

# alma

SEITE 4

**Dies academicus: Dynamisch bis zum Daumenkino**

SEITE 9

**«Ineffizienter Staat» – ein Missverständnis**

SEITE 35

**Aus St. Galler Hochschulverein wird HSG Alumni**





Wolfram Martel  
Präsident HSG Alumni

## HSG Alumni im Aufbruch

*Liebe HSG Alumna  
Liebes HSG Alumnus*

Neu und ungewohnt? Als neuer Präsident der HSG Alumni – wie der altherwürdige Hochschulverein jetzt heisst, und zwar nicht etwa englisch, sondern lateinisch – begrüsse ich Sie ganz herzlich.

Neu darf ich die Nachfolge von Frau Dr. Carla Wassmer antreten, die als erste Frau das Präsidium unseres Vereins innehatte und nun auch als erste Frau zum Ehrenmitglied gewählt wurde. Meine eigene Laufbahn in diesem Vorstand begann vor zwölf Jahren, als ich 1988 als Vertreter der A.V. Steinacher in den Vorstand gewählt wurde. Die letzten drei Jahre waren geprägt von einer überaus sympathischen, konstruktiven und intensiven Zusammenarbeit als Vize-Präsident im Vorstandsteam von Carla Wassmer.

Neu wechselt in diesen Tagen auch die Leitung des Alumni-Büros: Geschäftsführer Peter Hogenkamp übergibt sein in den letzten zweieinhalb Jahren mit Akribie und vollem Engagement aufgebautes Werk sowie ein eingespieltes Team an Frau Dr. Esther Kiss (Dr. oec. – Frühling 1998), die ich im Namen von uns allen in dieser neuen Herausforderung herzlich begrüsse. Sie wird sich und neue Schwerpunkte ihrer Tätigkeit in der nächsten **alma** vorstellen.

Neu gab sich der Vorstand im letzten Jahr erstmals ein Strategiepapier, das an der GV vorgestellt wurde. Wir haben uns damit sehr ambitionöse Ziele gesetzt, die ich nun mit vollem Elan umzusetzen gedenke. An der darin enthaltenen Vision möchte ich auch bei Ablauf meiner «Amtszeit» in drei Jahren die Arbeit des Vorstands messen.

Neudeutsch lade ich Euch deshalb alle ein, Brain-, Friend- und Fundraising als Leitmotive unserer Vorstandstätigkeit wohlwollend und aktiv zu unterstützen, denn nur mit Eurem Support werden wir unsere Ziele erreichen können. Den Nutzen soll in erster Linie unsere Universität haben, jedoch ist offensichtlich, dass gerade ein reger Austausch zwischen der Universität und ihren Ehemaligen sowie ein aktives Networking unter den Alumni allen zugute kommen wird.

In einem neuen Kleid präsentiert sich auch Ihre **alma**. Sie steht im Zeichen des neuen Erscheinungsbildes unserer Universität, das wir Ihnen in dieser Nummer vorstellen. Kreativer wie grosszügiger Schöpfer des neuen Layouts ist die NZZ-Gruppe mit ihren fachkundigen Mitarbeitern. Vielen herzlichen Dank!

Der neue Präsident der neuen HSG Alumni,  
Euer

*Wolfram Martel*

4 **Dynamisch bis zum Daumenkino**

Der Dies academicus 2000 zeigt eine Universität im Aufbruch

7 **Drei neue Ehrendoktoren und ein neuer Ehrensenaor ernannt**

Die Universität ehrt an ihrem Dies verdiente Persönlichkeiten

9 **«Ineffizienter Staat» – Anmerkungen zu einem Missverständnis**

Die Festrede am Dies academicus im Wortlaut

14 **Wandel sichtbar machen**

Die Metamorphose des Erscheinungsbildes der Universität St. Gallen

16 **Neues Executive-MBA-Programm**

«New Media and Communication» am mcm-Institut

18 **FORUM HSG: «Marktplatz der Karrieren»**

Die Recruiting-Veranstaltung der Universität

21 **Peter A. Wuffli: «Den Stier an den Hörnern packen»**

Der CEO von UBS Asset Management im Porträt

24 **Othmar Karas: «Mister Triple M»**

Der frühere ÖVP-Generalsekretär absolvierte das M.B.L.-HSG



26 **IGW-HSG: Management in Bodennähe**

Das Schweizerische Institut für gewerbliche Wirtschaft

28 **Studentisches Effektenforum: Börseninfos für alle Studierenden**

Erster Erfolg für einen jungen Verein an der HSG

32 **200 Bewerbungen für NDU 18**

Höhenflug eines Nachdiplom-Studiums

35 **Vom St. Galler Hochschulverein zu «HSG Alumni»**

Das Protokoll der Generalversammlung

37 **Impressum**

35 **Alumni-Clubs: Graue Panther HSG**

Der Alumni-Club «Graue Panther HSG» und seine Aktivitäten

39 **Aus dem Alumni-Büro**

HSG Alumni



Universität St. Gallen

**Zum Titelbild**

Rektor Professor Dr. Peter Gomez (Mitte) vor dem neuen HSG-Erscheinungsbild zusammen mit den Geehrten (von links nach rechts): Wallace E. Oates (Dr. oec. h.c.), Stafford Beer (Dr. oec. h.c.), Walter Eversheim (Dr. oec. h.c.) und Ulrich Bremi (Ehrensenaor).

# Dynamisch bis zum Daumenkino

*Die geplante Neukonzeption des Studiums und ein neues Erscheinungsbild standen im Zentrum des Dies academicus 2000, der Anfang Juni stattfand. Der Anlass mit mehreren hundert Gästen zeigte eine Universität St. Gallen im Aufbruch.*

Von Josef Osterwalder

**S**chönes Mädchen» heisst die Polka, mit der die Blasmusik aus Lenggenwil die Gäste auf dem Rosenberg begrüsst. «Conquest of Paradise» spielt wenig später die HSG-Big-Band zur Eröffnung des Festakts. Ist das «Schöne Mädchen» die Universität St. Gallen? Ist die «Eroberung des Paradieses» das Ziel, das mit der Erneuerung der Lehre angestrebt wird?

## Leitstern

Immerhin geht es darum, im eigenen Fach an der Spitze zu marschieren. Und fast wie einen Bundeschwur repetiert Rektor Peter Gomez aus dem Leitbild: «Wir wollen als eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas in Wissenschaft und Praxis international anerkannt sein. Uns verbindet dabei die integrative Sicht von Wirtschafts-, Rechts-, und Sozialwissenschaften.» Solche Sätze nennt der Rektor zu Recht nicht nur «Leitbild», sondern «Leitstern». «Per aspera ad astra», sagten die Römer; frei übersetzt: Ohne Sitzleder kommt zwar kein Studium aus, Ziel aber sind die Sterne oder – wieder in der HSG-Sprache – die «Vision 2005».

## Ritual?

Um was geht es eigentlich am Dies academicus, beim zweistündigen Festakt mit seinen Reden und Ehrungen, mit Musik und Aufzug der Chargierten, mit Tälaren und festlichem Einzug? Ist es eine Weiterbildungsveranstaltung? Eine Plenarversammlung? Ein Ritual? Eine Liturgie? Studentenpfarrer Frank Jehle antwortet mit einer noch andern Deutung: «Am Hochschultag stellt sich die Universität selber dar. Sie stellt die Frage nach sich selbst. Der Lauf des Alltags wird für eine Zeit lang unterbrochen. Und das hat selbst auf das Wetter eine magische Wirkung.»

Ganz offensichtlich. Wieder herrscht sprichwörtliches Hochschultag-Wetter. Auf dem Hochplateau des HSG-Areals kommt man sich an einem derart herrlichen Morgen vor wie auf dem Deck eines Kreuzfahrtschiffs. Und besonders eindrücklich ist der Augenblick, da sich Professoren und Gäste im Hauptgebäude zum Einzug formieren, um dann, hinter Regierungsrat und Rektor her, über den grossen Platz zur Aula zu schreiten.

## Bildung für Parlamentarier

Dieses Bild bekommt das Publikum, das sich bereits seine Plätze «erobert» hat, nicht zu Gesicht. «Schade», findet Gemeinderat Albert Nufer, «das ist die schönste Demo St. Gallens, und keiner schaut hin.»

Mit Interesse mustert er den Zug der Wissenschaftler und bleibt am Gesicht des neuen Ehrendoktors Stafford Beer hängen. Der philosophische Management-Lehrer aus England trägt einen prophetenhaft wirkenden Bart, der jenen Nufers an Länge und Ungestüm um einiges übertrifft.

Der Gemeinderat der Grünen ist im Übrigen einer der wenigen Parlamentarier, die am Festakt teilnehmen. Schade, denn die Ansprache von Professor Alfred Meier war ein Beitrag zu einer Debatte, die im St. Galler Stadtparlament mit notorischer Regelmässigkeit anklingt – aber nie wirklich geführt wird. Die Frage nämlich, ob ein Staat mit der Effizienz eines Unternehmens geführt werden kann und soll. «Ganz entschieden nicht,» meint der Redner, und zeigt, wie unterschiedlich das «Spiel» von Staat und Wirtschaft ist:

«Was würden Sie sagen, wenn beim Kartenspiel, beim Jassen beispielsweise, einer plötzlich «Schach» ruft? Der ist im falschen Spiel. Und wer bei grundsätzlichen politischen Problemen nach Effizienz ruft, ist ebenso im falschen Spiel.» Bildhaft bringt Alfred Meier seine Botschaft auf den Punkt und hat alle Chancen, mit seinen Vergleichen einst im Buch der Sprichwörter zu landen.

## Schneewittchen und die Lotterie

Für die staatlichen Subventionen, die von den Effizienz-Predigern als Giesskannenprinzip gegeisselt werden, hat Meier auffallend viel Verständnis. Er sieht Parallelen zur Lotterie, welche nicht nur grosse Brocken, sondern auch viele kleine Gewinne verteilen muss, wenn sie die Leute zum Mitspielen bringen will. Genauso braucht auch der Staat Mitspieler. Zahlen sich da die Subventionen nicht mehr als aus?

Noch einen andern, immer wieder kritisierten Punkt spricht Meier an: den «Brauch», dass am gleichen Projekt Bund, Kanton und Gemeinden beteiligt sind. Auch für diesen Umstand hat Meier ein Bild. Er nennt es



Rektor Peter Gomez demonstriert mit dem «Daumenkino» die Metamorphose des Erscheinungsbildes.

«Schneewittchenprinzip». Die Königstochter nimmt von jedem Zwerglein ein bisschen zu essen oder zu trinken. Und so bringt selbst ein Zwergenhaushalt eine grosse Leistung fertig.

Vergleiche, Geschichten, Bilder, sie führen dazu, dass aus Lernstoff Bildung wird. Die Zuhörenden dankten mit so herzlichem Applaus, dass Alfred Meier fragte, ob noch eine Zugabe genehm sei. Mehr als eine, versicherten ihm die Gratulanten nach dem Festakt, allen voran Stadtmann Heinz Christen, dem bürgerliche Parlamentarier immer wieder vorrechnen, wie effizient der Staat sein könnte. Er geht gut munitioniert in die nächsten Rechnungs- und Budgetdebatten.

### **Studierende als Partner**

Noch etwas: Die Rede Alfred Meiers war ein Beispiel, was die HSG mit ihrer grundlegenden Reform der Lehre anstrebt. Ein Studium bei dem nicht allein der Kopf, sondern der ganze Mensch angesprochen wird; bei dem der Lernstoff nicht einfach mechanisch memoriert, sondern verstanden wird.

«Wir fordern und fördern Persönlichkeiten», sagte Rektor Peter Gomez, der im ersten Teil des Festaktes zeigte, welchen Kurs die HSG eingeschlagen hat. Es ist der Kurs auf eine Bildung hin, bei welcher die Studierenden die Hauptakteure sind. Sie sind nicht Babys, die mit der Lehre gefüttert werden, sondern selbstverantwortliche Manager ihres eigenen Bildungsweges. Nicht Schüler, sondern Partner im Lernprozess.

Und damit führt die Lehre den Studenten nicht allein in neue Wissensgebiete hinein, sondern immer auch zu sich selbst.

### **Lernen von Ulrich Bremi**

Von «Kopf, Herz und Hand» hat der Rektor vor einem Jahr bei seiner ersten Dies-Rede gesprochen; diesmal sagt er noch deutlicher und eben auch bildhaft, wohin er die Studierenden führen will: zu Persönlichkeiten, wie sie Ulrich Bremi, der neue Ehrensensator verkörpert. Aus dessen kürzlich gehaltenem Referat zitiert der Rektor, wenn er das Ziel des Ausbildungssystems beschreibt: «Nicht für Gescheite, sondern für Menschen,

die schnell lernen wollen; nicht für Menschen mit Distanz zum Leben, sondern solche mit Leidenschaft und Energie; nicht für Spezialisten, sondern für Menschen, die einer Gemeinschaft verpflichtet sind.»

Verantwortung übernehmen – dies ist ganz im Sinne von Florian Schweitzer, dem Präsidenten der Studentenschaft, der in seiner Ansprache das Bekenntnis zum ganzheitlichen, besser noch: ganzmenschlichen, Lernen aufgreift. Er fragt sich, wo Werte wie Verantwortungsgefühl denn ihren Ursprung hätten und meint, dieser Quell könne letztlich nur die Liebe sein: «Kann eine Institution wie die Universität St.Gallen, die Bewusstsein für Verantwortung schaffen will, dies tun, ohne gleichzeitig auch der Liebe Raum zu geben? Liebe zu allen Menschen, denen die Universität auf ihre Art und Weise dienen will durch Übernahme und Förderung von Verantwortung.»

## Logo mit Schwung

Das soll sich auch im neuen Signet, dem Erscheinungsbild der HSG ausdrücken. Kubus und Pyramide werden verabschiedet, besser: verwandelt, in das Bild eines dynamisch vorwärts strebenden Menschen, «der keine Grenzen kennt, offen ist für alles Neue, sich entwickelt, reift, wächst.»

Kenzeichnend, dass am Schluss des Festaktes den Besuchern ein «Daumenkino» geschenkt wird. Wenn sie die Finger über die mehr als 70 Blätter des Heftchens gleiten lassen, läuft vor ihren Augen ein Kurzfilm ab, der die Verwandlung des kopflastigen bisherigen Signets in das neue ganz menschliche festhält.

Daumenkino ist ein Spiel. Die Botschaft teilt sich spielend mit – und damit nachhaltiger als ein noch so langes Referat es könnte.

## Gaudeamus

An diesem Dies academicus feiert die HSG kein verstaubt-steifes akademisches Fest. Sie zeigt sich voller Tatendrang. Der Dies ist Zurüstung zur nächsten Etappe der grossen Wanderung. Da darf denn auch das obligatorische «Gaudeamus igitur» anders als üblich gesungen werden; nicht im schleppenden Takt einer Grabeshymne, sondern im muntern Tempo eines Wanderliedes der HSG im Aufbruch.

**Josef Osterwalder** ist Leiter der Stadtreaktion des «St.Galler Tagblatt».

## Latsis-Preis und Auszeichnungen verliehen

Die Fondation Latsis Internationale, Genf, verleiht jährlich an ausgewählten Universitäten der Schweiz einen grosszügigen Preis mit dem Zweck, junge Forscherinnen und Forscher zu fördern. Der Preis von 25 000 Franken wurde an der HSG in diesem Jahr an Privatdozent Dr. **Leo Brecht** für seine Habilitationsschrift «Konzept des integrierten, informationssystemgestützten Prozessmanagements» verliehen. Der Stiftungsrat würdigt damit das anspruchsvolle wissenschaftliche Niveau eines geschlossenen, in sich konsistenten Konzepts prozessorientierter Organisationsgestaltung, das auf umfassender, praxisbezogener Forschung beruht und sowohl Theorie wie Praxis wichtige Impulse vermittelt.

Wie jedes Jahr wurden auch diesmal Studierende und Absolvent(inn)en für besonders gute Leistungen ausgezeichnet:

«Amicitia-Preis» für das beste Doktorat der Wirtschaftswissenschaften: Dr. oec. **Thomas Maak**.

«Rudolf Mäder-Preis» für das beste Doktorat der Rechtswissenschaft und der Staatswissenschaften:

Dr. iur. **René Wiederkehr**.

«Walther Hug-Preis» für die beste juristische Dissertation (ex aequo): Dr. iur. Isabel Stirnimann, Dr. iur. **Dieter Dubs**, Dr. iur. **Bernd Marquardt** und Dr. iur. **René Wiederkehr**.

«Paul Alther-Preis» für die beste Diplomarbeit: lic. oec. **Denis Patzschke**.

«Steinacher-Preis» für die beste betriebswirtschaftliche Diplomarbeit: cand. oec. **Andrea Rüegg**.

«Preis des Akademischen Klubs Alumni» für die beste volkswirtschaftliche Diplomarbeit: cand. oec. **Andrea Hofmann**.

«Walter R. Schluemp-Preis» für die beste juristische Diplomarbeit: lic. iur. **Martin Aebi**.

Preis der Studentenschaft für die beste Dissertation mit kulturwissenschaftlichem Bezug: Dr. oec. **Jiri Xerxes Kraus**.

Zum 100-jährigen Bestehen des Altherrenverbands Mercuria San Gallensis durfte die Universität St.Gallen als Zeichen der Verbundenheit zwei Vergabungen entgegennehmen. Einerseits in Form von Scholarships (CHF 20 000) zum Studiengang «Master of International Management», die Studierenden aus ehemals kommunistischen Ländern zugute kommen, andererseits als einmalige Erhöhung der Mercuria-Spende (CHF 5 000). Von der Studentenschaft als Mentor ausgezeichnet wurde **Peter Hogenkamp**, bis vor kurzem Geschäftsführer des Alumni-Büros. Er habe «eine Spitzendienstleistung für Absolventen der HSG auf die Beine gestellt, um die uns zahlreiche europäische Universitäten beneiden», hielt **Florian Schweitzer** fest.

# Drei Ehrendokorate verliehen und einen Ehrensenator ernannt

*Die Universität St. Gallen hat an ihrem diesjährigen Dies academicus Ehrendokorate an Professor Stafford Beer, Professor Dr. Walter Eversheim und Professor Dr. Wallace E. Oates verliehen. Zum Ehrensenator der HSG ernannt wurde Ulrich Bremi.*

Von Roger Tinner

**D**ie Universität St. Gallen würdigt mit dem Ehrendoktorat der Wirtschaftswissenschaften Professor Stafford Beer für «seine bahnbrechenden Arbeiten auf dem Gebiete der Management-Kybernetik, die der Managementlehre vielfältige Impulse gegeben und den St. Galler Systemansatz geprägt haben».

Professor Stafford Beer wurde 1926 in London geboren, studierte am University College of London Philosophie, Mathematik und Psychologie und schloss mit einem MBA an der University of Manchester ab. Mit seinen bahnbrechenden Arbeiten begründete er die Management-Kybernetik. Seine höchst innovativen Konzepte und Modelle errangen Weltruf und führten zu vielen hohen Auszeichnungen in Europa, in den USA und Kanada. Professor Beer lehrte über zwei Jahrzehnte an der University of Manchester, darüber hinaus war er an mehr als 20 Universitäten in Europa, Nordamerika und Kanada als Gastprofessor tätig. Er ist Doctor of Law h.c. der Concordia University, Montreal, sowie Honorary Professor an der Liverpool John Moores University. Im Sommersemester 1990 weilte er als Gastprofessor an der HSG. Heute ist er Gastprofessor an Universitäten in Grossbritannien und Schweden. In der Wirtschaft hatte er Führungsfunktionen aller Stufen inne, und er war Berater von bekannten internationalen Organisationen sowie zahlreicher Regierungen. Derzeit ist er Chairman zweier Unternehmen in England und Kanada und Präsident der World Organization of Systems and Cybernetics.

## Ganzheitliches Produktionsmanagement

Das HSG-Ehrendoktorat für Wirtschaftswissenschaften ehrt Professor Dr. Dr. h.c. **Walter Eversheim** für «seine ausserordentlichen wissenschaftlichen Leistungen auf dem Gebiete eines ganzheitlichen Produktionsmanagements und eines partizipativen Business Process Reengineering sowie für seinen langjährigen Beitrag zu deren Umsetzung im Rahmen der Lehre, Forschung und Weiterbildung an unserer Universität».

Professor Walter Eversheim wurde 1937 in Aachen geboren. An der Technischen Hochschule Aachen stu-

dierte er Maschinenwesen und Wirtschaftswissenschaften und promovierte zum Dr.-Ing. Nach seiner Habilitation im Jahre 1969 und einer Laufbahn in der Praxis übernahm er 1973 den Lehrstuhl für Produktions-Systematik an der Technischen Hochschule Aachen und gleichzeitig auch die Leitung des Laboratoriums für Werkzeugmaschinen und Betriebswirtschaftslehre. Seit 1980 ist er Direktor am Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie. Von 1981 bis 1983 war er Prorektor an der TH Aachen, ab 1983 Senatsbeauftragter für Technologietransfer. Von 1989 bis Ende 1998 wirkte Professor Eversheim als Gastprofessor an der Universität St. Gallen und als Direktionsmitglied am Institut für Technologiemanagement an der HSG. Er hat sich am Aufbau des Studiengangs Informations- und Technologiemanagement massgeblich beteiligt und durch seine ganzheitliche und integrative Sicht eine besondere Prägung in die Ingenieurwissenschaften eingebracht. Seit seiner Emeritierung ist er als Mitglied des Stiftungsrates mit dem Institut an der HSG verbunden. Für seine Leistungen als einer der führenden praxisorientierten Wissenschaftler zum Produktionsmanagement hat er viele Ehrungen erfahren.

## Bahnbrechende Arbeiten

Die Universität St. Gallen würdigt mit dem Ehrendoktorat der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec. h.c.) Professor **Wallace E. Oates** «seine Verdienste um die Entwicklung der ökonomischen Theorie, insbesondere seine bahnbrechenden Arbeiten in den Bereichen der Theorie des fiskalischen Föderalismus sowie der Umweltökonomik. Mit seinen Forschungsarbeiten hat er nicht nur die wissenschaftliche Diskussion entscheidend beeinflusst, sondern er hat sie immer auch als Beitrag zur praktischen Politik verstanden. Er hat damit in hervorragender Weise gezeigt, wie hoch stehende theoretische wissenschaftliche Forschung zur Lösung praktischer Probleme fruchtbar gemacht werden kann.»

Professor Wallace Oates wurde 1937 in Los Angeles, Kalifornien, geboren. Er ist amerikanischer Staatsbürger. Er studierte Economics an der Stanford University. 1959



Ulrich Bremi, neuer Ehrensator der Universität St. Gallen, hielt stellvertretend für alle Geehrten am Dies die Dankesrede.

erhielt er den Master of Arts und 1962 schloss er die Postgraduate Studies mit dem Ph.D ab. Darnach verfolgte er eine steile akademische Karriere an der Princeton University, zuletzt als Professor of Economics. Seit 1979 ist er an der University of Maryland Professor of Economics. Früh machte er sich einen Namen mit seinen Schwerpunkt Arbeiten zur Theorie des fiskalischen Föderalismus sowie der Umweltökonomik. In beiden Bereichen gehört er zu den international führenden Ökonomen, zu beiden Themen hat er grundlegende neue Erkenntnisse vorgelegt. Publikationen wie «The Theory of Environmental Policy» gehören zu den grundlegenden Standardwerken der Ökonomie. Darüber hinaus hat Wallace E. Oates wesentliche Beiträge in führenden internationalen ökonomischen und finanzwissenschaftlichen Zeitschriften publiziert. Die dabei aufgegriffenen Themen sind auch für die Schweiz von erheblicher politischer Bedeutung. Insgesamt wird die Verbindung zwischen Theorie und Anwendung, die seinen Arbeiten zu Grunde liegt, für die wissenschaftliche Forschung an der Universität St. Gallen als Vorbild dienen.

### Zum Ehrensator ernannt

Mit der Ernennung von **Ulrich Bremi**, dipl.Ing. ETH, zum Ehrensator würdigt die Universität St. Gallen seine «ausserordentliche Leistung als Unternehmer, Politiker und Vordenker im Dienste unseres Landes, der den Studierenden Vorbild und Mentor zugleich und der Universität St. Gallen in vielfältiger Weise verbunden ist.»

Ulrich Bremi wurde 1929 in Zollikon geboren. Er absolvierte zunächst eine Mechanikerlehre an der Metallerberschule in Winterthur. Anschliessend entschloss er sich zu einem Studium an der ETH Zürich. Im Ausland eignete er sich erstes Praxiswissen in internationalen Unternehmungen an. 1962 übernahm er als Unternehmensleiter die Bauer KABA Gruppe in Zürich. Als bald folgte seine Wahl zum Delegierten des Verwaltungsrats. Seine aussergewöhnliche Laufbahn als Unternehmer fand weite Anerkennung, und zahlreiche Gesellschafts- und Verwaltungsmandate folgten. Parallel zur Wirtschaftstätigkeit war es ihm ein Anliegen, mit seinen Erfahrungen und seinem Wissen die Politik des Landes mitzugestalten. Er gehörte von 1963 bis 1975 dem Parlament des Kantons Zürich an, von 1973 bis 1974 als dessen Präsident. 1975 folgte seine Wahl in den Nationalrat, dessen Vorsitz er 1990/91 übernahm. Wie in der Wirtschaft hat er auch als angesehener – und zeitweise höchster – Schweizer Politiker die Geschicke des Landes wesentlich mitgeprägt.

### Dies-Reden online abrufbar

Die Reden, die während des Festaktes am Dies academicus gehalten wurden (Rede des Rektors, Festrede von Alfred Meier, Ansprache des Studentenschaftspräsidenten, sind alle auch über Internet abrufbar, und zwar über die im Zuge des neuen Erscheinungsbildes (vgl. Seiten 14 und 15 dieser «alma») ebenfalls neu gestaltete Homepage der Universität unter [www.unisg.ch](http://www.unisg.ch) (Medienmitteilungen).



# «Ineffizienter Staat»

## Anmerkungen zu einem Missverständnis

*Die Festrede am diesjährigen Dies academicus hielt alt Rektor Professor Dr. Alfred Meier zum Thema «Ineffizienter Staat – Anmerkungen zu einem Missverständnis», in der er dem allgemein verbreiteten Vorwurf, der Staat sei ineffizient, nachging. Wir drucken die Rede im Folgenden im Wortlaut ab.*

Von Alfred Meier

**D**er Staat ist ineffizient! Die Vögel pfeifen es inzwischen von den Bäumen, die Manager und Unternehmer beklagen es an ihren Stammtischen, sie sagen es im Radio und Fernsehen und manche schreiben es in Zeitungen und Zeitschriften. Die Probleme von gestern würden mit Institutionen von vorgestern und erst noch viel zu langsam gelöst. Diese Lösungen erfolgten immer nur partiell, nur schrittweise. Das Ergebnis seien flache Kompromisse und inkonsistente Pakete. Die Zielsetzungen seien meist vage, eine klare Prioritätensetzung fehle. Wie wahr das alles ist! Und wie sehr habe ich mich früher – als ich jung war – selber darüber geärgert. Und dennoch liegt einer solchen Anklage ein fundamentales Missverständnis zu Grunde.

Zwar macht der Staat Dinge, die man auch den Individuen oder dem Markt überlassen könnte. Dass bis vor kurzem die Polizei oder patrouillierende Gemeinderäte dafür sorgen mussten, dass wir nachts die Restaurants zu geziemender Zeit verliessen, war überflüssig. Zwar ist manches zu zentralistisch oder zu detailliert geregelt. Dass ein Bundesamt beschliessen muss, ob im Wallis ein Schafe reissender Wolf zum Abschuss freigegeben werden kann, heisst mit Kanonen schiessen. Nicht mit Kanonen auf Spatzen – wie in der sprichwörtlichen Redensart –, sondern mit der Kanone Bundesamt auf den einsamen Walliser Wolf. Zwar ist der Vollzug oft unnötig aufwändig und langsam. Dass Einsprachen und Rekurse jahrelang liegen bleiben, ist unentschuldig und nicht akzeptabel. In all diesen Fällen wäre mehr Effizienz möglich, und seit einigen Jahren werden hier ja auch verstärkt Korrekturen vorgenommen. Aber dort, wo es um grundlegende Entscheide, um starke Interessensgegensätze, um zentrale Konflikte geht, verhält es sich anders. Was würden Sie sagen, wenn beim Kartenspiel, beim Jassen beispielsweise, einer plötzlich «Schach!» ruft? Der ist im falschen Spiel. Und wer bei grundsätzlichen politischen Problemen nach Effizienz ruft, ist ebenso im falschen Spiel. Man muss zur Kenntnis nehmen, dass in der Wirtschaft, in Unternehmungen einerseits und im Staat, in der Politik andererseits zwei verschiedene Spiele gespielt werden, wenn sie mir die burschikose Bezeichnung «Spiel» in diesen ernstesten Angelegenheiten überhaupt gestatten.

**W**as ist denn das Besondere am Spiel «Staat»? Bei der Beantwortung dieser Frage verwende ich auch Überlegungen eines meiner Kollegen, des Politikwissenschaftlers Alois Riklin. Wenn sich der Staat auf das beschränkt, was er wirklich tun muss, dann geht es um Kollektivgüter und um Regelungen, die für alle verbindlich sind. Der Staat ist dann ein Monopolist. Wenn einem als Konsument oder Angestellter einer Unternehmung etwas nicht gefällt, kann man ja zur Konkurrenz gehen. Dem Monopolisten Staat aber kann man nicht entgehen, es sei denn, man würde auswandern. Weil somit die Ausweichmöglichkeiten begrenzt sind, müssen in wichtigen gesellschaftlichen Angelegenheiten alle Interessen und Gesichtspunkte angemessen berücksichtigt werden. Es geht um Fairness, Ausgleich, Gerechtigkeit (was immer man darunter konkret verstehen mag). Effizienz ist zwar erwünscht, steht aber nicht im Vordergrund.

Damit alle Interessen eingebracht werden können, damit Ausgleich möglich wird, sind die staatlichen Institutionen und Entscheidungsprozesse anders ausgestaltet worden als dies in Unternehmungen typischerweise der Fall ist. Um uns diese Unterschiede zu vergegenwärtigen, übertragen wir Charakteristika der staatlichen Organisation in Gedanken auf Unternehmungen. Stellen Sie sich vor, dass in einer Aktiengesellschaft in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung auch Vertreter der Arbeitnehmer, der Kunden, der Lieferanten, ja der Konkurrenz sässen. Wie rasch würde man dann Lösungen finden? Und wie effizient und eindeutig wären sie? Das aber ist die Situation in Regierung und Parlament, da sind alle wesentlichen Interessengruppen vertreten, da ist auch die Konkurrenz dabei.

Oder stellen Sie sich vor, die Manager müssten alle vier Jahre vor der Vollversammlung der Unternehmungsangehörigen in Konkurrenz mit Gegenkandidaten zur Wahl bzw. Wiederwahl antreten. Ich bin überzeugt, dass unter solchen Bedingungen mehrere schweizerische Topmanager in den letzten Jahren nicht wiedergewählt worden wären, darunter auch einige Männer des Monats oder Männer des Jahres. Um eine echte Wiederwahlchance zu haben, hätten sie sich in ganz anderer Weise um die Wünsche und Bedürfnisse

ihrer Mitarbeiter kümmern müssen, so wie es Politiker und Politikerinnen mit ihren Wählern tun – mindestens vor den Wahlen.

Stellen Sie sich weiter vor, Fusionen von Unternehmungen kämen nur zu Stande, wenn die Mehrheit der Angehörigen jeder der betroffenen Unternehmungen zustimmen würde. Es gäbe dann wohl so wenig Fusionen von Unternehmungen wie es in der Schweiz Gemeindezusammenschlüsse gibt.

Stellen Sie sich schliesslich vor, dass die Festsetzung der Gehälter des Managements von der Zustimmung der Unternehmungsangehörigen oder doch eines Ausschusses der Mitarbeiter abhängig wäre. Ich bin der Meinung, dass dann übermässige Boni kein Thema wären. Entweder wären dann die Boni nicht so hoch, wie sie heute sind. Oder die hohen Boni wären eben von einer Mehrheit sanktioniert worden.

**I**ch bleibe dabei: In Politik, Staat einerseits und in Wirtschaft, Unternehmungen andererseits werden unterschiedliche Spiele gespielt. Im Spiel «Staat» kann man nicht allzu viel Effizienz erwarten. Ich komme darauf zurück. Andererseits wäre es ebenso verfehlt, wenn man von einer Unternehmung alle nur denkbaren politischen Rücksichten erwarten würde. Ich plädiere damit nicht für eine platte Shareholder-Sicht. Eine vernünftige Unternehmungsführung, welche am Überleben der Unternehmung interessiert ist, wird weder ihre Kunden mit schädlichen Produkten umbringen, noch ihre besten Mitarbeiter durch miserable Behandlung vertreiben wollen. Sie wird auch nicht im Dauerzwist mit politischen Behörden und ihrer unmittelbaren Umgebung leben wollen. Nur schon im Eigeninteresse, also auch ohne Hang zum Altruismus, wird ein weitsichtiges Management in allen genannten Zusammenhängen Rücksicht auf Bedürfnisse anderer nehmen. Aber die Unternehmung soll nicht verpflichtet werden und sie soll sich auch nicht dazu verpflichtet fühlen, neben der Bereitstellung nützlicher Güter und Dienstleistungen auch noch alle Übel dieser Welt zu bekämpfen. Wo das Spiel «Unternehmung» gespielt wird, geht es um Effizienz und es herrscht – im Rahmen unerlässlicher Gesetze und staatlicher Auflagen – Freiheit. Und es macht keinen Sinn, diese Freiheit in jeder nur denkbaren Hinsicht einzuschränken und damit ausserdem effizientes Verhalten zu verunmöglichen. Wer das tut, gleicht dem Schachspieler, der plötzlich «Match» ruft. Auch der ist im falschen Spiel. Ich habe deshalb gemischte Gefühle, wenn ich heutzutage Leitbilder von Unternehmungen lese, bei denen aus dem einen oder andern Satz der Edelmut tropft. Sind die Unternehmungsleiter nun hochherzige Altruisten geworden oder handelt es sich hier nur um den Zuckerguss, den die PR-Spezialisten über die etwas weniger appetitlichen Konturen des real existierenden Kuchens gegossen haben?

Für die Gesellschaft stellt sich immer wieder neu die Frage, welche Bereiche sie dem Spiel «Staat» und damit

den Zielen Fairness, Ausgleich, Gerechtigkeit unterstellen will und in welchen Bereichen das Spiel «Wirtschaft» mit den Zielen Effizienz und Freiheit gespielt werden soll. Selbstverständlich ist das eine idealtypische Gegenüberstellung. Auch im Staat kann es Bereiche geben, wo Freiheit und Effizienz eine etwas grössere Bedeutung haben. Und auch in Unternehmungen werden politische Spiele gespielt. Aber ein grundsätzlicher Unterschied zwischen der Sphäre des Staates und der Sphäre der Unternehmungen besteht, und er soll auch bestehen.

**W**ir wollen uns nun noch etwas genauer überlegen, warum staatliche Entscheidungsprozesse oft so langwierig und scheinbar ineffizient sind. Ich sehe fünf Gründe dafür. Erstens haben die Leute unterschiedliche Positionen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft. Da gibt es Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Gewerbetreibende, Bankangestellte, Bauern. Es gibt Alte, Junge, Verheiratete, Ledige, Land- und Stadtbewohner. Unterschiedliche Rollen und Positionen haben unterschiedliche Interessen zur Folge.

Zweitens haben die Leute auch unterschiedliche Weltanschauungen, was zum Teil mit den unterschiedlichen Positionen zusammenhängt, die sie einnehmen. Sie haben unterschiedliche Idealvorstellungen, und sie haben unterschiedliche Meinungen darüber, wie die Welt beschaffen sei. Die einen sehen in der Gentechnologie eine grosse Chance, die andern eine unerhörte Gefahr. Die einen meinen, dass die Globalisierung an vielen Übeln schuld sei, die andern halten übermässige Staatseingriffe für ein Hauptübel.

Drittens sind in einer arbeitsteiligen Wirtschaft und in einer differenzierten Gesellschaft die Leute voneinander abhängig. Niemand ist autochthon. «Der Mensch ist keine Insel», heisst es in den Inseraten eines Heiratsvermittlungsinstitutes.

Viertens sind die Ressourcen, die personellen, finanziellen und sachlichen Mittel, stets knapp. Auch die Problemlösungskapazität von Parlament, Regierung und Verwaltung ist knapp. Wenn nun die Interessen und die Vorstellungen über die Ursachen der Probleme und die Handlungsmöglichkeiten divergieren und zudem die Mittel zur Problemlösung knapp sind, heisst das nichts anderes, als dass Konflikte allgegenwärtig sind.

Es stellt sich dann die Frage, mit welchen Methoden man die Konflikte lösen will. Wir haben uns für Demokratie und Föderalismus entschieden, also für eine flache Machtverteilung. Und hier liegt der fünfte Grund für die Langwierigkeit der Entscheidungsprozesse. Niemand kann in wichtigen Angelegenheiten allein entscheiden. Auch der Bundesrat hat nur beschränkte Kompetenzen. Letztlich auch das Parlament. Und ausserdem haben wir eine starke Dezentralisierung der Entscheide. Das muss zu langwierigen Auseinandersetzungen führen.



Alfred Meier bei seiner Festrede am Dies academicus 2000.

Das muss mit Kompromissen enden. Liesse sich denn das alles nicht grundsätzlich ändern? Mit unsern Überlegungen dazu setzen wir bei den erwähnten fünf Gründen an. Könnte man bewirken, dass alle Leute die gleichen Interessen und Meinungen haben und deshalb alle das Gleiche wollen? Manche aufklärerischen Idealisten meinen, man müsse die Leute nur besser informieren und dann würden alle die gleichen vernünftigen Lösungen erkennen. Eine solche Auffassung halte ich für überaus naiv. Wie könnte man denn die Leute nur schon dazu bringen, diese Informationen aufzunehmen? Und solange sie unterschiedliche Positionen und jedenfalls kurzfristig nur schwer zu verändernde Meinungen haben, werden sie unterschiedliche Interessen haben und die Welt unterschiedlich wahrnehmen. Eigentliche Indoktrination und Meinungsmanipulation aber, wie sie in autoritären Regimes üblich ist, kommt bei uns ohnehin nicht in Frage. Deshalb ist gute Information zwar notwendig und nützlich, aber sie macht den Staat nicht wesentlich effizienter.

Eine zweite Möglichkeit ist die Reduktion der gegenseitigen Abhängigkeiten. Genau das geschieht, wenn bisherige Kompetenzen des Bundes an die Kantone zurückgegeben, dezentralisiert werden. Oft sind die Interessengegensätze und Meinungsunterschiede innerhalb eines Kantons geringer als im gesamtschweizerischen Zusammenhang. Probleme lassen sich dann leichter lösen. Föderalismus ist eine vernünftige Antwort auf eine komplexe Wirklichkeit. Eine Reduktion

der Interdependenzen findet auch statt, wenn bisherige staatliche Aufgaben dereguliert oder privatisiert werden. Sie werden dann sozusagen den Spielregeln des andern Spieles unterstellt. Hier gibt es also Verbesserungsmöglichkeiten.

Eine dritte Möglichkeit bestünde darin, die knappen Mittel für das jeweils Wichtigste zu verwenden, Prioritäten zu setzen. Den Ruf nach klarer Prioritätensetzung höre ich seit über dreissig Jahren, seit ich mich mit Wirtschaft und Politik befasse. Aber diese Prioritätensetzung findet nicht statt. Und das ist auch gar nicht erstaunlich. Solange die Leute unterschiedliche Interessen und Meinungen haben, haben sie auch unterschiedliche Prioritäten.

Viertens könnte man die Machtverteilung ändern. Wer die Ineffizienz des Staates beklagt, ruft in der Regel auch nach einer starken Führung, nach einem starken Bundesrat. In der Vergangenheit zumindest hat man keinen starken Bund und keinen starken Bundesrat gewollt. Nicht nur die grundsätzliche Kompetenzverteilung zwischen Bund und Kantonen deutet darauf hin. Auch der Umstand, dass die wichtigsten Steuerquellen dem Bund nur befristet zur Verfügung gestellt wurden oder dass ausgerechnet einige der profiliertesten Parlamentarier nicht in den Bundesrat gewählt wurden, sind solche Indizien – neben vielen andern. Wer Freiheit für wichtig hält und wer annimmt, dass Macht tendenziell missbraucht wird, wird es wohl beim jetzigen Zustand bewenden lassen wollen.

Wer trotz allem nach einer starken Führung ruft, unterstellt offenbar, dass diese starke Führung dann auch in seinem Sinn handeln werde. Das scheint mir angesichts der unterschiedlichen Interessen und Meinungen in der Bevölkerung, die sich richtigerweise in der Heterogenität des Parlamentes spiegeln, eine ebenso kühne wie unbegründete Hoffnung zu sein.

Andererseits kann man durchaus darüber diskutieren, ob man Initiativ- und Referendumsrechte des Volkes reduzieren soll. Man könnte ausserdem den Bund auf Kosten der Kantone stärken oder die Regierung auf Kosten des Parlamentes. Das alles ist nicht ausgeschlossen und könnte gewisse Entscheidungen vereinfachen. Allerdings sind solche Änderungen nur so weit realisierbar, als die Betroffenen bereit sind, auf bisherige Rechte zu verzichten. Man wird deshalb bloss mit graduellen Änderungen rechnen können.

Insgesamt lassen sich meiner Meinung nach in normalen Zeiten weder einheitliche Interessen und Meinungen noch eine klare Prioritätensetzung herbeiführen. Hingegen bestehen Möglichkeiten der Dezentralisierung, der Deregulierung und Privatisierung sowie graduelle Verbesserungs- oder Entlastungsmöglichkeiten bei den Entscheidungsprozessen. Das Spiel «Staat» wird sich deshalb bloss verbessern, aber nicht grundsätzlich ändern lassen, und die beklagte Ineffizienz wird im Wesentlichen bleiben.

**D**azu kommt etwas Weiteres. In unserm aktivistischen Zeitalter meint man, irgendein Vorhaben, müsse sich eigentlich zu jedem beliebigen Zeitpunkt realisieren lassen. Das sei eine reine Willenssache. Nun muss man aber feststellen, dass auch für wichtige und dringende Vorhaben nicht jederzeit genügend Motivation vorhanden ist. Deshalb werden Probleme oft nicht einmal in Angriff genommen, geschweige denn gelöst. «Die Zeit ist nicht reif», sagen die Politiker. Das kann eine bequeme Ausrede sein oder aber eine kluge Lagebeurteilung. Die alten Griechen hatten die Vorstellung vom «kairos», vom richtigen Zeitpunkt, dem man erkennen muss, wenn man erfolgreich handeln will.

Neben dem normalen, langwierigen Gesetzgebungsverfahren gibt es bei uns auch ein stark beschleunigtes Verfahren in Form Dringlicher Bundesbeschlüsse. In den Siebziger- und Neunzigerjahren gab es je mindestens etwa dreissig Dringliche Bundesbeschlüsse, in den Achtzigerjahren etwa zehn. In neuerer Zeit betrafen sie ganz unterschiedliche und unterschiedlich gewichtige Probleme: beispielsweise Massnahmen gegen Überhitzung auf dem Bodenmarkt oder umgekehrt zur Konjunkturankebelung in Rezessions- oder Stagnationsphasen. Es gab Sparmassnahmen im Bundeshaushalt, Massnahmen im Asylbereich sowie bei Umweltschäden oder Waldschäden. Bei den grossen Sozialversicherungen wurden parallel zum normalen Gesetzgebungsverfahren wesentliche beabsichtigte

Massnahmen durch Dringliche Bundesbeschlüsse vorzeitig in Kraft gesetzt, weil man sah, dass das normale Verfahren noch Jahre dauern werde.

Ausserdem wurde nach der Ablehnung des EWR-Beitritts Ende 1992 im folgenden Jahr unter dem Sammelbegriff «Eurolex» ein für schweizerische Verhältnisse umfangreiches Gesetzänderungspaket im normalen Verfahren ungewöhnlich rasch verabschiedet.

Es mag also wohl sein, dass unser Staat kein wendiges Schiff ist, sondern dass er einem Öltanker gleicht, der noch zehn oder zwanzig Kilometer weiterfährt, wenn man ihn bremst. Andererseits können eben Entscheidungen wesentlich rascher fallen, wenn eine Situation als krisenhaft empfunden wird. Dann kann plötzlich eine starke Mehrheit übereinstimmender Meinung sein, dann ist vorübergehend Prioritätensetzung möglich. Man möchte fast poetisch werden und – wie Friedrich Hölderlin in seinem Gedicht Patmos – sagen: «Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch». Von allzu starkem Gefühlsüberschwang wird man dann allerdings wieder zurückgeholt durch die Tatsache, dass Dringliche Bundesbeschlüsse auch für sehr begrenzte Probleme erlassen wurden, etwa zur Entlastung des Rindfleischmarktes.

**W**enn wir Konflikte auf demokratische Weise bewältigen wollen, kann der Staat nicht wesentlich anders sein, als er heute ist. Ein autoritäres System wollen wir nicht – und ein stärker zentralisiertes, technokratisches wahrscheinlich auch nicht. In Frankreich beispielsweise beschliesst die Regierung gelegentlich Massnahmen, die sie mithilfe hoch qualifizierter Technokraten entwickelt hat. Wenn dann ein paar Hunderttausend Bürger und Bürgerinnen auf die Strasse gehen und dagegen protestieren, überlegt sich die Regierung die Sache noch einmal. In unserm Staat ziehen wir es vor, alle Interessierten einzubeziehen, bevor wir etwas beschliessen. Stärker hierarchisch ausgestaltete Organisationen wie Unternehmungen gehen – so scheint es mir jedenfalls – oft eher nach französischem Muster vor. Das ist in manchen Fällen nützlich, aber ich kann darin keinen grundsätzlichen Vorteil für das Funktionieren des Staates in normalen Zeiten erkennen.

Organisationen mit flacher Machtverteilung wie der schweizerische Staat brauchen auch Führungskräfte mit besonderen Eigenschaften. Vor vielen Jahren habe ich in mein Tagebuch geschrieben: «Bisher glaubte ich immer, Regierungschefs und Regierungsmitglieder müssten entweder gute Spezialkenntnisse auf einem Sachgebiet haben oder bestimmte Sachprogramme vertreten. Neuerdings glaube ich, dass solche Politiker eine Aufgabe eigener Art zu erfüllen haben. Sie müssen sich nötigenfalls über die Spezialisten hinwegsetzen, entweder als Visionäre oder als mehrheitsbildende Pragmatiker. Letztere müssen nicht unbedingt eigene neue Ideen haben». Das glaube ich immer noch. In unserm

konsensorientierten System ist in normalen Zeiten offensichtlich nicht der kühne Visionär gefragt, sondern der mehrheitsbildende Pragmatiker. Wenn man nicht befehlen kann, muss man entweder ein guter Kommunikator sein, der andere überzeugt, oder ein guter Unterhändler, der Möglichkeiten des Interessenausgleichs erkennt und dabei auch kreative Lösungsvorschläge einbringt. Ohne Einbezug aller einflussreichen Betroffenen kommt keine mehrheitsfähige Lösung zustande. Ein gutes Beispiel dafür ist der runde Tisch zur Reduktion der Defizite im Bundeshaushalt, der vor einiger Zeit zu einer realisierbaren Lösung führte, die allerdings die typischen Züge eines Kompromisses aufwies.

Ein guter Regierungspolitiker muss also ein guter Kommunikator und/oder ein guter Unterhändler sein. Er muss den günstigen Zeitpunkt zum Handeln erkennen und – so weit möglich – auch herbeiführen helfen. Das ist eine eigenständige Leistung und setzt Begabungen voraus, die nicht jedermann hat. Wenn ein solcher Politiker dazu noch über Sachverstand verfügt, ist er eine Doppelbegabung. Und das ist nicht ironisch gemeint. Auch bei Sachverständigen, zum Beispiel Universitätsprofessoren oder Managern, kommt Doppelbegabung nämlich bloss ausnahmsweise vor: ihnen fehlt oft die Fähigkeit des Kommunikators oder die des erfolgreichen Unterhändlers, also die politische Begabung.

**S**chliesslich müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass unser Staat – sozusagen systembedingt – noch weitere Charakteristika aufweist, die uns nicht unbedingt gefallen, die wir aber auch kaum grundsätzlich beseitigen können. Wir betrachten nur zwei davon.

Ich habe mich immer wieder gefragt, warum wir so viele zweckgebundene Beiträge von Bund, Kantonen und Gemeinden haben, so genannte Subventionen. Viele davon sind so klein und so spezifisch, dass man nicht recht versteht, weshalb dazu die Kantonsmaschinerie oder gar die Bundesmaschinerie in Gang gesetzt wurde. Möglicherweise – das ist keine sehr wissenschaftliche Vermutung – bestehen hier Parallelen zu einer Lotterie. Wenn es bei einer Lotterie nur wenige grosse Gewinne gäbe, würden fast immer fast alle Teilnehmer leer ausgehen. Um sie zu weiterem Mitspielen zu bewegen, werden auch zahlreiche kleine Gewinne ausgeschüttet. Ist das bei den Subventionen auch so? Muss sich die Politik nicht nur der grossen Probleme annehmen, sondern auch vieler kleiner, damit zahlreiche Interessenvertreter ihrem Anhang hin und wieder einen Erfolg präsentieren können? Man kann jedenfalls feststellen, dass die Möglichkeit, Subventionen zu bekommen die Interessenvertreter anzieht wie Leim die Fliegen. Sehr zum Leidwesen der Finanzminister.

Ein anderes Problem ergibt sich aus der Kleinheit zahlreicher Kantone und Gemeinden. Viele dieser Gemeinwesen sind personell oder finanziell nicht in der

Lage, sachlich schwierige oder teure Aufgaben allein zu lösen. Das begünstigt eine vertikale Verflechtung: Zwei oder alle drei staatlichen Ebenen reden bei vielen Aufgaben mit und alle finanzieren mit. Man kann deshalb ein Phänomen beobachten, das ich Schneewittchenprinzip nenne. Als Schneewittchen in das Haus der Zwerge kam, ass es ein wenig vom Teller des einen Zwergs, trank ein wenig aus der Tasse des andern Zwergs usw. Das heisst, es hat die Last seines Aufenthaltes im Zwergenhaus verteilt. Wer in der Schweiz etwas Neues realisieren will, macht es ähnlich. Er versucht die Last zu verteilen, vom Bund, von den Kantonen und von den Gemeinden etwas zu bekommen. Viele Kleine, mässig Belastete können so gemeinsam etwas Grosses fertig bringen. Auch Zwerge können dann Riesenerfolge melden. Aber das erfordert natürlich wieder einen langwierigen Willensbildungsprozess und begünstigt Ineffizienz in der Ausführung der Aufgaben. Man muss also nicht nur die Konsequenzen akzeptieren, die sich aus dem besondern Spiel «Politik» ergeben, sondern auch noch die Unvollkommenheiten bei der realen Umsetzung der Spielidee. Dazu gehört, dass viele Partialinteressen belohnt werden. Dazu gehört – im Falle der Schweiz – beispielsweise auch das Schneewittchenprinzip.

Unvollkommen ist allerdings auch die konkrete Umsetzung bei anderen Spielen. Etwa beim Spiel «Wirtschaft». Zwar ist die Begeisterung der Ökonomen für den freien Wettbewerb, für die Konkurrenz, gross. Deutlich geringer ist die Begeisterung bei den Konsumenten sowie bei den Managern und Unternehmern. Die Konsumenten scheinen beispielsweise ganz zufrieden damit, dass es bei den Altwohnungsmieten keine freie Preisbildung, sondern eine staatliche Mietzinskontrolle gibt. Und Unternehmungen – von kleinen Gewerbebetrieben bis zu Multinationalen – bilden immer wieder Kartelle, versuchen zusammen mit Konkurrenten den Wettbewerb einzuschränken. Auch hier setzen sich oft Partialinteressen durch. Auch hier wird die grundsätzliche Spielidee von den Teilnehmern unterlaufen, auf Kosten der Allgemeinheit.

**M**eine Damen und Herren, als ich jung war, wollte ich die Welt verändern, und zwar sofort, wenn nicht gar rückwirkend. Aber die Revolution fand nicht statt. Heute denke ich, es wäre vielleicht doch wichtiger, dass man die Welt etwas besser versteht, bevor man eingreift. Und dass man sie jedenfalls nicht durch unbekümmerten Aktivismus zu Grunde richtet. Ist das nun Resignation oder – in Anbetracht fortschreitenden Alters – bereits ein leiser Anflug von Weisheit? Entscheiden Sie selber!

**Alfred Meier** war von 1978 bis 1982 Rektor der Hochschule St. Gallen und tritt auf Ende des Sommersemesters 2000 als Ordinarius für Volkswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Finanzwissenschaft zurück.

# Wandel sichtbar machen.

Die Metamorphose des Erscheinungsbildes der Universität St. Gallen

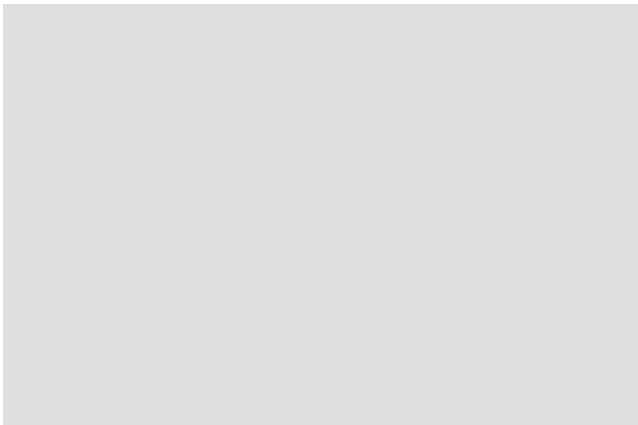
**D**ie Universität St. Gallen steht in Konkurrenz mit anderen nationalen und internationalen Bildungsinstituten. In Konkurrenz um Studierende, um Professoren, um Sponsoren und nicht zuletzt um öffentliche Gelder. Bereits seit einigen Jahren bestand eine latente Unzufriedenheit mit dem Gesamtauftritt der Universität St. Gallen und ihrer Institute und Abteilungen. Das 1989 eingeführte Logo der Universität kam nicht durchgängig zum Einsatz. Vielmehr wurde in einzelnen Fällen auf das alte Logo zurückgegriffen, und andere Institute hatten im Laufe der Zeit sogar eigene Auftritte kreiert, die sich nur sehr schlecht mit dem Logo der Universität verbinden liessen. Dies schwächte den Auftritt der Universität als Ganzes. Es war nicht mehr eindeutig erkennbar, wer zur Universität gehörte und wofür diese Universität stand. Dies machte es «Trittbrettfahrern» aus der Region leicht, mit dem Zusatz St. Gallen vom ihrem Ruf und ihrer Kompetenz zu profitieren.

**D**ie international führende Markenberatungsagentur Interbrand Zintzmeyer & Lux (IBZ&L) in Zürich führte 1998 – quasi als Geschenk zum 125-Jahr-Jubiläum der Universität St. Gallen – eine detaillierte Analyse der heutigen Situation durch. Sie fasste die oben genannten Schwachpunkte, aber auch die Stärken, auf denen es aufzubauen galt, in einer umfassenden Präsentation zusammen. Dies war der Startschuss für ein Projekt, in dessen Rahmen parallel zur Studienreform der visuelle und verbale Auftritt der Universität überarbeitet werden sollte. In einem ersten Schritt wurden die Grundlagen, die für die Marke «Universität St. Gallen» gelten sollen, durch die Projektgruppe in der so genannten Brand Platform definiert. Die Brand Platform basiert unter anderem auf den drei zentralen

Werten «innovativ», «reflektiv» und «integrativ». Zusammen mit Kommunikationsthemen bildet sie das zentrale Steuerungsinstrument der Marke in allen ihren Erlebnisformen.

**D**es Weiteren ergab die Analyse von IBZ&L, dass der Markenauftritt der Universität St. Gallen neben den bereits erwähnten Schwachpunkten eine geringe Erkennbarkeit und eine sehr zurückhaltende Selbstdarstellung aufweist. Des Weiteren zeigte es sich, dass Abbildungen in den Drucksachen der Universität vor allem eine sachliche Welt darstellten, die sehr viel mehr mit den Gebäuden und der Kunst in der Universität zu tun hatte als mit den vielen Menschen, die sich dort tagtäglich begegnen, miteinander reden und voneinander lernen.

**Z**u Beginn der Kreativeüberlegungen stand eine Systematik im Vordergrund, die den einzelnen Instituten und Institutionen einen gewissen Freiraum zur Selbstdarstellung gewährt hätte. Dieses Vorgehen wurde jedoch an einer Institutsleiterkonferenz nach intensiven Diskussionen verworfen. Die Institute selber regten an, den Auftritt so stringent und integrativ wie möglich zu gestalten. Aufgrund dieser Reaktionen wurde in einer zweiten Kreativeunde das Suchfeld für ein einzelnes, gemeinsames Bildzeichen erweitert und auch bewusst der Kontrast zum heutigen Auftritt gesucht. In der Geschichte der Universität diente in

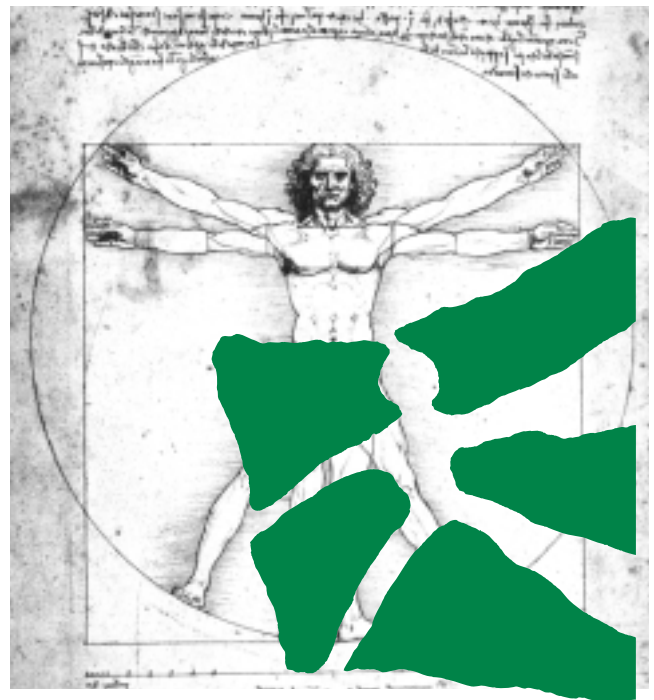


sämtlichen visuellen Erscheinungsformen die sehr prägnante und prägende Architektur der Universität als Referenz. Dieser Bezug sollte keineswegs negiert werden. Er sollte vielmehr durch das ergänzt beziehungsweise polarisiert werden, wofür die Architektur den Rahmen bietet und was letztendlich die Qualität jeder Universität ausmacht: die Menschen, die dort lehren und lernen.

**A**us verschiedenen Ansätzen, die durch IBZ&L in der zweiten Runde erarbeitet worden waren, wurde schliesslich die Menschenfigur als visuelles Identifikationselement zur Weiterentwicklung bestimmt. Es wurde damit bewusst ein Zeichen gewählt, das sich nicht auf den ersten Blick erschliesst (es weist den gewünschten «Kippbildeffekt» auf), sondern Interpretationsspielraum lässt, und das – wie sich schon in den ersten informellen Tests zeigte – auch polarisieren würde. Es ist nicht das Zeichen, das man für eine Universität erwarten würde. Als Marke ist es vor allem auch innerhalb der internationalen Universitätenlandschaft sehr eigenständig.

**D**ass die Farbe Grün als Kontinuität und auch als Verweis auf den Kanton beibehalten würde, stand von Anfang an fest. Es wurde eine Schrift gewählt, die dem eher organischen Zeichen eine gewisse Modernität und Dynamik entgegensetzt, die Gill. Mit dieser Schrift wurden sowohl der Schriftzug «Universität St. Gallen» als auch die Zusätze für die Institute umgesetzt. Der Kommunikationsname lautet immer «Universität St. Gallen». Das verbreitete und beliebte Kürzel HSG wird, da es je länger je weniger erklärbar ist, in den formalen Absender zurückverwiesen. Auch der offizielle Name der Universität ist dort aufgeführt: Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG).

**A**m Dies Academicus 2000 wurde die neue Marke vorgestellt und fand, wie das zu erwarten war, ein etwas gespaltenes Echo. Nun geht es aber nicht in erster Linie darum, ob das Zeichen gefällt oder nicht. Von Bedeutung ist viel eher, wie die Universität selbst die neue Marke führt, wie konsequent sie diese in allen ihren Bereichen einsetzt und mit welchen Inhalten sie sie im Laufe der Zeit füllt. Das wird die eigentliche Aufgabe sein, die die Universität in den nächsten Monaten und Jahren zu erfüllen hat. Das Zeichen muss zu einem Gütesiegel der Lehre werden. Die Werte der Innovation, der Reflexion und der Integration müssen nachvollziehbar und lebendig gestaltet werden. So lässt sich der Markenwert der Universität nachhaltig steigern.



Das neue Erscheinungsbild basiert auf dem bekannten Bild des Menschen von Leonardo da Vinci, das Dreieck, Quadrat und Kreis in sich vereinigt.

Das neue Logo repräsentiert die Universität und – mit ergänzenden Bezeichnungen – auch all ihre Institutionen. Es verleiht dem Auftritt Geschlossenheit und Stärke.

Im Zentrum steht der dynamische Mensch, der aktive Mensch, immer in Vorwärtsbewegung, der Mensch, der keine Grenzen kennt, offen ist für alles Neue, sich entwickelt, reift, wächst. Dieser Mensch ist das neue Symbol für eine welt-offene, zukunftsorientierte Universität St. Gallen.



**Universität St. Gallen**