

**Zeitschrift:** Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université  
**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten  
**Band:** 11 (1985)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Hochschulplanung aus der Sicht des Bundes  
**Autor:** Hochstrasser, Urs  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-894324>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 16.01.2026

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

## Hochschulplanung aus der Sicht des Bundes

Urs Hochstrasser, Direktor des Bundesamtes für Bildung und Wissenschaft, Bern

### Warum Hochschulplanung?

Im Bulletin der ETHZ vom Januar 1985 ist zu lesen: "Planung bedeutet, den Zufall durch den Irrtum ersetzen". Dieser Spruch im Mitteilungsblatt einer Hochschule, die über eine gut ausgebaute Planung verfügt, schient mir in verschiedener Hinsicht aufschlussreich. Seine Zitierung zeigt, dass die Pflicht zur Planung an dieser Bundes-Hochschule (wie wahrscheinlich auch an den andern akademischen Institutionen) keine grosse Begeisterung auslöst. Die dem Wissenschaftler eigene kritische Haltung findet in dieser prägnanten Formulierung ihren Niederschlag, der allerdings einer Interpretation bedarf. Zunächst muss darauf hingewiesen werden, dass auch ohne Planung nicht alles dem Zufall überlassen bleibt, da sich die Zukunft zum Teil in gerader Linie aus der Gegenwart entwickelt. Umgekehrt stellt sich nicht immer alles in einer grösseren Planung als Irrtum heraus. Nicht die Planung als Ganzes erweist sich als Irrtum, sondern nur gewisse Teile können nicht ohne Korrektur vor der Wirklichkeit bestehen.

Zudem fragt es sich, ob uns der Zufall als bestimmendes Element für die Gestaltung der Zukunft genügt. In diesem Zusammenhang sei an den Ausspruch des berühmten französischen Mediziners Pasteur erinnert: "Le hazard ne favorise que l'esprit préparé". Mit andern Worten, der Zufall bringt nur dann eine positive Entwicklung, wenn wir dafür die nötigen Vorbereitungen getroffen haben, und dazu braucht es unvermeidlich eine gewisse Planung.

Jeder an den Hochschulen für Lehre und Forschung Verantwortliche weiss, dass er seine Aufgaben nur dann mit Aussicht auf Erfolg erfüllen kann, wenn er vorausschauend das erforderliche

qualifizierte Personal und die unerlässliche Infrastruktur bereitzustellen vermag. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Mission unserer akademischen Institutionen stark zukunftsgerichtet ist. Sowohl die von ihr angebotenen Ausbildungsgänge wie auch viele der an ihr unternommenen Forschungsprojekte beanspruchen mindestens ein halbes Jahrzehnt. Eine Hochschule, die sich nur auf die Bedürfnisse von heute ausrichtet, wird deshalb der Entwicklung immer nachhinken und ihren Aufgaben nicht gerecht. Trotz aller berechtigten Skepsis gegenüber Prognosen, die ein wesentliches Element jeder vernünftigen Planung bilden, kommt die Hochschule nicht darum herum, Spekulationen über die Zukunft anzustellen und sich die entsprechende Entwicklung ihrer Tätigkeiten zu überlegen. Die politischen und andern Realitäten unserer heutigen menschlichen Gemeinschaft führen dazu, dass die Hochschule nicht bei einer sehr offenen Auslegeordnung möglicher zukünftiger Entwicklungen Halt machen kann, sondern auch zu einer konkreten Planung mit Quantifizierung der für ihre Verwirklichung erforderlichen personellen und materiellen Mittel schreiten muss.

Zu diesen Realitäten gehört in unserem Land insbesondere der Sparauftrag, den das Volk unmissverständlich der öffentlichen Hand und vor allem dem Bund gegeben hat. Der Bundeshaushalt kann in den nächsten Jahren nur dann in das geforderte Gleichgewicht gebracht werden, wenn Einnahmen und Ausgaben in einem umsichtigen und sorgfältig vorbereiteten Finanzplan auf einige Jahre hinaus budgetiert werden. Dieser Finanzplan sollte aber nicht bloss den Finanzfachleuten überlassen werden, sondern auf einer fundierten Sachplanung aufbauen. Reduktionen von Ausgabenposten sind dort am einfachsten vorzunehmen, wo nicht ersichtlich ist, was die konkreten Konsequenzen sind, d.h. auf was man dann verzichten muss! Wenn die Hochschulen einen ansehnlichen und noch wachsenden Teil der öffentlichen Mittel beanspruchen wollen, müssen sie mit überzeugenden Argumenten antreten. Dazu gehört aber heute eine seriöse Planung, die fundiert ihre Bedürfnisse nicht bloss für das nächste Jahr, sondern über einen mehrjährigen Zeitraum darlegt.

## Besondere Anliegen des Bundes in der Hochschulplanung

In unserem foederalistischen Staat hat der Bund im Hochschulwesen zwei Kategorien von Anliegen besonders zu unterstützen: die Bedürfnisse, die nur auf gesamtschweizerischer Ebene sinnvoll erfüllbar sind, und die Begehren der Kantone ohne eigene Hochschulen für höhere Ausbildungsmöglichkeiten. Zu diesem Zweck unterhält der Bund seine beiden Technischen Hochschulen, subventioniert die kantonalen Hochschuleaufwendungen, finanziert den Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung und beteiligt sich an internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaftsunternehmen, um nur die wichtigsten seiner Verpflichtungen auf diesem Gebiet zu nennen.

In den Beratungen seiner Massnahmen zugunsten der Hochschulen in den eidg. Räten ist immer wieder ein Grundprinzip der eidgenössischen Hochschulpolitik klar bestätigt worden: die Offenhaltung der schweizerischen Hochschulen "für jeden Schweizer und niedergelassenen Ausländer, der die Voraussetzungen für eine Immatrikulation erfüllt" (Art. 19bis Hochschulförderungsgesetz). Die Bundesbehörden sind verpflichtet, sich für die Berücksichtigung dieses Grundsatzes in allen Hochschulplanungen einzusetzen. Der Numerus clausus ist nicht konform zum Aufbau des schweizerischen Bildungssystems, das den Maturitätsschulen und den Eidg. Maturitätsprüfungen die Aufgabe zuweist, die Auswahl der für ein Hochschulstudium Geeigneten zu treffen. Der Umstand, dass nur acht der sechsundzwanzig Kantone eine eigene Hochschule besitzen, bestärkt den Bund, sein möglichstes zur Vermeidung von Zulassungsbeschränkungen beizutragen, denn bei solchen Massnahmen wäre es schwierig, eine Diskriminierung der Angehörigen von Kantonen ohne Hochschulen zu verhindern.

Entsprechend unseren liberalen politischen Traditionen möchten die Bundesbehörden von staatlichen Eingriffen in die Freiheit der Berufswahl grundsätzlich absehen. Das soll aber die Hochschulen nicht daran hindern, beim Ausbau ihres Bildungsangebotes auch der Entwicklung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes Rechnung

zu tragen. Die Hochschulen können durch Entwicklung attraktiver neuer Studiengänge und faszinierender moderner Forschungstätigkeiten viel dazu beitragen, dass unsere Jugend allzu oft eine Hochschulbildung erwirbt, die auf dem Arbeitsmarkt wenig gefragt ist.

Angesichts der grossen Dynamik des heutigen wissenschaftlichen und technischen Fortschrittes und der ständig zunehmenden Spezialisierung in diesen Bereichen steht die Vermittlung solider Grundkenntnisse und breit anwendbarer Arbeitsmethoden im Vordergrund. In Zukunft wird die Spezialisierung zu einem wesentlichen Teil in die permanente Weiterbildung verlegt werden müssen, da sich viele Hochschulabsolventen ohnehin mehrmals während ihrer aktiven Zeit im Arbeitsprozess zu spezialisieren haben werden. Als Konsequenz müssen die Hochschulen in Zukunft viel stärker als bisher die systematische Weiterbildung von Akademikern in ihre Planung einbeziehen.

Den Bundesbehörden stehen für Hochschulzwecke nicht beliebig Mittel zur Verfügung. Das zwingt sie, mit Nachdruck für den rationellen Einsatz der Hochschulgelder einzutreten. Der Bund unterstützt mit Ueberzeugung im Einvernehmen mit den Kantonen die dezentrale Hochschulplanung, die von den Vorstellungen der einzelnen Hochschulen ausgeht. Das kann aber nicht heissen, dass die schweizerische Hochschulplanung einfach die direkte Summe dieser einzelnen Planungen darstellt. Der Ruf vieler Politiker aus verschiedensten Lagern nach Verbesserung der Aufgabenteilung und ausgeprägter Schwerpunktbildung kann nur Beachtung finden, wenn die lokalen Hochschulplanungen in einem zweiten Schritt miteinander konfrontiert und abgestimmt werden. Es gilt aber auch, diese Planungen mit den andern Planungen, die in wesentlichem Ausmass Hochschuleinrichtungen miteinbeziehen, in Uebereinstimmung zu bringen. Dazu gehören vor allem die Pläne, die der Nationalfonds aufgrund des Forschungsgesetzes als Basis für seine Kreditbegehren an den Bund zu liefern hat. Zunehmend wird aber auch die Planung der Ressortforschung, d.h. der von den Bundesämtern in Erfüllung

ihrer Aufgaben veranlassten oder unterstützten Forschung in diesen Abstimmungs- und Bereinigungsprozess einzuschliessen sein. Die Bundesverwaltung wird in Art. 15 des Forschungsgesetzes verpflichtet, bei ihren forschungspolitischen Massnahmen die Hochschulen und ihre Forschungseinrichtungen zu berücksichtigen. Im Klartext heisst das, dass die Aemter in der Regel auf die Schaffung eigener Forschungsstätten zu verzichten haben, falls an den Hochschulen entsprechende Forschungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Eine solche Verpflichtung lässt sich allerdings nur aufrechterhalten, wenn die Hochschulen ihrerseits bereit sind, Forschungsaufträge der Verwaltung in angemessenem Ausmass zu übernehmen und in nützlicher Frist durchzuführen. Selbstverständlich wird, sobald solche Tätigkeiten einen beträchtlicheren Umfang annehmen, eine frühzeitige Verständigung unter den Beteiligten im Rahmen des Planungsprozesses notwendig. Die Bundesbehörden sind überzeugt, dass die Planungskommission der Schweizerischen Hochschulkonferenz berufen ist, in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu spielen, weil in ihr alle Hochschulen, der Nationalfonds und die Bundseverwaltung vertreten sind.

### Die Zukunft der Hochschulplanung

"Nicht unter Zwang zu operieren wird bald als das verschwundene Privileg alter Zeiten gelten". Diesen Spruch eines mir unbekannten Autors habe ich schon vor mehr als zehn Jahren gefunden. Heute werden wohl nur wenige bestreiten, dass diese Prophezeiung bereits Wirklichkeit geworden ist, und manche werden die Planung zu den Zwängen rechnen, denen wir uns zu unterziehen haben. Nur die schlechte Planung ist jedoch eine Zwangsjacke, die Initiative und Kreativität erstickt. Eine vernünftig konzipierte Planung hingegen bietet heute eine wertvolle Orientierungshilfe, auf die in einer immer komplexer werdenden Welt auch in Zukunft nicht mehr verzichtet werden kann.

Wesentlich ist - besonders im Hochschulbereich -, dass sich die Planungsverantwortlichen stets fragen, was sinnvollerweise überhaupt planbar ist und wie in die Planung eine genügende Flexibilität eingebaut werden kann, sodass die Hochschulen auf neue unvorhergesehene Entwicklungen sofort zu reagieren vermögen. Aus der Sicht des Bundes kommt dabei der Planung der Infrastrukturen (Gebäude, Apparate und andere Forschungsausrüstungen, EDV-Anlagen usw.) eine besondere Bedeutung zu, da hier im Einzelfall mehr als bei den Betriebsaufwendungen Bundesgelder in Anspruch genommen werden (Beitragssatz zwischen 36% und 54%, wozu noch unter Umständen ein Zuschlag von einem Fünftel kommen kann). Bei diesen Anschaffungen werden hie und da wesentliche Weichen gestellt, die für die Verwirklichung einer Politik des sparsamen Haushaltens und der Konzentration der Mittel ausschlaggebend sind.

Zur Erhaltung der Anpassungsfähigkeit an unerwartete neue Anforderungen in Lehre und Forschung ist es notwendig, dass die Geldgeber nicht auf einer sturen Verwirklichung der Planungen bestehen, sondern auch bereit sind, kurzfristig Sondermassnahmen zur Bewältigung aussergewöhnlicher Situationen zu ergreifen. Wenn der Bund innert weniger Monate einen Milliardenkredit als Hilfe an die unter einer Rezession leidenden schweizerischen Wirtschaft beschliessen konnte, so sollte es ihm auch möglich sein, zusätzliche Mittel zu mobilisieren, falls im Hochschulbereich ein Notzustand, wie etwa auf dem Gebiet der Informatik, eintritt, der die gedeihliche Entwicklung unseres Industriestaates bedroht. Voraussetzung für solche ausserordentlichen Anstrengungen ist natürlich die optimale, volle Ausschöpfung der normalen Bundeshilfe, was wiederum ohne eine gute Planung nicht möglich ist.

Könnten derartige Feuerwehrrübungen im Bereich der Universitäten nicht vermieden werden, wenn der Bund den Hochschulträgern einfach jährlich einen ansehnlichen Pauschalbeitrag ohne grosse Planungsanforderungen zur freien Verfügung stellen würde? Dieser



Vorschlag ist nicht zuletzt deswegen unrealistisch, weil er das Bedürfnis nach aktiver Mitgestaltung der Geschicke unseres Landes, das auch der eidgenössische Politiker empfindet, nicht berücksichtigt. Der eidgenössische Parlamentarier möchte dazu beitragen, dass mit den knappen Bundesmitteln für die Allgemeinheit wesentliche Ziele verwirklicht werden, und nicht nur dafür kämpfen, dass die kantonalen Kassen möglichst viele Bundesgelder erhalten. Deshalb ist zu befürchten, dass bei einer allzu groben Pauschalierung der Bundessubventionen an die kantonalen Hochschulen die für solche Zwecke von den eidg. Räten bewilligten Kredite eher herab- als heraufgesetzt würden. Je besser das Subventionssystem dem Bund erlaubt, wichtige hochschulpolitische Ziele durchzusetzen, umso eher wird das Bundesparlament bereit sein, ausreichende Hochschulkredite zu bewilligen. Von dieser Gegebenheit muss auch die zukünftige Hochschulplanung ausgehen und alles daran setzen, die dafür von ihr zu liefernden Unterlagen zu beschaffen.

Die Hochschulplanung kann und darf nicht bloss die Aufgabe einiger weniger professioneller Planer sein, sondern sie muss wesentlich von allen Hochschulangehörigen mitgetragen werden. Den Irrtum vermag sie nur dann zu minimalisieren, wenn sie über eine verlässliche Information über den IST-Zustand der Hochschulen und eine gute Prospektive der Entwicklungen in den verschiedenen Wissensbereichen verfügt. Ganz offensichtlich muss hierzu vor allem auch jeder Dozent seinen aktiven Beitrag leisten. Bei allem Verständnis für die Vorbehalte der Hochschulangehörigen gegenüber einer überbordenden Planung hoffen deshalb die Bundesebehörden dennoch, dass die Dozentenschaft unserer Hochschulen auch in Zukunft unsere gemeinsamen Planungsanliegen wohlwollend unterstützen werden.