

Strategische Entwicklung der Universität St.Gallen

Bericht der Regierung vom 16. Juni 2015

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1 Ausgangslage	3
2 Grundsätze der Strategieentwicklung an der Universität St.Gallen	5
3 Antworten auf die Fragen im Postulat	6
3.1 Strategische Ausrichtung	6
3.2 Ausrichtung Studierendenzahl	9
3.3 Schwerpunkte	11
3.4 Internationale Spitzenposition	12
3.5 Notwendige Mittel; Mittelbeschaffung	13
3.6 Geeignete Organisation	16
3.7 Kompetenzaufteilung	17
3.8 Räumliche Infrastruktur	18
3.9 Änderungen von Gesetzen und Verordnungen?	19
4 Fazit	19
5 Antrag	20

Zusammenfassung

Der Kantonsrat hiess am 5. Juni 2013 das Postulat 43.13.01 «Strategische Entwicklung der Universität St.Gallen» gut. Die Regierung wurde beauftragt, insbesondere durch die Beantwortung von neun konkreten Fragen zur strategischen Entwicklung der Universität St.Gallen (HSG) Stellung zu nehmen. Teil des Projektauftrags war, den Bericht zusammen mit der Universität zu erarbeiten. Der vorliegende Bericht stützt sich weitgehend auf den Grundlagenbericht der HSG. Er beantwortet sodann das gutgeheissene Postulat 43.03.11 «Ziele der St.Galler Hochschulpolitik» für den universitären Teil.

Die Universität St.Gallen ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und dem Recht der Selbstverwaltung. Strategisch ist sie klar aufgestellt. Gemäss einem definierten Strategieprozess wird die Strategie periodisch überprüft, zuletzt mit dem Erlass der Vision 2020 im Jahr 2011 und der Immobilienstrategie im Jahr 2014. Die Vision wird im Leitbild und in Leitsätzen konkretisiert. Diese werden in ein System von Zielen und strategischen Projekten übersetzt, die jährlich überprüft werden, übersetzt. Für die beiden wesentlichen Tätigkeitsfelder Lehre und Forschung wurden Teilstrategien entwickelt.

- Im Bereich der Lehre sollen innovative, teilweise IT-gestützte Lehrformen umgesetzt werden, damit die HSG ihre Qualität der Ausbildung im intensiven Wettbewerb halten und ausbauen kann.
- Im Bereich Forschung sollen drei bis vier Themen zu globalen Profildbereichen ausgebaut werden, in denen die HSG eine internationale Spitzenposition erreichen will. Diese Schwerpunktsetzung korrespondiert mit dem in der Vision formulierten Ziel, als eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas in ausgewählten Bereichen global auszustrahlen. Die HSG möchte global anerkannt sein «als Denkplatz für aktuelle Probleme von Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder Persönlichkeiten».

Ihre Ziele kann die Universität nur erreichen, wenn die finanziellen Grundlagen stimmen sowie Organisation und Infrastruktur unter Berücksichtigung der beschränkten Staatsfinanzen aufeinander abgestimmt werden. Organisatorisch ist die HSG mit dem Universitätsrat, dem Senat (und Senatsausschuss), den Abteilungen (Schools) und dem Rektorat als Führungsgremium gut für die künftigen Anforderungen aufgestellt. Im Infrastrukturbereich besteht anerkanntermassen dringender Handlungsbedarf. Die hohe Reputation der Universität St.Gallen und die schweizweit allgemeine Zunahme der Studierendenzahlen hat zu einem kontinuierlichen, starken Wachstum der Zahl der Studierenden an der HSG und damit zu grossen Herausforderungen bei der Infrastruktur geführt. Gegenwärtig studieren gut 8'000 Studierende an der HSG. Aufgrund des dringenden Raumbedarfs soll die Universität bis im Jahr 2025 am bisherigen Campus Girtannersberg sowie auf dem städtischen Areal Platztor erweitert werden (Projekt Erweiterung Universität). Der entsprechende Regierungsbeschluss ist erfolgt, das Stadtparlament hat dem Grundstückverkauf zugestimmt. Bis Herbst 2016 soll die Vorlage auf der Basis des neuen Immobilienmanagements des Kantons St.Gallen für den Kantonsrat erarbeitet sein.

Die finanzielle Basis der Universität ist ausgewogen und diversifiziert; sie beruht rund hälftig auf staatlichen Geldern (Grundfinanzierung durch Bund, Kantone und Kanton St.Gallen) und nicht-staatlichen Geldern (Studiengebühren, Einnahmen aus Weiterbildung und Forschung). Für den Zeitraum 2016 bis 2020 prognostiziert die HSG aufgrund ihrer Mittelfristplanung einen wachsenden Bedarf an Brutto-Staatsbeiträgen, Sponsoring und Schenkungen. Im Rahmen der kantonalen Finanzplanung AFP 2016-2018 vom Herbst 2014 ist als Ausgangslage ein Nettostaatsbeitrag an die Universität von jährlich 46 Mio. Franken ab dem Jahr 2016 eingestellt. Der nach Abzug der zu erwartenden Bundesbeiträge und der Beiträge der Herkunftskantone der Studierenden (IUV-Beiträge) verbleibende Nettostaatsbeitrag des Kantons St.Gallen wird neu als Sonderkredit für eine mehrjährige Leistungsperiode festgelegt (vgl. 22.14.04A «IV. Nachtrag zum Gesetz über die Universität St.Gallen» [ABl 2015, 624; sGS 217.11] als Ergebnis des Entlastungsprogramms 2013). Dies geschieht im Rahmen des Budgetprozesses im Herbst 2015. Die voraussichtlich fehlenden Mittel muss die Universität St.Gallen durch zusätzliche Mittelbeschaffung (Dienstleistungen, Weiterbildungseinnahmen, Sponsoring und Spenden) oder durch Verwesentlichungs- und Sparmassnahmen wenigstens teilweise selbst abdecken. Angesichts dieser Tatsachen erscheint es umso wichtiger, dass die unternehmerischen Freiräume der HSG erweitert werden. Der IV. Nachtrag zum Gesetz über die Universität St.Gallen sieht daher für die Zeit ab dem Jahr 2016 nicht nur mehrjährige Leistungsaufträge und Staatsbeiträge, sondern daran gekoppelt auch eine erhöhte funktionale und finanzielle Autonomie während der entsprechenden Perioden vor.

Als Bildungseinrichtung mit internationaler Ausstrahlung und als wichtiger Standort- und Wirtschaftsfaktor ist die Universität für den Kanton St.Gallen von grosser Bedeutung. Der Kanton hat deshalb ein grosses Interesse an einer nachhaltig erfolgreichen Entwicklung der HSG. Die bewährte strategische und organisatorische Aufstellung, das angelaufene Infrastrukturprojekt sowie das neue System der erhöhten Autonomie im Rahmen mehrjähriger Leistungsaufträge und daran gekoppelter fester Staatsbeiträge (Sonderkredite) stellen diese Entwicklung sicher.

Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir erstatten Ihnen mit dieser Vorlage Bericht zum Postulat 43.13.01 «Strategische Entwicklung der Universität St.Gallen» und – teilweise – zum Postulat 43.03.11 «Ziele der St.Galler Hochschulpolitik».

1 Ausgangslage

Am 25. Februar 2013 reichte die CVP-EVP-Fraktion im Kantonsrat folgendes Postulat (43.13.01) ein:

«Strategische Entwicklung der Universität St.Gallen

Die Universität St.Gallen (HSG) ist für den Kanton St.Gallen sowohl als Bildungseinrichtung mit internationaler Ausstrahlung im Bereich der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften als auch als wichtiger Standort- und Wirtschaftsfaktor von grosser Bedeutung. Deshalb hat der Kanton ein sehr grosses Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung der Universität St.Gallen. Eine solche Entwicklung ist nur möglich, wenn die strategischen Ziele, die rechtlichen und finanziellen Grundlagen, die Organisation und die Infrastruktur der Universität unter Berücksichtigung der beschränkten Staatsfinanzen aufeinander abgestimmt werden und das geplant und rechtzeitig.

Die CVP-EVP-Fraktion ersucht die Regierung daher, dem Kantonsrat einen Bericht über die strategische Entwicklung der Universität St.Gallen zu unterbreiten, welcher insbesondere folgende Fragen beantwortet:

1. Wie sieht die strategische Ausrichtung der Universität St.Gallen mit Bezug auf Forschung, Lehre und praktisch angewandte Wissenschaft (Gutachten, Entwicklung von Projekten allein oder mit Dritten, Unterstützung von Unternehmen usw.) aus?
2. Auf welche Zahl von Studierenden aller Stufen soll die Universität St.Gallen ausgerichtet werden?
3. Wo setzt die Universität St.Gallen die Schwerpunkte bei der Forschung, Lehre und Weiterbildung?
4. In welchen Bereichen will die Universität St.Gallen eine internationale Spitzenposition erreichen?
5. Welche Mittel (Forschende, Lehrende, weitere Mitarbeitende, Finanzen, Infrastruktur) benötigt die Universität St.Gallen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen und wie sollen diese Mittel beschafft werden?
6. Wie muss die Universität St.Gallen organisiert sein, damit sie ihre strategischen Ziele erreichen kann?
7. Welche Kompetenzaufteilung – vor allem bei den Finanzkompetenzen – ist erforderlich, damit die Universität St.Gallen ihre strategischen Ziele erreichen kann?
8. Wie soll sich die räumliche Infrastruktur der Universität St.Gallen in Zukunft entwickeln?
9. Welche Änderungen von Gesetzen und Verordnungen sind erforderlich, damit die Universität St.Gallen ihre Ziele erreichen kann?

Auftrag nach Art. 95 des Geschäftsreglements des Kantonsrats:

Der Postulatsbericht ist von der Universität St.Gallen in Zusammenarbeit mit dem Bildungsdepartement und der Regierung zu erarbeiten.»

Die Regierung des Kantons St.Gallen beantragt dem Kantonsrat am 14. Mai 2013 die Gutheissung des Postulats. Zur Begründung führte sie Folgendes aus:

«Die strategische Entwicklung an der Universität St.Gallen (HSG) wird mittels eines systematischen Prozesses gesteuert, in dem alle Tätigkeitsbereiche und Führungsebenen an der HSG einbezogen werden. Als Leitlinien und Umsetzungshilfen für die strategische Entwicklung dienen die Vision, das Leitbild und die Strategie der HSG, die sich jeweils auf einen definierten Zeitraum beziehen. Die aktuellen strategischen Leitsätze fokussieren auf die Themenbereiche «Lehren und Lernen», «Menschen – Forschung – Mehrwert», «Internationalität und regionale Verankerung» sowie «Unternehmertum und Finanzkraft». Mittels regelmässiger Strategie-Reviews wird die Ausrichtung der HSG an die sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst. Die letzte Überprüfung wurde im Jahr 2011 durchgeführt und verabschiedet. Die nächste grundsätzliche Strategie-Überprüfung steht im Jahr 2014 an. Diese wird Gelegenheit geben, die im vorliegenden Postulat aufgeworfenen Fragen auf der Basis der aktualisierten universitätsinternen Strategiearbeit zu beantworten. Dabei werden auch die von der Regierung mit der HSG abgeschlossenen jährlichen Leistungsvereinbarungen mitberücksichtigt werden müssen. Bei der strategischen Weiterentwicklung der HSG sind u.a. auch die politischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Sie haben massgeblichen Einfluss auf den strategischen Handlungsspielraum der Institution. Auf der Finanzierungsseite ist das «Entlastungsprogramm und Leistungsüberprüfung 2013» (33.13.09; im Folgenden EP 2013) zu nennen. Da zusätzliche Einsparungen auf dem heute erreichten, tiefen Kostenniveau ohne wesentliche negative Effekte auf Qualität und Reputation nur noch auf dem innovativen Weg der Stärkung des Unternehmertums möglich sind, wird im EP 2013 dem Kantonsrat die Einführung mehrjähriger Leistungsvereinbarungen bei gleichzeitiger Erhöhung der institutionellen Autonomie vorgeschlagen. Voraussetzung dafür ist die Anpassung der gesetzlichen Grundlagen der Universität. Weiter einzubeziehen werden die von der Regierung am 18. September 2012 erlassenen Grundsätze zur Steuerung und Beaufsichtigung von Organisationen mit kantonaler Beteiligung sein, welche ihrerseits auf dem Bericht der Regierung zu den Postulaten 43.09.18 «Beteiligungsmanagement für öffentliche Unternehmen» und 43.09.21 «Corporate Governance im Kanton St.Gallen» basieren. Schliesslich stehen im Kantonsrat gegenwärtig die Antworten auf folgende Vorstösse aus, welche in den vorerwähnten Arbeiten mit zu berücksichtigen sein werden: Postulat 43.04.11 «Ergänzung der parlamentarischen Steuerungsinstrumente bei Dienststellen und öffentlich-rechtlichen Anstalten, die mit Globalkredit geführt werden» und Motion 42.10.16 «Ausgaben öffentlich-rechtlicher Anstalten und Finanzreferendum».

Der Kantonsrat hiess das Postulat am 5. Juni 2013 mit Wortlaut gemäss Antrag der Regierung gut.

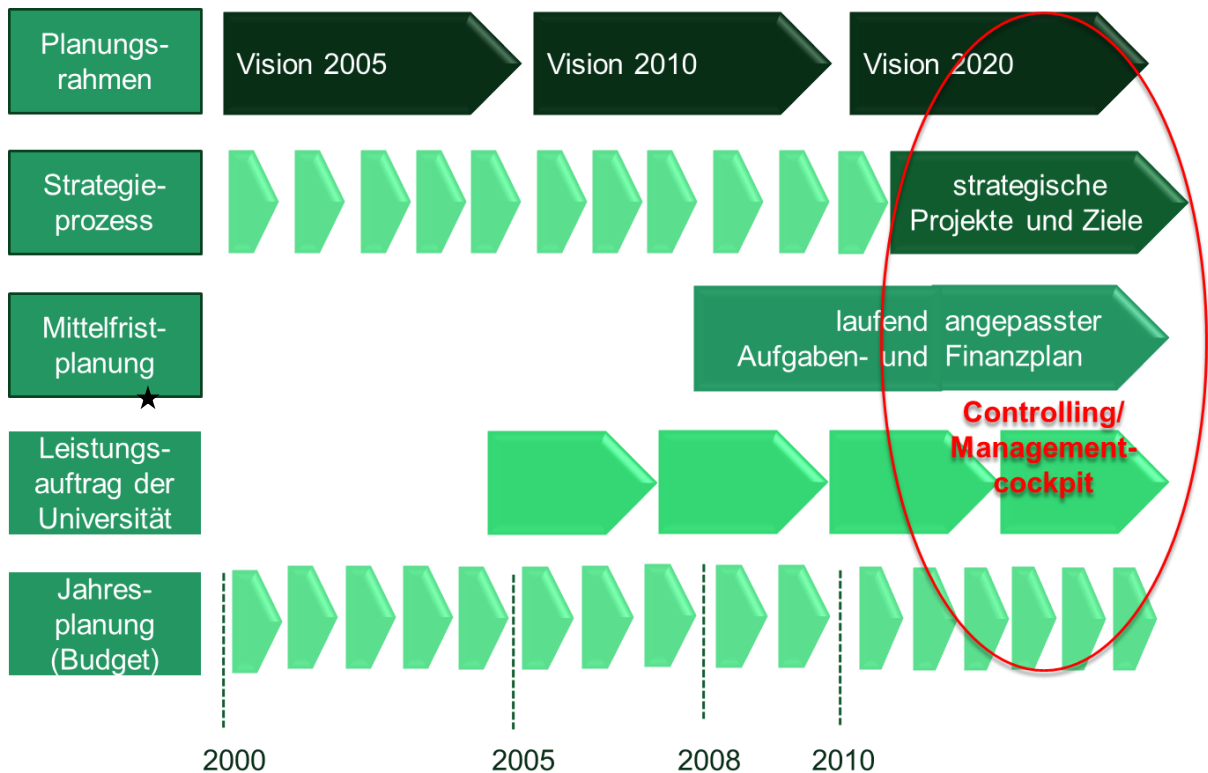
Die Universität St.Gallen erarbeitete in der Folge Grundlagen zur Beantwortung der Fragen aus dem Postulat. Der vorliegende Bericht der Regierung stützt sich im Wesentlichen auf diese Grundlagen. Er beantwortet für den universitären Teil auch das gutgeheissene Postulat 43.03.11 «Ziele der St.Galler Hochschulpolitik».

2 Grundsätze der Strategieentwicklung an der Universität St.Gallen

Die Strategieentwicklung und die Umsetzung der Strategie findet an der Universität St.Gallen aufgrund eines klar definierten Prozesses statt (siehe nachfolgende Abbildung 1). Im Rahmen dieses Prozesses hat der Universitätsrat wesentliche Entscheide getroffen. So erliess er im Jahr 2011 die Vision 2020 und im Frühjahr 2014 erfolgte der Beschluss zur Immobilienstrategie. Zudem wird der Universitätsrat durch die Universitätsleitung regelmässig über die Umsetzung der strategischen Projekte informiert.

Im Hinblick auf drei Akkreditierungen für Qualitätsstandards wurde die Strategie adressatengerecht aufgearbeitet, evaluiert und ausformuliert. Bei diesen Akkreditierungen handelt es sich um jene des EQUIS¹ vom Frühjahr 2013, sowie der OAQ² und der AACSB³, beide im Frühjahr 2014.

Abbildung1: Planungsprozess Universität St.Gallen



★ seit 2006 jährlich erteilt durch die Regierung, ab 2016 drei- bzw. vierjähriger Leistungsauftrag

Quelle: Universität St.Gallen

¹ EQUIS, European Quality Improvement System ist ein System zur Akkreditierung von europäischen Business Schools.

² Die OAQ ist das Organ für die Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizer Hochschulen.

³ AACSB, Association to Advance Collegiate Schools of Business ist die derzeit bedeutendste internationale Akkreditierung für Wirtschaftshochschulen.

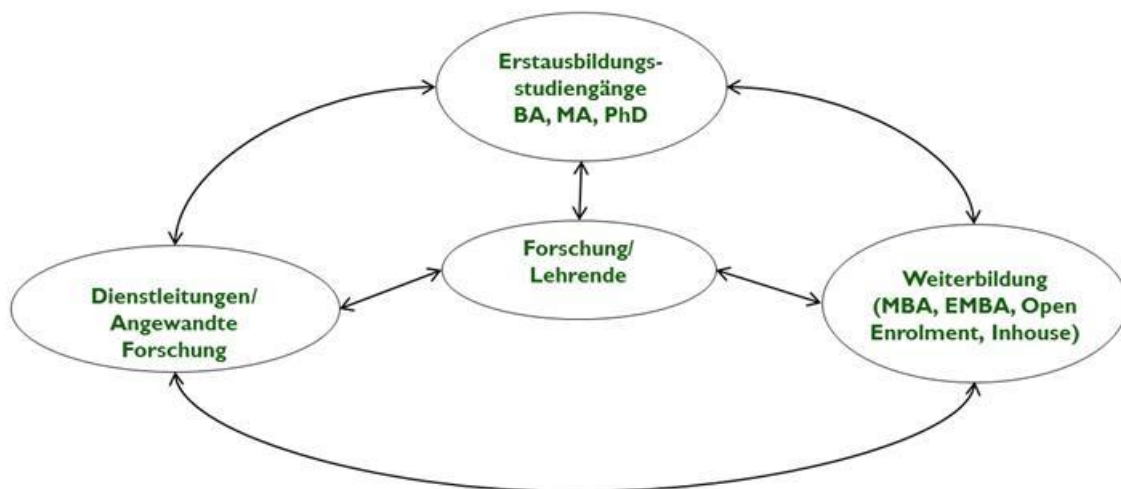
3 Antworten auf die Fragen im Postulat

3.1 Strategische Ausrichtung

Wie sieht die strategische Ausrichtung der Universität St.Gallen in Bezug auf Forschung, Lehre und praktisch angewandte Wissenschaft (Gutachten, Entwicklung von Projekten allein oder mit Dritten, Unterstützung von Unternehmen usw.) aus?

Die Universität St.Gallen (HSG) ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und mit dem Recht der Selbstverwaltung (Art. 2 Abs. 2 des Gesetzes über die Universität [sGS 217.11; abgekürzt UG]). Die universitären Hochschulen in der Schweiz haben einen klaren Auftrag (vorab) in der Grundlagenforschung. Sie unterscheiden sich von anderen Schul- und Hochschultypen durch ihre akzentuiert forschungsbasierte Lehre sowie die Weiterbildungs- und Dienstleistungstätigkeit. Erfolgreiche Universitäten generieren Selbstverstärkungseffekte zwischen den verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Im Optimalfall entstehen durch Dienstleistungen, wie Gutachten oder Entwicklungsaufträge, neue Fragestellungen für die Forschung. Im Rahmen der Weiterbildung von Führungskräften können neue Forschungspartnerschaften aufgebaut werden. Durch die Ausbildung kann neues Forschungspersonal entwickelt und rekrutiert werden. Eine wichtige Basis für dieses integrierte Wirkungsmodell (siehe Abbildung 2) bilden bei der Universität St.Gallen insbesondere deren rund 30 Institute. Diese Institute kombinieren in einem Forschungsgebiet mit einem kleinen Team Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Forschung sowie Transfer durch Dienstleistung und Weiterbildung. Zudem sind sie in der Lehre tätig.

Abbildung 2: Verstärkungseffekte zwischen den Tätigkeitsfeldern



Abkürzungen Abbildung 2:

BA: Bachelor; MA: Master; PhD: Doktorat

MBA: Master of Business Administration; EMBA: Executive Master of Business Administration

Quelle: Universität St.Gallen

Die grundsätzliche strategische Ausrichtung der HSG ist, wie im vorhergegangenen Abschnitt 2 erwähnt, in der Vision 2020⁴ festgehalten. Diese lautet wie folgt:

«Als eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas sind wir global anerkannt als Denkplatz für aktuelle Probleme von Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder Persönlichkeiten.»

⁴ <http://www.unisg.ch/de/universitaet/vision>.

Diese Vision wird in einem Leitbild und in Leitsätzen konkretisiert. Anschliessend hat die Universität St.Gallen Vision und Leitbild in ein System von Zielen und strategischen Projekten übersetzt. Sie dienen als Richtschnur für die Arbeit des Rektorats und für die Aktivitäten der gesamten Institution. Die folgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über diese Konkretisierung von Vision und Leitbild und fasst die wichtigsten Verbesserungen zusammen⁵.

Abbildung 3: Umsetzung der Vision 2020 und des Leitbildes in strategische Ziele und Projekte (Auszug)

Vision/Leitbild	Ziele	Strategisches Projekt / Handlungen	Resultate
...Globale Anerkennung als Denkplatz für aktuelle Probleme von Wirtschaft und Gesellschaft	• 3-4 global anerkannte Profildbereiche • Unter den Top 10 europäischer Wirtschaftsuniversitäten in internat. Fach-Rankings	• Stärkung der Forschungskultur • Schaffung von zusätzlichen Lehrstühlen	• Zweiter globaler Profildbereich definiert (weitere folgen) • Platz 6 im Financial Times Ranking • Platz 1 im Handelsblatt-Ranking Fachbereich Betriebswirtschaftslehre
...Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder Persönlichkeiten	• Erhöhung der Studienelemente mit Bezug auf Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit • Erhöhung Kompetenz «Integratives Denken»	• Verpflichtender, integrativer Kurs im Assessmentjahr • Stärkung des Centers for Entrepreneurship • Verankerung eines Corporate Social Responsibility-Elements in jedem Programm • Stärkung Kontextstudium	• Einsetzung eines Delegierten für Verantwortung und Nachhaltigkeit • Reform Assessmentstufe mit Einführung Integrationsprojekt • Einbau innovativer Elemente für Nachhaltigkeit / Verantwortlichkeit in der Lehre (z.B. im Master of Strategy and International Management {SIM}) • Neue Strategie Kontextstudium • Integrationskonzept Entrepreneurship mit Gründergarage und Startfeld
...Exzellente Studiengänge / Unterrichtsqualität	• Nachweisbarkeit der Programmqualität jedes Programms • Studierenden-Zufriedenheit mit Programmen > 80 Prozent • Verbesserte Betreuungsverhältnisse • Vermittlungsquote der Absolvent/-innen (95 Prozent der Absolvent/-innen sind 6 Monate nach Abschluss erwerbstätig)	• Programmentwicklung • Assurance-of-Learning-Konzept für alle Studiengänge • Start einer Initiative zur Stärkung der Innovation in der Lehre • Umfragen bei Studierenden und Firmen	• Neue Master-Programme Management, Organisation und Kultur (2011) Unternehmensführung (2012) International Law (2013) • Erfolgreiche Re-Akkreditierungen EQUIS (2013); OAQ und AACSB (2014) • Ranking-Resultate (Platz 6 der besten Business Schools in Europa) • Studierenden-Zufriedenheit (BA: 84%, MA: 88%, PhD: 76%)
...Pflege der regionalen Verankerung	• Stärkung der Sichtbarkeit und Akzeptanz der Universität in der Region	• Neue Formen der Begegnung mit der HSG und des öffentlichen Dialogs	• Schweizerischer KMU Tag • KMU-Besuche Career Services Center

⁵ Ausgangsanalyse und strategisches Management der Universität St.Gallen (Stand März 2015).

Vision/Leitbild	Ziele	Strategisches Projekt / Handlungen	Resultate
	• Vermittlung von Absolvent/-innen in regionale KMU's	• Initiative «regionale KMU» (Career Services Center)	• Öffentl. Vorlesungen in der Region • HSG Hautnah • Wissenschaftscafé • Montagsforum • Beteiligung an Museumsnacht
...Effektive, inspirierende Infrastruktur, serviceorientierte Verwaltung	• Erhaltung der Servicezufriedenheit der Studierenden und Lehrenden • Kostenreduktion per Student/-in ermöglichen • Kurzfristige Lösung akuter Raumprobleme (insbesondere Lehre und Lehrräume für Studierende) • Langfristige Infrastrukturentwicklung durch Realisation Erweiterung Universität	• Regelmäßige Evaluierungen (peer reviews) der Verwaltungseinheiten • Reorganisation der studiennahen Verwaltung • Projekt «Erweiterung Universität»	• Bereitstellung Provisorien Lehre (Liegenschaft Tellstrasse; Provisorien Campus) • Erweiterung Universität: Grundsatzentscheid der Regierung • Aufbau neue Struktur Studium (Integration/Zusammenlegung Studierendenverwaltung und Studiensekretariat)
...Sicherung des Finanzrahmens	• Aufrechterhaltung einer stabilen Finanzierung aus öffentlichen und privaten Mitteln (öffentliche Mittel rund 50 Prozent) • Steigende Finanzautonomie => langfristige Leistungsvereinbarungen	• Fundraising-Strategie • Grundprinzipien zur Selbstfinanzierung / Informations- und Offenlegungsrichtlinien • Rechtliche Voraussetzungen für Finanzautonomie • Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton zur Sicherstellung einer stabilen staatlichen Förderquote	• Februar-Session 2015 des Kantonsrates: Beschluss zum IV. Nachtrag Universitätsgesetz / Umsetzung finanzielle Autonomie • Erlass Reglemente: Grundprinzipien zur Selbstfinanzierung; Informations- und Offenlegungsrichtlinien
...Förderung Mittelbau	• Optimierung der Entwicklung und Platzierung Nachwuchs	• Mittelbaustrategie	• Betreuungskonzept «Mittelbau» der Abteilungen

Quelle: Universität St.Gallen

Die Prüfung von Ausbildungsmöglichkeiten für Ärztinnen und Ärzte im Kanton St.Gallen ist ein strategisches Projekt des Kantons St.Gallen, da im Frühjahr 2015 vom Gesundheitsdepartement unter Beizung des Bildungsdepartementes, des Kantonsspitals St.Gallen, der Universität St.Gallen und weiterer Fachleute gestartet worden ist. Dies vor dem Hintergrund, dass im Kanton St.Gallen und auch in der ganzen Schweiz ein ausgeprägter Mangel an im Inland ausgebildetem medizinischem Personal besteht. Im Projekt «Medical Master St.Gallen» sollen mehrere Varianten eines Studiengangs für die klinisch-praktische medizinische Ausbildung am Standort St.Gallen geprüft werden. Der Kantonsrat hat in der Junisession 2015 für die Projekterarbeitung einen Nachtragskredit im Betrag von Fr. 370'000.– zulasten der Erfolgsrechnung 2015 beschlossen.

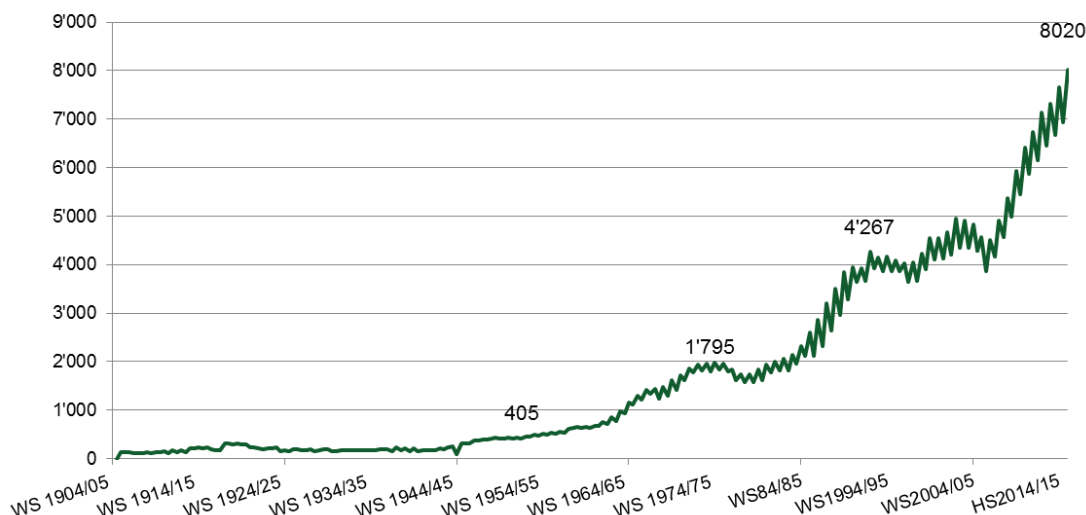
3.2 Ausrichtung Studierendenzahl

Auf welche Zahl von Studierenden aller Stufen soll die Universität St.Gallen ausgerichtet werden?

Die Studierendenzahl an der HSG zeigte immer wieder Wachstumsschübe (siehe nachfolgende Abbildungen 4 und 5). Insbesondere in den späten 1980-er Jahren und neu wieder in den Jahren 2007 bis 2012 verzeichnete die Universität St.Gallen, wie praktisch alle schweizerischen Universitäten, einen starken Zuwachs. Ursache dafür sind insbesondere die «Echoboomers» (geburtenstarke Jahrgänge der Kinder der Babyboomers), die Zuwanderung sowie Struktureffekte der Bologna-Reform. Es ist davon auszugehen, dass sich das nachfragebedingte Wachstum über die nächsten Jahre verflachen wird. Bereits heute sind einzelne universitäre Hochschulen mit Nachfragestagnation oder gar Rückgang konfrontiert.

An der Universität St.Gallen sind mit Stand Herbst 2014 8'020 Studierende eingeschrieben (Vorjahr: 7'666). Davon befinden sich 1'476 (1'328) im Assessmentjahr, 2'654 (2'604) auf Bachelor-Stufe, 3'143 (2'986) auf Master-Stufe, 719 (725) auf Doktorats-Stufe und 28 (23) in Zertifikatskursen. Der Anteil weiblicher Studierender beträgt 32,97 (32,44) Prozent, der Anteil ausländischer Studierender 25 Prozent. Damit ist die durch den Universitätsrat basierend auf Art. 30bis Abs. 3 UG festgelegte Obergrenze von 25 Prozent ausgeschöpft.

Abbildung 4: Wachstum Studierendenzahlen 1904-2014)



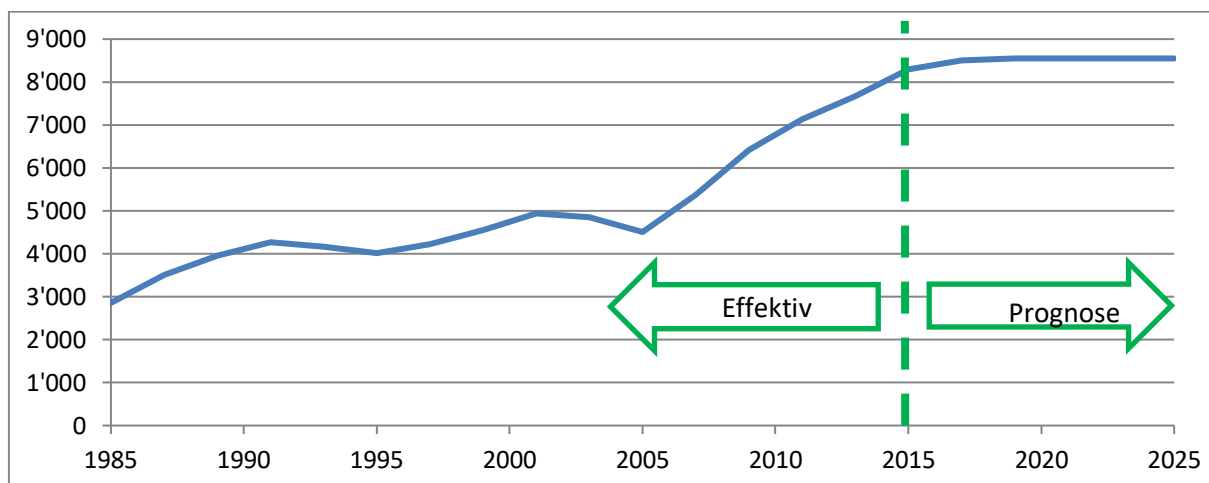
Quelle: Universität St.Gallen

Die Universität St.Gallen möchte künftig langsam und nachhaltig wachsen. Bis im Jahr 2030 rechnet sie mit einer Studierendenzahl zwischen 8'000 bis 9'000 Studierenden im Durchschnitt eines Studienjahrs.⁶ Die HSG geht von rund 1'500 Studierenden auf der Assessment-Stufe aus. Auf der Masterstufe hat die HSG bereits heute einen im Vergleich mit anderen Universitäten hohen Anteil an Studierenden. Aufgrund der vielen Quereinsteiger von andern Universitäten rechnet sie weiterhin mit steigenden Studierendenzahlen. Die HSG will aber zusätzliche Massnahmen zur Qualitätssicherung bei Neueintritten auf der Masterstufe von Studierenden anderer Universitäten umsetzen. So ist auf das Herbstsemester 2015 ein selektives Integrationsseminar für Quereinsteiger auf der Masterstufe geplant. Bei der Doktorandenstufe rechnet sie mit konstanten Zahlen.

⁶ Wie Abbildung 4 aufzeigt, ist durch die Studienstruktur bedingt die Anzahl der Studierenden in den Herbstsemestern jeweils deutlich höher als in den Frühjahrssemestern.

Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt die Studierendenentwicklung seit dem Jahr 1985 und die Prognose bis zum Jahr 2025. Untermauern lassen sich diese Annahmen durch die «Szenarien 2014-2023 für das Bildungssystem» des Bundesamtes für Statistik (BFS)⁷. Demnach dürfte die Zahl der Studierenden an den Schweizer Hochschulen in den nächsten Jahren deutlich weniger stark steigen als in den vergangenen Jahren. Während sich die Bestände bis 2015 im Durchschnitt um zwei Prozent je Jahr erhöhen dürften (2013: 229'000 Studierende insgesamt; 2015: 238'000), wird sich dieses Wachstum zwischen 2015 und 2023 aufgrund des erwarteten zahlenmässigen Rückgangs in den betroffenen Altersgruppen voraussichtlich auf etwa ein Prozent beschränken. Diese Entwicklung deckt sich mit den bereits im Bericht «Strategische Investitionsplanung für st.gallische Bildungseinrichtungen» aus dem Jahr 2011 erwarteten Szenarien.⁸

Abbildung 5: Studierendenentwicklung 1985-2025 (Prognose für Maximalbestand Anzahl Studierende Stand Herbstsemester)⁹



Studierendenentwicklung	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Studierende	2'857	3'918	4'018	4'667	4'508	6'726	8'300	8'550	8'550
Abs. Änderung		1'061	100	649	-159	2'218	1'574	250	0

Quelle: Universität St.Gallen

Die Entwicklung der Studierendenzahlen kann durch die Universität indessen nur bedingt gesteuert werden. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen garantieren Studierenden mit einem Schweizerischen Maturitätszeugnis oder einem Abschluss einer Schweizer Universität freien Zugang. Steuerungsmöglichkeiten, die heute schon ausgenutzt werden, sind die Ausländerquote (Obergrenze von 25 Prozent seit dem Jahr 1963) und die Qualitätssicherung über eine anspruchsvolle Assessmentstufe im ersten Studienjahr. Neu soll die Qualitätssicherung bei Quereinsteigern auf der Masterstufe verstärkt werden (vorstehend vorletzter Absatz).

Um ein nachhaltiges Wachstum und eine optimale Grösse einer Universität zu sichern, gilt es neben der Nachfrageseite zwei weitere Perspektiven zu beachten: Die Angebotsseite und die strategische Perspektive.

⁷ <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/08/dos/blank/01.html>; «Bildungsperspektiven. Szenarien 2014-2023 für das Bildungssystem», Bundesamt für Statistik, Dezember 2014.

⁸ Bericht 40.11.02 der Regierung zum Postulat 43.09.07 «Strategische Investitionsplanung für st.gallische Bildungseinrichtungen» vom 18. Januar 2011, Abschnitt 4.5.3.

⁹ Die Prognose der Universität St.Gallen basiert auf den Ausgangsdaten des BFS sowie auf der Erwartung, dass sich der Marktanteil der HSG an den Studienanfängern mit Schweizer Matura in etwa im Durchschnitt der letzten Jahre bewegt. Zudem berücksichtigt sie die durch das Rektorat getroffenen Massnahmen zur Qualitätssicherung, insbesondere auf der Masterstufe.

Zum Angebot: Auch im universitären Bereich gibt es «Produktionsbedingungen», die optimale «Betriebsgrössen» entstehen lassen. Grundsätzlich steigt die notwendige, kritische Universitätsgrösse laufend an. Dies geschieht alleine schon darum, weil immer mehr zentrale Dienstleistungen wie Qualitätssicherung, Career Services, Austauschdienste, aber auch Beratungsdienstleistungen wie psychologische Betreuung usw. angeboten werden müssen. Gleichzeitig, und das ist der wichtigste Motor für Qualität, differenzieren sich wissenschaftliche Fachgebiete laufend aus. Das bedeutet, dass zur Abdeckung des gleichen Fachgebietes sukzessive mehr Fachpersonen notwendig sind. So ist heute ein Fachgebiet wie Marketing oder Finance, das noch vor 20 bis 30 Jahren von einem Professor abgedeckt werden konnte, in zahlreiche Subdisziplinen unterteilt. Eine Wissensorganisation und auch eine Universität, die grössenmässig stagniert, kann mittel- bis längerfristig nicht mit der Ausdifferenzierung der Fachgebiete mithalten und verliert damit substantiell an Qualität.

Zur strategischen Perspektive: Die Universität St.Gallen möchte als spezialisierte Universität die Gebiete der Wirtschaft, Sozial- und Rechtswissenschaften sowie International Affairs abdecken. Das ist auch ihr gesetzlicher Auftrag. Sie braucht deshalb eine Grösse, die eine ausreichende Grundlage für die Abdeckung dieser Fachgebiete garantiert. Gleichzeitig möchte die HSG ihren stärksten Erfolgsfaktor, die gute Kultur der Zusammenarbeit und des Vertrauens, bewahren. Als Grundlage dafür müssen auch längerfristig alle Ordinarien (ordentliche Professorinnen und Professoren) im Senat vertreten sein können. Dies limitiert die Grösse der Universität auf 120 bis höchstens 150 Professorinnen und Professoren. Fokussierte Wirtschaftsuniversitäten haben heute weltweit vergleichsweise ähnliche Studierendenzahlen wie die HSG. Vor diesem Hintergrund sollte die HSG diese sinnvolle, minimale kritische Grösse nicht unterschreiten, weil sie sonst die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags nicht mehr gewährleisten kann. Gleichzeitig ist ihr Wachstum nach oben durch ihre selbst festgelegten Erfolgsfaktoren (spezialisierte Universität mit hohen Qualitätsanforderungen) begrenzt.

3.3 Schwerpunkte

Wo setzt die Universität St.Gallen die Schwerpunkte bei der Forschung, Lehre und Weiterbildung?

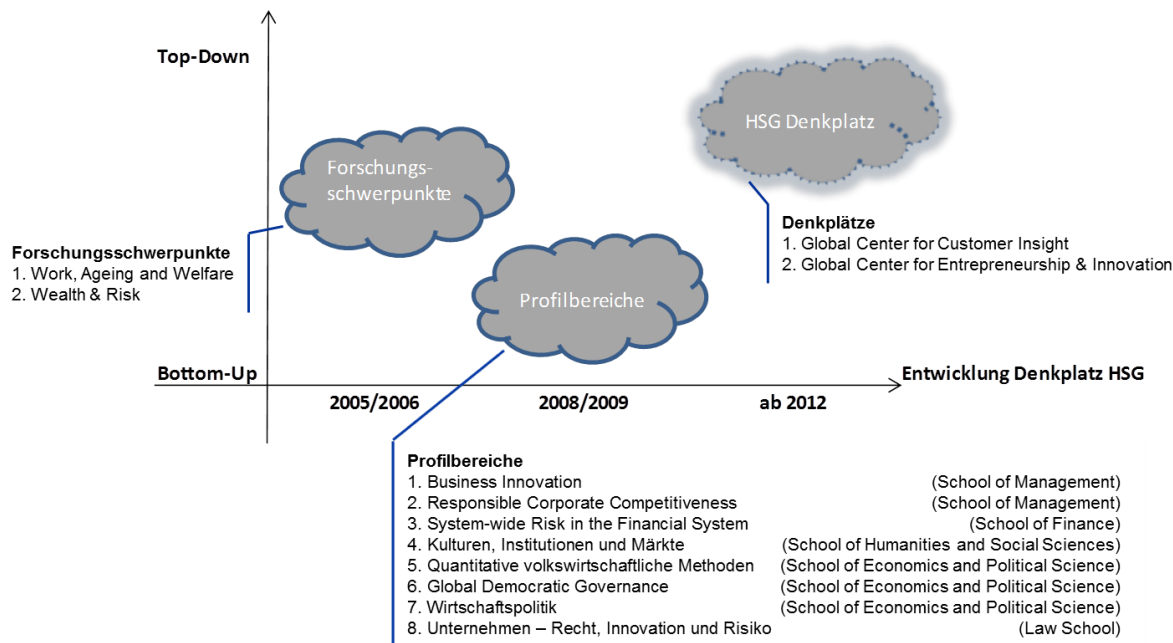
Die Universität St.Gallen muss als Universität eine starke Forschung als Voraussetzung für Lehre und Weiterbildung pflegen. Weil die relevanten Märkte für herausragende Dozierende, aber auch für Forschungsgelder und gute Studierende, sich immer mehr internationalisieren, muss die Universität St.Gallen wenigstens in einzelnen Fach- und Themengebieten eine globale Ausstrahlung erreichen.

In der Lehre hat die Universität St.Gallen traditionell eine starke Position. Wichtig war dabei immer schon ein starker Praxisbezug. Dieser konnte in den letzten Jahren mit einer starken Forschungsorientierung erfolgreich ergänzt und damit gestärkt werden. Auch in Zukunft will die Universität St.Gallen Qualitätsführerin in der Lehre sein und dabei eine Balance zwischen Praxisorientierung (relevance) und wissenschaftlicher Forschungsverankerung (rigor) halten. Sie setzt dabei auf einen persönlichen «on campus»-Unterricht. Um den Mehrwert dieses persönlichen Unterrichts zu steigern, sollen in Zukunft noch mehr Innovationen in der Lehre, beispielsweise durch den Einsatz modernster informationstechnischer Mittel, umgesetzt werden. Um in diesen Technologien Erfahrungen zu gewinnen, wird sie vereinzelt MOOC (Massive Open Online Courses) lancieren.

In der Weiterbildung möchte die Universität St.Gallen, basierend auf der Forschung und der exzellenten Lehre, unternehmerisch flexibel auf neue Bedürfnisse reagieren können. Zudem möchte sie die Qualitätsprodukte Master of Business Administration (MBA) und Executive Master of Business Administration (EMBA) wirksam und langfristig im internationalen Markt positionieren.

Die nachfolgende Abbildung 6 konkretisiert die Forschungsschwerpunkte und zeigt die Profilbereiche der einzelnen Einheiten auf:

Abbildung 6: Schematische Darstellung der Entwicklung der Forschungsstrategie



Quelle: Universität St.Gallen

3.4 Internationale Spitzenposition

In welchen Bereichen will die Universität St.Gallen eine internationale Spitzenposition erreichen?

Weltweit können drei Typen von Universitäten unterschieden werden: Die traditionellen Volluniversitäten, die technischen Universitäten und Ingenieurschulen (aufgekommen mit der technischen Revolution und dem Erstarken der Nationalstaaten Mitte des 19. Jahrhunderts; Schweizer Beispiel: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETHZ) und die Wirtschaftsuniversitäten (aufgekommen Ende des 19. Jahrhunderts als Reaktion auf den zunehmenden Welthandel; internationale Beispiele: Stockholm School of Economics, London School of Economics, Wirtschaftsuniversität Wien, Wirtschaftsuniversität Leipzig usw.). Die Universität St.Gallen ist eine kantonale Universität und gleichzeitig der einzige Schweizer Vertreter des dritten Universitätstyps.

Als Wirtschaftsuniversität kombiniert sie auf sozialwissenschaftlichem Hintergrund die Fachgebiete Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Kulturwissenschaften, Sozialwissenschaften und Politikwissenschaften. Sie ist damit in der Lage, zu komplexen Fragen von Wirtschaft und Gesellschaft Antworten zu liefern. Dies soll auch in Zukunft noch vermehrt auf einem integrativen Ansatz erfolgen. In den letzten Jahren wurden zusätzlich zu den Instituten sogenannte Zentren zu aktuellen Themen von Wirtschaft und Gesellschaft aufgebaut, beispielsweise das Center for Health Care, das Center for Energy Innovation, Governance and Investment, das Center for Family Business oder der Profilbereich für Global Democratic Governance. In Zukunft sollen drei bis vier Themenbereiche zu global wahrnehmbaren Kompetenzbereichen ausgebaut werden. Beispiele für Bereiche, die für alle Sozialwissenschaften grundlegend sind, ist die verhaltenswissenschaftliche Forschung im Bereich Customer Insight oder der Themenbereich Entrepreneurship and Innovation. Weitere Bereiche werden in den nächsten Jahren entwickelt werden.

Die Universität stellt sich in ihrer Vision 2020 das Ziel, als eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas global als Denkplatz für aktuelle Probleme von Wirtschaft und Gesellschaft anerkannt zu sein. Die Universität schaffte im renommierten «European Business School Ranking» der Financial Times 2012 den Sprung auf Platz 7, den sie auch 2013 halten und im Jahr 2014 auf Platz 6 verbessern konnte.¹⁰ Sie ist damit nach wie vor als beste öffentliche Wirtschaftsuniversität Europas positioniert. Nachdem die Universität St.Gallen 2013 bereits von EQUIS¹¹ als einzige öffentliche Schweizer Universität für fünf Jahre voll re-akkreditiert wurde, konnte im Berichtsjahr auch die Akkreditierung durch AACSB¹² um fünf Jahre verlängert werden. Im Berichtsjahr hat die Universität ferner die Anforderungen des dritten Qualitätsaudits aller staatlichen Universitäten der Schweiz, durchgeführt von OAQ¹³, erfüllt. Insgesamt hat die Universität somit die Basis verstärkt, in einzelnen Bereichen eine globale Ausstrahlung zu erreichen.

3.5 Notwendige Mittel; Mittelbeschaffung

Welche Mittel (Forschende, Lehrende, weitere Mitarbeitende, Finanzen, Infrastruktur) benötigt die Universität St.Gallen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen und wie sollen diese Mittel beschafft werden?

Auch während der weltweiten Finanzkrise konnte die HSG ihren Drittmittelanteil weitgehend stabil halten. Der deutlichen Zunahme der Studierendenzahl konnte durch Effizienz- und Kostensenkungsprogramme sowie durch gesteigerte Staatsbeiträge so begegnet werden, dass die HSG weiterhin eine hochwertige Umgebung für Studierende, Dozierende und Verwaltungspersonal bietet. Das Gesamtbudget hat sich dabei kontinuierlich erhöht. Insgesamt ist das Finanzierungsmodell, da sich zu je etwa 50 Prozent aus öffentlichen Mitteln und 50 Prozent aus Selbstfinanzierung zusammensetzt, als nachhaltig zu bezeichnen.

Die Universität setzt auch weiterhin auf diese ausgewogene und diversifizierte finanzielle Basis. Während die Kantone und der Bund die entscheidende Grundfinanzierung bereitstellen, sind die wichtigsten privaten und wettbewerblich eingeworbenen Finanzierungsquellen Studiengebühren und Einnahmen aus Weiterbildung und Forschungsaufträgen. In den letzten fünf Jahren ist das konsolidierte Budget von rund 194 Mio. Franken auf rund 221 Mio. Franken gewachsen. Die Zahl des akademischen und des administrativen Personals konnte mitwachsen. Die finanzielle Bedeutung des Kantons St.Gallen bleibt stark (vgl. die nachfolgende Abbildung 7a). Für den Kanton St.Gallen ergibt sich durch die Beiträge an die HSG eine Multiplikationswirkung. So resultiert laut einer Auswertung aus dem Jahr 2010 mit einem Staatsbeitrag von 38 Mio. Franken eine regionale Wertschöpfung in der Agglomeration St.Gallen von 193 Mio. Franken.¹⁴ Die Universität St.Gallen wird auch künftig ein wichtiger Wirtschafts- und Standortfaktor für die Region sein. Diese Wirkung der HSG wird durch regelmässig durchgeführte Studien zum regionalwirtschaftlichen Nutzen der HSG ermittelt.

¹⁰ <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/european-business-school-rankings-2014>.

¹¹ Von der European Foundation for Management Development (EFMD) verliehenes Qualitätssiegel. EQUIS steht für European Quality Improvement System. Das Label ist international sehr begehrt und im deutschsprachigen Raum bisher nur einigen wenigen Hochschulen verliehen worden. Das EQUIS-Gütesiegel wird für drei, respektive fünf Jahre ausgestellt. Wer maximale Standards erfüllt, wird für fünf Jahre akkreditiert.

¹² AACSB International - The Association to Advance Collegiate Schools of Business ist eine 1916 gegründete globale Nonprofit-Organisation mit dem Ziel, die Managementausbildung zu fördern und weiterzuentwickeln.

¹³ OAQ: Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen. Mit Inkrafttreten des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes HFKG per 1.1.2015 wurde das OAQ durch die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) abgelöst.

¹⁴ Bericht zur regionalen Verankerung der Universität St.Gallen, Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Mai 2012.

Abbildung 7a: Konsolidierter Umsatz 2007 bis 2014

Vergleich <i>In Millionen CHF und %</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Konsolidierter Umsatz HSG	164.0	185.9	179.8	193.6	198.7	208.3	212.0	221.4
Staatsbeitrag netto Kanton (Trägerbeitrag) ¹⁵	31.6 (19%)	30.9 (16%)	34.1 (19%)	38.0 (20%)	43.2 (22%)	46.0 (22%)	50.9 (24%)	45.1 (20%)

Quelle: Universität St.Gallen

Abbildung 7b: Kosten je studierende Person im Fachbereich Wirtschaft

Vergleich <i>In CHF</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kosten je studierende Person HSG	16'561	14'574	13'559	16'067	15'351	17'315	16'120	¹⁶
Kosten je studierende Person, Durchschnitt Schweizer Universitäten Fachbereich Wirtschaft	16'872	16'809	15'829	16'235	15'930	16'119	16'179	¹⁷

Quelle: Bundesamt für Statistik¹⁸

Sämtliche Universitäten führen eine Kostenrechnung gemäss den Vorgaben der Schweizer Universitätsrektorenkonferenz. Dabei werden die Gesamtkosten auf eine vergleichbare Ebene gebracht und auf die Tätigkeitsfelder der Universität geschlüsselt. Die Kosten für die Lehre und die von der öffentlichen Hand finanzierte Forschung je studierende Person an der HSG sind vergleichbar mit denjenigen anderer Universitäten in den entsprechenden Fachbereichen. Die relativ grossen Veränderungen im Fachbereich Wirtschaft an der HSG in den Jahren 2008/09 und 2012 begründen sich einerseits durch die Raumverfügbarkeit (2008/09 Sanierungsphase der Universität; 2012: Bezug der sanierten Räumlichkeiten mit in der Folge erhöhter Nutzungsentschädigung) und andererseits durch das Betreuungsverhältnis (2008/09 Zunahme der Studierenden bei gleichbleibender Anzahl an Professuren; 2012 Schaffung neuer Professuren).

Die folgende Abbildung 8 zeigt auf, dass die Beiträge der öffentlichen Hand je studierende Person gemäss aktueller Aufgaben- und Finanzplanung des Kantons auf Datenbasis April 2014 bis im Jahr 2018 mit Fr. 14'974.– weiter auf tiefem Niveau verbleiben. Sie liegen um rund 1'700 Franken unter dem Beitrag aus dem Jahr 2005. Unter Zugrundelegung der effektiv gewährten Lohnsteigerung seit dem Jahr 2005 und einer Einberechnung von 0,9 Prozent der Lohnsumme für Stufenanstieg und Beförderungen für die kommenden Jahre entspricht der Beitrag des Jahrs 2005 im Jahr 2018 nominell Fr. 19'700.–, d.h. der effektiv im Jahr 2018 zur Verfügung stehende Betrag je studierende Person gemäss Aufgaben- und Finanzplan liegt gegenüber dem teuerungsbereinigten Betrag aus dem Jahr 2005 um rund 4'700 Franken tiefer. Die Zielsetzung des Universitätsrates, die Betreuungsquote und als Voraussetzung dafür den Beitrag der öffentlichen Hand je studierende Person wieder auf das Niveau des Jahrs 2005 zu bringen, kann mit der aktuellen Planung nicht umgesetzt werden.

¹⁵ Einschliesslich aufgrund Kapitalmarktzins schwankender Nutzungsentschädigung für Immobilien.

¹⁶ Zahlen 2014 noch nicht verfügbar.

¹⁷ Zahlen 2014 noch nicht verfügbar.

¹⁸ Hochschulfinanzen Bundesamt für Statistik (BFS), BFS Indikator 3: beinhaltet Kosten der Lehre Grundausbildung je Studierenden in der Grundausbildung (Bachelor, Master) und Anteil der Forschungskosten je Studierenden, die von der öffentlichen Hand finanziert werden.

Abbildung 8: Entwicklung der Beiträge der öffentlichen Hand je Studierenden



Quelle: Universität St.Gallen

Aus der Planung mit Stand April 2015 ergibt sich für den Zeitraum der Jahre 2016 bis 2018 ein wachsender Bedarf an staatlichen Beiträgen, damit die Universität den staatlichen Auftrag erfüllen kann. Gegenüber der Vorjahresplanung muss mit zusätzlichen Studierenden und abnehmenden Beiträgen des Bundes gerechnet werden. Im Rahmen der kantonalen Finanzplanung AFP 2016-2018 von Herbst 2014 ist ein Nettostaatsbeitrag an die Universität von jährlich rund 46 Mio. Franken eingestellt. Der nach Abzug der zu erwartenden Bundesbeiträge und der Beiträge der Herkunftskantone der Studierenden (IUV-Beiträge) verbleibende Nettostaatsbeitrag wird für die Zeit ab dem Jahr 2016 im Rahmen des Budgetprozesses im Herbst 2015 festgelegt (vgl. dazu den nächsten Absatz unten). Die voraussichtlich fehlenden Mittel muss die HSG durch zusätzliche Mittelbeschaffung (zusätzliche Dienstleistungen, Weiterbildungseinnahmen, Sponsoring und Spenden) oder durch Verwesentlichungs- und Sparmassnahmen wenigstens teilweise selbst abdecken. Ein inhaltlicher Ausbau und eine weitere Entwicklung sind damit nicht abgedeckt. Flankierend hat der Universitätsrat Grundprinzipien zur Selbstfinanzierung erlassen, welche unabdingbare Schranken für die Selbstfinanzierung setzen. So ist zum Beispiel die Freiheit von Lehre und Forschung sowie die wissenschaftliche Integrität in jedem Fall zu wahren. Personalentscheide erfolgen nach denselben fachlichen und organisatorischen Vorgaben wie bei staatlicher Finanzierung. Die Entscheidungskompetenz in Personalangelegenheiten verbleibt somit immer bei der Universität.

Damit die Universität St.Gallen für die Zukunft mehr Planungssicherheit erhält und einhergehend damit für sie die vorhandenen unternehmerischen Freiräume und Anreize erweitert werden können, wird ihr eine erhöhte funktionale und finanzielle Autonomie gewährt. Im Sommer 2013 hat der Kantonsrat des Kantons St.Gallen im Rahmen des Entlastungsprogramms 2013 den Grundsatzbeschluss gefasst, dass in Zukunft für die Universität St.Gallen mehrjährige Leistungsvereinbarungen mit verbindlichen Staatsbeiträgen und erhöhter Autonomie vorzusehen sind¹⁹. Nach der parlamentarischen Beratung im Rahmen der Sammelvorlage zum Entlastungsprogramm 2013

¹⁹ 33.13.09 «Kantonsratsbeschluss über das Entlastungsprogramm 2013» vom 24. und 25. Juni sowie 22. August 2013, Abschnitt I Nr. E33 (ABI 2013, 2297; abgekürzt KRB-EP2013).

(22.14.04A IV. Nachtrag zum Gesetz über die Universität St.Gallen [sGS 217.11; ABI 2015, 624]) hat der Kantonsrat die Vorlage in der Novembersession 2014 in erster Lesung und in der Februarsession 2015 in zweiter Lesung beraten und verabschiedet.²⁰ Der erste Leistungsauftrag nach diesem Erlass (einschliesslich Sonderkredit 2016-2018) wird im Rahmen des Budgetprozesses auf Beginn des Jahrs 2016 für die Jahre 2016 bis 2018 erteilt bzw. genehmigt.

3.6 Geeignete Organisation

Wie muss die Universität St.Gallen organisiert sein, damit sie ihre strategischen Ziele erreichen kann?

Die Aufbauorganisation der Universität St.Gallen hat sich bewährt. Sie gestaltet sich wie folgt:

- *Universitätsrat*: Dank dem vom Kantonsrat gewählten Universitätsrat ist die Einbindung in die kantonale Politik und die Region gegeben. Diese Einbindung ist für eine spezialisierte Universität von grosser Bedeutung. Das Amt für Hochschulen erarbeitete im Jahr 2011 im Hinblick auf die Amtsperiode 2012-2016 der Universitätsräte ein neues Anforderungsprofil für den Universitätsrat als Ganzes und für die Mitglieder des Universitätsrats im Einzelnen. Dieses Profil wird nach Universitätsratsbeschluss vom Dezember 2011 bei einer Vakanz im Universitätsrat jeweils den Fraktionen des Kantonsrats zugestellt;
- *Kantonaler Bildungsdirektor als Präsident Universitätsrat*: Dank diesem Präsidium ergeben sich rasche Informations- und Entscheidungswege. Aufgrund der im Hochschulbereich vorliegenden Trennung zwischen der Funktion des Bestellers (freier Hochschulzugang), des Eigentümers (Kanton) und des Regulators (Bund) sind kaum Interessenkonflikte erkennbar. Im PCG-Bericht²¹ wurde denn auch kein grundlegender Handlungsbedarf in organisatorischen Fragestellungen im Bereich der Universität St.Gallen ausgemacht bzw. es wurde von entsprechenden Änderungen der gesetzlichen Grundlagen in diesem Zusammenhang abgesehen;
- *Senat HSG*: Dank der starken Bedeutung des Senats ist die Einbindung aller Professorinnen und Professoren in die Entscheidungen und damit die Akzeptanz derselben gegeben;
- *Schools*: Mit der Gliederung in sechs Schools (Abteilungen), die über klare Zielvereinbarungen geführt werden, ergibt sich eine gute strategische Steuerbarkeit und gleichzeitig eine klare, nach innen und aussen leicht kommunizierbare Struktur (siehe Abbildung 9);
- *Rektorat*: Das Rektorat als Führungsgremium hat nicht nur die operative Leitung der Universität inne, sondern steuert auch die strategischen Initiativen im Zusammenspiel von Schools, Senat und Universitätsrat. In der jüngeren Vergangenheit hat sich die Amtsdauer der Rektorate verlängert und es hat eine Professionalisierung (funktionsorientierte Weiterbildung usw.) stattgefunden.

²⁰ 22.14.04A «IV. Nachtrag über die Universität St.Gallen» (ABI 2015, 624).

²¹ 22.14.07 «Public Corporate Governance: Umsetzung», Botschaft und Entwürfe der Regierung vom 21. Oktober 2014 (ABI 2014, 3150).

Die nachfolgende Abbildung 9 zeigt die Organisationsstruktur der HSG im Detail auf:

Abbildung 9: Organisationsstruktur HSG

	Rektor					
	SoM-HSG School of Management	SoF-HSG School of Finance	SEPS-HSG School of Economics and Political Science	LS-HSG Law School	SHSS-HSG School of Humanities and Social Sciences	ES-HSG Executive School of Manage- ment, Technology and Law
	Prof. Dr. Peter Leibfried	Prof. Dr. Manuel Ammann	Prof. Dr. Martin Kolmar	Prof. Dr. Markus Müller-Chen	Prof. Dr. Franz Schultheis	Prof. Dr. Winfried Ruigrok
Bachelor- Programme	Major Betriebswirtschaftslehre (BWL)		- Major Volkswirtschaftslehre (VWL) - Major Internationale Beziehungen (BA)	- Major Rechtswissenschaften mit Wirtschaftswissenschaften (BLE) - Major Rechtswissenschaft (BLaw)		
Master- Programme	- Business Innovation (MBI) - Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement (MSC) - Rechnungswesen und Finanzen (MAccFin) - Strategy and International Management (SIM) - Unternehmensführung (MUG) - Management, Organisation und Kultur (MOK)*	Banking and Finance (MBF)	- Volkswirtschaftslehre (MEcon) - Quantitative Economics and Finance (MQEF) - International Affairs and Governance (MA)	- Rechtswissenschaften (MLaw) - Rechtswissenschaften mit Wirtschaftswissenschaften (MLE) - International Law (ML)	Management, Organisation und Kultur (MOK)*	- Master of Business Administration (MBA-HSG) - Executive MBA in General Management (EMBA-HSG) - International Executive MBA (IEMBA-HSG) - Omnium Global Executive MBA in General Management (GEMBA-HSG) - Executive Master of Business Engineering (EMBE-HSG) - Executive Master in Financial Services and Insurance (MBA-FSI) - Executive Master of European and International Business Law (M.B.L.-HSG)
Doktorats- Programme	- Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkte in - Accounting - Business Innovation - International Business - Strategy & Management - Marketing	Finance (PF)	- Economics and Finance (PEF) - International Affairs and Political Economy (DIA)	Rechtswissenschaften (DLS)	Organisation und Kultur (DOK)	
Profilbereiche	- Responsible Corporate Competitiveness - Business Innovation	System-wide Risk in the Financial System	- Quantitative volkswirtschaftliche Methoden - Global Democratic Governance - Wirtschaftspolitik	Unternehmens – Recht, Innovation und Risiko	Kulturen, Institutionen und Märkte	

* Der MOK ist ein von SoM-HSG und SHSS-HSG gemeinsam durchgeführtes Programm mit der Hauptverantwortung bei der SoM-HSG.

Quelle: Universität St.Gallen

Im Bereich der Prozessorganisation wird es in Zukunft darum gehen, das bewährte System der Zielvereinbarungen und Leistungsaufträge nach innen durch das System vierjähriger Leistungsaufträge gegenüber dem Kanton zu ergänzen. Die diesbezügliche gesetzliche Grundlage wurde im IV. Nachtrag zum Gesetz über die Universität St.Gallen geschaffen (vgl. auch Abschnitt 3.5). Geplant ist, den ersten Leistungsauftrag nach diesem Erlass für die Jahre 2016 bis 2018 zu erteilen.

3.7 Kompetenzaufteilung

Welche Kompetenzaufteilung – vor allem bei den Finanzkompetenzen – ist erforderlich, damit die Universität St.Gallen ihre strategischen Ziele erreichen kann?

Die Universität St.Gallen ist nach Art. 1 Abs. 2 UG eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und dem Recht der Selbstverwaltung. Mit dieser Struktur ist die Universität grundsätzlich auf autonomes Handeln im Rahmen des Gesetzes und der ihr anvertrauten Auftrags-erfüllung ausgerichtet.

Die Finanzierung der Universität war nach bisher geltendem Haushaltsrecht Bestandteil der Erfolgsrechnung (formeller Begriff nach Art. 47 und 48 des Staatsverwaltungsgesetzes [sGS 140.1; abgekürzt StVG]: laufende Rechnung) des Kantons. Diese unterlag der Planung und Beschlussfassung im Jahresrhythmus. Der Kanton trug nach Art. 47 und 48 UG die Ausgaben der Universität, die nicht durch Gebühren, Erträge, Beiträge und besondere Einnahmen gedeckt sind und stellte diese nach Art. 49 und 50 UG in seinen eigenen jährlichen Voranschlag bzw. seine eigene jährliche Rechnung ein. Die Universität St.Gallen wurde bislang nach dem System der Defizitdeckung bzw. Defizitgarantie finanziert.

Die auf Autonomie ausgerichtete Auftragserfüllung und die nicht autonome Mittelverwendung standen zueinander tendenziell in einem Spannungsverhältnis. Dieses kann sich auf die Entwicklung der Universität nachteilig auswirken, insbesondere wenn im Staatshaushalt Sparauflagen zu erfüllen sind und diese kurzfristig auch auf die Universität durchschlagen, denn eine Universität ist langfristig ausgerichtet und braucht damit finanzielle Planungssicherheit. Gleichzeitig ergeben sich, nicht zuletzt auch aufgrund der Kurzfristigkeit personeller Wechsel, Herausforderungen aber auch Opportunitäten, die eine rasche Reaktion der Leitung erfordern. Eine Universität benötigt damit, was auch international inzwischen Standard ist, einen langfristig berechenbaren Finanzrahmen und damit finanzielle Planungssicherheit mit gleichzeitig grosser inhaltlicher Flexibilität.

Diesen Erfordernissen ist der Kanton mit der bereits in den Abschnitten 3.5 und 3.6 erwähnten Autonomievorlage für die Universität St.Gallen entgegen gekommen. Sie sieht eine Erhöhung der funktionalen und finanziellen Autonomie mehrjährige Leistungsaufträge mit daran gekoppelten festen Staatsbeiträgen (Sonderkrediten) vor.

Die notwendige Flexibilität im Personalbereich ist heute im Rahmen des neuen Personalrechts, respektive des damit koordinierten neuen Personalreglements der Universität gegeben.

3.8 Räumliche Infrastruktur

Wie soll sich die räumliche Infrastruktur der Universität St.Gallen in Zukunft entwickeln?

Die Universität St.Gallen setzt auch längerfristig auf persönlichen Unterricht. Für Sozialwissenschaften ist in der Forschung der persönliche Austausch ebenfalls von grosser Bedeutung. Ein geeigneter Campus ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für eine Universität in Wirtschafts-, Rechts und Sozialwissenschaften sowie in internationalen Beziehungen. Im Moment hat die Universität St.Gallen dank verschiedener Provisorien ausreichend Lehrräume. Es bestehen jedoch weiter Engpässe. Dies zeigt sich insbesondere im Bereich der Bibliothek, welche auf weniger als die Hälfte des heutigen Studierendenbestandes ausgerichtet ist und wo die im Rahmen der neuen Lernformen immer wichtiger werdenden Lern- und Arbeitsplätze fehlen. Ebenfalls ist dem Anliegen der Stadt Rechnung zu tragen, dass wenigstens teilweise heute von Instituten genutzter Raum im Quartier aufgegeben wird. Damit ergibt sich folgender Bedarf:

- Prioritär eine Erweiterung auf dem bestehenden Campus für ein der heutigen und zukünftigen Studierendenzahl (8'000 bis 9'000) angepasstes Learning Center mit Bibliothek und Lern- und Arbeitsplätzen für Studierende;
- ein zweites Zentrum für forschungsnahe Lehre innerhalb eines Perimeters von etwa 15 Gehminuten;
- eine bezugsbereite Erweiterung spätestens im Jahr 2025.

Eine räumliche Erweiterung der HSG ist strategisch wichtig und dringlich. Sie wurde von der Regierung des Kantons St.Gallen im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans 2012 bis 2014 und der Massnahmen zur Bereinigung des strukturellen Defizits des Staatshaushalts (33.11.04) denn auch als strategisch wichtiges Projekt und im Zeitraum bis 2020 als unverzichtbar ausgewiesen. Die Universität hat daraufhin eine Immobilienstrategie sowie die Strategie für eine Erweiterung der Universität St.Gallen ausgearbeitet. Auf dieser Basis wurden die spezifischen Ziele des Erweiterungsprojekts definiert. Beide Strategien wurden im März 2014 vom Universitätsrat verabschiedet.

Das Bildungsdepartement hat daraufhin in enger Zusammenarbeit mit dem Baudepartement und der Universität eine Projektskizze zur Erweiterung der Universität St.Gallen erstellt. Diese sieht zum einen eine Ausrichtung des bisherigen Standorts Girtannersberg (Rosenberg-Rotmonten) auf eine Kapazität von 5'500 Studierende vor. Dabei soll die Universitätsbibliothek vergrössert

werden, um mehr Arbeits- und Lernplätze für Studierende zu schaffen. Zum anderen soll auf dem städtischen Areal Platztor ein neuer Standort für Lehre und Forschung entstehen mit einer Kapazität für rund 3'000 Studierende. Dort ist auch für das Vollzeit-MBA-Programm der Weiterbildung sowie für ergänzende Drittnutzungen Raum vorgesehen. Aufgrund des aktuellen Projektstands können die Gesamtkosten des Bauvorhabens noch nicht näher beziffert werden. Neben Kanton und Bund sollen sich auch Donatoren sowie Dritte beteiligen. In der kantonalen Investitionsplanung ist für die Erweiterung zurzeit ein kantonaler Beitrag von 140 Mio. Franken eingestellt.

Der Regierungsbeschluss zur Projektskizze und gleichzeitig zum Grundstückskauf Platztor erfolgte Ende Oktober 2014; ebenso der Beschluss des Stadtrats zum Grundstücksverkauf. Das Stadtparlament stimmte dem Grundstücksverkauf Platztor im November 2014 ebenfalls zu. Geplant ist, die Vorlage gestützt auf das neue Immobilienmanagement des Kantons St.Gallen für den Kantonsrat bis im Herbst 2016 zu erarbeiten. Das nachfolgende parlamentarische Verfahren sowie die Volksabstimmung sind in der Zeit bis Herbst 2017 vorgesehen. Anschliessend folgen der Architekturwettbewerb sowie die Planungs- und Gesuchsverfahren. Bauzeit ist nach heutigem Stand von Herbst 2022 bis Ende 2025.

3.9 Änderungen von Gesetzen und Verordnungen?

Welche Änderungen von Gesetzen und Verordnungen sind erforderlich, damit die Universität St.Gallen ihre Ziele erreichen kann?

Wie bereits in den Abschnitten 3.5 bis 3.7 ausgeführt, ist die Autonomie der Universität zu sichern und zu stärken, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Der IV. Nachtrag zum Gesetz über die Universität St.Gallen schreibt eine erhöhte funktionale und finanzielle Autonomie im Rahmen vierjähriger Leistungsaufträge mit daran gekoppelten festen Staatsbeiträgen (Sonderkrediten) vor. Die Ausgestaltung der mehrjährigen Leistungsaufträge orientiert sich an den rechtlichen Grundlagen, die vom Kantonsrat im Zusammenhang mit der am 24. April 2012 verabschiedeten Vorlage 22.11.10/11 «Beteiligungsstrategie und Public Corporate Governance» (PCG)²² geschaffen werden.

4 Fazit

Die Universität St.Gallen ist eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas und genießt einen ausgezeichneten internationalen Ruf. Dank ihres weltweiten Netzwerks ist sie für den Kanton und die Region St.Gallen nicht nur eine bedeutende Lehr- und Forschungsstätte, sondern auch eine wichtige Image-Trägerin und spielt auch in der Standortförderungs politik des Kantons St.Gallen eine zentrale Rolle. Sie ist ein wichtiger Wertschöpfer für die Region als Ganzes und Anziehungspunkt für hochqualifizierte Studierende und Berufstätige. Die zwei bisher durchgeführten Studien zeigen, dass der jährliche Beitrag der Universität zur Region sich auf mehr als 200 Mio. Franken beläuft. Dem Qualitätsansatz verpflichtet, verfolgt die HSG eine Ausdehnung ihrer internationalen Reputation, um ökonomischen sowie sozialen und kulturellen Nutzen für die Region und den Kanton zu generieren.

Die Universität St.Gallen verfügt über einen seit Jahren verankerten, kontinuierlichen und die gesamte Institution und die Universitätsangehörigen einbeziehenden Strategieprozess. Dies ist sicherlich einer der Garanten ihrer erfolgreichen Entwicklung. Der vorliegende Bericht zeigt auf, dass die HSG strategisch, organisatorisch und personell sehr gut und zukunftsgerichtet aufgestellt ist. Sie arbeitet im Rahmen des Strategieprozesses erfolgreich daran, weitere Schwerpunkte beziehungsweise Profilbereiche für die Zukunft zu setzen und damit ihre führende Position zu stärken. Auch sollen neue, innovative Lehr- und Lernformen umgesetzt werden. Bezüglich des

²² ABI 2011, 3183.

Raumbedarfs ist der dringende Handlungsbedarf erkannt, das entsprechende Projekt (Erweiterung Universität St.Gallen) ist in Arbeit. Mehr Planungssicherheit und strategische Handlungsfähigkeit im Wettbewerb der Spitzenuniversitäten erhält die Universität mit dem im Rahmen eines Gesetzesnachtrags soeben beschlossenen System erhöhter funktionaler und finanzieller Autonomie im Rahmen vierjähriger Leistungsaufträge mit daran gekoppelten festen Staatsbeiträgen (Sonderkredite).

5 Antrag

Wir beantragen Ihnen, Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren, von diesem Bericht Kenntnis zu nehmen.

Im Namen der Regierung

Benedikt Würth
Präsident

Canisius Braun
Staatssekretär