S. 197–199
 Walter-Busch, Emil: S. 307
 Walz, Brigitte: S. 70–73
 Watzlawick, Paul: S. 91
 Weber, Barbara: S. 311, 328, 330
 Weber-Dürler, Beatrice: S. 298, 309
 Weck, Roger de: S. 106, 166–168, 377
 Wettstein, Florian: S. 165, 178
 Wietlisbach, Urs: S. 351
 Wildhaber, Isabelle: S. 132, 256, 320–321
 Wittwer, Judith: S. 280
 Wohlgensinger, Raffael: S. 362
 Wølner-Hanssen, Terje: S. 108
 Wörlein, Maximilian: S. 10, 116–118
 Wussmann, Florian: S. 340–341
 Zellweger, Thomas: S. 129
 Zengin, Mertcem: S. 129
 Zumbrunn, Lukas: S. 267, 271

Literaturverzeichnis

Binswanger, Hans Christoph: «Wege zu einer nachhaltigen Entwicklung». In: Spoun, Sascha; Müller-Möhl, Ernst; Jann, Roger (Hg.): *Universität und Praxis. Tendenzen und Perspektiven wissenschaftlicher Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. Der Universität St.Gallen zum 100-Jahr-Jubiläum*. St.Gallen 1998, S. 369–379.

Bürke, Karl: *Die Handels-Hochschule St.Gallen 1899–1924. Zur Feier des fünfundzwanzigjährigen Bestehens*. St.Gallen 1929.

Burmeister, Karl Heinz: *100 Jahre HSG. Geschichte der Universität St.Gallen. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)*. Bern 1998.

Eberle, Thomas S.: «Kontextstudium und Coaching-Programm an der Universität St.Gallen». In: Oerter, Rolf; Frey, Dieter; Mandl, Heinz; von Rosenstiel, Lutz; Schneewind, Klaus (Hg.): *Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit*. München 2012, S. 99–121.

Förderer, Walter M.; Bächer, Max: *Architektur-Skulptur*. Neuchâtel 1975.

Hauser, Heinz; de Pury, David; Schmid, Beat (Hg): *Mut zum Aufbruch. Eine wirtschaftspolitische Agenda für die Schweiz*. Zürich 1995.

Jeanne Olga v. Segesser: «Handelshochschule St.Gallen». In: *Das Frauenstudium an den Schweizer Hochschulen*. Hg. vom Schweizerischen Verband der Akademikerinnen. Zürich 1928, S. 277–282.

Nef, Willi: *Die St.Galler Handelshochschule in den ersten 50 Jahren, 1899–1949. Erinnerungen (unveröffentlichtes Typoskript)*. St.Gallen 1949.

Niederer, Erich: *Der Dialog. Das St.Gallen Symposium. Die Gründung durch das Internationale Studentenkomitee ISC und die Weiterentwicklung bis 2008*. St.Galler Stiftung für Internationale Studien (SSIS). St.Gallen 2008.

Riklin, Alois: *Hürdenlauf zum Ergänzungsbau (unveröffentlichtes Manuskript)*. St.Gallen 2020.

Riklin, Alois: *Internationale Konvention gegen die Folter. St.Galler Expertengespräch 1978*. Bern 1979.

Riklin, Alois: *Verantwortung des Akademikers*. St.Gallen 1987.

Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon: *Das St.Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt*. Bern 2020.

Schmidt, Georg: «Architektur und freie Kunst». In: *Quadrum* 15/1963, zit. *St.Galler Tagblatt*, 28. Mai 1964.

Thürer, Georg: *Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 1899–1974*. St.Gallen 1975.

Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern 1970.

Ulrich, Hans: Gesammelte Schriften. 5 Bände. Bern 2001.

Ulrich, Hans: «Praxisbezug und wissenschaftliche Fundierung einer transdisziplinären Managementlehre». In: Spoun, Sascha; Müller-Möhl, Ernst; Jann, Roger (Hg.): Universität und Praxis. Tendenzen und Perspektiven wissenschaftlicher Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. Der Universität St.Gallen zum 100-Jahr-Jubiläum. St.Gallen 1998, S. 159–169.

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern 2007.

Bildnachweis

Die Porträtzeichnungen der Interviews stammen von Jonny Ruzzo. Alle Bilder, die hier nicht aufgeführt sind, stammen aus dem Archiv der Universität St.Gallen.

S. 6:

Hans-Peter Schiess

S. 15:

Der «Schwatzmarkt» unter freiem Himmel.

Bild: Stadtarchiv der Ortsbürgergemeinde

St.Gallen

Stickerei-Maschinen in St.Gallen. Bild: Bischoff

Textil AG Archiv.

Sehen und gesehen werden. Bild aus: Eva Sieber,

Stichfest – A Stitch in Time, 2009

S. 16:

Martin Schregenberger

S. 19:

Bischoff Textil AG Archiv

S. 20:

Bischoff Textil AG Archiv

S. 21

Manfred Witt

S. 45:

No Business

S. 54, 55:

Tomek Gola

S. 57:

Stadtarchiv Schaffhausen

S. 59, 60, 69

Tomek Gola

S. 77

Tomek Gola

S.80

Mirjam Kradolfer

S. 84

Aufbau eines Regelsystems; Beispiel verknüpfter

Regel- und Subsysteme. Grafik: Hans Ulrich:

Die Unternehmung als produktives soziales

System

Das Unternehmensmodell im Überblick.

Grafik: Hans Ulrich, Gesammelte Schriften,

Band 2

S. 94

Johannes Rüegg-Stürm: Das neue St.Galler

Management-Modell. Grundkategorien einer

integrierten Managementlehre: Der HSG-

Ansatz. 2. Auflage 2003, S. 22

S. 95

Grafik: Johannes Rüegg-Stürm, Simon Grand:

Das St.Galler Management-Modell

S. 107

Gemälde von Ota Šik. Mit freundlicher

Genehmigung von Miroslav Šik

S. 119

St.Gallen Symposium

S. 120

St.Gallen Symposium

S. 131:

Schweizerisches Institut für KMU und

Unternehmertum

S. 154

EMBA HSG

S. 156

EMBA HSG

S. 160

Monika Bütler. Bild: <https://twitter.com/>

S. 161

TED-Talk Veronica Barassi. Screenshot, <https://www.flickr.com/>

S. 164:

Arena-Sendung. Screenshot SRF

S. 173

Karl Künzler

S. 176

Peter Ulrich. Screenshot SRF, 7. Juni 2009

S. 238

Karl Künzler (Hans Jonas und Rolf Liebermann)

S. 283, 286:

HSG Alumni

S. 294:

Rebekka Nüscheler

S. 308:

Bundesarchiv

319:

Tomek Gola

S. 339:

Chris Mansfield

S. 343:

Chris Mansfield

S. 355:

Tomek Gola

S. 356:

Bild: Fabiano Mancesti

S. 361

Bild: Dietmar Grichnik u.a.: Startup Navigator. Das Handbuch zur Unternehmensgründung, Startup Finanzierung, zum Businessplan erstellen und Investoren finden

Sieglinde Geisel erzählt überraschende Geschichten aus der Geschichte der Universität St.Gallen, die 2023 ihr 125-jähriges Jubiläum feiert. Was macht die HSG zu einer «integrativen Wirtschaftsuniversität»? Warum wird sie oft als «Kaderschmiede» wahrgenommen? Warum ist das Institutsmodell so wichtig für den Erfolg der HSG – und warum führt es immer wieder zu Debatten?

In Interviews kann man der HSG beim Denken zuhören: Dabei geht es um Themen wie Nachhaltigkeit, Entrepreneurship und Führungsmodelle. Die HSG ist zu entdecken als Kosmos von Menschen, die etwas bewegen wollen.