Grosser Rat
Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission (GFK)

Thurgau

Schlussbericht der Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission in Sachen Matthias Begemann / Pädagogische Hochschule Thurgau

Vizepräsident:	Dominik Diezi, Stadtpräsident, Dr. iur., RA, Stachen
Mitglieder:	Aerne Margrit, Geschäftsfrau, Lanterswil
	Egger Kurt, Unternehmer, Energiefachmann, Eschlikon
	Eschenmoser Hans, Meisterlandwirt, Weinfelden
	Feuerle Dieter, Schreiner, Baubiologe, Arbon
	Frischknecht Daniel, dipl. Psychologe FH, Romanshorn
	Huber Roland A., Musikpädagoge, Musikdirektor, Frauenfeld
	Hug Patrick, Journalist, Arbon
	Kaufmann Brigitte, Kommunikationsberaterin, Uttwil
	Lei Hermann, lic. iur., Rechtsanwalt, Frauenfeld
	Leuthold Stefan, Kaufmann, Frauenfeld
	Rüedi Beat, Rechtsanwalt, Kreuzlingen
	Schallenberg Turi, Sozialarbeiter FH, Erwachsenenbildner, Bürglen
	Senn Norbert, Leiter Volksschulamt AI, Romanshorn
	Steiger Eggli Christine, lic. iur., Steckborn
	Vietze Kristiane, lic. oec. publ., dipl. Wirtschaftsprüferin, Frauenfeld
	Wyss Roland, Bauleiter, Hochbautechniker TS, Frauenfeld
	Zahnd Vico, dipl. Bauingenieur FH, Weingarten
	Zimmermann David, Schreiner, Gemeindepräsident, Braunau

1. Einleitung

Mit Entscheid vom 22./27. November 2018 des Hochschulrates (HR) der Pädagogischen Hochschule Thurgau (PHTG) wurde Prorektor Prof. Matthias Begemann (MB) mit sofortiger Wirkung freigestellt. In der Folge wurde sowohl hochschulintern wie auch -extern an dieser Vorgehensweise Kritik geäussert. Diese mündete schliesslich in ein Schreiben zahlreicher Mitarbeitender direkt an den Grossen Rat und in einen parlamentarischen Vorstoss. Der Regierungsrat (RR) hat am 19. Februar 2019 beschlossen, seine Tätigkeit als unmittelbares Aufsichtsgremium der PHTG zu intensivieren. Die Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission (GFK) als oberstes kantonales Aufsichtsorgan hat sich ihrerseits der Sache angenommen. Sie hat den HR, MB und die Rektorin Priska Sieber (PS) angehört und verschiedene Akten eingesehen. Bezüglich der Frage der Freistellung hat die GFK den Involvierten Ergänzungsfragen gestellt, welche beantwortet wurden. Am 25. März 2019 hat die GFK dem Regierungsrat (RR) einen Zwischenbericht vorgelegt. Sie hat dem RR dabei verschiedene Fragen unterbreitet. Der RR hat diese im Rahmen eines nicht öffentlichen Berichts vom 11. Juni 2019 beantwortet. Ihren abschliessenden Bericht hat die GFK am 22. August 2019 beraten und verabschiedet. MB, PS, dem HR wie auch dem RR wurde der Bericht vorab zugestellt, mit der Möglichkeit, auf offensichtliche Versehen hinzuweisen und abweichende Standpunkte festzuhalten. Die entsprechenden Eingaben sind dem Schlussbericht als Beilagen beigefügt. Der RR verzichtete auf eine Stellungnahme.

Die GFK sah keinen Anlass – abgesehen von einzelnen kleineren, rein redaktionellen Korrekturen-, den Schlussbericht im Nachgang an eingegangenen Stellungnahmen inhaltlich noch anzupassen.

2. Ausstand des Präsidenten und Charakter des Verfahrens

Die GFK hat sich vorliegend als Ganzes der Angelegenheit angenommen. Im Verlauf des Verfahrens trat der GFK-Präsident Walter Hugentobler aufgrund seiner Funktion als Präsident des Fördervereins der PHTG in den Ausstand. Vizepräsident Dominik Diezi übernahm die Leitung des Verfahrens.

Auch wenn sie nicht als solche bezeichnet wurde, handelt es sich vorliegend materiell um eine ausserordentliche Untersuchung gemäss § 21 Abs. 1 Reglement GFK, was insbesondere zur Folge hat, dass die Protokolle und eingesehenen Unterlagen nicht öffentlich sind (§ 31 Abs. 3 Reglement GFK). Dies schliesst allerdings nicht aus, dass im Rahmen der Begründung des Schlussberichts auf die Akten Bezug genommen wird.

3. Aufsichtsrechtliche Einordnungen der Feststellungen der GFK

Die Feststellungen der GFK sind rein politischer, nicht rechtlicher Natur. Daran ändert nichts, wenn sich die GFK zur Rechtmässigkeit gewisser Vorgänge äussert. Es ist insbesondere nicht Aufgabe und Kompetenz der GFK, die Zuständigkeiten der Personalrekurskommission bzw. allgemein der Verwaltungsgerichtsbarkeit zu überspielen.

Weiter ist zweifaches zu beachten. Erstens übt der RR die unmittelbare Aufsicht über die PHTG aus (§ 10 Abs. 1 Satz 1 Tertiärbildungsgesetz, RB 414.2). Der GFK kommt nur, aber immerhin, die parlamentarische Aufsicht über die PHTG zu (§ 62 Abs. 1 Ziff. 2 Geschäftsordnung des Grossen Rates GOGR, RB 171.1; §§ 3 und 26a Reglement GFK). Zweitens handelt es sich bei der PHTG um eine autonome öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit gemäss § 7 Tertiärbildungsgersetz. Den Organen der PHTG kommt aufgrund dieser Autonomie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ein besonders grosses Ermessen zu. Dies gilt bereits gegenüber dem RR, erst recht aber im Verhältnis zur GFK als parlamentarischem Aufsichtsorgan. Beanstandungen sind deshalb nur in Fällen offensichtlicher Unzweckmässigkeit bzw. offensichtlich fehlender Rechtmässigkeit zulässig.

Weiter darf nicht aus heutiger Optik geurteilt werden. Im Nachhinein ist man bekanntlich immer schlauer. Vielmehr ist zu prüfen, ob die Handlungsweise der involvierten Organe aus damaliger Perspektive als offensichtlich unzweckmässig bzw. offensichtlich nicht rechtmässig erscheinen.

Schliesslich ist anzumerken, dass es vorliegend nicht darum geht, Verantwortlichkeiten zwischen MB und den Organen der PHTG zu verteilen. Die GFK befasst

sich als parlamentarische Aufsicht unmittelbar nur mit den Organen der PHTG. MB interessiert nur insofern im Reflex, als zu beurteilen ist, mit welchen Herausforderungen sich die Organe der PHTG konfrontiert sahen und wie sie damit umgegangen sind. Hingegen ist die GFK kein Ersatzgericht, das anstelle der Verwaltungsgerichtsbarkeit unmittelbar den arbeitsrechtlichen Konflikt zwischen der PHTG und MB zu beurteilen hat.

Beim vorliegenden Bericht handelt es sich um den Schlussbericht in Sachen MB/PHTG. Dieser wird dem Grossen Rat zugeleitet und steht der interessierten Öffentlichkeit zur Einsichtnahme offen. Die GFK beendet mit der Veröffentlichung des Schlussberichts die aufsichtsrechtliche Tätigkeit in der vorliegenden Angelegenheit.

4. Ausgangslage

a. Angestrebte Akkreditierung der PHTG

Die PHTG befindet sich aktuell in einer heiklen Phase. Die Hochschule blickt auf eine sechzehnjährige Geschichte zurück. Nach der Aufbauphase und einer Phase der Konsolidierung steht sie aktuell im Übergang zu einer gemäss Hochschulförderungs- und koordinationsgesetz (HFKG; SR 414.20) akkreditierten Hochschule (sogenannte Differenzierungsphase). Diese Akkreditierung ist insofern kein Spaziergang, als es insbesondere darum geht, den sogenannten Thurgauer Weg in der Lehrerausbildung abzusichern, der einige Besonderheiten aufweist. Die Akkreditierung fordert die ganze Hochschule. Zudem besteht ein gewisser Zeitdruck, die Akkreditierung bis 2021 zu erreichen. Es versteht sich von selbst, dass sich die PHTG Querelen auf der obersten Leitungsebene der Hochschule in dieser heiklen Phase nicht leisten kann. Andernfalls wird der Akkreditierungsprozess massiv belastet. Insbesondere muss die Hochschulleitung (HL) sowohl gegen innen wie gegen aussen voll handlungsfähig sein. Sofern die Handlungsfähigkeit beeinträchtigt ist, besteht offenkundig akuter Handlungsbedarf, will die Akkreditierung nicht aufs Spiel gesetzt werden.

b. Stellung von MB als Prorektor Lehre

MB hatte an der PHTG eine herausragende Stellung inne. MB hat die PHTG im Wesentlichen aufgebaut und zu dem gemacht, was sie heute ist. Diese herausragende Leistung ist vollkommen unbestritten. Es ist auch allgemein anerkannt, dass MB über ein ausserordentlich grosses Wissen und eine hohe Intelligenz sowie Eloquenz verfügt. MB galt in der PHTG als eigentliche Institution. Die Stellung von MB rührte schliesslich auch daher, dass er als Prorektor Lehre den wichtigsten Bereich der PHTG, nämlich die Lehrerausbildung verantwortete und rund 2/3 der Mitarbeitenden zu seinem Bereich gehörten. Es ist wohl nicht übertrieben zu sagen, dass MB insbesondere von den meisten Mitarbeitenden des Prorektorats Lehre materiell als Rektor der PHTG wahrgenommen wurde. Es liegt daher auf

der Hand, dass im Falle eines eskalierenden Konfliktes mit MB das akute Risiko bestand, dass die PHTG als Ganzes stark in Mitleidenschaft gezogen werden würde. Bei Konflikten mit MB musste zwangsläufig dessen herausragende Stellung an der PHTG mitbedacht werden, wollte man nicht ernsthafte Probleme für die PHTG bis hin zu einer Spaltung riskieren.

c. Prärogative des sachlichen Argumentes gegenüber der formellen Hierarchie

Die Führung von MB gestaltete sich für die Organe der PHTG, insbesondere für PS insofern als anspruchsvoll, als MB für sich sinngemäss die Prärogative des von ihm für richtig befundenen Arguments gegenüber den formell vorgesetzten Organen in Anspruch nahm. Aufgrund der Akten wird offenkundig, dass MB bei Differenzen in der Sache eine Selbstgewissheit an den Tag legte, die religiöse Züge annahm („Ich habe mich (…) immer wieder gefragt, ob ich es nicht gelassener nehmen soll. Ich kann nicht, denn die Fragen sind zu wichtig"; „Ich bin (…) auf der HL-Ebene der Einzige, der die Auswirkungen im Detail kennt. Ich warne davor, leichtfertige Massnahmen zu treffen.", P Besprechung 23.4.2018; „Wenn auf ganz normale Diskussionsbeiträge von mir nicht eingegangen wird, oder wenn diese mit dem Führungsanspruch übersteuert werden, dann wird es für mich schwierig. Sie (PS) gefährdet die Institution, wenn nur die Regel eingehalten wird.", P Besprechung 25.5.2018). Um im Bild zu bleiben: Bei grundlegenden inhaltlichen Meinungsverschiedenheiten neigte MB dazu, die „Wahrheitsfrage" zu stellen. Auf diese Weise stellte sich zwangsläufig und regelmässig die Loyalitätsfrage, indem MB zumindest implizit den formellen Führungsanspruch der vorgesetzten Organe in Frage stellte, wenn er sich im Besitz des besseren sachlichen Argumentes wähnte. Dass diese Ausgangslage für die Führung einer Hochschule, insbesondere für PS eine überaus anspruchsvolle Situation darstellte, liegt auf der Hand, insbesondere wenn zusätzlich die bereits skizzierte herausragende Stellung von MB innerhalb der PHTG berücksichtigt wird.

d. Neue Strategie 2013-2018 der PHTG und Einführung einer Matrixorganisation

Der Übergang der PHTG zu einer gemäss HFKG akkreditierten Hochschule wurde vorliegend von HR bzw. RR mit der Einführung einer sogenannten Matrixleitung verbunden, deren Grundlagen in der Strategie 2013-2018 festgelegt wurden. Es ist nicht Sache der GFK als parlamentarische Aufsichtsbehörde, über die Sinnhaftigkeit einer Matrixorganisation zu befinden. Diesbezüglich ist das grosse Ermessen der Hochschulorgane vollumfänglich zu respektieren. Entscheidend ist, dass es verbindlicher Auftrag des HR bzw. RR an die HL war, eine Matrixorganisation einzuführen. Insbesondere ging es darum, die PHTG „fachlich und personell prorektoratsübergreifend" aufzustellen.

e. Eskalierender Grundkonflikt zwischen MB und PS

Im Jahr 2017 wurde die Matrixleitung erstmals in der HL diskutiert. Es ist zwischen MB und PS umstritten, ob MB die Einführung der Matrixorganisation grundsätzlich

überhaupt mitgetragen hat oder nicht. Immerhin wurde sie im Zuständigkeitsbereich von MB eingeführt. Unbestritten und entscheidend ist allerdings was folgt: 2017 zeigte sich ein Grunddissens zwischen MB und PS, der sich zu Beginn des Jahres 2018 akzentuierte. Der Grundkonflikt bestand darin, dass Uneinigkeit darüber herrschte, wo die richtige Balance zwischen klaren Vorgaben einerseits, deren Einhaltung auch kontrolliert wird, und dem notwendigen kreativen Freiraum für die einzelnen in Leitungsfunktionen stehenden Mitarbeitenden andererseits zu finden ist („Es ist die Bürokratisierung, die vielen Mitarbeitenden nicht passt. Dagegen hat man sich gewehrt. Viele fühlten sich kontrolliert, hatten Angst, dass man wieder hört, was man alles falsch gemacht hat. Wieso muss man immer nach Regeln entscheiden und nicht nach fachlichen Argumenten?"; P GFK 15.3.2019, S. 13). MB meldete deshalb gegenüber der Ausdehnung der Matrixorganisation auf die ganze Hochschule Vorbehalte an und stellte insbesondere auch den zeitlichen Fahrplan in Frage (P GFK 15.3.2019, S. 12). Aufgrund dieses grundlegenden Dissenses präsentierte sich die Situation für PS anspruchsvoll: Sie musste die Organisationsentwicklung im Hinblick auf die angestrebte Akkreditierung unbedingt voran bringen, was die Einführung der Matrixorganisation an der ganzen Hochschule bedingte („Wenn ich nicht endlich das Thema der Matrix-Organisation durchsetze, ändert sich nichts an der PHTG"; AN Besprechung PS 19.3.2018). Just bei diesem für PS zentralen Thema meldete MB mit seinem ganzen Gewicht grundlegende Vorbehalte an und forderte damit letztlich den formellen Führungsanspruch von PS offen heraus (vgl. P GFK 20.5.2019 S. 2 f.; AN Besprechung 23.4.2018 S. 6). Aufgrund der Stellung von MB ist die Aussage PS glaubwürdig, die Hochschule sei in zwei Lager gespalten gewesen (AN Gespräch PS 19.3.2018). MB und das Prorektorat Lehre habe die Strategie der Hochschule nicht mitgetragen (P GFK 20.5.2019, S. 2). Die Analyse eines externen Beraters kam im März 2018 zum Schluss, es könne zu einer eigentlichen Zerreissprobe innerhalb der PHTG führen, wenn die Matrix bzw. das gemeinsame Verständnis für die Matrix nicht weiterentwickelt werde (vgl. AN Besprechung PS 19.3.2018). Gleichzeitig wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2017 bekannt. Diese brachte eine gewisse Unzufriedenheit mit der Hochschulleitung zu Tage. Über die Ursachen waren sich MB und PS nicht einig. Beide liessen sich beraten. In zwei bilateralen Gesprächen im März und Mai 2018 wurde ein grundlegender Konflikt festgestellt (vgl. P GFK 15.3.2019, S. 12 f.; P GFK 20.5.2019, S. 2 f.; AN Besprechung PS).

f. Beurteilung der Situation durch PS im März 2018

PS kam im März 2018 zum Schluss, dass es so nicht mehr weitergehen konnte (P GFK 20.5.2019 S. 6). Die Hochschule sei in zwei Lager gespalten. Sie (PS) sei nicht mehr handlungsfähig (AN Besprechung PS 19.3.2018).

5. Konfliktbewältigung auf der Ebene Rektorat / Hochschulleitung

Die Einschätzung von PS im Frühling 2018, dass es so nicht weitergehen konnte, wird von der GFK geteilt. Die Einführung der Matrixorganisation an der ganzen PHTG war ein verbindlicher Auftrag, der von der HL umzusetzen war. Zudem

drängte im Hinblick auf die angestrebte Akkreditierung die Zeit. Dass der Grundkonflikt in der HL schnell geklärt werden musste, liegt daher auf der Hand. Ein kritisches Mitdenken in der HL war zwar durchaus erwünscht. Dass sich aber ein zentrales Mitglied der HL in einer Kernfrage der Organisationsentwicklung ein Stück weit querlegte, konnte aber nicht hingenommen werden. Wenn MB für sich zudem sinngemäss die Prärogative des von ihm für richtig befundenen Standpunktes gegenüber der formell vorgesetzten PS und der HL in Anspruch nahm, wie dies aus den Einlassungen von MB ersichtlich wird, so stellte sich zwangsläufig auch die Frage der Loyalität von MB gegenüber PS. Spätestens im Frühling 2018 bestand augenscheinlich dringender Handlungsbedarf.

Ein Fragezeichen besteht aus Sicht der GFK allerdings in der Selbsteinschätzung von PS, sie sei in dieser Situation „handlungsunfähig“ gewesen, und dies auch bzw. gerade aus damaliger Perspektive. Rechtlich liegt die Führung der PHTG bei der HL und nicht etwa beim HR (§ 15 Abs. 1 Tertiärbildungsgesetz, RB 414.2). Gemäss § 4 Abs. 1 Geschäftsreglement PHTG (RB 414.28) führt die Rektorin im Rahmen der übergeordneten Vorgaben die Hochschule und ist gemäss Ziff. 6 dieser Bestimmung insbesondere für die Koordination der Führungsbereiche zuständig. Besteht wie vorliegend ein Grundkonflikt zwischen der Rektorin und einem Mitglied der HL, so ist es nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht der Rektorin, hier für Abhilfe zu sorgen. Es ist aufgrund der Akten aber nicht ersichtlich, wie PS diesen Konflikt auf der Stufe der Hochschule lösen wollte. Eine Strategie ist nicht erkennbar, man gewinnt vielmehr den Eindruck einer gewissen Hilflosigkeit. PS und MB haben sich je beraten lassen und in einem bilateralen Gespräch festgestellt, dass sie bezüglich Organisationsentwicklung unterschiedliche Auffassungen haben. Weitere Gespräche haben offenbar nicht stattgefunden. Es existieren keine Protokolle, schriftliche Festlegungen, Abmahnungen oder dergleichen. Bemerkenswert ist weiter, dass der Grundkonflikt in der HL nie ein Thema war. Die Mitglieder der HL haben diesen zwar in unterschiedlichem Ausmass wahrgenommen. Ausdiskutiert und einer klaren Entscheidung zugeführt wurde er dort aber nie. Auch aus damaliger Sicht erscheint es unzweckmässig, warum nicht zumindest versucht wurde, den Konflikt auf der Stufe der Hochschule zu lösen. Ob dies gelungen wäre, ist natürlich offen. Zweifellos war die Ausgangslage sehr anspruchsvoll. Es hätte sicherlich eines extern begleiteten intensiven Klärungsprozesses bedurft. Aber von vornherein chancenlos war ein solches Unterfangen nicht. Die befragten Mitglieder des HL sahen zwar in unterschiedlichem Ausmass Handlungsbedarf. Von einer Situation, in der praktisch nur noch die Trennung von MB als Ausweg übrig blieb, ist aber nirgends die Rede. Den Ball bereits im Frühling 2018 dem Präsidenten des HR zuzuspielen, erscheint auch aus damaliger Sicht als verfrüht und unzweckmässig. Indem PS das Heft aus der Hand gab, signalisierte sie zudem, dass sie letztlich keine Chance einer weiteren Zusammenarbeit mit MB mehr sah. Es führt deshalb eine Linie von der Übergabe des Dossiers an den HR bis zur Freistellung von MB im November 2018.

Ein Lösungsversuch auf der Ebene der HL hätte auch die Gesamtsituation erfordert. Zwar war es dringend geboten, in der Frage der Organisationsentwicklung

endlich weiterzukommen und von MB ein loyales Mittragen der entsprechenden Beschlüsse einzufordern bzw. durchzusetzen. Es musste aber offenkundig auch alles dran gesetzt werden, eine Lösung mit MB zu finden. Eine Zerreisprobe drohte der PHTG nicht nur im Falle einer weiteren Verzögerung der umfassenden Einführung der Matrixorganisation. Vielmehr bestand offenkundig erst recht ein entsprechendes Risiko, wenn MB an der gespaltenen PHTG ins Abseits manövriert würde.

Der ernsthafte Versuch, die akute Führungskrise an der PHTG mit und nicht gegen MB zu lösen, hätte daher im wohlverstandenen Interesse der Hochschule gelegen. Aber auch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und die von allen Seiten unbestrittenen grossen Verdienste von MB hätten es zwingend erfordert, im Rahmen eines intensiven Mediationsprozesses nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen. Auch unter Berücksichtigung der überaus anspruchsvollen Ausgangskonstellation und des vorliegend grossen Ermessens von PS betreffend richtiger Vorgehensweise kann daher auch aus damaliger Perspektive PS der Vorwurf nicht erspart werden, eine zweckmässige Handlungsoption nicht ausreichend genutzt zu haben.

In der verfrühten Übergabe des Dossiers an die Delegation des HR liegt auch eine wesentliche Ursache begründet, dass die schliesslich erfolgte Freistellung von MB für viele in der PHTG überraschend kam. Die Hochschule, insbesondere die HL war in die akute Krisenbewältigung gar nicht involviert. Diese lief alleine zwischen PS und MB bzw. der Delegation des HR und MB.

6. Konfliktbewältigung auf der Ebene des erweiterten Hochschulratspräsidiums

Ab März 2018 nahm sich der Präsident des Hochschulrates Hans Munz (HM) sowie Hochschulratsmitglied und Personalfachmann Matthias Mölleney (MM) des schwelenden Konflikts an. Den HR informierten die beiden erst kurz vor dem Freistellungsentscheid im November 2018. Die Vizepräsidentin und Regierungsrätin Monika Knill (MK) wurde ab Mai 2018 sporadisch über die Entwicklungen informiert.

Es liegt auf der Hand, dass HM und MM von MB ein loyales Mittragen der Organisationsentwicklung einforderten. Es ist auch nicht erstaunlich, dass sie sich nicht auf eine Sachdiskussion mit MB einlassen wollten. Eine solche wäre letztlich auf eine Infragestellung der formellen Positionen von PS und der HL, letztlich aber auch des HR bzw. des RR hinausgelaufen. Selbstredend stand auch die Person der Rektorin nicht zur Diskussion, schon gar nicht in dieser heiklen Phase der Akkreditierung.

Fragen wirft allerdings die Vorgehensweise auf, wie der schwelende Grundkonflikt bereinigt werden sollte. Die Delegation des HR setzte MB im Mai 2018 Frist bis Oktober 2018, innerhalb welcher er die offenen Fragen mit PS bereinigen sollte.

Das konnte nicht funktionieren, was auch aus damaliger Sicht absehbar war. Es wäre aus Sicht der GFK vielmehr unabdingbar gewesen, dass die Delegation des HR externe Hilfe beigezogen und MB sowie PS verpflichtet hätte, sich einem entsprechenden Mediationsprozess zu stellen. Grundlage eines solchen Prozesses wäre eine grundsätzliche Loyalitätserklärung von MB gewesen, wie er sie später abgegeben hat. Nachher hätte es harter Arbeit von MB und PS bedurft, um unter externer Anleitung die Basis für eine weitere Zusammenarbeit zu schaffen. Wer hingegen dem einen Kontrahenten in einer solchen Situation den Auftrag gibt, das Problem selbst zu lösen, nimmt das grosse Risiko in Kauf, dass man keinen Schritt weiterkommt. Genau so kam es dann auch. Dies konnte aber nicht im Interesse der PHTG liegen. Dass man an PS als Rektorin unbedingt festhalten wollte, ist nachvollziehbar. Allerdings hätte auch ein grosses Interesse daran bestehen müssen, eine Lösung mit und nicht gegen MB zu finden. Aufgrund der starken Stellung von MB und der Spaltung der PHTG in zwei Lager bestand bei einer erzwungenen Trennung von MB das grosse Risiko, dass sich die Frontenbildung in der Schule noch weiter verschärfen würde. Im Übrigen legten auch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und allgemein die grossen Verdienste von MB ein solches aktives Engagement nahe. Die Delegation des HR wählte hingegen eine andere Vorgehensweise, in der es nicht einmal zu einem gemeinsamen Gespräch der Delegation des HR mit MB und PS kam. Diese Vorgehensweise trug den Keim der Trennung von MB bereits in sich. Nach Auffassung der GFK hätte deshalb auch schon zu einem relativ frühen Zeitpunkt der HR involviert bzw. mit der Frage konfrontiert werden müssen, ob er dieses akute Risiko wirklich eingehen wollte. Zur Entlastung von HM und MM muss immerhin angemerkt werden, dass auch MK als Vizepräsidentin und Vertreterin des RR offensichtlich keinen Anlass sah, die Angelegenheit vor den HR oder gar den RR zu bringen.

Anzumerken bleibt, dass die Mediationsbemühungen, die schliesslich noch unternommen wurden, von MB - und nicht wie geboten von der Delegation des HR - initiiert worden sind, viel zu spät kamen und sich im Wesentlichen nur noch um die Fragen drehen konnten, wie die Trennung von MB vollzogen werden sollte. Es kann deshalb auch der Darstellung von HR und RR nicht gefolgt werden, eine weitere Zusammenarbeit sei trotz intensiver Bemühungen nicht mehr möglich gewesen. Die Bemühungen der Delegation des HR beschränkten sich darauf, die Situation abzuklären und von MB zu verlangen, die Situation mit PS eigenständig zu bereinigen. Weitere durch die Delegation des HR initiierte Mediations- oder Interventionsbemühungen gab es nicht.

Im Herbst 2018 wurde infolge Zeitablaufs klar, dass ein Verbleib von MB in seiner angestammten Position nicht mehr möglich war. Zuviel ungenutzte Zeit war verstrichen, zu verhärtet waren die Positionen zwischenzeitlich geworden. Nach wie vor hätte es nach Auffassung der GFK im ureigenen Interesse der PHTG gelegen, mit MB eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dies hätte insbesondere eine Einigung mit MB über eine anderweitige Beschäftigung erfordert. Diese Aufgabe erscheint auch aus damaliger Sicht insofern nicht als übermenschlich, als es angesichts des Alters von MB um einen vergleichsweise kleinen Zeitraum gegangen

wäre. Die Verantwortung dafür, warum es diesbezüglich zu keiner Einigung kam, wird von MB und PS jeweils der anderen Seite zugeschoben. Bei aller für die GFK in der Beurteilung dieser Frage gebotenen Zurückhaltung kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass mit ein bisschen mehr gutem Willen für diesen vergleichsweise kurzen Zeitraum eine Lösung hätte gefunden werden können, mit der beiden Seiten hätten leben können.

Abschliessend kann gesagt werden, dass sich die Delegation des HR im Frühjahr mit einer schwierigen Situation konfrontiert sah, in der die formelle Rektorin mit dem weithin als materiellen Rektor wahrgenommen MB in zentralen Organisationsfragen über Kreuz lag. Die Delegation des HR sah ihre Aufgabe offenkundig einzig und alleine darin, PS zu schützen. Die ganze komplexe Situation wurde auf die Loyalitätsfrage reduziert. MB sollte diese alleine bereinigen bzw. entsprechend Abbitte leisten. Der Delegation des HR kann deshalb die Feststellung nicht erspart werden, die Folgen eines nicht gänzlich einvernehmlichen Abgangs von MB unterschätzt zu haben. Andernfalls hätte sie alles daran setzen müssen, mit MB eine umfassende einvernehmliche Lösung zu finden. Ob dies gelungen wäre, ist ungewiss. Klar ist aber, dass die Chance dazu praktisch nicht genutzt wurde. Dies muss auch aus damaliger Sicht als unzweckmässige bzw. riskante Strategie gewertet werden.

7. Konfliktbewältigung auf der Ebene Hochschulrat

Der HR war – wie bereits die HL – nur am Rande in die Angelegenheit involviert. Daran ändert der Umstand nichts, dass die Freistellung durch den HR beschlossen wurde. Als der HR wenige Tage vor seinem Entscheid über den Stand der Dinge informiert wurde, war sein Entscheid im Wesentlichen präjudiziert. Aufgrund des Zeitablaufs seit Frühling 2018 war eine weitere Zusammenarbeit mit MB weitgehend illusorisch geworden. Dass der HR hier keine eigenen Einigungsbemühungen mehr vornahm, ist deshalb nachvollziehbar. Zumindest stilistisch wäre es angezeigt gewesen, wenn der HR MB vor dem Entscheid, wie es nun in der Sache weitergehen sollte, persönlich angehört und nicht nur auf die schriftliche Stellungnahme abgestellt hätte. Zudem wäre erforderlich gewesen, dass der HR auf einer Kommunikationsregelung (dazu nachfolgend Ziff. 9) hätte beharren müssen und diese nicht nur als Nebenpunkt hätte behandeln dürfen.

8. Rechtmässigkeit der Freistellung

Was die Rechtmässigkeit der Freistellung von MB anbelangt, so sind die rechtlichen Ausführungen dazu im Entscheid des HR vom 22./27. November 2018 korrekt: Nach § 64 Abs. 1 der Verordnung des RR über die Rechtsstellung des Staatspersonals (RB 177.112) kann ein Mitarbeiter in begründeten Fällen freigestellt werden. Durch die Freistellung wird der Mitarbeiter von seiner Pflicht zur Arbeitsleistung entbunden. Er erhält weiterhin vollen Lohn; das Arbeitsverhältnis

dauert bezüglich anderer Rechten und Pflichten unverändert weiter. Nach bundesgerichtlicher Praxis ist die Freistellung im öffentlichen Personalrecht zulässig, wenn sie verhältnismässig ist und einem betrieblichen Interesse entspricht.

Die vorliegend erfolgte Freistellung ist rechtskräftig; MB hat explizit auf einen Weiterzug an die Personalrekurskommission verzichtet. MB und die PHTG haben zudem am 11./12. Dezember 2018 einen Vergleich geschlossen, in welchem sie die Folgen der Freistellung einvernehmlich geregelt haben. Danach wurde das Arbeitsverhältnis bis 31. März 2021 befristet, dies bei voller Lohnfortzahlung, wobei Verdienste von MB in dieser Zeit grundsätzlich angerechnet werden.

Der Freistellungsentscheid steht vorliegend nicht zur Disposition. Die Überprüfung hätte den gerichtlichen Instanzen oblegen, worauf MB explizit in der Vereinbarung vom 11./12. Dezember 2018 verzichtet hat. Zudem steht der PHTG in der Frage der Freistellung ein grosses Ermessen zu. Es geht vorliegend um eine politische Würdigung des Vorgangs, insbesondere was die finanziellen Folgen anbelangt. Allerdings drängt sich auch insofern eine gewisse Zurückhaltung auf, als es nicht unmittelbar um Geld des Steuerzahlers geht. Vielmehr muss die PHTG im Rahmen ihres autonomen Finanzhaushaltes die Finanzierung der von ihr getroffenen Vereinbarung sicherstellen, ohne dass sie dabei auf den Kanton zurückgreifen könnte.

Die Verantwortlichen des HR machen geltend, dass sie davon ausgegangen sind, dass MB längerfristig zumindest teilweise krankgeschrieben sein und deshalb in diesem Zeitraum eine Kündigung nicht möglich sein würde. Vor diesem Hintergrund erkläre sich die lange Dauer der erfolgten Freistellung. MB macht geltend, aus seiner Sicht sei klar gewesen, dass er relativ bald wieder voll arbeitsfähig sein würde. Wie es sich damit verhält, liess sich auch durch ergänzende Erhebungen nicht restlos klären. Tatsache ist auf alle Fälle, dass das Arztzeugnis, welches MB wieder eine volle Arbeitsfähigkeit bescheinigt, dem HR unbestrittenermassen erst nach Abschluss der Vereinbarung vom 11./12. Dezember 2018 zuging. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass der HR bei Abschluss der Vereinbarung zurecht von einer längeren teilweisen Arbeitsunfähigkeit von MB ausging.

Die GFK stellt vorliegend fest, dass auf den Stufen der Hochschule wie auch des HR zu wenige Bemühungen unternommen wurden, eine andere Lösung als eine Trennung von MB zu finden. Für die Frage der Rechtmässigkeit der Freistellung ist dies allerdings nicht von Belang. Dem HR standen bei seinem Entscheid diese Handlungsoptionen realistischerweise nicht mehr zur Verfügung. Hingegen bestand ein ausgesprochenes Interesse, gerade auch demjenigen der PHTG, mit MB eine einvernehmliche Lösung der gegenseitigen Trennung zu finden. Zudem konnte mit einer Einigung eine ungewisse Situation bereinigt werden. Vor diesem Hintergrund und in Berücksichtigung der Autonomie der Hochschule ist die Freistellung wie auch die getroffene Vereinbarung nicht zu beanstanden, dies mit Ausnahme der Kommunikationsregelung, auf die nachstehend in Ziffer 9 eingegangen wird. Unter den gegebenen Umständen war eine Einigung mit MB nur mit

einer grosszügigen Freistellung zu erzielen. Unter der Berücksichtigung der teilweisen Arbeitsunfähigkeit, von welcher der HR ausging, stellt die getroffene Vereinbarung daher keine offensichtliche Überschreitung des Ermessens des HR in dieser Frage dar.

9. Kommunikation nach dem Freistellungsentscheid vom 22./27. November 2018

Die Vereinbarung vom 11./12. Dezember 2018 enthält keine Regelung zur Kommunikation. Ein erster Entwurf hatte für MB eine Verpflichtung zum Stillschweigen enthalten. Diese hatte er nicht akzeptiert. Sie war darauf ersatzlos gestrichen worden.

Nach Auffassung der GFK wäre es von grosser Wichtigkeit gewesen, eine gemeinsame Kommunikationsregelung zu definieren. Es war absehbar, dass der Freistellungsentscheid für viele Mitarbeitende, Studierende und die interessierte Öffentlichkeit völlig überraschend kommen und zahlreiche Fragen aufwerfen würde. Es wäre deshalb unabdingbar gewesen, gemeinsam mit MB möglichst transparent zu informieren, am besten im Rahmen einer gemeinsamen Pressekonferenz. Dies hätte aus Sicht der GFK in den Verhandlungen der HR-Delegation mit MB ein zentraler Punkt sein müssen. Nachdem eine transparente Kommunikation grundsätzlich auch im Interesse von MB liegen musste, lag diesbezüglich eine Einigung auch im Bereich des Möglichen. Aus Sicht der GFK begab sich der HR vorliegend ohne Not in eine Situation, in der er aus Gründen des Amtsgeheimnisses und des Persönlichkeitsschutzes nur sehr allgemein über die Gründe, die zur Trennung führten, informieren konnte. Spekulationen über die wahren Gründe waren so Tür und Tor geöffnet. Eine gemeinsame Kommunikationsregelung, am besten eine gemeinsame Pressekonferenz, konnte deshalb entgegen dem HR nicht bloss einen Nebenpunkt sein, auf dessen Regelung man auch verzichten konnte. Es handelte sich vielmehr um einen zentralen Punkt, ohne den man die Vereinbarung nicht hätte unterzeichnen dürfen.

Spätestens nach dem Schreiben der 63 Mitarbeitenden und des politischen Vorstosses in dieser Sache, welche dem HR bereits anfangs Dezember 2018 bekannt waren, hätte klar sein müssen, was da auf die PHTG zukam. Aus Sicht der GFK wäre es zweckmässig gewesen, spätestens zu diesem Zeitpunkt einen Weg mit MB zu suchen, wie möglichst transparent informiert werden könnte. Die unter den gegebenen Umständen aus rechtlichen Gründen zurückhaltend ausgefallene Kommunikation der PHTG hat jedenfalls nicht unwesentlich zur Verschärfung des Konflikts an der Hochschule beigetragen.

Die GFK nimmt schliesslich im zustimmenden Sinne zur Kenntnis, dass nach Auffassung des RR ein wesentlicher Teil der aktuell laufenden Aufarbeitung der vergangenen Monate an der PHTG die Frage der kommunikativen Abstimmung zwischen HR und Rektorin darstellt. Grundsätzlich ist die Kommunikation Sache der Rektorin (§ 4 Abs. 1 Ziff. 7 Geschäftsreglement PHTG). Auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Freistellung einen Entscheid des HR darstellt, ist es

bemerkenswert, dass PS vorliegend soweit ersichtlich kommunikativ nach Übergabe des Dossiers an die Delegation des HR bis zum heutigen Tage nicht mehr in Erscheinung getreten ist. Dies erscheint auch insofern unglücklich, als die Rektorin in der Innen- wie der Aussenwahrnehmung einer Hochschule die zentrale Führungsfigur ist.

10. Aufsicht durch den Regierungsrat

Die Aufsicht durch den RR ist vorliegend bis in den Februar 2019 hinein offensichtlich nicht sehr intensiv gewesen. Ein regelmässiger Austausch zwischen RR und HR fand nicht statt. Der RR wurde durch MK über den vorliegenden Konflikt zwar periodisch, aber nicht vertieft orientiert. Dies erscheint insofern unglücklich, als die Delegation des HR insofern eine riskante Strategie fuhr, als sie in ihrem Bestreben, PS im Amt zu halten, die – auch erzwungene – Trennung von MB zumindest in Kauf nahm. Die GFK begrüsst es daher ausdrücklich, dass der RR ab Februar 2019 seine Aufsichtstätigkeit intensiviert hat und die PHTG auch weiterhin eng begleiten wird. Gerade in der heiklen Phase der Akkreditierung erscheint dies angezeigt.

11. Vorwurf der Aktenmanipulation

Seitens MB steht der Vorwurf der Aktenmanipulation im Raum. Einerseits habe HM Protokolle an den HR weitergegeben, die durch MB nicht freigegeben worden seien. Andererseits seien nicht für die Weitergabe an Dritte freigegebene Befragungsprotokolle der Mitglieder der HL an den HR gegangen.

Diese Vorwürfe konnten durch die GFK nicht erhärtet werden. Was den Vorwurf der Weitergabe nicht autorisierter Protokolle anbelangt, so besteht in einem Verwaltungsverfahren kein Anspruch darauf, dass nur Protokolle verwertet werden dürfen, die vom Befragten freigegeben bzw. unterzeichnet worden sind. Diese unterliegen vielmehr der freien Beweiswürdigung der Verwaltungsbehörden. Sofern bestritten ist, dass eine Aussage überhaupt oder so gemacht wurde, muss die Verwaltungsbehörde beurteilen, inwiefern auf die nicht unterzeichneten Protokolle abgestellt werden kann. Vorliegend macht MB nicht geltend, dass seine Aussagen falsch protokolliert worden wären. Es bestand daher für den HR auch kein Anlass, diese nicht in die Beurteilung einzubeziehen. Wünschenswert wäre hingegen gewesen, wenn MB durch HM klar darauf hingewiesen worden wäre, dass die von ihm und MM durchgeführten Befragungen Teil eines verwaltungsrechtlichen Verfahrens sind. Das war unter Umständen für MB nicht in der ganzen Dimension erkennbar. Weiter wäre es auch angezeigt gewesen, die von MB genannten Personen des Prorektorats Lehre zu befragen. Ohne Not wurde dadurch MB‘s Verdacht genährt, es gehe nur darum, Munition für seine im Grundsatz bereits feststehende Entfernung von der PHTG zu sammeln.

Auch die Vorwürfe der Aktenmanipulation überzeugen nicht. Richtig ist, dass es im Zusammenhang mit zwei Befragungen zwei Protokollversionen gibt. Die vollständigen Versionen waren Seitens der Befragten nur für HM freigegeben worden, während die für den HR freigegebenen Versionen von den Befragten gestrichene Passagen enthalten. HM konnte gegenüber der GFK glaubhaft darlegen, dass es sich um ein Versehen handelt, dass die beiden vollständigen Versionen den Weg zum HR fanden. Es ist auch nicht einsehbar, welchen Nutzen HM aus der bewusst weisungswidrigen Weitergabe der vollständigen Befragungsprotokolle hätte ziehen sollen. Bei den beiden Passagen handelt es sich auf alle Fälle nicht um die entscheidenden, mit denen der Entscheid des HR steht oder fällt. Von daher zielt der Vorwurf ins Leere, der HR sei durch HM gezielt getäuscht worden. Für diesen schwerwiegenden Vorwurf fehlt vielmehr jeder Beweis.

12. Entschädigungen erweitertes Hochschulratspräsidium

Seit der HR im März 2018 in die Angelegenheit involviert worden ist, ist bei der Delegation bestehend aus HM und MM erheblicher Aufwand angefallen, der von der PHTG entschädigt werden musste. Auch an dieser Stelle drängt sich bei der Beurteilung dieser zusätzlichen Auslagen insofern eine grosse Zurückhaltung auf, als es nicht unmittelbar um Geld des Steuerzahlers geht. Vielmehr muss die PHTG im Rahmen ihres autonomen Finanzhaushaltes die Finanzierung dieser Zusatzausgaben stemmen, ohne dass sie dabei auf den Kanton zurückgreifen könnte. Im Übrigen muss fairerweise festgehalten werden, dass die Auseinandersetzung zwischen MB und der PHTG auf Seiten der PHTG-Verantwortlichen in jedem Fall einen erheblichen Aufwand nach sich gezogen hätte, mit welchem Lösungsansatz man auch immer unterwegs gewesen wäre. Zudem ist es auch keineswegs so, dass der entstandene Aufwand nur auf das Verhalten von Exponenten der PHTG zurückzuführen wäre. MB hatte daran auch seinen Anteil. Zusammenfassend besteht aus Sicht der GFK kein Anlass, diesbezüglich in das Ermessen des HR einzugreifen.

13. Entwicklung seit dem Zwischenbericht der Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission vom 25. März 2019 und Ausblick

Nachdem die PHTG im Nachgang an die Freistellung von MB in erhebliche Schwierigkeiten geraten ist, hat sie zwischenzeitlich wieder Tritt gefasst. Im Nachgang an den Zwischenbericht der GFK wurden verschiedene stabilisierende Massnahmen ergriffen. Weitere sind mit dem Bericht des RR vom 11. Juni 2019 angekündigt worden. Im Einzelnen sind aus Sicht insbesondere die folgenden vertrauensbildenden Massnahmen als positiv zu bewerten (vgl. Bericht RR):

- Möglichkeit der Einsichtnahme der Mitarbeitenden in den begründeten Freistellungsentscheid vom 22./27. November 2018; zu diesem Zweck Entbindung des HR vom Amtsgeheimnis und Einholung des Einverständnisses von MB;

- Projekt Organisations- und Führungsentwicklung, das von Dr. Othmar Fries moderiert und vom HR eng begleitet wird. Damit sollen die offenen Fragen, die sich aus der Umsetzung der Matrixorganisation ergeben, aktiv und offen angegangen werden;
- Bekenntnis des HR, dass es an der PHTG keine roten Linien gibt, die über die üblichen Treue- und Loyalitätspflichten eines Arbeitnehmers hinausgehen;
- Definition der Mitwirkungsprozesse im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens bzw. Qualitätsmanagements; Absicht, eine Ombudsstelle einzurichten;
- Auseinandersetzung des HR und der HL in selbstkritischer Selbstreflexion mit dem Freistellungsprozess. In diesem Zusammenhang sind auch selbstkritische Äusserungen von HM und PS in der Presse bemerkenswert, unter Umständen wäre eine Weiterbeschäftigung von MB doch möglich gewesen. Überprüfung der „Frühwarnsysteme“, um auf Fehlentwicklungen rechtzeitig reagieren zu können;
- Anpassung der gesetzlichen Grundlagen an die Matrixorganisation;
- Institutionalisierung eines periodischen Austausches zwischen GesamtRR und HR; Einführung von Standardtraktanden an den Sitzungen des RR zur PHTG;
- Analyse der kommunikativen Abstimmung zwischen HR und PS unter Einbezug der definierten Verantwortlichkeiten von PS und der HL;
- Wahl von Prof. Dr. Matthias Fuchs zum neuen Prorektor Lehre und Aufnahme von Dr. Christoph Sutter als Leiter Akademisches Personal in die HL.

Der RR bekundet begrüssenswerter Weise weiter, die PHTG im Rahmen seiner gesetzlichen Aufsichtsfunktion weiterhin eng zu begleiten und dabei das Augenmerk auf folgende Schwerpunkte zu legen:

- Entwicklung und Abschluss des Akkreditierungsprozesses der PHTG bis 2021;
- Ergebnisse der kritischen (Selbst-)Reflexion des HR und der HL (Entscheidungsprozesse, Kommunikation, Rapportierungssystem, Rekrutierungsplan etc.);
- Ergebnisse der Überprüfung der Führungsgrundsätze und –regeln des Hochschulrats;
- Revision des Geschäftsreglements der PHTG;
- Mittel der Qualitätssicherung des HR (geplante Einführung einer Ombudsstelle zum Zweck der Qualitätssicherung etc.).

In seinem Zuständigkeitsbereich will der RR folgende Punkte noch vertieft prüfen:

- Änderungsbedarf im Hinblick auf den nächsten Leistungsauftrag der PHTG (Berichtswesen, Institutionalisierung des periodischen Austausches RR-HR etc.);
- Überprüfung der Eigentümerstrategie des Kantons TG für die PHTG (Vertretung des RR im Hochschulrat, Controllingprozesse und Reporting etc.).

Nach Auffassung der GFK haben die PHTG und der RR aus dem Freistellungsprozess MB damit die richtigen Lehren gezogen bzw. sind die entsprechenden Verbesserungsmassnahmen eingeleitet oder zumindest angedacht worden. Es

scheinen praktisch in allen relevanten Bereichen Evaluations- bzw. Verbesserungsprozesse eingeleitet oder bereits durchgeführt worden zu sein. Dieser offensichtlich Wille, an der PHTG wieder die Voraussetzungen für einen guten Lehr- und Forschungsbetrieb sowie die angestrebte Akkreditierung zu schaffen, ist sehr erfreulich und stimmt die GFK zuversichtlich, dass die PHTG aus der Krise gestärkt hervorgehen wird. Die grösste Herausforderung, die es zu meistern gilt, dürfte die Überwindung der tiefen Gräben sein, die im Laufe der letzten Zeit an der PHTG entstanden sind. Entscheidend wird eine gute Zusammenarbeit zwischen PS auf der einen und dem neuen Prorektor Lehre auf der anderen Seite sein, wobei letzterer in der Vergangenheit dem „Lager MB“ zuzurechnen war. Diesbezüglich wird auch der HR weiterhin gefordert sein. Auch wenn noch einiges zu tun sein wird, um verloren gegangenes Vertrauen wieder herzustellen, ist die GFK doch zuversichtlich, dass die PHTG die Weichen richtig gestellt hat, um dauerhaft wieder erfolgreich und in Ruhe forschen und lehren zu können.

14. Zusammenfassung

Der Grundkonflikt über die Organisationsentwicklung der PHTG, insbesondere über die Art und Weise und das Tempo der Einführung der sogenannten Matrixorganisation an der gesamten Hochschule, welcher seit 2017 zwischen MB und der HL, insbesondere PS bestand und im Frühling 2018 deutlich wurde, drohte die angestrebte Akkreditierung der PHTG zu blockieren. Der Konflikt musste daher überwunden werden, und zwar relativ rasch. Erschwert wurde die Lösung des Konfliktes durch die Neigung von MB, eine Prärogative des von ihm sachlich als richtig empfundenen Standpunktes im Verhältnis zur Loyalität dem Vorgesetzten gegenüber zu postulieren, konkret vor allem im Verhältnis zu PS. Dieses Verhalten wiegt umso schwerer, als MB an der PHTG eine herausragende Stellung einnahm und in der Tendenz das Prorektorat Lehre mit 2/3 der Mitarbeitenden hinter sich wusste.

Auch wenn die Aufgabe von PS wie auch der Delegation des HR, bestehend aus HM und MM, bei dieser Ausgangslage als schwierig bezeichnet werden muss, so ist die Vorgehensweise der genannten Positionen auch aus damaliger Sicht teilweise als unzweckmässig zu bezeichnen. Obwohl für die operative Führung der PHTG zuständig, beschränkte sich PS letztlich darauf, im bilateralen Gespräch mit MB den grundlegenden Dissens festzustellen. Weder wurde der Grundkonflikt als solcher je im HL thematisiert noch wurde unter der unabdingbaren externen Begleitung ein der notwendige Klärungsprozess angestossen. Vielmehr wurde der Ball an den HR bzw. dessen Präsidenten und Personalfachmann weitergereicht. Damit wurde der Konflikt weiter eskaliert, bevor feststand, ob er nicht auf der Ebene der HL gelöst werden konnte. Es scheint, als ob PS die einzige mögliche Lösung noch in einer möglichst raschen Trennung von MB gesehen hat. Eine erzwungene Trennung konnte aber nicht im Interesse der PHTG sein, barg sie doch das grosse Risiko, dass sich die bereits vorhandene Spaltung der Hochschule weiter vertiefen würde.

Auch die Delegation des HR scheint die Situation unterschätzt zu haben. Prämisse war offensichtlich der Schutz der Rektorin vor dem einflussreichen Prorektor, der sich letztlich in den ihm zentral erscheinenden Punkten sinngemäss das letzte Wort vorbehielt. Dies konnte so offenkundig nicht hingenommen werden und musste im Sinne eins loyalen Mittragens der vom HR beschlossenen Organisationsentwicklung auch durch MB geklärt werden. Ebenso augenscheinlich ist allerdings, dass die Delegation des HR alles daran setzen musste, mit MB in irgendeiner Form weiter zusammenarbeiten zu können oder dann zumindest eine umfassende Einigung über die Trennung zu finden. Diesbezüglich verhielt sich die Delegation des HR aber auffallend passiv. Anstatt einen Mediationsprozess anzustossen und das Mitwirken von MB und PS sicherzustellen, erwartete die Delegation des HR die Lösung des Grunddissenses alleine durch MB. Das konnte in der gegebenen Situation nicht funktionieren und funktionierte auch nicht. Im Herbst blieb letztlich nur noch die Ablösung von MB als Prorektor Lehre. Auch da wäre es allerdings noch möglich gewesen, für MB eine neue akzeptable berufliche Aufgabe zu finden, um mit MB eine umfassende einvernehmliche Lösung der angespannten Situation zu finden. Diesbezüglich zeigte sich die PHTG aber relativ unflexibel, so dass nur noch die Trennung übrig blieb.

Die alsdann durch den HR beschlossene Freistellung und die einvernehmliche Regelung der Folgen sind grundsätzlich nicht zu beanstanden. Allerdings hätte unbedingt eine gemeinsame Kommunikationsregelung Inhalt der abgeschlossenen Vereinbarung Regelungspunkt bilden müssen. Da die erfolgte Freistellung für viele Mitarbeitende der PHTG letztlich völlig überraschend kam, warf diese viele Fragen auf, die nur durch eine gemeinsame, möglichst transparente Kommunikation hätten beantwortet werden können. Dies war der PHTG aber aufgrund des Amtsgeheimnisses und der Rechte von MB nicht möglich. Dass dies für die Hochschule ein grosses Problem werden würde, zeigte sich bereits wenige Tage nach Eröffnung des Freistellungsentscheids aufgrund des Briefes von 63 Mitarbeitenden. Auch zu diesem Zeitpunkt erfolgte allerdings keine Reaktion des HR, die bestehende Informationsasymmetrie zu ändern. Erst nach Vorliegen des Zwischenberichts der GFK bemühte sich der HR um die Entbindung vom Amtsgeheimnis und die Einwilligung von MB zu einer Offenlegung des Freistellungsentscheids gegenüber den Mitarbeitenden. Die vorstehenden Umstände trugen letztlich nicht unwesentlich zur Krise der PHTG bei, die Anfang 2019 konstatiert werden musste.

Mittlerweile darf mit Genugtuung festgestellt werden, dass der HR bzw. der RR die richtigen Lehren aus dem Freistellungsprozess gezogen haben. Praktisch in allen heiklen Themenfeldern sind Überprüfungen am Laufen oder stehen unmittelbar bevor; verschiedene vertrauensbildende Massnahmen sind bereits umgesetzt. Die GFK ist deshalb zuversichtlich, dass die PHTG in der Lage sein wird, relativ rasch verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen und den Akkreditierungsprozess zu einem guten Abschluss bringen wird. Die GFK wünscht der PHTG dabei viel Erfolg!

Thurgau

17/17

Frauenfeld, 18. September 2019

Der Kommissionsvizepräsident:
Dominik Diezi

Matthias Begemann
Bodanstrasse 8
8280 Kreuzlingen
m.begemann@bluewin.ch

Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission des Grossen Rates
Herr Dominik Diezi, Vizepräsident
c/o Staatskanzlei
Parlamentsdienste
8510 Frauenfeld

gesendet per E-Mail an dominik.diezi@bluewin.ch
mit CC an robert.widmer@tg.ch

Kreuzlingen, 30. August 2019

Schlussbericht der GFK vom 24. August 2018

Sehr geehrter Herr Diezi

Für die Zusendung des Schlussberichtes der Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission (GFK) in der Fassung vom 24.8.2019 danke ich Ihnen bestens. Ich weiss die Vorabzustellung sehr zu schätzen.

Mich beeindruckt, mit welchem Engagement Sie sich gemeinsam mit der GFK mit den Vorkommnissen rund um meine Freistellung auseinandergesetzt haben; dafür und für den ausführlichen und differenzierten Bericht danke ich Ihnen.

Sie räumen mir die Möglichkeit ein, «offensichtliche Versehen» oder «grundlegend andere Standpunkte», an denen ich festhalten möchte, zu melden. Gerne mache ich von dieser Möglichkeit fristgerecht Gebrauch und verzichte dabei wie gewünscht auf eine eigentliche Replik bzw. auf «weitschweifige Eingaben». Gestatten Sie mir aber einige sachliche Hinweise. Bitte verstehen Sie diese nicht als Kritik an Ihrer Arbeit; die Hintergründe sind jedoch von einiger Komplexität, sodass durch die notwendigerweise verkürzten Darstellungen im Bericht eventuell auch missverständliche Aussagen entstehen können.

Akkreditierung der PHTG (Abschnitte 4a, 4e, 5, 14)
Eine zentrale Aussage des Berichts ist der angeblich gefährdete Akkreditierungsprozess der PHTG. Es wird mehrfach das Datum 2021 genannt sowie der damit verbundene Zeitdruck. Tatsache ist aber, dass die Akkreditierung erst bis Ende 2022 abgeschlossen sein muss. Alle Hochschulen in der Schweiz müssen sich bis spätestens acht Jahre nach Inkrafttreten des HFKG (1. Januar 2015) institutionell akkreditieren lassen. Dazu müssen sie ihr Gesuch um Zulassung zum Verfahren spätestens Ende 2020 beim Akkreditierungsrat einreichen. Das Jahr 2021 ist ein selbst gewählter Zeitpunkt der PHTG. Das Akkreditierungsverfahren stand also im Jahr 2018 keineswegs unter besonderem Zeitdruck.

Akkreditierung und Matrixorganisation (Abschnitte 4d, 4e, 14)
Einen inhaltlichen Zusammenhang zwischen der Akkreditierung und der Matrixorganisation gibt es nicht. Die Akkreditierung ist mit jeder Organisationsform möglich, auch mit einer sich in einem Entwicklungsprozess befindenden Organisation. Es gab auch keinen Auftrag von HR oder RR, die Akkreditierung sei «mit einer Einführung einer sogenannten Matrixleitung» zu verbinden; der entsprechende Satz im Abschnitt 4d ist daher in dieser Form nicht ganz richtig bzw. irreführend.
Im Bericht wird zudem die Behauptung der Rektorin, ich hätte die Beschlüsse zur Matrixorganisation nicht mitgetragen, mehrfach als Tatsache hingestellt (z.B. S. 6 ganz oben und ganz unten). Für diese Behauptung werden Sie kaum Belege gefunden haben. Dem Ziel einer umfassenden Matrixorganisation

habe ich nämlich wiederholt zugestimmt und mich dafür auch engagiert; das ist in den Verfahrensakten belegt. Ich habe lediglich die Art und Weise des Organisationsentwicklungsprozesses (insbesondere das Tempo und die Kommunikation dazu) in Frage gestellt. Dies ist meines Erachtens eine wesentliche Unterscheidung, die der Bericht kaum macht.

Hochschule als Expertenorganisation (Abschnitt 4c)
Das Wesensmerkmal einer Hochschule als Expertenorganisation ist ein offener, fachlich geprägter Diskurs. Wenn dieser mit formellen Begründungen oder dem Verweis auf Hierarchien abgeklemmt wird, verliert die Hochschule ihre eigentliche Existenzberechtigung. Und wenn eine fachliche Differenz personalisiert wird, ist dies ein Beleg dafür, dass es an Souveränität und an Sachargumenten – also an fachlicher Kompetenz – mangelt. Das ist das eigentliche Problem in der Leitung der PHTG.
Die Kritik, dass mein argumentatives Beharrungsvermögen anspruchsvolle (Führungs-)Situationen auslöst, kann ich nachvollziehen und auch akzeptieren. Dass meine «Selbstgewissheit» in der fachlichen Argumentation «religiöse Züge» angenommen haben soll, halte ich allerdings für eine verunglückte Formulierung – v.a. deshalb, weil bei der Lösungsfindung nach meiner Überzeugung eben gerade nicht ein Dogma oder ein normativer Wahrheitsanspruch entscheidend sein sollte, sondern das rational jeweils beste Argument.

Krankheit (Abschnitt 6)
Der Bericht stellt zu Recht in Frage, wie die Konfliktbereinigung zwischen Mai und Oktober 2018 durch einen einseitigen Auftrag an mich hätte gelingen sollen. Nicht erwähnt wird dabei allerdings, dass ich zwischen Ende Juni und Mitte September 2018 zu 100% krankgeschrieben war und zwei schwere Operationen überstehen musste. Trotzdem wurde mir Anfang Oktober 2018 von HM und MM vorgeworfen, ich hätte entgegen ihrem Auftrag nichts zur Konfliktbewältigung unternommen.
Für eine angemessene Einschätzung des Freistellungsverfahrens müsste mein mehrmonatiger Krankheitsausfall während dieser Zeit einbezogen werden.

Aktenmanipulation (Abschnitt 11)
Der Bericht konstatiert, dass es keine gezielte Täuschung des HR durch eine Aktenmanipulation gegeben habe. Nicht erwähnt wird allerdings, dass die dem HR weisungswidrig weitergeleiteten Passagen mir vorenthalten wurden und damit mein rechtliches Gehör verletzt wurde. Das ist insofern gravierend, als die fraglichen Passagen geradezu bösartige Zuschreibungen enthielten, von denen sich der angebliche Autor entrüstet distanziert hat, als er im Nachhinein davon erfuhr. Und dass sich HM offensichtlich bei der entsprechenden Gesprächspartnerin für sein «Versehen» entschuldigt hat, sich bei mir als Hauptbetroffenem aber bis heute nicht gemeldet hat, nährt jedenfalls meinen Eindruck der bewussten Diskreditierung und Ausgrenzung.

Abschliessend danke ich Ihnen und der gesamten GFK für Ihre Arbeit – verbunden mit der Hoffnung, dass aus dieser Untersuchung geeignete Massnahmen abgeleitet werden, die das Vertrauen in die Führung der PHTG wieder herstellen können und ähnliche Vorkommnisse in Zukunft vermeiden helfen.

Mit freundlichen Grüssen

Matthias Begemann

Hinweis zu zwei kleinen Versehen im Bericht:

- Der Titel zu Abschnitt 12 müsste «Entschädigungen erweitertes Hochschulratspräsidium» heissen. Die erweiterte Hochschulleitung ist ein hochschulinternes Gremium, das in den Fall gar nicht involviert war.
- Auf Seite 14, 13. Zeile von unten, müsste es m.E. heissen: «Geschäftsreglement der PHTG». (Oder ist evtl. die Geschäftsordnung des HR gemeint?)

Rektorat
Prof. Dr. Priska Sieber
Rektorin

Grosser Rat
Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission
z.Hd. Kantonsrat Dominik Diezi
c/o Staatskanzlei
Parlamentsdienste
8510 Frauenfeld

Kreuzlingen, 4. September 2019

Schlussbericht der Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission (GFK) des Grossen Rates in Sachen Matthias Begemann / Pädagogische Hochschule Thurgau

Sehr geehrter Herr Vizepräsident der GFK
Geschätzte Mitglieder der GFK

Um es vorwegzunehmen: Ich habe keine ergänzenden Standpunkte bzw. Hinweise, an denen ich festhalten möchte und die im Rahmen der Publikation des Schlussberichtes bekannt gemacht werden sollten. Mit diesem Schreiben möchte ich Ihnen, Herr Diezi, und der ganzen GFK für die umfassende Untersuchung und Ihren differenzierten Bericht danken. In Ihrem Bericht arbeiten Sie die anspruchsvollen Konstellationen der verschiedenen Beteiligten sowie der Thurgauer Hochschule während der vergangenen Jahre und Monate deutlich heraus.

Ich habe zusammen mit der Hochschulleitung die Geschehnisse der vergangenen Jahre und Monate ausführlich reflektiert und wir haben unsere Lehren daraus gezogen. Insbesondere in den Bereichen Konfliktbearbeitung und Kommunikation haben wir Weiterentwicklungen angestossen. Mittlerweile ist die Hochschulleitung wieder komplett. Trotz ein paar Irritationen zum Einstieg in die neue Konstellation sind wir nun auf einem konstruktiven gemeinsamen Weg unterwegs. Allgemein ist seit der Sommerpause auf allen Ebenen der Hochschule – mit wenigen Ausnahmen – ein konstruktiver Umgang miteinander zu erkennen und wieder die Gewissheit vorhanden, dass wir alle miteinander reden wollen und können. Trotz der nach wie vor an gewissen Stellen spürbaren Verunsicherungen blickt die Gesamthochschule zuversichtlich in die Zukunft. Im vergangenen halben Jahr wurden so viele wichtige Diskussionen und neue Projekte lanciert wie schon lange nicht mehr: die Neuaufstellung der Matrixorganisation mit den erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten für die Dozierenden in den Fachbereichen zeigt bereits ihre Wirkungen.

Ich bin überzeugt, dass die PHTG gestärkt aus der Krise hervorgehen wird und sich die Aufmerksamkeit alle Beteiligten nun auf die bevorstehende, anspruchsvolle Phase der Akkreditierung richten kann. Der GFK und dem Grossen Rat danke ich, dass die Thurgauer Hochschule auch in dieser nächsten Phase auf Ihre Unterstützung zählen darf.

Freundliche Grüsse
Pädagogische Hochschule Thurgau

Prof. Dr. Priska Sieber
Rektorin

Hochschulrat
Dr. Hans Munz
Präsident

Grosser Rat
Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission
z.Hd. Kantonsrat Dominik Diezi
c/o Staatskanzlei
Parlamentsdienste
8510 Frauenfeld

Kreuzlingen, 3. September 2019

Schlussbericht der Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission (GFK) des Grossen Rates in Sachen Matthias Begemann / Pädagogische Hochschule Thurgau

Sehr geehrter Herr Vizepräsident der GFK
Geschätzte Mitglieder der GFK

Der Hochschulrat dankt Ihnen für den vorliegenden prägnanten Schlussbericht. In diesem Sinne möchten wir – von einer Ausnahme abgesehen – keine ergänzenden Hinweise vorbringen. Die Ausnahme betrifft die Einschätzung der GFK im Abschnitt 5, dass die Rektorin die Verantwortung für die Lösung des Konflikts zu früh an den Hochschulrat abgegeben habe. Wir sind im Rahmen der Aufarbeitung des gesamten Prozesses in unserem Gremium übereinstimmend zum Schluss gekommen, dass die Rektorin den Hochschulrat nicht zu früh, sondern im Gegenteil eher zu spät einbezogen hat. Wir sind der Meinung, dass im März 2018 bereits alle geeigneten Methoden zur Lösung des Konflikts innerhalb der Hochschulleitung ausgeschöpft waren. Dazu gehören die verschiedenen Gesprächsansätze in den Hochschulleitungsklausuren ebenso wie die Unterstützung durch einen externen Spezialisten für Organisationsentwicklung bei der Ausdehnung der Matrixorganisation auf die ganze Hochschule, die alle nicht den gewünschten Erfolg gebracht hatten.

Uns liegt viel daran, die richtigen Lehren aus dem gesamten Prozess zu ziehen und die notwendigen Massnahmen zu definieren, die uns in die Lage versetzen, in ähnlich kritischen Situationen besser und wirksamer zu reagieren. Ein wesentlicher Ansatz ist ein regelmässiges und systematisches Monitoring von konfliktträchtigen Prozessen und Entwicklungen. Während der geschilderte Ansatz eines Monitorings vor allem auf die Vermeidung von Konflikteskalationen zielt,

setzen wir mit einem Führungsentwicklungsprojekt gleichzeitig auch auf den Wiederaufbau eines klaren und breit abgestützten Führungsmodells. Wir haben bereits seit Mai dieses Jahres mit Herrn Dr. Fries einen renommierten Experten für Organisations- und Führungsentwicklung engagiert, um die Hochschulleitung im Auftrag des Hochschulrats bei diesem zweiten Projekt gezielt zu unterstützen. Darüber hinaus hat der Hochschulrat speziell für die Führungsentwicklung einen Ausschuss gebildet, der das Projekt zusätzlich begleitet.

Eine erste Standortbestimmung hat anlässlich eines Workshops des Leitungsplenums der PHTG am 26. August stattgefunden. Herr Fries hat in seiner Ergebniszusammenfassung dazu unter anderem Folgendes festgehalten: «Die meisten Leitungspersonen dürften erleichtert und froh sein, dass die letzten, ausserordentlich turbulenten Monate der Vergangenheit angehören und dass man sich nun wieder konzentriert seinen Fach- und Führungsaufgaben widmen kann und will. (...) Kräftigend hat insbesondere auch die Tatsache gewirkt, dass die Mitarbeitenden der PHTG während des turbulenten Jahres dafür gesorgt hatten, ihre Aufgaben für eine qualitativ hochstehende Lehrerinnen- und Lehrerbildung immer im Auge zu behalten und bestmöglich zu erfüllen.»

Wir sind nach unserer intensiven Analyse des schwierigen letzten Jahres und der ganz aktuellen Entwicklungen davon überzeugt, dass wir die Probleme gemeinsam angemessen aufgearbeitet und gleichzeitig gute Voraussetzungen dafür geschaffen haben, dass sich die PHTG wieder nachhaltig positiv entwickeln kann. Die bevorstehende Akkreditierung bedingt unsere volle Aufmerksamkeit und von allen Beteiligten grosses Engagement. In diesem Sinne danken wir der GFK, bzw. dem Grossen Rat für die Unterstützung.

Freundliche Grüsse
Pädagogische Hochschule Thurgau

Dr. Hans Munz
Präsident des Hochschulrats