Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 78 (1998)
Heft: 5

Rubrik: Dossier : Zukunftswerkstatt Universität

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

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

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

Download PDF: 15.07.2025

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

Georges Fischer, geboren 1935, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule St. Gallen, wo er 1963 auch doktorierte. 1972 habilitierte er sich an der HSG und wurde als Professor für Raumordnung und regionale Entwicklung gewählt. Seit dem 1. April 1993 ist er Rektor der Universität St. Gallen, seit 1995 auch Präsident der Schweizerischen Hochschulrektorenkonferenz (SHRK) sowie Vizepräsident der Schweizerischen Hochschulkonferenz (SHK).

«Im Blick auf den heutigen Zustand der Hochschulen muss man sich wohl fragen, ob es auch nur einem Teil der massgebenden Persönlichkeiten klar ist, wie sehr wir uns oft durch ein gefälliges Eigenlob für die Qualität unserer Institutionen und durch den Stolz auf vergangene Leistungen, über unser Ungenügen hinwegzuschwindeln versuchen und so eine klare Erkenntnis der tatsächlich alarmierenden Entwicklung verbauen.»
Uli Steinlin (1962)

«Unsere Studierenden sind unwahrscheinlich initiativ»

100 Jahre HSG St.Gallen, von der Handelsakademie zur Universität. Ein Gespräch mit Georges Fischer, Rektor der Universität St. Gallen

Ist Uli Steinlins Alarmruf aus der kleinen Schrift «Hochschule wohin?», die der in den USA lehrende St.Galler Astronom vor über dreissig Jahren verfasst hat, noch aktuell? Georges Fischer beantwortet Fragen von Robert Nef und beweist, dass sich Selbstbewusstsein, Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Herausforderungen und Selbstkritik durchaus verbinden lassen.

In einer Analyse der aktuellen Situation in den Schweizer Wirtschaftsstudiengängen hat der Zürcher Betriebswirtschafter *Ruedi Volkart* Studierende zur Reputation ihrer Universitäten befragt. 78 Prozent der St. Galler Studierenden bewerteten die Reputation der HSG als «sehr gut», 22 Prozent als «überdurchschnittlich», niemand hat sie als «unterdurchschnittlich» oder «nicht gut» bezeichnet. An den ebenfalls untersuchten Universitäten Fribourg, Lausanne und Zürich lagen die Prozentzahlen im Feld «sehr gut» nur gerade zwischen 3 und 30 Prozent. Das heisst natürlich nicht, dass diese Bewertung auch objektiv «richtig» sei, aber es belegt, dass die St. Galler Studierenden mit Abstand am meisten Selbstbewusstsein zeigen. Selbstbewusstsein gehört zu den Qualitäten von Führungskräften. Es muss aber stets gekoppelt sein mit Sachkenntnis, Mut, Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und sozialer Kompetenz. Wenn eine Hochschule zur Elite zählen will, und die Universität St. Gallen gehört in Lehre und Forschung durchaus zur «Champions League», so muss sie an sich selbst besonders hohe Ansprüche stellen. Der Reformdruck ist heute hoch und wird noch mehr steigen. Äusserlich manifestiert sich dies in neuen gesetzlichen Grundlagen, wie sie in verschiedenen Hochschulkantonen bereits beschlossen sind. Man spricht zu Recht von einer eigentlichen Revolution des Bildungswesens.

Robert Nef: Die Universität St. Gallen lehrt und forscht ja seit Jahren auch im Bereich der Innovationsfähigkeit. Konnte sie die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen auch an sich selbst erproben?

Georges Fischer: Von aussen spüren wir einen starken und zunehmenden Konkurrenzdruck. Wir müssen darauf als öffentliche Institution genau gleich reagieren wie eine wirtschaftliche Unternehmung, und wir können jene betriebswirtschaftlichen Strategien, die an unserer Universität erforscht und gelehrt werden, am eigenen Beispiel direkt anwenden. Das heisst: Wir müssen uns positionieren, wir müssen anders und besser sein als andere, wir müssen ein eigenes, unverwechselbares Profil gewinnen. Intern ist die Mittelknappheit das grösste Problem. Die finanziellen Ressourcen werden reduziert und die Studentenzahlen steigen rapide. In den nächsten 5 Jahren wird eine weitere Zunahme von 20 bis 25 Prozent prognostiziert. Die Ausbildung von immer mehr Studierenden bei immer weniger finanziellen Mitteln führt unweigerlich zu einem Qualitätsverlust. Auf die Dauer muss dies schief gehen.

Gibt es einen Ausweg aus diesem Teufelskreis von Quantität und Qualität?

Ich sehe nur eine Lösung: Die Hochschulen müssen eine eigene Befugnis zur Selektion vor Studienbeginn bekommen. Die Bestimmung, dass ein Maturitätszeugnis automatisch die Aufnahme an einer Universität garantiert, kann m.E. weder in der Schweiz noch in Europa aufrechterhalten werden. Wir versuchen in St. Gallen, die Selektion so früh wie möglich vorzunehmen. Die Universität St. Gallen hat für Ausländer einen Numerus Clausus bei 25 Prozent, und wir haben dort die Möglichkeit einer hochschulinternen Selektion, die sich sehr bewährt, und die wir im Prinzip auch zur Vergebung von Studienplätzen an Studierende aus der Schweiz vornehmen könnten, wenn die gesetzlichen Grundlagen dies erlauben würden.

Die Lösung ist gut, aber sie widerspricht dem gesamteuropäisch hochgejubelten Prinzip der Gleichbehandlung und ist damit nicht eurokompatibel.

Früher oder später müssen für die Zulassung zum Studium sowohl auf schweizerischer als auch auf europäischer Ebene neue Lösungen gefunden werden, und ich hoffe, man wird sich dabei an die qualitätsfördernde Idee des Wettbewerbs erinnern.

«Sonderfall St. Gallen»

Die in den sechziger und siebziger Jahren von Studenten lauthals erhobenen Schlagworte einer Hochschulreform waren «Mitbestimmung» und «Demokratisierung». Konsensbildung ist oft mühsam und braucht Zeit. Praktisch haben sich solche Experimente häufig als «Fortschrittsbremse» ausgewirkt. Gibt es diesbezüglich einen «Sonderfall St. Gallen»?

Die Universität St. Gallen hat mit einer sinnvollen Mitbestimmung gute Erfahrungen gemacht. Am Tage, als in Zürich und Basel die Studierenden auf der Strasse gegen Mittelkürzungen demonstrierten, hat die organisierte Studentenschaft in St. Gallen einer Erhöhung der Studiengebühren zugestimmt. Sie taten dies zwar widerwillig, aber aus der Einsicht, dass die Erhaltung der Studienqualität trotz sinkender Subventionen letztlich im Interesse der Studierenden liege, und dass es zur Zeit unter den gegebenen Randbedingungen keine Alternative gebe.

Ich gestehe, dass ich immer wieder begeistert bin von der Initiative und vom hohen Motivations- und Leistungsniveau unserer Studierenden.

Am Tage, als in Zürich und Basel die Studierenden auf der Strasse gegen Mittelkürzungen demonstrierten, hat die organisierte Studentenschaft in St. Gallen einer Erhöhung der Studiengebühren zugestimmt.

Ich gestehe, dass ich immer wieder begeistert bin von der Initiative und vom hohen Motivations- und Leistungsniveau unserer Studierenden. Natürlich denken sie an sich selbst und an die Optimierung ihrer beruflichen Chancen. Aber sie scheinen zu spüren, dass sich ein aktives Engagement für gemeinsame Anliegen und eine Mitwirkung in studentischen Initiativen durchaus lohnt. Unsere Studierenden wollen so rasch als möglich einen erfolgreichen Abschluss. Wir kennen das Problem der «Langzeitstudierenden» nicht. Es ist kein Geheimnis, dass sich – bedingt durch die strenge Selektion und durch den guten internationalen Ruf – in der Gruppe der Ausländer auch immer wieder besonders aktive und begabte junge Leute hochschulintern profilieren.

Dies wäre ja ein weiterer empirischer Beleg für die Auffassung, dass sich eine strenge Selektion am Eingang der Universitäten in jeder Beziehung lohnen würde. Der Leistungsdruck kommt ja heute in Form von Anreizen und Herausforderungen immer mehr von den Benützern und von den Randbedingungen in der Arbeitswelt, und er müsste daher gar nicht künstlich geschaffen oder gestützt werden, sofern die Studierenden mit ihrer Nachfrage tatsächlich das Angebot mitbestimmen. Aber sind wir nicht beim geltenden Finanzierungsmodus noch weit davon entfernt?

Die Studierenden werden zunehmend mobiler und selektiver und wählen nicht mehr unbedingt jene Universität, die vor der Haustüre liegt, sondern jene mit dem – in verschiedenster Beziehung – attraktivsten Angebot. Es gibt eine Form der «Mitbestimmung», die man nicht unterschätzen sollte: die Wahl der Universität durch die Studierenden in ihrer Benützer- bzw. Kundenrolle.

Gibt es an der Universität St. Gallen nicht auch Probleme und Frustrationen, beispielsweise im Doktorandenstudium? Dieses wird gelegentlich als «wenig effizient» und «unattraktiv» bezeichnet.

Das Doktorat sollte für den wissenschaftlichen Nachwuchs offenstehen. Wenn Mittelmässige abgeschreckt werden, so ist dies durchaus erwünscht. Das heisst aber natürlich nicht, dass man diesem qualifizierten Segment nicht grösste Aufmerksamkeit schenken müsste. Die Zukunft gehört der forschungsorientierten Zusatz-

ausbildung, die an den grösseren Instituten durch eigentliche Graduiertenkollege gewährleistet werden soll. Auf Bundesebene werden solche Lösungen vorbereitet, wir haben sie schon weitgehend realisiert.

Internationale Konkurrenzfähigkeit

Und die Hauptprobleme im Lehrkörper? Nachwuchssorgen? Inzucht? Berührungsängste der Etablierten mit originellen, innovativen Köpfen? Umgang mit Stars? Mehr Praktiker, mehr Theoretiker, mehr Frauen? Soll man Spitzenleute mit Sonderkonditionen anlocken, zu halten versuchen, «ziehen lassen»?

Man darf diesen wichtigen Bereich nicht verreglementieren. Entscheidend ist auch hier die internationale Wettbewerbsfähigkeit, und diese wird durch überdurchschnittliche, herausragende Forscher- und Lehrerpersönlichkeiten mitbestimmt. Auch hier gilt die Strategie des Profilierens und Positionierens. Man kann nicht überall Spitze sein, und wir haben daher auf Abteilungsebene Forschungsschwerpunkte formuliert. Persönlich wäre ich für flexiblere Sonderkonditionen, um einen ausserordentlich begabten Lehrer oder Forscher zu gewinnen bzw. zu halten, aber die gesetzlichen Bestimmungen setzen hier klare Limiten. Ein ungelöstes Problem ist die Zwangsjacke unseres Pensionskassensystems. Häufig fallen gute Wahlen und Berufungen ausser Betracht, weil Kandidaten, die über 45 Jahre alt sind, durch die hohen Einkaufssummen abgeschreckt werden, da kein Fonds für Sonderlösungen bereitsteht.

Eine Universitätsleitung steht im Spannungsfeld zwischen den Hochschulbehörden, den Studenten und dem Lehrkörper. Dazu kommen heute zwei weitere Gesprächspartner: die Sponsoren und die Öffentlichkeit, welche die Finanzen mitbestimmen. Wo liegen die Hauptprobleme der «Zukunftswerkstatt Universität»?

Die beste Universität ist jene, welche durch ihren Lehrkörper und ihre organisatorische und technische Infrastruktur für die Studierenden am attraktivsten ist. Diese Attraktivität wird eben nicht nur an den Annehmlichkeiten des Studienbetriebs und am Leistungsaufwand zur Erlangung der Diplome gemessen, sondern auch an den Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Eine Mehrheit der Studierenden ist durchaus in der Lage, hier die Chancen abzuschätzen und mit andern Angeboten zu vergleichen. Die Abnehmer der Absolventinnen und Absolventen und die Auftraggeber privater Forschung und Beratung wissen in der Regel auch, was sie wollen. Sie erwarten von der Universität Transparenz und Effizienz.

Die Zukunft gehört der forschungsorientierten Zusatzausbildung durch eigentliche Graduiertenkollege.

Ein ungelöstes Problem ist die Zwangsjacke unseres Pensionskassensystems.

Finanzierung und Autonomie

Wie steht es mit dem allzu bekannten Ruf: «Gebt uns mehr Geld, so liefern wir bessere Lehre und Forschung»? Ist die Qualität wirklich nur eine Geldfrage? Ist die «Politik der hohlen Hand» die einzige Problemlösungsstrategie?

Die öffentlichen Träger, seien sie nun auf kantonaler oder auf nationaler Ebene, sind mit dem Problem der Mittelknappheit konfrontiert. Man kann dies bedauern und über die komplexen Ursachen debattieren, aber wegdiskutieren kann man es nicht. Natürlich setzen wir uns dafür ein, dass der Anteil der Bildungssubventionen (eigentlich sind es ja Investitionen in die Zukunft der Wissensgesellschaft), nicht abnimmt, ja, mittel- und langfristig aufgestockt wird. Die Meinung, dass diese Quellen in absehbarer Zeit reichlicher zum Fliessen gebracht werden können, geht an der politischen und wirtschaftlichen Realität vorbei.

Ohne Drittmittel, die nicht vom Steuerzahler finanziert werden, kann ich mir eine künftige Finanzierung der Universität nicht vorstellen. Von den 95 Millionen unseres Jahresbudgets werden 35 Millionen in den Instituten durch Forschungs-

Jean Arp, Schalenbaum, Universität St. Gallen.

und Beratungsaufträge drittfinanziert. Das Sponsoring muss als «dritte Säule» unbedingt ausgebaut werden, so dass längerfristig ein «Fifty-fifty»-Modell praktiziert werden kann, etwa nach der Formel: 50 Prozent öffentliche Mittel, 35 Prozent Auftragsfinanzierung und 15 Prozent Sponsoring (projektbezogen und personenbezogen, d.h. als Lehrstuhl, der von einem Sponsor oder mehreren Sponsoren finanziert wird).

Beklagt wird in letzter Zeit auch das Verhältnis von Universität und Öffentlichkeit. Man betrachtet die Hochschule als eine Institution, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt.

Die Universität wird heute in der Öffentlichkeit tatsächlich als eine Institution wahrgenommen, die in erster Linie viel Geld verschlingt. Man weiss, was sie kostet, wird aber zu wenig darüber informiert, was sie wert ist. Wir vermitteln immer noch das Bild des Elfenbeinturms. Zum Teil liegt die Schuld bei den Universitäten. Es fehlt das Vertrauen. Wir müssen unsere Anliegen allgemeinverständlich darstellen und vermitteln können.

Wie autonom, kann und soll eine staatliche Universität sein?

So autonom wie möglich, aber so «eingebunden» in eine Rahmenordnung als nötig. Ich ziehe den Begriff des «New University Management» dem Modebegriff des «New Public Management» vor. Der Freiraum muss durch eine Leistungsvereinbarung (nicht: Leistungsauftrag) abgesteckt werden, der ein Globalbudget entspricht. Autonomie darf nicht mit dem Verzicht auf Transparenz und Effizienz und mit der Abwesenheit von wirksamem «Controlling» verwechselt werden.

Was uns grosse Probleme verursacht, ist die Verpflichtung auf den beim Staat üblichen einjährigen Budget-Rhythmus. Wir sollten ein mehrjähriges Globalbudget haben.

Zur Aufgabe einer Universität gehören neben der Vermittlung von qualifiziertem Allgemeinwissen und Fachwissen an die Absolventinnen und Absolventen auch die Grundlagenforschung und die angewandte Forschung, die Beratung und die Weiterbildung der höheren Kader. Gibt es in diesem vielfältigen Pflichtenheft Prioritäten?

Die Universität St. Gallen möchte sich ganz klar als Forschungsuniversität profilieren. Wo erfolgreich geforscht wird, steigt auch die Attraktivität für Studierende, für den Mittelbau, für die Auftraggeber und Sponsoren und letztlich auch für die breite Öffentlichkeit.

Ohne Drittmittel, die nicht vom Steuerzahler finanziert werden, kann ich mir eine künftige Finanzierung der Universität nicht vorstellen.

Wenn Sponsoring transparent und effizient realisiert wird, erleidet weder die Lehr- noch die Forschungsfreiheit bleibende Schäden.

Eliten und die Zukunft der Arbeitswelt

Ist die Universität eine «Pflanzschule für Eliten» oder werden darin einfach die künftigen Funktionäre der Wirtschaft und des Staates herangezüchtet?

Niemand kennt die genauen Anforderungsprofile in einem künftigen Arbeitsmarkt bei verantwortungsvollen Tätigkeiten. Das Thema «Zukunft der Arbeit» war Gegenstand einer Veranstaltung unseres Jubiläumsprogramms. Studentische Initiativen haben in letzter Zeit die Vorbereitung auf selbständige Unternehmertätigkeit vermehrt ins Blickfeld gerückt. Wenn «Elite» für eine Universität bedeutet, innovativ zu sein, rasch auf die Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft zu reagieren und den Entwicklungen in Wissenschaft und Ausbildung eher voraus zu sein als hinterherzuhinken, dann bekennen wir uns gerne zum Ziel der Eliteschulung. Den neuen Herausforderungen der Globalisierung begegnen wir mit verstärkter Internationalisierung der Dozentenschaft, der Lehrveranstaltungen und der Zusammenarbeit in der Forschung. Begabten Studierenden werden Austauschsemester ermöglicht, die mit einem sehr begehrten europäischen Lizentiat abgeschlossen werden können. Zur Zeit präsidiert die Universität St. Gallen die «Community of European Management Schools» (CEMS), und im Rahmen einer weiteren internationalen Vernetzung von Weiterbildung und Forschung besteht die Absicht, in Zukunft auf der Lizentiatsstufe eine durchgehend englischsprachige Studienrichtung «Master of International Management» einzurichten.

Kann eine in verschiedenster Hinsicht abhängige Institution eine staats-, wirtschafts- und gesellschaftskritische Funktion erfüllen? Kann der Staat gleichzeitig Finanzträger, Aufsichtsbehörde, Kunde von Gutachten und Gegenstand der wissenschaftlichen Kritik sein?

Ob die Universität ihre Fähigkeit zur freien Kritik wahrnehmen kann, hängt von der Lauterkeit, von der moralischen Qualität ihrer Exponenten ab. Das in der Frage erwähnte Dilemma existiert. Über-

all, wo Menschen am Werk sind, sind wir vor Fehlern, Befangenheiten und Irrtümern aller Art nicht gefeit. Wissenschaftler sollten sich im eigenen Interesse an eine Art Ehrencodex halten. Im übrigen sorgt die Öffentlichkeit, die Kritik durch Kollegen, Studierende und durch die Medien schon dafür, dass einer dauernden Verbreitung von «lukrativen Gefälligkeitsgutachten» und «nützlichen und populären Irrtümern» Grenzen gesetzt sind.

Die Universität St. Gallen war zunächst eine Handelsakademie, dann eine Handelshochschule mit engem Bezug zur Praxis – kurz: eine Fachhochschule. Dies führt nach der bundesrechtlichen Aufwertung und dem Zusammenschluss der Fachhochschulen zu Abgrenzungsproblemen. Was unterscheidet heute die Universität St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften von einer Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung?

Wir sind auch für die wissenschaftliche Forschung und für die Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses zuständig und bilden unsere Studierenden nicht ausschliesslich im Hinblick auf ein praktisches Berufsziel aus. Wir engagieren uns für eine enge Zusammenarbeit, möchten aber verhindern, dass die Fachhochschulen als Vorstufe zum Universitätsstudium missbraucht werden. Die Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschulen sollen mit ihren Diplomen dann auch wirklich den Anschluss an jene Berufspraxis finden, auf die ihr Studium ausgerichtet ist.

Die Handelshochschule war eine gemeinsame Gründung des privatautonomen «Kaufmännischen Directoriums» (Handelskammer) und der Stadt St. Gallen. Die Trägerschaft wurde später kantonalisiert und wird heute – wie alle kantonalen Universitäten – auch durch Bundesmittel mitfinanziert. Die privaten Geldgeber spielen aber – vor allem auf Institutsebene und in der Weiterbildung – eine zunehmend wichtige Rolle. Hat man seinerzeit mit dem Schritt zur weitgehenden Verstaatlichung die Option einer nichtstaatlichen Universität verpasst? Gibt es heute ein «Privatisierungspotential»?

Ich bin überzeugt, dass es in naher und fernerer Zukunft auch in Europa zur Neugründung zahlreicher privater Universitäten und universitätsähnlicher Bildungsstätten kommt. Wir werden dann, wie in den USA, ein duales System haben, wobei ich persönlich hoffe, dass die öffentlichen Universitäten unter dem Druck der Konkurrenz ihre Qualität nicht nur halten, sondern steigern können. Ein Absinken in ein «Zweiklassensystem» mit durchwegs schlechteren öffentlichen Universitäten wäre m.E. kein Fortschritt. An eine vollständige Privatisierung bestehender öffentlicher Universitäten glaube ich, was die Schweiz und unsere europäischen Nachbarn betrifft, nicht. Es sei denn, es käme in absehbarer Zeit zu einer völligen Umstellung des Finanzierungsmodus von der Subventionierung der Institutionen zu einer Subjekthilfe an die Studierenden in Form eines breit abgestützten Stipendien-, Gutschein- oder Darlehenssystems. Dies könnte zu einem wirksamen Wettbewerb um Studierende und um Forschungsbeiträge führen, welcher den Staat aus seiner bildungspolitischen Verantwortung nicht entlassen würde, aber die Verteilung der Mittel effizient und leistungsbezogen durch die Nachfrager bestimmen liesse. Ich halte aber ein solches Szenario für eher unwahrscheinlich, obwohl ich es als Ökonom gegenüber dem jetzigen Zustand vorziehen würde.

Da bei einem solchen System Unbemittelte wirksam und gezielt in den Genuss von staatlicher Subjekthilfe kommen, wäre immerhin der Vorwurf, die Finanzierung der Universität durch Studiengelder sei asozial, unberechtigt. Zudem wäre der Finanzausgleich zwischen Kantonen mit und ohne Hochschule elegant lösbar, da die Kantone sich auf die Subjekthilfe an die Studierenden aus ihrem Kanton beschränken könnten. Ist dies nicht doch das Zukunftsmodell für unsere Universitäten im nächsten Jahrhundert?

Ich glaube eher an das «St. Galler Modell» einer Mischfinanzierung, das ich skizziert habe. Die Weiterbildungsstufe ist bei uns vollständig selbstfinanziert und selbsttragend. Einzelne Forschungsinstitute haben bereits einen hohen Grad an finanzieller Eigenständigkeit. Mit den «drei Säulen» «öffentliche Mittel», «Drittfinanzierung durch Aufträge» und «Sponsoring» hat unsere hundertjährige Institution ein durchaus zukunftstaugliches Konzept. ✦

Wissenschaftler sollten sich im eigenen Interesse an eine Art Ehrencodex halten.

Den neuen Herausforderungen der Globalisierung begegnen wir mit verstärkter Internationalisierung der Dozentenschaft, der Lehrveranstaltungen und der Zusammenarbeit in der Forschung.

Thomas Straubhaar, *Jg. 1957, promovierte 1983 an der Universität Bern. Nach einer postgraduierten Ausbildung an der University of California, Berkeley, wurde er Privatdozent an den Universitäten Bern und Basel. Nach Lehrstuhlvertretungen an den Universitäten Konstanz und Freiburg i.Br. wurde er 1992 ord. Universitätsprofessor für Volkswirtschaftslehre am Institut für Wirtschaftspolitik, Universität der Bundeswehr Hamburg. Seine wichtigsten Arbeitsgebiete sind die internationalen Wirtschaftsbeziehungen, die Bevölkerungs- und die Bildungspolitik. Für die bildungsökonomischen und ordnungspolitischen Grundlagen dieses Beitrags vergleiche: Thomas Straubhaar/ Manfred Winz: Reform des Bildungswesens (Kontroverse Aspekte aus ökonomischer Sicht), Verlag Paul Haupt, Bern 1992, und Thomas Straubhaar: Die staatliche Bildungskatastrophe, Liberales Institut, Bonn 1996.*

Universität und Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts

Das Ende staatlicher Universitäten

Die schweizerische Universitätslandschaft ist in Bewegung. Basel, Bern und Zürich haben ihren Universitäten mehr Autonomie zugestanden. Betriebswirtschaftliche Prinzipien mit dem Modewort «New Public Management» etikettiert, finden Eingang in den universitären Alltag, wichtige Schritte von beachtlicher Tragweite – gerade mit Blick auf die nahezu blockierte Universitätsreform in Deutschland. Aber genügt «New Public Management» bereits, um die schweizerischen Universitäten fit zu machen für das 21. Jahrhundert? Der folgende Beitrag behauptet nein. Die Zukunft wird einem noch wesentlich stärker deregulierten und vor allem privatisierten Bildungswesen gehören.

Die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts

Die Volkswirtschaft des 21. Jahrhunderts wird eine *Knowledge-based Economy* sein. Waren Kapital und Bodenschätze strategische Faktoren im Zeitalter der Industrialisierung, werden im kommenden Dienstleistungszeitalter Wissen und persönliche Kompetenzen über individuellen, aber auch gesellschaftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Die Fähigkeit der Menschen, durch einen Lernprozess aus weniger mehr und aus Altem Neues zu machen, war, ist und wird die wichtigste Triebkraft wirtschaftlichen Wachstums im 21. Jahrhundert. Anders als bisher werden Geschwindigkeit und Intensität der Wissensveränderung sein.

- Die *Knowledge-based Economy* des 21. Jahrhunderts wird immer schneller immer mehr Wissen produzieren. Bereits in den letzten 30 Jahren wurden mehr neues Wissen und Informationen geschaffen als in der gesamten Menschheitsgeschichte zuvor. Dieser Trend wird beschleunigt weitergehen. Sich immer rascher folgende Innovationen in den Bereichen «Mikroelektronik», «Datenübertragung und -verarbeitung» werden zu einer Informationsflut führen. Immer leichter können Informationen kodifiziert, gespeichert und über globale Netze allgemein zugänglich gemacht werden.
- Wissen wird rascher veralten als jemals zuvor. Halbwertszeiten des Wissens werden kürzer. Innerhalb von fünf bis sieben Jahren verdoppelt sich das Wissen. «Neue» Technologien und Produktzyklen haben eine Lebensdauer von weniger als fünf Jahren. (Aus-)Bildung kann damit immer weniger eine eindimensionale, auf die Jugend beschränkte Anhäufung von kognitiven Fähigkeiten, Fakten und Standardwissen sein. Das Leitmotiv *«Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr»* enthält höchstens noch eine Teilwahrheit. Ebenso wichtig wie das Lernen in jungen Jahren wird die Bereitschaft zu einem LLL, einem *l*ebens*l*angen *L*ernen.
- «Wissen» wird nicht nur rasch entwertet. «Wissen» kann in elektronischer Form auch in beliebiger Menge an beliebigen Standorten von allen und jedem sofort abgerufen werden. Damit steht weniger das «Wissen» an sich im Zentrum. Vielmehr geht es um die Auswahl, den Umgang und die Nutzung von Wissen. Entscheidend wird die Fähigkeit der Informationsselektion. Schlüsselinformationen müssen aus dem verfügbaren Wissenspool herausgefiltert, zügig verarbeitet und rechtzeitig in brauchbare Lösungswege gegossen werden.
- Die Arbeits- und Berufswelt der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts

Dieser Beitrag ist die überarbeitete Fassung eines Vortrags, der im November 1997 in Zürich auf Einladung der Progress-Foundation und des Liberalen Instituts gehalten worden ist.

wird mit der Vergangenheit wenig gemeinsam haben. Landes- und Unternehmensgrenzen werden zunehmend verschwimmen. Firmen werden kurzfristig, projektbezogen und international nach Partnern und Arbeitskräften suchen. Fallweise arbeiten Finanz-, Informatik-, Personal- und PR-Spezialisten und Spezialistinnen in kleinen Teams und örtlich ungebundenen Netzwerken zusammen. Dabei kann, wer heute noch Partner ist, morgen zum Konkurrenten und übermorgen wieder zum Partner werden. Flexibilität lautet der oberste Grundsatz. Eine lebenslange Anstellung beim gleichen Arbeitgeber am selben Wohnort wird die Ausnahme, berufliche und räumliche Mobilität auf internen und externen Arbeitsmärkten wird die Regel werden.

Wissensgesellschaft und Bildungssystem

Die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wird die Lebens- und Berufswelt gewaltig verändern. Wandel wird zur Konstanten. Mehrdimensionale Laufbahnen und Lebensläufe werden zur Regel. Brüche im beruflichen und gesellschaftlichen Umfeld werden zum Normalfall. Bezugspersonen wechseln häufiger denn je. Vertrautes verschwindet, Ungewissheit und Unsicherheit steigen. Dieser Wegfall stabiler, plan- und voraussehbarer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturen hat entscheidende Rückwirkungen auf das (Aus-) Bildungssystem.

- Bildungssysteme müssen extrem offen und flexibel gestaltet sein. Die Grenzen zwischen Bildung, Aus- und Weiterbildung verschwimmen ebenso wie die Trennung in Berufs- und Bildungswelt. Eine lebenslang ständig aufs neue mögliche Durchlässigkeit zwischen Theorie und Praxis, Bildung und Arbeit für Lernende wie auch Lehrende wird eine zentrale Notwendigkeit. Wenn Technologien und Produktzyklen eine Lebensdauer von weniger als fünf Jahre aufweisen, dann dürfen auch institutionelle Bildungsstrukturen nicht unabänderbar auf einen längeren Zeithorizont ausgerichtet sein.
- Wenn Fakten und Standardwissen am Ende eines Studiums bereits veraltet sind und andererseits am Anfang eines Studiums noch offen ist, wie das Tätigkeitsfeld und seine Anforderungen in fünf Jahren aussehen, wird das Studieren in «Fächern» und «Berufen» gegenstandslos. Berufsbezogenes Basis- und Faktenwissen sollte höchstens noch in kurzzeitig (maximal zwei Jahre) angelegten Bildungsgängen vermittelt werden. Daneben müssten persönliche Kompetenzen verstärkt gefördert werden. Dazu zählen Verantwortungsbewusstsein, Initiative, Kreativität, Kommunikations- und Kritikfähigkeit, Fähigkeiten zum Arbeiten im Team und in interkulturellen Netzwerken sowie Fähigkeiten zur Lösung von Problemen und Konflikten. Diese persönlichen Kompetenzen sind nicht fachspezifisch, sie haben wenig mit herkömmlichen Studiengängen und noch weniger mit der Trennung in Geistes- und Naturwissenschaften zu tun.
- Die *Knowledge-based Economy* des 21. Jahrhunderts verlangt nach einem Bildungssystem, das rasch und flexibel auf die sich beschleunigende Dynamik des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandels zu reagieren imstande ist. In vielen Dimensionen vermag hierbei ein verstaatlichtes Bildungssystem nicht mehr zu genügen – selbst wenn es mit *New Public Management* und «Globalbudgets» Freiräume erhalten hat. Die fehlende Nachfragesteuerung und die begrenzten finanziellen Sanktionsmöglichkeiten mindern den mit einem privatwirtschaftlichen System untrennbar verbundenen Zwang zu einem ständigen Qualitäts- und Preis-Leistungswettbewerb. Dadurch wird das Innovationstempo verlangsamt, ersetzt Planung die Selbstregulierung und wird der staatliche Geldgeber immer wieder versucht sein, auf die eine oder andere Weise Einfluss zu nehmen.
- Die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wird weniger denn je auf den privaten Wettbewerb als Entdeckungsverfahren im Bildungsbereich verzichten können. Gerade die Dynamik und Intensität des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandels erzwingen flexible Bildungssysteme, die auf der Risikobereitschaft, Eigeninitiative, Kreativität und Innovationskraft einzelner Menschen ruhen. Auch im

Der Wegfall stabiler, plan- und voraussehbarer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturen hat entscheidende Rückwirkungen auf das (Aus-) Bildungssystem.

Die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wird weniger denn je auf den privaten Wettbewerb als Entdeckungsverfahren im Bildungsbereich verzichten können.

tertiären Bildungsbereich wird die spontane Ordnung ungebundener, freiheitlich organisierter, auf Eigenverantwortung basierender Systeme den staatlichen Monopolen um Längen voraus sein.

Ein Bildungssystem für die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts

Wie nun müsste ein Bildungssystem für die *Knowledge-based Economy* des 21. Jahrhunderts konkret gestaltet werden? Hier soll einmal die tertiäre, nach-obligatorische Bildung auf universitärer Ebene näher vorgestellt werden.

- Entscheidend ist die strikte Trennung von Bildungs*angebot* (Betrieb der Universitäten, Lehre und Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungserbringung) und Bildungs*finanzierung* (wer bezahlt?). Effizienz und Zukunftsfähigkeit des Bildungssektors können einzig über die «Angebotsschiene» verfolgt werden. Gerechtigkeit und Chancengleichheit hingegen müssen über die «Finanzierungsschiene» erreicht werden. Ein Überkreuzen der beiden Schienenstränge führt zu einer Entgleisung, unnötigen Kosten und schlimmer noch zu einer Fahrt nach rückwärts. Eine Vermengung von Angebot und Finanzierung zu einem mit Steuergeldern bezahlten staatlichen Bildungsangebot bewirkt nämlich eine Umverteilung von unten nach oben: *«The stupid many pay for the intelligent rich.»*
- Für ein modernes und zukunftsorientiertes Bildungssystem müsste der Grundsatz gelten, dass das Hochschulwesen privatisiert und die Finanzierung auf die Studierenden übertragen werden sollte. Im post-obligatorischen Bereich funktioniert der private Bildungsmarkt in der Regel effizient. Damit entfällt die Notwendigkeit eines staatlichen Bildungsangebots – auch, weil eine Verstaatlichung des Bildungsangebotes nicht hilft, Gerechtigkeitsziele zu erreichen.
- Der Staat sollte seine bildungspolitischen Aktivitäten auf subsidiäre Handlungen beschränken. Insbesondere hat er dafür zu sorgen, dass private Märkte optimal funktionieren und der Zugang zum Bildungssystem für alle offen ist. Keine dieser wichtigen Aufgaben ist so schwerwiegend, dass sie nur durch ein verstaatlichtes Bildungsangebot erfüllbar wäre. Vielmehr ist auch hier eine Ursachenorientierung zweckmässig, welche zielgenau die Probleme an ihren Wurzeln behandelt. Beispiele hierfür wären Konzessionsvorschriften, Informationspflichten oder finanzielle Rücklagepflichten.
- Um den unabdingbaren Forderungen nach Chancengleichheit und -gerechtigkeit zu genügen, bedarf es der staatlichen Unterstützung jener Bildungsinteressierter, die sich gerne (weiter-) bilden möchten, dafür auch fähig wären, aber nicht über genügend eigene oder privat ausgeliehene Finanzmittel verfügen. Der sozial gerechte und auch ökonomisch kostengünstigste Staatseingriff wäre hier eine staatliche Bürgschaft für all jene, die bei einem privaten Kreditinstitut ein Bildungsdarlehen aufnehmen möchten. Weiter kann der Staat im begründeten Einzelfall auch mehr oder weniger grosszügige, mehr oder weniger rückzahlbare Stipendien für besonders einkommensschwache oder besonders förderungswürdige Studierende ausschütten.

Auch im tertiären Bildungsbereich wird die spontane Ordnung ungebundener, freiheitlich organisierter auf Eigenverantwortung basierender Systeme den staatlichen Monopolen um Längen voraus sein.

Studiengebühren sind nicht asozial, sondern ein «Muss» für ein effizientes und gerechtes Bildungssystem.

Studiengebühren als Eigenfinanzierung

Studiengebühren sind nicht asozial, sondern ein «Muss» für ein effizientes und gerechtes Bildungssystem. In der heutigen politischen Realität wird eine Eigenfinanzierung der universitären (Aus- und Weiter)Bildung aus vermeintlich sozialen Gründen abgelehnt. Es wird argumentiert, dass einkommensschwache Studierende mehr Hemmungen hätten, sich zu verschulden und ein Bildungsdarlehen aufzunehmen, zudem würden sie kaum private Kreditgeber finden, da keine Sicherheiten oder pfändbare Güter hinterlegt werden könnten. Im weiteren würden durch universitäre Bildung positive externe Effekte für die Gesellschaft insgesamt entstehen. Diese Argumente sind stichhaltig. Daraus aber ein staatliches Bildungsangebot abzuleiten oder eine staatliche Vollfinanzierung der Studierenden zu rechtfertigen, heisst, das Kind mit dem Bade auszuschütten.

- Soweit, aber eben nur soweit, mit universitärer (Aus- und Weiter-)Bildung positive externe Effekte entstehen, sollen die Verursacher dieser positiven Wirkungen direkt entschädigt werden. Konkret lässt sich beispielsweise rechtfertigen, dass alle erfolgreichen Studierenden zusammen mit ihrem Hochschuldiplom vom Staat einen Check mit einem Pro-Kopf-Betrag erhalten. Denn nur wer erfolgreich studiert, hat die Perspektive, im späteren Berufsleben positive externe Effekte zu erzeugen. Festzuhalten bleibt jedoch, dass externe Effekte schwierig nachweisbar sind und wohl mit zunehmendem Bildungsniveau abnehmen (was bedeutet, dass die Effekte höherer Bildung eher internalisierbar sind).
- Soweit einkommensschwache Studierende benachteiligt sind, weil sie keine privaten Bildungsdarlehen erhalten (wollen), genügt es, dieses gesellschaftlich ungewünschte Kreditmarktergebnis zu korrigieren und einkommensschwachen Studierenden den Zugang zu privaten Bildungsdarlehen zu erleichtern oder gar zu sichern. (Vgl. Kasten)
- Die Eigenfinanzierung der tertiären Bildung ist die tragende Säule eines wirtschaftlich effizienten und auch gesellschaftlich tragfähigen Universitätsgebäudes. Studiengebühren (juristisch korrekter: Studienentgelte) sind ein verlässlicher unparteiischer Schiedsrichter, der im Wettstreit der Angebote dem nach individuellem Gutdünken besten Preis-Leistungsverhältnis den Zuschlag gibt. Die Zahlungswilligkeit der Studierenden wirkt wie ein Signal für die Universitätsleitungen. Hochschulen werden gezwungen, überzeugende Lehr- und Forschungskonzepte zu entwickeln und auf einem freien (Aus- und Weiter)Bildungsmarkt anzubieten. Der Zulauf oder das Wegbleiben von zahlungswilligen Studierenden zeigt unmittelbar, wie erfolgreich sie in ihren Anstrengungen sind.
- Studiengebühren führen automatisch zu einer Neuorganisation der tertiären Bildungsangebote. Nicht zuletzt würde eine zweistufige universitäre Ausbildung attraktiver. Ein zwei- bis maximal dreijähriges Studium, das in dreimonatige kompakte Trimestereinheiten gegliedert ist, würde die Regel einer universitären Ausbildung werden. Nur wer nach einer akademischen Lehr- oder Forschungstätigkeit strebt, würde ein forschungsorientiertes Nachdiplomstudium absolvieren. Damit liessen sich mehrere Fliegen auf einen Schlag treffen:
- Die Masse der Studierenden würde rascher ihren *Erstabschluss* erlangen. Sie wäre beim Eintritt ins Erwerbsleben jünger und damit in der Regel mobiler. Sie hätte ein längeres Berufsleben vor sich. Somit wären ein Auffrischen, Vertiefen oder Erweitern des Wissens zu einem späteren Zeitpunkt eher rentabel. Der in Zukunft noch rascher sinkenden Halbwertszeit des Wissens könnte hier mit einer permanenten Weiterbildung wirkungsvoll begegnet werden.
- Der Trimesterbetrieb würde ermöglichen, die universitäre Infrastruktur nicht nur während sechs bis sieben, sondern während neun Monaten voll auszulasten. Grenzbelastungen liessen sich gleichmässiger übers Jahr verteilen. Ein beträchtliches Einsparungspotential bei den Kosten universitärer Bauten und Anlagen könnte genutzt werden.
- Die Eigenfinanzierung der (Aus- und Weiter-)Bildung macht aus heute be-

Mimmo Paladino, Giardino chiuso, 1993, Universität St. Gallen.

Die Eigenfinanzierung der tertiären Bildung ist die tragende Säule eines wirtschaftlich effizienten und auch gesellschaftlich tragfähigen Universitätsgebäudes.

EIN DARLEHENSMODELL FÜR DIE TERTIÄRE BILDUNGSSTUFE

GRUNDSATZ: Die tertiäre Bildung muss durch die Nachfragenden selber in vollem Umfang eigenfinanziert werden. Rückzahlbare, marktkonform verzinsbare Bildungsdarlehen werden staatlich verbürgt, um so allen Bildungsfähigen den Zugang zum privaten Kreditmarkt offenzuhalten.

BEGRÜNDUNG: Tertiäre Bildung ist eine Investition mit hohen Renditen. Sowohl die Wirtschaftlichkeit wie auch die Gerechtigkeit erfordern somit eine vollumfängliche Eigenfinanzierung. Um unabhängig von der finanziellen Ausstattung der Eltern zu sein, müssen alle Bildungsfähigen als Einzelpersonen Zugang zum privaten Kreditmarkt haben. Weil hier nicht alle Bildungsfähigen dieselbe Kreditwürdigkeit aufweisen, bedarf es staatlicher Bürgschaften.

ORGANISATION: Die Anbieter verlangen Ausbildungsgebühren (besser: Ausbildungsentgelte). Die Bildungsnachfragenden haben für eine Regelstudienzeit Anrecht auf eine **staatliche Bürgschaft** für ein Bildungsdarlehen bei einem **privaten** Kreditgeber (Privatbank).

RÜCKZAHLUNG: Die Rückzahlung des privaten Bildungsdarlehen erfolgt primär durch einen frei gestaltbaren Abzahlungsvertrag zwischen privatem Kreditgeber und den Bildungsnachfagenden. Wird die staatliche Bürgschaft beansprucht, müssen folgende Mindestbedingungen erfüllt werden:
a) Die Rückzahlung muss spätestens 2 Jahre nach dem Ende der Regelstudienzeit beginnen. Sie endet mit dem 65. Altersjahr.
b) Die jährliche Rückzahlungs**pflicht** darf in keinem Jahr 8 Prozent des versteuerbaren Jahreseinkommens über- und 6 Prozent unterschreiten (= staatlich kontrollierte Regulierungsvorschrift für den Darlehensvertrag). Freiwillig darf sie über 8 Prozent liegen.
c) Der Staat erhebt eine **Risikoprämie** auf dem privat festgelegten Darlehenszins (beispielsweise von + 0,5 Prozent pro Jahr), um damit die Kosten der Bürgschaft und der Ausfallrisiken zu begleichen.

VARIANTEN: a) Wird in der amtlichen Steuererklärung eine gemeinsame Erfassung geltend gemacht, dient das gemeinsame **Haushalt-Einkommen** auch als Grundlage, um die Modalitäten der Rückzahlung festzulegen.
b) Für jedes **Kind** tilgt der Staat direkt einen substantiellen Teil der Darlehenssumme (beispielsweise 1/4 der Kreditsumme).

WIRKUNG: Das Bildungsdarlehen wirkt ähnlich wie eine Hypothekarschuld auf einem Gebäude. Eine grosse Investition muss über viele Jahre hinweg in kleinen Schritten getilgt werden. Der entscheidende Unterschied liegt in der Pfändung. Zahlt ein Hypothekenschuldner nicht mehr, kann das Haus als Pfand genommen werden. Bei der Bildung entfällt diese Möglichkeit. Deshalb bedarf es staatlicher Bürgschaften. Damit entsteht für die Staatskassen ein Ausfallrisiko. Um hier nicht Verluste zu sozialisieren, bedarf es einer Versicherung zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Nachfragern staatlicher Bürgschaften. Die Versicherung hat selbsttragend zu sein. Ein- und Auszahlungen müssen einander in der langen Frist entsprechen. Wer eine staatliche Bürgschaft beansprucht (beispielsweise weil er oder sie keine Garantien bieten kann, um auf dem privaten Kreditmarkt ein Bildungsdarlehen zu erhalten), zahlt dafür eine Versicherungsprämie. Die Höhe der Prämie (beispielsweise jährlich 0,5 Prozent der Restschuld) bemisst sich an den Risiken, dass der Staat offenbleibende Darlehensschulden letztlich mit Steuergeldern begleichen muss.
Die Regulierungsvorschrift, dass die Rückzahlungspflicht nicht über 8 Prozent des versteuerbaren Jahreseinkommens liegen darf, verhindert eine unzumutbare Tilgungslast bei den Kreditnehmern. Wer kein oder nur ein geringes Einkommen erzielt, wird nicht oder nur sehr milde mit Rückzahlungen belastet. Erst mit steigendem Jahreseinkommen erhöht sich die Tilgungspflicht.

PROBLEME: Das grösste Problem liegt in der staatlichen Bürgschaft. Einzelne können ihr Bildungsdarlehen nicht zurückzahlen, andere wollen nicht. Um hier nicht falsche Signale zu setzen, bedarf es richtiger Anreizmechanismen. Die jährliche Rückzahlpflicht von mindestens 6 Prozent des versteuerbaren Jahreseinkommens soll in diese Richtung wirken.
Zu regeln bleibt, was mit Restschulden geschieht, die am Ende des 65. Altersjahr offenstehen. Von einem generellen Kreditschuldenerlass, über eine teilweise Pfändung von Altersrenten (bspw. aus der privaten Vorsorge) bis zu einer Pfändung von Vermögenswerten ist hier theoretisch alles denkbar. Je härter die Regelung sein wird, desto geringer dürfte das staatliche Bürgschaftsrisiko ausfallen.

vormundeten Studentinnen und Studenten mündige Menschen, die in freier Eigenverantwortung darüber entscheiden, was ihnen ihre tertiäre (Aus- und Weiter)Bildung wert ist. Sind Studierende gezwungen, auch eigene finanzielle Mittel in ihre Bildung zu investieren, ist sichergestellt, dass die Bildungsnachfrage nicht wie beim Nulltarif kostenlos beliebig ausgedehnt werden kann. Steht «eigenes» Geld auf dem Spiel, werden die Studierenden ihre Entscheide «korrekter» treffen. Sie werden bessere Informationen seitens der universitären Leistungsanbieter verlangen, um rationaler und somit effizienter entscheiden zu können. Das System wird nicht mehr nur geplant und einseitig gesteuert, sondern reguliert und durch Rückkoppelungseffekte wechselseitig optimiert.

Neues Finanzierungsmodell

Der Weg in die Zukunft beginnt mit einem neuen Finanzierungsmodell. Die heutige Universitätslandschaft ist vom Idealfall eines privatisierten Bildungsangebotes und einer eigenfinanzierten Bildungsnachfrage (zu) weit weg. Somit bedarf es eines stufenweisen Übergangs zu einem marktwirtschaftlichen, freiheitlich organisierten Bildungssystem. *New Public Management* und «Globalbudgets bei klar definiertem Leistungsauftrag» sind zwar erste wichtige Schritte. Es fehlt jedoch der entscheidende Regelungseffekt der finanziellen Rückkoppelung aus dem Zulauf oder Wegbleiben zahlungswilliger Studierender. Ein Innovationsschub und eine Dynamisierung der Hochschulen kann somit einzig und allein über eine neue Finanzierungsstruktur erreicht werden.

- Grundlegend ist die Erkenntnis, dass öffentliche Gelder nicht über den Angebotskanal, sondern einzig über den Nachfragekanal fliessen sollen. Steuergeld darf nicht mehr direkt an irgendwelche Bildungsinstitutionen ausgeschüttet werden. Staatliche Hochschulen sollen nicht mehr *ex ante* gegenüber privaten Hochschulen oder Forschungseinrichtungen bevorzugt sein. Wollen sie öffentliches Bildungsgeld, müssen sie mit andern staatlichen und privaten Konkurrenten um Studierende oder um staatliche Forschungsmittel werben. Wer erfolgreich ist, erhält während der Regelstudienzeit pro Studierenden einen fixen Betrag pro Semester oder einen staatlichen Forschungsbeitrag.
- Studierende werden während der Regelstudienzeit mit mehr oder weniger stark subventionierten *Bildungsgutscheinen* staatlich sehr weitgehend finanziell unterstützt. Einkommensschwache Studierende erhalten die Bildungsgutscheine kostenlos, einkommensstärkere Studierende müssen einen Eigenbeitrag leisten. Die Bildungsgutscheine können an jeder konzessionierten privaten oder staatlichen Hochschule gegen Ausbildungsleistungen eingetauscht werden. Die ausgewählten Universitäten ihrerseits lösen die Bildungsgutscheine beim Staat ein.
- Wollen Studierende länger studieren als die Regelstudienzeit vorgibt, müssen sie diesen Wunsch durch eigenes oder privat geliehenes Geld selber finanzieren. Der Staat stellt hier lediglich sicher, dass auch wirtschaftlich Schwache – mit einer geringeren Bereitschaft sich zu verschulden und einem höheren Risiko für die Gläubiger – ein Bildungsdarlehen erhalten. Diese Absicht kann mit staatlichen Bürgschaften für Bildungsdarlehen privater Kreditgeber erreicht werden. Einkommensschwache Studierende könnten die staatliche Bürgschaft auch schon während der Regelstudienzeit in Anspruch nehmen, um Darlehen zur Finanzierung der Lebenshaltungskosten aufzunehmen.
- Dieses pragmatische Modell liesse selbstverständlich auch Platz für Varianten. So könnten Bildungsgutscheine zunächst einmal nur für das erste Semester oder das erste Jahr kostenlos an die Studierenden verteilt werden. Weiterer kostenloser Studienbesuch wäre dann gekoppelt an vorherigen Studienerfolg – beispielsweise bestandene Vorprüfungen. Oder finanziell besonders benachteiligte oder im Studium besonders erfolgreiche Studierende könnten neben den Bildungsgutscheinen auch durch Fördergelder oder mit nicht rückzahlbaren Stipendien finanziell unterstützt werden. Damit liessen sich Lebenshaltungskosten bestreiten. ✦

Ein Innovationsschub und eine Dynamisierung der Hochschulen kann somit einzig und allein über eine neue Finanzierungsstruktur erreicht werden.

Martin Lendi,
1933 geboren, in St. Gallen aufgewachsen, ist Professor für Rechtswissenschaft an der ETH Zürich (Staats- und Verwaltungsrecht). Er ist ordentliches Mitglied der deutschen Akademie für Raumforschung und Landesplanung sowie Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Akademie der Technischen Wissenschaften. Zahlreiche Publikationen zum Themenkreis Lebensraum und zum Verhältnis der Rechtswissenschaft zur Zukunft in Politik, Ethik und Technik.

Der kulturelle Auftrag der Hochschule

In seinen Erinnerungen formuliert der frühere deutsche Bundespräsident Weizsäcker: «Die Universität kann nicht alles». Ich möchte an ein bekanntes Wort anschliessend formulieren: «Die Universität darf nicht alles». Beide Sätze sind bedeutsam, aber erst in ihrer Kombination führen die Aussagen an die Wurzeln der Frage nach der Kultur an Hochschulen. Kann die Hochschule Kultur vermitteln? Darf sie in Kultur machen? Könnte es nicht sogar so sein, dass die Hochschule aus sich heraus «Kultur» sein müsste?

Es ist eine Vorfrage, die uns hilft, einen ersten elementaren Schritt zu tun: Was würde geschehen, wenn die ETH Zürich morgen in Schutt und Asche fallen würde? Sie würde weiter existieren und bereits am nächsten Tag würde gelehrt und gelernt. Sie würde den Unterricht in Schutt und Asche weiterführen, denn das intergenerationelle Gespräch ist auch ohne Hilfsmittel möglich, zumal es nichts anderes braucht als Gesprächsteilnehmer, die etwas zu fragen und zu sagen haben. (So nebenbei, es ist keineswegs zwingend der Lehrer, der etwas zu sagen hat. Seine ureigenste Aufgabe ist das Fragen.)

Anders formuliert, in «Schutt und Asche» kommt das zum Ausdruck, was die Hochschule wirklich ausmacht: Die Kultur und damit auch die wahre Kultur der Hochschule. Übrigens, *Weizsäcker* unterstreicht, dass die Hochschule nicht lehren soll, *was* man zu denken hat, sondern *wie* man denkend lernt und wie man lernt zu denken, gerade aber dies kommt in einer Hochschule in «Schutt und Asche» besser herüber als an einer an der Grenze zur Perfektion organisierten und hierarchisch geführten. Auch hier ist beizufügen, dass *Weizsäcker* mit seinen Äusserungen an die grosse Tradition des deutschen Nachdenkens über die Universität anknüpft. Ein Professor, so *Schleiermacher,* muss nicht erzählen, was er weiss, sondern alles, was er weiss, vor den Zuhörern entstehen lassen, sein eigenes Erkennen, die Tat selbst reproduzieren. Sicher, es ist bequem und der Sache dienlich, an einer wohldotierten Institution zu lehren und zu forschen, aber der Ausstattungsgrad besagt wenig. Massgebend ist vielmehr das, was sich ereignet.

Ich will mein eigenes Beispiel einbringen: Rein äusserlich erteile ich Rechtsunterricht, forsche, erfülle Aufgaben für die Öffentlichkeit (Lehre, Forschung, Dienstleistung) und stehe im Gespräch mit der *scientific community.* Konkret: In diesen Wochen arbeitete ich an einem Buch über die schweizerische Raumplanung, korrigierte ich Druckfahnen zu Aufsätzen zum Verkehrsrecht, verhandelte ich mit einer Verkehrsorganisation über die Neuformulierung des Verfassungsrechts über den Verkehr, nahm an einer Sitzung über das Profil einer Professur für Architektur und Stadtplanung teil und brachte einen orientierenden und vergleichenden Aufsatz über das neue deutsche Raumordnungsgesetz zu Papier. Ferner hatte ich ein im Auftrag des ETH-Rates verfasstes Gutachten über Forschungsprofessuren an den Forschungsanstalten zu Ende zu führen. Permanent begleite ich Dissertationen. Beratend setzte ich mich mit der Marktliberalisierung der Elektrizitätswirtschaft auseinander, alles im Hinblick auf ein internationales Schiedsgerichtsverfahren, für das es einen Experten zu suchen galt. Kurzum, Lehre, Forschung, Dienstleistung, aber alles im Verbund, in der Sache ganz weit vorne, in höchster Relevanz für die tägliche Arbeit in Lehre und Forschung, nützlich für die Lehre, für das Gespräch mit Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitern.

Die Folgerung ist klar. Die Hochschule ist am Ball, wenn ihre Professoren am Ball sind, in der Sache ganz bei der Substanz, grundsätzlich und aktuell, sei es auf der theoretischen Ebene, sei es nahe der Praxis, in ihrem gegenseitigen Bezug. Nun kann man sich allerdings fragen, was hat dies mit Kultur an der Hochschule zu tun? Möglicherweise nichts, oder doch sehr viel? Jedenfalls in Teilen dann, wenn alles letztlich aus dem einen Grund geschieht, dem Gespräch mit jungen Menschen –

methodisch und inhaltlich – zuzudienen. Anders formuliert, die Hektik der Hochschule kreist um einen materiellen Kern und um Menschen, die aufeinander verwiesen sind. Selbst im immensen Hochschul«gebäude» scheint es also so etwas zu geben, wie ein inneres kulturelles Geschehen.

Interdisziplinäre Begegnung

An der ETH erhalten Nicht-Juristen eine Einführung ins juristische Denken. Unsere Studierenden der Ingenieur- und Naturwissenschaften erfahren durch diesen Unterricht Mehrung und Stärkung im Umgang mit der Sprache, mit dem Zulänglichen und Unzulänglichen menschlicher Institutionen sowie mit Wertantinomien resp. Interessenkonflikten. Sie lernen zusätzlich zu ihrer Fachdisziplin eine weitere Denkweise, sie erfahren in hohem Masse die Sozialrelevanz des eigenen Problemlösens, und sie gewinnen damit über die fachlichen Fähigkeiten hinaus an Zivilisationskompetenz. Allein schon diese schliesst kulturelles Vermögen ein. Wer etwas für die «Civilisation» tut, ist mindestens kulturell engagiert, allerdings nicht im Sinne der künstlerischen Kultur, wohl aber in der Art und Weise wie von «Agrikultur», «Politikkultur» usw. gesprochen wurde und wird. Dazu kommt nun im Unterricht, dass anhand von Beispielen, Rechtsfällen aus der Praxis und für die Praxis die eigenschöpferische Komponente zu wachsen beginnt.

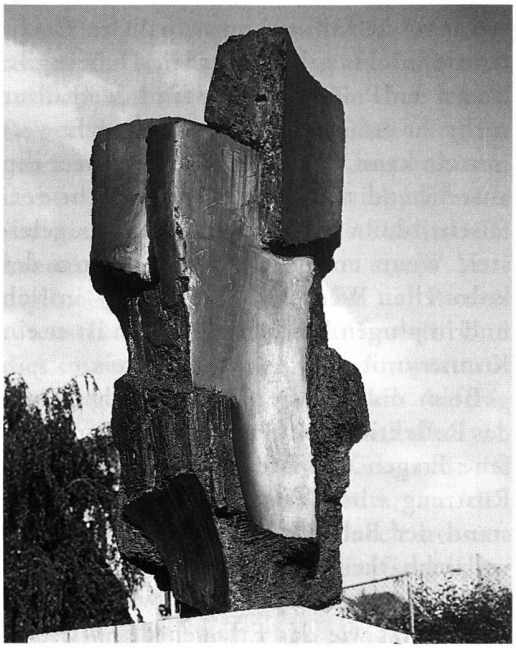
Der Rechtsunterricht lebt aus der Forschung, d.h. im Verbund von Lehre und Forschung und somit aus der Wissenschaft. Ihr Gegenstand und Ziel ist nach der üblichen Formulierung «Wahrheitssuche», so eindrücklich in unserer Zeit bei *Karl Popper: «Wissenschaft ist Wahrheitssuche»*. Wenn auch schwer verständlich, das Kürzel taugt. Die «Wahrheitssuche» moniert die Unabhängigkeit des Forschers, seine Unvoreingenommenheit, seine Verpflichtung, auf der Suche zu sein und zu bleiben und sich von nichts anderem leiten zu lassen als der Wahrheit und dabei der Wahrheit würdig zu werden. Dies gilt für einen Theologen genauso wie für einen Naturwissenschaftler. Es geht immer um den souveränen Zutritt zum Gegenstand, verbunden mit der Fähigkeit, diesen selbst in seinen Grenzen zu sehen und diese zu sprengen: Der Weg zur Wahrheit, ein wahrhaft kultureller Aspekt.

Unter Zwang und Zwangsherrschaften gedeiht keine «Kultur».

Dennoch, die «Kultur» für und durch die Hochschule ist mit diesen Hinweisen noch nicht von jedwelchem Schutt befreit. Geklärt ist immerhin, dass sie geschieht, auch wenn sie sich nicht von selbst einstellt, und sie hat etwas zu tun mit dem Gespräch als Geschehnis einer in «Schutt und Asche» liegenden Hochschule, sie hat etwas zu tun mit einem souveränen Gespräch.

Kulturelle Strukturelemente der Hochschule

Die sich nun scheinbar aufdrängende abstrakte, allgemeingültige Definition der Kultur ist nicht zu erbringen. Kultur lässt sich, wie indirekt aus dem Herantasten hervorgeht, nicht fassen. Kultur ist letztlich etwas, das «Werden – Sein – Vergehen» umspannt, wo immer diese Klammer zum Verstehen und Tun gefordert ist. Angelpunkte sind aber auszumachen, denn Kultur als Vorgang stellt sich beispielsweise aufgrund der Erfahrung nur dort ein, wo Freiheit herrscht. Unter Zwang und Zwangsherrschaften gedeiht keine «Kultur». Diesen Beweis hat die Geschichte erbracht. Äusserlich steht für die Freiheit an den Hochschulen die vom Staat gewährte und gewährleistete akademische «Lehr- und Forschungs- sowie Lernfreiheit», die auch als Wissenschaftsfreiheit angesprochen werden kann. Sie bildet



Max Oertli, Bronzeplastik, Universität St. Gallen.

nicht die eigentliche kulturelle Komponente der Hochschule, und sie ist auch nicht deren Garant, wohl aber Voraussetzung. Ohne Freiheit keine Kultur – eine These? Sicher mehr als eine abstrakte Papierthese! Die Lehr- und Forschungsfreiheit samt Lernfreiheit macht eben Sinn. Sie bedeutet in der Konsequenz, dass die Öffentlichkeit Raum schafft für das Schöpferische, für das bedingungslose Nachdenken als innere und äussere «Kultur». Über die so verstandene Freiheit wird die Hochschule zum Ort der Freiheit zum Schöpferischen, zum Denken und Bedenken in der Begegnung von Menschen. Sie wird zum Ort des sorgfältigen Umganges mit Problemen, Fragen, mit dem Denken, Suchen und dem Sich-Öffnen. Dies mag sehr idealistisch tönen. Wer aber sollte sich in dieser Art mit der «Welt» auseinandersetzen, wenn gerade die Hochschulen darauf verzichten würden?

Drei strukturstarke Elemente besonderer Art treten in der Hochschule als Sitz der Freiheit zum schöpferischen Denken, Tun und Gestalten hervor:

- der intergenerationelle Auftrag
- der disziplinäre und der interdisziplinäre Auftrag
- der universelle Auftrag.

Zum intergenerationellen Auftrag: Eine Hochschule ist wesensmässig und funktional nichts anderes als eine intergenerationelle Veranstaltung. Wichtig dabei, dass sie auf alle Fälle den Stand der Kultur weitergibt. Auch hier darf die Bemerkung beigefügt werden: Wer würde dies tun, wenn es die kulturverantwortliche Hochschule nicht geben würde? Dabei gilt: Wenn ein Professor den Stand der Kultur nicht zu erfassen versteht und nicht vermitteln kann, dann versagt er. Wenn er ihn ausreichend transportiert, also nicht verfälscht, dann hat er bereits einiges geleistet. Wenn er zusätzlich Fähigkeiten des kulturellen Werdens herauslockt – in sich und in jungen Menschen –, dann ist er ein Könner, mit oder ohne Nobelpreis.

Beim disziplinären Auftrag geht es um das Reflektieren über Sachgegenstände, offene Fragen und Methoden. Ohne dieses Rüstzeug wird Wissenschaft zum Gegenstand der Beliebigkeit. Sie ist der Nachvollziehbarkeit, der Kritisierbarkeit und dem Lernen zu exponieren, was so etwas voraussetzt wie das Erfassen des Wissens, das Analysieren, das Bilden von Theorien, je nach der Art der Disziplin und ihres Fragens. Von den Disziplinen und vom geschulten Disziplinären führt der Weg weiter in die Inter(Trans-?, Multi-?)disziplinarität, besser formuliert, in die Grenzbereiche des wissenschaftlichen Denkens, notwendigerweise, denn die Disziplin ist nicht der Weisheit Schluss, sondern der wissenschaftsmethodisch rückgesicherte Auftrag zum Aufbruch und allenfalls Ausbruch.

Lehr- und Forschungsfreiheit bedeutet, dass die Öffentlichkeit Raum schafft für das Schöpferische, für das bedingungslose Nachdenken als innere und äussere «Kultur».

Der universelle Auftrag der Hochschule mündet in das Durchstossen von Grenzen, nicht in das Zerstören. Grenzen, das sind eben die Limitierungen, die in grosser Vielgestaltigkeit auf uns einstürmen und uns beschränken, wie immer sie erlebt werden. Zu ihnen mag man die nationalen zählen, letztlich geht es um Grenzen, die uns auferlegt sind oder die wir selbst gemauert haben, sei es in den tradierten Disziplinen, sei es in der sozialen Wirklichkeit. Dabei ist stets das Bedingte zu sehen, nötigenfalls zu akzeptieren, aber nicht blindlings, sondern als durchschaute «Bedingungen», die letztlich vom Bedingungslosen, vom Unbedingten her zu relativieren sind.

Institutionalisierte Hochschulkultur

Mit diesen Überlegungen sind wir bereits nahe zum Kern des Kulturellen an der Hochschule vorgestossen, aber noch nicht vielseitig genug. Fragen wir deshalb zusätzlich, ob von der institutionalisierten Kultur an der Hochschule ein bereicherndes Element anfallen könnte, also beispielsweise von einer Kulturabteilung in der Hochschulverwaltung oder einer Kulturfakultät im Rahmen eines Polytechnikums. Von der organisierten Kultur wird in der Regel viel erwartet. Ob sie allerdings eine abschliessende Antwort ermöglicht, dürfte fragwürdig sein und bleiben.

Wenn es so etwas gibt wie institutionalisierte Kultur, dann gibt es diese in unterschiedlichsten Formen. Beim Staat sind es die Filmförderung, sind es die subventionierten Theater und Orchester. Die Politik bemühte sich zu allen Zeiten um die Kultur, in der Demokratie mit mehr Hemmungen als in Monarchien, doch mit oder ohne Hemmungen, auch staatliche Macht lebt gerne im Licht der Kultur. Die Wirtschaft sponsert und sonnt sich in der von

ihr unterstützten Kultur. Die Hochschulen verfügen sogar über sogenannte kulturelle Einrichtungen, also über so etwas wie eine Kulturabteilung (an der ETH Zürich wären dies die Abteilung für Geistes- und Sozialwissenschaften [Abt. XII], das Kollegium Helveticum usw.). Institutionalisierte Kultur, auch als institutionalisierte Kultur für die Hochschule, ist aber letztlich ein Unding, wenn auch unvermeidlich und bisweilen sogar nötig. Denn: Kultur lässt sich gerade als «Kultur» des Schöpferischen, als Inhalt zwischenmenschlicher Begegnung und Verantwortung nicht organisieren, verordnen und schon gar nicht befehlen.

Das Schöpferische als Inhalt zwischenmenschlicher Begegnung und Verantwortung lässt sich nicht verordnen und schon gar nicht befehlen.

Die Hochschule als Ereignis

Einrichtungen der Kultur sind im besten Fall ein Gefäss, in dem Kultur werden kann, wie im Theater als dem baulich, personell und finanziell organisierten Gefäss eine Tragödie oder Komödie erst zum «Ereignis», zum kulturellen Ereignis wird. Dieses macht Kultur aus. Kultur ist Geschehen. Kultur ist gegenwärtiges Geschehen aus der Zeit und in die Zeit hinein, sie durchbohrend. Und «Kultur», die kein Geschehen ist, ist höchstens ein Ort, ein flüchtiger Punkt, eine banale Einrichtung. Darum kann nicht die Abteilung XII Garant der Kultur an der ETH und für die ETH sein, sondern das Kulturelle der Hochschule respektive an der Hochschule ist die von Tag zu Tag «Ereignis werdende Hochschule». Das Ereignis Hochschule ist die Kultur der Hochschule.

Die tägliche Frage an die Hochschule lautet deshalb: *Wie wird die Hochschule Ereignis?*

Und da meine ich, gibt es nur eine Antwort: durch das *Gespräch* (an einer «in Schutt und Asche» liegenden oder an einer reich ausgestatteten Hochschule). Es ist das Gefäss *und* Element, beides gleichzeitig, der Hochschulkultur, der Kultur der Hochschule. Das hochschuladäquate Gespräch, wenn es nach Form und Inhalt wirklich als ein Gespräch sich ereignet, ist das Ereignis Hochschule, ist kulturelles Geschehen.

Darum sind die gesprächsbereiten Hochschullehrer und – nicht minder bedeutsam – die gesprächsbereiten Studierenden so wichtig. Ein Professor als berufener Lehrer und Forscher ist an diesem Kriterium zu messen, letztlich nur an diesem; alles andere, von der Didaktik bis zum Lehr- und Forschungsoutput in Form von Publikationen kommt dazu, ist Nährboden und Folge, aber nicht die entscheidende Kulturbrücke zwischen Menschen. Dieses liegt im für die Hochschule so wichtigen Fragen und Antworten, wiederkehrend.

Sorge um das Gespräch

Leider ist das hochschulgenuine Gespräch hochgradig gefährdet. Die sogenannte «Massenuniversität» von heute steht ihm entgegen. Und sie erschwert tatsächlich die Wahrnehmung des Kernauftrages. Dies ändert aber nichts daran, dass das Hochschulereignis gerade nicht in der Masse, sondern im Gespräch stattfindet, wobei auch eine «Vorlesung» in der Art des Vor- und Mitdenkens und fragenden und antwortenden Herauslockens Gespräch sein kann. Die Universitäten müssen deshalb Mittel und Wege finden, wie ihr innerstes Anliegen realisiert werden kann. Da ist an Gruppenunterricht ergänzend zu Vorlesungen genauso zu denken, wie Semesterarbeiten und Übungen im kleinen Kreis von Studierenden und Assistenten zu besprechen sind. Vor allem aber müssen Diplomarbeiten und Dissertationen immer im unmittelbarsten Bereich eines Professors gedeihen können, wie auch Prüfungen mehr sind als hürdenreiche Kontrollen; sie sind optimale Chancen zum hochschulwürdigen Gespräch. Seitens der Professorenschaft erfordern sie einen enormen zeitlichen Aufwand, der sich aber lohnt. Beigefügt sei, dass die Studienbedingungen an den schweizerischen Universitäten, insbesondere an der ETH Zürich nach wie vor nicht unvorteilhaft sind. Studierende haben, spätestens nach dem ersten Vordiplom, eine faire Chance, bei der Professorenschaft offene Türen zu finden. Und dies muss so bleiben. Meine Antwort auf die Frage nach dem kulturellen Auftrag der Hochschulen lautet: Hochschulkultur, Kultur an der Hochschule, Kultur für die Hochschule, das ist fragendes, zu den Grenzen und durch sie hindurch stossendes Ereignis im Gespräch von Gesprächsbereiten im Rahmen intergenerationeller Begegnung. ✦

Malte Probst,
geb. 1974 in Bochum. Seit Oktober 1996 Student an der Universität St. Gallen 1997/1998 ISC-Teammitglied, verantwortlich für den Bereich Presse und Öffentlichkeitsarbeit.

Das International Students' Committee – im Dienste des Austauschs und der Begegnung

Seit nunmehr 28 Jahren findet an der Universität St. Gallen an drei Tagen im Mai das Internationale Management Symposium statt. Inzwischen begrüssen die Organisatoren – das International Students' Committee (ISC) – jedes Jahr etwa eintausend internationale Teilnehmer aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie ausgewählte Studenten. In verschiedenen Veranstaltungen werden unter wechselnden Themenstellungen Wege für erfolgreichen Wandel und Innovation aufgezeigt.

1969 ergriffen fünf Studenten der Universität St. Gallen aus der Schweiz, Österreich, Deutschland, Holland und Norwegen die Initiative zur Durchführung eines Management-Symposiums an ihrer Alma mater. Das ISC ist geboren. Im Mai 1970 findet das erste Symposium mit 100 Teilnehmern aus der Wirtschaft und ebenso vielen Studenten statt.

Heute bilden 23 Studenten der Universität St. Gallen und vier Studenten der Harvard University das Organisationskomitee des ISC. Diese Tätigkeit bietet die Möglichkeit, Erfahrungen für das spätere Berufsleben zu sammeln. Da die Arbeit im ISC auf ehrenamtlicher Basis erfolgt, sind diese Erfahrungen die eigentliche Belohnung für ein Jahr intensiver Vorbereitung. Internationale Ausrichtung ist ein Grundsatz des Internationalen Management Symposiums seit seiner Gründung. Das aktuelle Team mit seinen 27 Mitgliedern repräsentiert 10 verschiedene Nationen.

Für die Realisierung des Generationendialoges ist heute wie vor 28 Jahren die Integration der ausgewählten studentischen Teilnehmern besonders wichtig. Über einen weltweit ausgeschriebenen Wettbewerb erhalten jedes Jahr 250 Studenten aus über 50 Nationen eine Einladung zum Internationalen Management Symposium.

Auch heute bieten die «drei Tage im Mai» ein Forum, bei dem Manager auf Studenten, Politik auf Wirtschaft, Europäer auf Asiaten treffen. Der Reiz liegt dabei sowohl in der Diskussion zwischen Management und Nachwuchs als auch in der besonderen Atmosphäre, welche die Universität St. Gallen als Veranstaltungsort vermittelt. Traditionell ist die Ansprache des amtierenden Bundespräsidenten der Schweiz zu Beginn des Symposiums.

Zu den Referenten zählen jedes Jahr erneut bedeutende Persönlichkeiten. So durfte das ISC beispielsweise *Gro Harlem Brundtland, Sir Leon Brittan, Shangquan Gao, Bohdan Hawrylyshyn, Nicolas G. Hayek, Alfred Herrhausen, Roman Herzog, Helmut Kohl, Wim Kok, Alex Krauer, Sadako Ogata, David P. L. de Pury, Jacques Santer, Jürgen E. Schrempp, Hans Tietmeyer, Franz Vranitzky* – um nur einen kleinen Teil der Top Faculty zu nennen – bei den jährlichen Symposien begrüssen.

Seit 1978 wird während des Internationalen Management Symposiums der Max-Schmidheiny-Preis an Persönlichkeiten verliehen, die *«hervorragende Leistungen zur Erhaltung und Weiterentwicklung einer freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung»* erbracht haben. Preisträger sind beispielsweise der Neuseeländische Finanzminister Sir *Roger Douglas,* der Begründer des Lego-Imperiums *Kjeld Kirk Kristiansen* oder die Vereinigung «Médecins sans frontières».

Im Jahr des 100jährigen Bestehens der Universität St. Gallen wird am 28. Internationalen Management Symposium unter dem Thema «Success in Times of Paradox» der Fragestellung nachgegangen, warum anscheinend im Widerspruch stehende Grundsätze und Situationen nicht notwendigerweise ein Hindernis darstellen, sondern ein Klima schaffen, in welchem Erfolge erzielt werden können. Wie in den vergangenen 27 Jahren hofft ein Team St. Galler Studenten darauf, den erfolgreichen Kapiteln der St. Galler Symposien ein weiteres hinzufügen zu können. ✦

Rolf Kaufmann,
Jg. 1965; Jura-Studium an der Universität St. Gallen (HSG); seit 1995 Rechtskonsulent bei Wegelin & Co., Privatbankiers, St. Gallen.

Mariusz Platek,
Jg. 1971; aus Skarzysko (Polen); BWL-Studium an der Wirtschaftsakademie von Krakau (Polen) mit Vertiefung Bankwirtschaft; 1995/96 Absolvent des MAPOW-Programms der Universität St. Gallen (HSG); seit 1996 Doktorand an der HSG (Fachprogramm Corporate Finance und Banking) und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Wegelin & Co., Privatbankiers, St. Gallen.

Silvan Schriber,
Jg. 1972; BWL-Studium an der Universität St. Gallen (HSG) mit Vertiefung Bankwirtschaft; seit 1997 Doktorand an der HSG (Fachprogramm Finanzen und Kapitalmärkte) und Assistent des geschäftsführenden Teilhabers von Wegelin & Co., Privatbankiers, St. Gallen.

Hanspeter Wohlwend,
Jg. 1971; BWL-Studium an der HSG mit Vertiefung Bankwirtschaft; seit 1997 Doktorand an der HSG (Fachprogramm Corporate Finance und Banking) und seit 1995 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Wegelin & Co., Privatbankiers, St. Gallen.

Die Zusammenarbeit zwischen der Universität St. Gallen und der Wirtschaft

Die HSG aus der Sicht der Studierenden

Die Universität als Elfenbeinturm – die hundertjährige Universität St. Gallen (HSG) ohne jeden Bezug zur Aussenwelt? Dass dies nicht so sein darf – und auch nicht so ist – wird im folgenden Beitrag dargelegt. Ausgehend von der Sicht der Studierenden wird der Frage nachgegangen, in welchen Formen die Zusammenarbeit zwischen der Jubilarin und der Wirtschaft gedeiht und wo noch Handlungsbedarf gegeben bzw. ein Umdenken nötig ist. Exemplarisch aufgezeigt wird, dass die Symbiose zwischen Universität und Wirtschaft auch abseits von offiziellen Vereinbarungen durchaus erfolgreich sein kann.

Als Studierender der HSG wird man mit einer Vielzahl von Kontakten der Universität nach aussen konfrontiert. Die HSG ist dafür bekannt, dass sie mit der Wirtschaft einen sehr regen Kontakt pflegt. Beispiele der Kontaktforen sind das alljährlich im Mai stattfindende Internationale Management Symposium und das für die Studierenden des letzten Studienjahres organisierte AIESEC-Forum, das den Austausch von Informationen über Absolventen und mögliche Arbeitgeber bezweckt. Beide Anlässe erfreuen sich bei den Studierenden wie bei den Vertretern aus der Wirtschaft einer ungebrochenen Beliebtheit. Weniger bekannt dürfte sein, dass vereinzelte Unternehmen mittels Jahrgangssponsoring (von «Freshmen» und neu auch von Abschlussjahrgängen) einen noch engeren Kontakt zu den Studierenden suchen.

Austausch mit verschiedenen Ländern und Organisationen

Die HSG ist Partner verschiedener Übereinkommen, die den internationalen Studentenaustausch ermöglichen. Entsprechende Abkommen wurden mit über 50 ausländischen Wirtschaftsuniversitäten vereinbart. Das wohl bekannteste darunter ist CEMS (Community of European Management Schools). Als Mitglied von CEMS bietet die HSG Studenten der Lizentiatsstufe die Möglichkeit zu einem halbjährigen Studienaufenthalt an einer der 14 renommiertesten Wirtschaftshochschulen in Europa (z. B. in London, Paris, Barcelona, Bergen, Mailand, Köln u.a.). Sofern Zusatzqualifikationen erfüllt sind (zwei Fremdsprachen, Auslandsemester, Auslandpraktikum, bestimmte Lehrveranstaltungen), kann zusätzlich zum HSG-Lizentiat ein CEMS-Diplom erworben werden. Dieses Diplom, Kombination der akademischen Ausbildung und der internationalen Praxiserfahrungen, wird zum Standard in der Managementausbildung in Europa und international durch die grössten Unternehmungen anerkannt. Als Teil der internationalen Orientierung und Ergänzung zum CEMS entwickelte die HSG ein intensives Ausbildungsprogramm für Studenten aus Nordamerika und Asien, das International Study Program (ISP). Die ISP-Teilnehmer lernen dabei die europäische Denkweise in Management und Wirtschaftspolitik sowie die im europäischen Wirtschaftsraum entwickelten Theorien kennen.

Eine andere Möglichkeit für HSG-Studenten am internationalen Studienaustausch teilzunehmen ist das Socrates/Erasmus-Programm der EU. Obwohl die Schweiz als Nicht-EU-Mitgliedstaat offiziell nicht am Programm teilnehmen kann, wurden mit den Partneruniversitäten in den beteiligten Ländern bilaterale Abkommen getroffen. Die Finanzierung der Stipendien übernimmt das Bundesamt für Bildung und Wissenschaft. Es können für Austauschsemester, die an den Universitäten in EU-Ländern absolviert werden, Mobilitätsstipendien gewährt werden.

Die internationalen Kontakte werden auch auf der Ebene der Studentenorganisationen wie Studentenschaft und AIESEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) gepflegt. Innerhalb der Studentenschaft an der HSG ist das Ressort International für alle internationalen Kontakte der Studentenschaft verantwortlich. Das Ressort bemüht sich, Kontakte mit Studentenvereinigungen und anderen studentischen Organisationen in der ganzen Welt zu pflegen, um kulturelle und akademische Erfahrungen auszutauschen. Zu den Projekten des Ressorts International gehören: die Betreuung ausländischer Gaststudenten an der HSG, das zweiwöchige bilaterale Austauschprojekt *Euro-Tour,* das *Asian Culture Transfer-Projekt* und die *Studytour,* eine Reise durch die Schweiz für Gäste aus ganz Europa.

Durch die Teilnahme am internationalen Praktikantenaustausch der AIESEC besteht für Studierende, Absolventen und Absolventinnen sowie Doktoranden und Doktorandinnen die Möglichkeit, in einem der über 87 AIESEC-Mitgliedländer ein Praktikum zu absolvieren.

Als gemeinsames Projekt organisieren Studentenschaft und AIESEC seit dem Ende des Kommunismus in Osteuropa das Management Ausbildungsprojekt Ost West (MAPOW). Jedes Jahr werden 12 Studenten der wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen aus Osteuropa und der ehemaligen Sowjetunion für ein zweisemestriges Studienprogramm ausgewählt. Das Programm setzt sich zusammen aus einem Semester an der HSG sowie einem fünfmonatigen Praktikum und bezweckt die Unterstützung des wirtschaftlichen Reformprozesses in den Ländern des ehemaligen Ostblocks.

Jedes Jahr werden 12 Studenten der wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen aus Osteuropa für ein zweisemestriges Studienprogramm ausgewählt.

Lizentiat – und was dann?

Die Erlangung des Lizentiatsdiploms ist für viele Studierende nicht einfach gleichzusetzen mit dem Abbruch der Beziehungen zu ihrer Alma Mater. Dies darf auch nicht Ziel der HSG sein, denn dies würde den Wissenstransfer zwischen Universität und Wirtschaft arg beschränken: zum einen auf die Masse der Absolventen, die sich während etwa acht Semestern eine Grundausbildung aneignen und sich dann in der Praxis zu bewähren haben; zum anderen auf diejenigen Alumni, die sporadisch in einen Hörsaal zurückkehren oder einen Besuch der Weiterbildungsstufe (WBS-HSG) in Erwägung ziehen.

Die HSG-Institute – Plattform für den Wissenstransfer

Bedeutsam ist die Tätigkeit der HSG-Institute, die im Umfeld der Universität wirken. Im Unterschied zu den meisten anderen Schweizer Universitäten geniessen die St. Galler Institute insofern und notgedrungenermassen einen besonderen Status, als sie für ihren finanziellen Unterhalt primär selbst verantwortlich sind. Sie müssen den grössten Teil ihrer Ausgaben durch Förderbeiträge, insbesondere durch das Entgelt für extern angebotene Leistungen, decken. Dieser Zwang, bis zu einem bestimmten Grad selbsttragend zu sein, führt fast automatisch zu einer Öffnung nach aussen, mithin zu gelebter Praxisnähe der einzelnen Institute. Dies geschieht beispielsweise in der Bearbeitung einer von einer Unternehmung vorgegebenen Aufgabenstellung, in der Durchführung von Kursen sowie in der Ausarbeitung und Begleitung von Studien oder Dissertationen in Zusammenarbeit mit Externen.

So ist in einem gewissen Masse bereits systembedingt sichergestellt, dass der Transfer von Wissen und Informationen zwischen Lehre und Wirtschaft gesucht und gepflegt wird. Für diejenigen Studierenden, die im Anschluss an das Lizentiat ein Promotionsstudium beginnen und dann u.U. die akademische Laufbahn weiter verfolgen, bietet sich die Assistententätigkeit an einem Lehrstuhl an, woraus sich wiederum ein mehr oder weniger enger Kontakt zu Professoren und Dozenten ergibt. Aus der Sicht der Studierenden der Bankwirtschaft ist das Schweizer Institut für Banken und Finanzen (sibf) wohl am bekanntesten, das unter anderem durch das Angebot von Kursen und die Publikation von Büchern *(Fit for Finance)* immer wieder auf sich aufmerksam macht.

Dass die Assistenz an einem Institut nicht die einzige Möglichkeit zur Erlangung einer Promotion darstellt, versteht sich von selbst. Nicht nur Unternehmungen, denen aufgrund ihrer Grösse zugemutet und von denen wegen ihrer volkswirt-

schaftlichen Verantwortung auch erwartet werden kann, Doktoranden zu «finanzieren», sondern auch kleinere Firmen können Doktoranden ein ideales Umfeld bieten, wenn sich beide Seiten der Chancen bewusst sind, die sich aus einer entsprechenden Zusammenarbeit ergeben können und sie willens sind, ein entsprechendes *commitment* einzugehen.

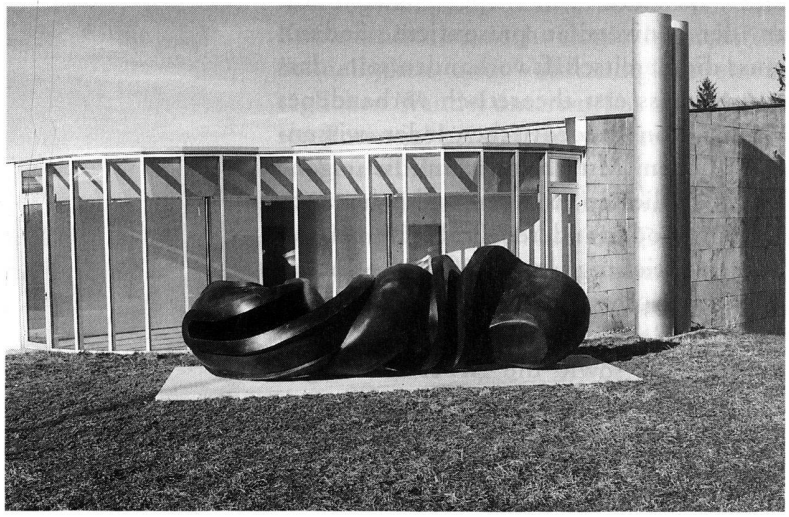
Der Hang zum «big is beautiful»

Man muss neidlos anerkennen, dass die HSG in Sachen PR und Marketing ihresgleichen sucht. Kann es sich denn eine der «Big Firms» aus der Beratungs-, der Revisions-, der Automobil-, der Finanz- oder der Versicherungsbranche (die Liste liesse sich fast beliebig verlängern) leisten, an der HSG nicht mindestens einmal pro Jahr mit einem Event zu gastieren? – Das Internationale Management Symposium kann sich – abgesehen von der Grösse und dem damit verbundenen organisatorischen Aufwand – was das Format der Referenten betrifft, ohne falsche Bescheidenheit mit einem «World Economic Forum von Studenten für Studenten» vergleichen. Mit Einrichtungen wie dem Jahrgangssponsoring, dem Nachdiplomlehrgang für Führungskräfte und mit der vielfältigen und teilweise selbsttragenden, ja gar profitablen Tätigkeit gewisser Institute werden Arbeits- und Lehrmodelle in die Praxis umgesetzt, die in Zeiten immer knapper werdender Mittel der öffentlichen Hand wegweisend sind.

Ein permanentes Stelldichein der Vertreter von «Blue Chips» des Stellenmarktes ist gewiss unterhaltend und attraktiv für die Studierenden. Selbstverständlich können Veranstaltungen der genannten Art auch informativ sein und den so wichtigen Einblick in die Kultur eines Unternehmens gewähren. – Bereits auf der Grundstufe werden die Studierenden in die Welt der grossen und weltweit tätigen Konzerne eingeführt. Die Folien in Vorlesungen und Seminarien tragen Namen wie SBC Warburg, Novartis, Roche, Nestlé, ABB, Daimler-Benz, BMW, Hewlett Packard usw. Die Fallbeispiele stammen oft von diesen Unternehmen, und die bevorzugten Gastreferenten sind nicht selten Mitglieder der höchsten Führungsgremien von Weltkonzernen. Man kommt jedoch nicht umhin, die Auftritte dieser Gesellschaften als eine Art Schaulaufen zu empfinden, das bisweilen schon etwas groteske Ausmasse annehmen kann, so etwa, wenn eine weltbekannte Consultingfirma die gesamte HSG-Belegschaft im grandiosen VIP-Zelt verköstigt. Da können natürlich die anderen *firms* der Consulting- und Revisions-Branche nicht hintanstehen. Man mietet sich im teuersten Hotel der Stadt ein oder organisiert im Weiterbildungszentrum der Universität ausgedehnte Informations- und vor allem Verpflegungsaktionen.

Mit der vielfältigen und teilweise selbsttragenden, ja gar profitablen Tätigkeit gewisser Institute werden Arbeits- und Lehrmodelle in die Praxis umgesetzt, die in Zeiten immer knapper werdender Mittel der öffentlichen Hand wegweisend sind.

Was aber ob soviel Pomp, ob dieser Kür der Selbstdarstellung auf der Strecke zu bleiben droht, ist die Pflicht. Und zu dieser gehören nun einmal – als Teilnehmer – die kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). Obwohl die Beschäftigung mit dieser Unternehmenskategorie mittlerweile auf keinem Vorlesungsplan fehlen darf und schon etliche Einrichtungen für die Förderung der KMU ins Leben gerufen worden sind, stellt sich doch die Frage, ob die allenthalben als Managementkaderschmiede bezeichnete HSG ihrer Verantwortung für einen der wichtigsten Bereiche der heimischen Volkswirtschaft genügend nachkommt. Bietet sie diesem eine angemessene und gleich attraktive Plattform zur «Selbstdarstellung» wie den *Global Players?* Im gleichen Atemzug muss auch die Verantwortung der HSG gegenüber Stadt, Kanton und Region erwähnt werden. Kann die HSG im *cluster* St. Gallen oder Rheintal jene Funktion, die in der Zusammenführung von Studium und Praxis besteht, wahrnehmen? Und schafft sie in ihren



T. Cragg, Early Forms, Universität St. Gallen.

Bemühungen den die Kantons- und Regions-, allenfalls sogar die Landesgrenzen überschreitenden Know-how-Transfer?

Diese – beileibe nicht destruktiv zu verstehende – Fragestellung bedarf freilich noch einer Ergänzung: Zum einen sind die Studierenden selbst angesprochen. Das Denken in grossen *brand names* sollte einer etwas differenzierteren und vor allem vorurteilsfrei(er)en Haltung in bezug auf das Arbeitgeberpotential weichen. Warum kein Interesse zeigen für eine Chipfirma aus dem St. Galler Rheintal oder ein Unternehmen der Textilbranche auf dem Platz St. Gallen? Schliesslich gilt es auch, den Begriff «Praxisbezug» zu hinterfragen. Dieser bedeutet doch in erster Linie, das Gelernte in die Praxis umsetzen zu können und dabei gegebenenfalls mit Schwierigkeiten oder Unerwartetem konfrontiert zu werden (Stichwort: *learning by doing*). Wenn diese Erfahrungen, die ein Student schon zur Studienzeit im aktiven Berufsleben sammeln kann, wieder einfliessen in den Lehr- und Lernbetrieb, so ist ein hochgradiger Wissenstransfer gewährleistet, und dieser Strom von Wissen und Erfahrungen notabene hat in beide Richtungen zu fliessen.

Ein weiterer Appell richtet sich an die KMU selbst: Auch hier tut ein gewisser Gesinnungswandel not. Der Einbezug von studentischem Know-how in die tägliche Unternehmenstätigkeit kann ausserordentlich befruchtend sein. Voraussetzung hierfür ist der Abbau von Berührungsängsten zwischen Nichtakademikern und Akademikern bzw. solchen, die es werden wollen. Dieser beginnt schon damit, dass man sich in die «Höhle des Löwen» wagen muss, sprich: sich in ansprechender Form an der Universität präsentiert. Sodann muss die Bereitschaft vorhanden sein, dass naturgemäss erst theoretisch vorhandenes Wissen von studentischen oder wissenschaftlichen Mitarbeitern in die eigene Praxis einfliessen zu lassen und dabei auch die einen oder anderen Probleme bei der Implementierung in Kauf zu nehmen. Wenn sich dazu noch die nicht minder wichtige Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung gesellt sowie die Arbeitsleistungen angemessen honoriert werden, müssten auch (lokale und regionale) KMU als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen und eine Abwanderung der «manpower» in die Berufszentren (Zürich, London, Frankfurt, München etc.) und zu Grossunternehmen eingedämmt werden können. Aus dem vermeintlichen Standortnachteil Ostschweiz könnte sehr schnell ein grosser Vorteil werden.

Das Denken in grossen «brand names» sollte einer etwas differenzierten und vor allem vorurteilsfrei(er)en Haltung in bezug auf das Arbeitgeberpotential weichen.

St. Galler Privatbank als Praxisbeispiel

Dass in einem intensiven und aktiven Wissenstransfer zwischen Universität und Praxis ein grosses Potential steckt, hat die Privatbank Wegelin & Co. in St. Gallen bereits früh erkannt. Die Bank hat Studenten der HSG schon zu einem frühen Zeitpunkt eine studiumsbegleitende Tätigkeit ermöglicht. Mittlerweile sind aus diesem Experiment mehrere Dissertationen und zahlreiche Diplomarbeiten hervorgegangen und unterstützend begleitet worden. Neben den rund 60 fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt die Bank zur Zeit neun Studenten, welche in den verschiedensten Bereichen eingesetzt werden. Als Teilzeitangestellte können sie ihr Arbeitspensum weitgehend frei und in Abhängigkeit des Arbeitsanfalls festlegen. Von seiten der Bankführung wird jedoch immer wieder klar zum Ausdruck gebracht, dass der Beendigung des Studiums erste Priorität einzuräumen ist, dass mithin die Mitarbeit in der Bank studiumsbegleitend sein soll und nicht das Studium arbeits- oder berufsbegleitende Funktion hat.

Die Erfahrungen, die Wegelin & Co. mit dem Einsatz von Studenten gemacht hat, sind durchwegs positiv. Mit der Anstellung von Studenten gelang es der Privatbank, einen ständigen Kontakt zu Lehre und Forschung (insbesondere im Bereich der Finanzmarkttheorie) und ihren neusten Erkenntnissen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Das Einbringen von Ideen aus der Theorie in die Praxis hat zudem zu einem fruchtbaren Diskurs und zur Implementierung neuer Methoden geführt. Gleichzeitig lässt sich aber noch ein weiterer, interessanter Aspekt beobachten. Durch die frühe Einbindung der Studenten in das Berufsleben konnten langfristige Mitarbeiterbeziehungen aufgebaut werden. Die verpflichteten Studenten der ersten Stunde haben heute bereits Führungsfunktionen auf höchster Ebene der Bank inne.

Aber auch aus Sicht der Studenten ist die Anstellung während des Studiums durchaus positiv. Einer vermehrten zeitlichen Belastung steht der Vorteil des Einblicks in die Tätigkeiten und Abläufe einer Bank entgegen. Diese Kenntnisse erweisen sich im weiteren Verlauf des Studiums als enorm wertvoll. Die im Hörsaal dargebotene Theorie kann vom Studenten mit einem vertieften praktischen Hintergrund plötzlich viel besser eingeordnet und verarbeitet werden. Es können ständig Bezüge zwischen Theorie und Praxis hergestellt werden, wodurch auch das Lernen leichter fällt. Dies wiederum fördert das Interesse des Studenten am Studium, wodurch wiederum die stärkere zeitliche Belastung eindeutig wettgemacht werden kann.

Durch die frühe Einbindung der Studenten in das Berufsleben konnten langfristige Mitarbeiterbeziehungen aufgebaut werden.

Das angeführte Beispiel vermag anzudeuten, wie ein effizienter Wissenstransfer auch gestaltet werden kann. Auf einfache und im Resultat effiziente Art und Weise findet so ein ständiger Austausch von Informationen statt, der schliesslich sowohl der Unternehmung als auch der Universität und nicht zuletzt dem Studierenden zum Vorteil gereicht. Voraussetzung für diese Kooperation ist eine faire Ausgestaltung der Beziehung. Der Studierende darf nicht als billige Hilfskraft angesehen und muss entsprechend seinen Fähigkeiten eingesetzt und entschädigt werden. Diese Voraussetzung dürfte in vielen Unternehmen einen Wechsel der Denkhaltung erfordern. Gleichzeitig müssen aber auch der Student und die Studentin bereit und in der Lage sein, sich den Gegebenheiten in der Praxis anzupassen. Studierende, die noch nie während längerer Zeit in einem Unternehmen gearbeitet haben, bekunden in dieser Hinsicht nicht selten einige Mühe.

Es muss an dieser Stelle betont werden, dass das Beispiel von Wegelin & Co. bisher noch keine grössere Verbreitung gefunden hat. Einerseits scheinen die Barrieren und Vorurteile auf beiden Seiten immer noch vorhanden zu sein. Andererseits ist aber auch davon auszugehen, dass die Informationen in diesem Bereich ungleich verteilt sind. Gerade den kleineren und mittleren Unternehmen dürfte nur selten bewusst sein, welche Möglichkeiten sich aus einer studienbegleitenden Anstellung ergeben. Eine breite Anwendung dieses Modells könnte vielleicht gar dazu führen, dass der Wirtschaftsstandort Ostschweiz eine spürbare Aufwertung erfährt. Und eine kühne Vision besteht darin, dass aus dem vermehrten Einsatz von studentischem Know-how in Zukunft eine Reihe von innovativen Unternehmen vor Ort entstehen werden. Die heute noch etwas strukturschwache Ostschweizer Wirtschaftsregion könnte vielleicht sogar zu einem «Rheinvalley» mutieren.

Kritik/Wertung

Im Bereich des Wissenstransfers zwischen Universität und Praxis muss unseres Erachtens eine nahezu klassische Informationsasymmetrie diagnostiziert werden. Die Informationen über Angebot und Nachfrage scheinen sehr ungleich verteilt zu sein, woraus auf dem Markt für Universitätsabgänger eine suboptimale Allokation resultiert. Gerade die Universität könnte in diesem Bereich eine Intermediationsfunktion wahrnehmen. Es ist wohl nicht verfehlt, an dieser Stelle an den Begriff des *New Public Management* zu erinnern. Damit einher ginge eine konsequente Ausrichtung des eigenen Dienstleistungsangebotes auf den Arbeitsmarkt, sei dies nun in Form von universitären Veranstaltungen, mittels auftragsorientierter Institutstätigkeit oder ganz einfach in der Funktion als Informations- und Know-how-Pool für die mannigfachen Bedürfnisse der Nachfrageseite. Ein Zusammenspiel, das dank einer immer leistungsfähigeren Informations- und Kommunikationstechnologie hinsichtlich Schnelligkeit und Vollständigkeit einem täglichen Wandel unterworfen ist und dessen Potential bei weitem noch nicht ausgeschöpft wird.

Wie andernorts und in anderem Zusammenhang findet auch hier das Denken und der Wandel in den Köpfen statt, frei nach dem Motto: *«Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah?»* ✦