

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

**Artikel:** Hochschulplanung und Hochschulpolitik  
**Autor:** Gilgen, Alfred / Trutmann, Albertine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-894325>

### **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:** 20.02.2026

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

## Hochschulplanung und Hochschulpolitik

von Regierungsrat Dr. Alfred Gilgen, Erziehungsdirektor des Kantons Zürich, und Dr. Albertine Trutmann, Leiterin der Abteilung Universität der Erziehungsdirektion

### 1. Hochschulplanung im Kanton Zürich - ein Rückblick

Hochschulplanung und Hochschulpolitik können einander ergänzen - oder bekämpfen. Für den Kanton Zürich trifft ersteres zu, haben doch die politischen Behörden die Planung, wie ein kurzer Rückblick zeigen soll, gefördert.

Obwohl der Regierungsrat bereits 1971 die Planungsorganisation der Universität festlegte und die universitären Planungsorgane sich in der Folge konstituierten, ging der Anstoss zu einer ersten Planungserhebung von der Erziehungsdirektion aus. Sie führte Anfang 1972 bei den Fakultäten eine Umfrage über die Ausbaupläne in den nächsten fünf bis zehn Jahren durch. Gefragt wurde in erster Linie nach den zusätzlichen vollamtlichen Lehrstellen, doch sollten die Fakultäten auch über fachliche Prioritäten und Schwerpunkte in Lehre und Forschung Auskunft geben. Die angestrebte Gesamtschau sollte ermöglichen, längerfristige Kriterien für die Beurteilung der einzelnen Anträge zu gewinnen. Das Resultat der Umfrage zeigte, dass der geplante Ausbau an vollamtlichen Lehrstellen (über 300 in den nächsten fünf Jahren), zusätzlich 200 in den darauffolgenden fünf Jahren) die Möglichkeiten des Staates bei weitem überstieg. Die beabsichtigte Zunahme war rund viermal so gross wie diejenige in den vorangegangenen Fünfjahrperiode. Es liess sich ferner feststellen, dass in einigen Fakultäten bei Realisierung des Ausbaus die Sollzahlen für das Verhältnis Studenten pro Dozent (aufgrund der Angaben des Schweizerischen Wissenschaftsrates) überschritten würden. Die Beantwortung der Umfrage war nicht von

den Fakultäten verabschiedet worden, sondern es handelte sich fast ausnahmslos um die Addition von Einzelwünschen.

Die Erziehungsdirektion erörterte die Situation mit den Dekanen und teilte ihnen mit, dass 25 - 30 neue Lehrstellen je für 1972 und 1973 als realisierbar anzusehen seien. Sie fand mit dieser Auffassung beim Regierungsrat Zustimmung.

Seit 1976 legt die Universität Zürich regelmässig, in Abständen von zwei Jahren, ihre Entwicklungsplanung für jeweils fünf Jahre vor. Zu Beginn gaben die Pläne in erster Linie die Wünsche und Vorstellungen der sechs Fakultäten für den Ausbau an Personal, Krediten und Räumen wieder. Es bestand eine erhebliche Differenz zur kantonalen Finanzplanung und den real gegebenen finanziellen Möglichkeiten des Staates. Für den Entwicklungsplan 1979 - 1983 gab die Erziehungsdirektion deshalb erstmals, und zwar auf ausdrücklichen Wunsch der Planungsorgane der Universität, quantitative Vorgaben. Sie teilte u.a. die im Planungszeitraum verfügbaren neuen Stellen auf die einzelnen Fakultäten auf. Dies war eine Neuerung, da die Fakultäten sich bis anhin nur mit den Professuren befasst hatten. Nun waren sie eingeladen, die erforderlichen Folgestellen in ihre Ueberlegungen miteinzubeziehen. Das Vorgehen zeigte aber auch die Grenzen der universitären Planung. Die Aufteilung der verfügbaren Stellen zwischen den Fakultäten konnte nicht der Universität übertragen werden. Es fehlte ein Organ für diese Aufgabe. Mit der Einführung eines hauptamtlichen Rektors durch die Änderung des Unterrichtsgesetzes vom 25. April 1982 ist in dieser Hinsicht eine neue Situation entstanden. Zu den Hauptaufgaben des Rektors gehört die Leitung der gesamtuniversitären Planung und die entsprechende Antragstellung an die Oberbehörden.

## 2. Bildungspolitische Konstanten

Auch für den Entwicklungsplan 1983 - 1987 der Universität Zürich, der bereits im Rahmen der schweizerischen Hochschulplanung erar-

beitet wurde, gab die Erziehungsdirektion der Universität die quantitativen Rahmenbedingungen vorgängig bekannt. Angesichts der zusehends beschränkten Ausbaumöglichkeiten erhielten die Zielsetzungen der Universität, zu denen sich die Erziehungsdirektion eingehend äusserte, vermehrtes Gewicht. Eine dieser bildungspolitischen Konstanten ist die Erhaltung des freien Zugangs zur Universität. Der freie Zugang zur höchsten Bildungsstätte ist integrierender Bestandteil eines liberalen Bildungswesens. Ein Numerus clausus an der Universität brächte grosse Ungerechtigkeiten. Er hätte nachteilige Auswirkungen auf die Gymnasien, die von den Problemen der Auslese zwangsläufig betroffen würden. Die in Zusammenhang mit dem Hochschulzugang oft angeregte Ausrichtung der Zahl der Studienplätze auf den mutmasslichen Bedarf an Akademikern würde in die Irre führen, da die Bedarfsvoraussagen mit grossen Unsicherheiten belastet sind. Gleichrangig neben der Zielsetzung des freien Hochschulzugangs steht die Forderung nach Aufrechterhaltung eines hohen Standes von Lehre und Forschung. Bei beschränkten Mitteln sind Konflikte zwischen den beiden Zielen unvermeidlich. Es ist eine Planungs- und ganz wesentlich eine Führungsaufgabe, mit diesem Spannungsverhältnis zu leben und daraus für die Universität positive Impulse zu gewinnen. Im folgenden seien einige Bereiche genannt, wo Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume bestehen.

### 3. Koordination

Es ist unbestritten, dass die schweizerischen Hochschulen in ihrer Entwicklung miteinander koordiniert werden sollten, ungeachtet der Entleerung, die der Begriff Koordination erfahren hat. Ziel ist dabei die Sicherstellung einer guten Ausbildung auf breiter Basis in den sog. Grundfächern und nach Schwerpunkten in Spezialfächern. In der Forschungstätigkeit wiederum muss eine Auswahl getroffen werden. Betroffen sind vor allem die sehr teuren Einrichtungen einerseits, die sehr kleinen Fächer andererseits. Die Voraussetzungen müssen jedoch genau analysiert werden. Es hat, z.B. wenig Sinn, die Konzentration eines seltenen, von relativ wenig Studierenden

besuchten Faches auf eine Schweizer Hochschule anzustreben, wenn dieses Fach Hilfsdisziplin ist für ein Fachgebiet mit innerer Dynamik und wachsenden Studentenzahlen an verschiedenen Universitäten. Ein anderes Beispiel: Die Mehrfachanschaffung einer aufwendigen Apparatur an einer Hochschule mag als Verschwendung und Doppelspurigkeit erscheinen. Bei Beachtung der wissenschaftlichen Entwicklung - und dieser Zukunftsperspektive hat die Planung ihre Aufmerksamkeit zu schenken - ist sie unter Umständen notwendig. Durch sorgfältige quantitative und qualitative Untersuchungen kann bereits bei der Erarbeitung der Hochschulplanungen die Grundlage für Koordinationsmassnahmen bereitgestellt werden. Ist dies nicht der Fall, so erfolgt eine Korrektur spätestens in Berufungsverhandlungen, indem die Unmöglichkeit, neue Stellen zu schaffen oder Neubauten zusätzlich zu den bereits geplanten zu realisieren, es nicht erlaubt, eine neue, möglicherweise erfolgversprechende Forschungsrichtung einzuführen. Berufungen können daran scheitern. Wenn der Kandidat allerdings aus einer schweizerischen Hochschule stammt und an seiner bisherigen Wirkungsstätte gute Arbeitsbedingungen hat, indem es z.B. einer Universität gelungen ist, durch Schwerpunktbildung ein optimal ausgestattetes Forschungszentrum zu schaffen und die Forscher zu halten, ist dies unter dem Gesichtspunkt der Koordination erwünscht. Man muss in diesem Sinn den Ruhm der eigenen Hochschule auch einmal zurücksetzen können.

#### 4. Umverteilungen

Aehnliche Ueberlegungen gelten innerhalb einer Universität bei der Beurteilung von Umverteilungen und Strukturfragen. Bedarfsnachweise sind ja nicht isoliert für ein einzelnes Fach oder einen einzelnen Lehrstuhl zu erbringen, sondern in Beziehung zu den anderen Fächern, was mit dem Begriff der Priorität bezeichnet wird. Die Setzung solcher Prioritäten muss aber ein theoretisches Fundament haben, nicht zuletzt deshalb, weil die Begründung der Rangordnung mithilft, die Widerstände gegen sie abzubauen. Kriterien sind z.B. die Studentenzahl, die

Bedeutung des Faches im Gesamtzusammenhang von Lehre und Forschung, die Schwerpunktbildung. Solche Kriterien fanden bei Entscheiden bereits bisher Anwendung. Aufgabe der Planung ist es, die Kriterien systematisch zu analysieren und Methoden für die Prioritätensetzung zu erarbeiten.

## 5. Leistungsnachweis bei den Professoren

Wenn Aufwendungen und verfügbare Mittel sich nicht mehr decken, werden Rationalisierungsstudien durchgeführt, mit dem Ziel der Kostensenkung. Von dieser Erscheinung werden auch die Universitäten betroffen. Es scheint mir allerdings wenig sinnvoll, nur die Verwaltungsdienste einer solchen Untersuchung zu unterziehen. Wesentlich umfangreichere Mittel sind im Lehr- und Forschungsbetrieb, bei den Seminarien und Instituten konzentriert. Es stellt sich dann auch die Frage nach der Leistungskontrolle bei den Professoren. Denn die Professoren prägen durch ihre Tätigkeit auf Jahrzehnte hinaus die Hochschule. Die Wahl sichert bis jetzt eine Lebensposition, auch wenn sie formal gesehen an der Universität Zürich nur auf sechs Jahre erfolgt. Die Frage, ob dies weiterhin so bleiben kann, muss gestellt werden. Es scheint mir allerdings, dass die Fakultäten überfordert wären, wenn sie die Qualität der Leistungen ihrer Mitglieder regelmässig evaluieren müssten. Die geeigneten Verfahren müssen hier weitgehend noch entwickelt werden.

## 6. Wiederbesetzung von Lehrstühlen

Lehrstuhlbesetzungen sind für die Zukunft der Universität entscheidend. Dabei spielt aber auch der Faktor Zeit eine Rolle. Verschiedentlich haben sich an der Universität Zürich Vakanzen beim Rücktritt von Lehrstuhlinhabern ergeben. Dies ist unerwünscht für die Studenten und die Mitarbeiter und kann insbesondere dort, wo der Lehrstuhl mit der Leitung eines Instituts oder einer Klinik verbunden ist, zu ernsthaften Nachteilen führen. Lehrstuhlbesetzungen verlangen eine sorgfältige Vorbereitung, die längere Zeit in Anspruch nimmt. Dies dürfte

in ausgeprägterem Mass als früher der Fall sein, weil bei jeder Wiederbesetzung die Frage des Bedarfs zu prüfen ist und unter Umständen Strukturänderungen sich aufdrängen. Letztere sollten auf die Entwicklungsplanung der Universität gestützt sein, ihr zumindest nicht entgegenstehen. Die termingerechte Vorbereitung einer Nachfolge ist allerdings weniger eine Angelegenheit der Entwicklungsplanung als der Arbeitsplanung in den Fakultäten. An der Universität Zürich muss dabei berücksichtigt werden, dass vom Eingang des Antrags bei der Erziehungsdirektion bis zum Amtsantritt des Gewählten mit mindestens einem Jahr zu rechnen ist, was angesichts des Instanzenwegs - Vorberatung durch Hochschulkommission und Erziehungsrat, Verhandlungen, Wahl durch den Regierungsrat - verständlich ist.

#### 7. Interkantonale Vereinbarung über Hochschulbeiträge

Die Bereitstellung der Finanzen für die Hochschulen ist ein wichtiger Teil der Hochschulpolitik. Hier ist eine positive Entwicklung festzustellen, indem die Kantone übereingekommen sind, den je zuständigen Instanzen die Weiterführung der 1986 auslaufenden Interkantonalen Vereinbarung über Hochschulbeiträge zu beantragen. Die Beiträge je Studierenden werden von Fr. 5'000 im Jahre 1987 über Fr. 6'000 in den Jahren 1988 und 1989 und Fr. 7'000 in den Jahren 1990 und 1991 auf Fr. 8'000 im Jahr 1992, dem letzten Jahr der neu vereinbarten Laufzeit, ansteigen. Es muss jedoch betont werden, dass die Vereinbarung für den Bund nicht Anlass sein darf, seine Leistungen im Rahmen der Hochschul- und Forschungsförderung zu kürzen. Die Erschliessung einer neuen Finanzquelle, die mit der Vereinbarung realisiert wurde, soll vielmehr mithelfen, den Spielraum für den Ausbau der Hochschulen zu erhalten und etwas weiter zu gestalten.