

Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten =
Association Suisse des Professeurs d'Université

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

Band: 27 (2001)

Heft: 2-3

Artikel: Führungsprobleme in einer "autonomen" Universität

Autor: Weder, Hans

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-894091>

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: 09.02.2026

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

Führungsprobleme in einer "autonomen" Universität

Hans Weder

Es besteht meines Erachtens kein Zweifel: Die Entwicklungen der jüngsten Zeit im Universitätsbereich haben in ihrem Kern ein grösseres Mass an Autonomie gebracht. Dies hat zu einer markanten Verbesserung der Handlungsmöglichkeiten unserer Universitäten geführt und kann mit Fug und Recht als der entscheidende Fortschritt der letzten Jahrzehnte bezeichnet werden. Es gibt allerdings Anzeichen, dass die neu gewonnene Autonomie durch Massnahmen auf Bundesebene schneller, als man denkt, wieder verloren werden könnte. Dieser Gefahr müssen die Universitäten vereint und mit Nachdruck entgegentreten.

Zu Euphorie besteht freilich kein Grund. Schon in dieser kurzen Zeit ist unverkennbar, dass die Autonomie auch erhebliche Probleme mit sich brachte, Probleme, die in der Universität bis anhin unbekannt waren. Sie lassen sich auf einen recht einfachen Nenner bringen: Autonomie impliziert die Chance, dass die Universität sich selbst organisieren kann. Doch diese Chance ist zugleich eine Pflicht: Autonomie verpflichtet zur Selbstorganisation. So einfach und selbstverständlich dies tönt, so schwierig und neu sind die damit verbundenen Probleme, und zwar auf allen Ebenen.

Pflicht zur Selbstorganisation

Halten wir uns einen häufig anzutreffenden Fall vor Augen: Eine Interessengruppe oder ein Stand stellt in der Fakultätsversammlung einen Antrag. Er hat massive Kostenfolgen für die Fakultät und ist durch die Universitätsleitung zu genehmigen. Setzen wir den gewiss überaus seltenen Fall, dieser Antrag sei von den Partikularinteressen der Gruppe oder des Standes geprägt. Lehnt die Fakultät einen solchen Antrag ab, weil er ihren Gesamtinteressen und ihrer Gesamtstrategie nicht entspricht, wird sich die Fakultät bei der Interessengruppe oder dem Stand unbeliebt machen, was nicht besonders attraktiv scheint. Deshalb ergreift sie vielleicht die zweite Möglichkeit. Sie stimmt dem Antrag mit grosser Mehrheit zu und gibt ihn an die Universitätsleitung weiter. Sie rechnet damit, dass die Universitätsleitung den partikulären Charakter des Antrags erkennen und ihn ablehnen wird. Das Problem der Unbeliebtheit hat die Fakultät jetzt nicht mehr. Zugleich ist sie jedoch ihrer Pflicht zur Selbstorganisation nicht nachgekommen. Auf der einen Seite hat sie ihr Gesicht gewahrt, auf der anderen Seite hat sie es verloren.

Das gleiche Spiel könnte - in einem anderen Fall - die Universitätsleitung zu spielen versucht sein. Nehmen wir an, es komme - was gewiss eine sehr seltene Ausnahme ist - ein Berufungsantrag in die Universitätsleitung, der infolge von bestimmten Machenschaften in der Fakultät eine merkwürdige Qualität hat.

Ein solches Defizit ist relativ einfach zu erkennen, wenn die Konsistenz eines Antrags analysiert wird. Wenn einem nach dem sorgfältigen Studium einer Begründung die Liste, die sie begründen sollte, wie eine grosse Überraschung vorkommt, stimmt möglicherweise etwas nicht. Die Universitätsleitung, so nehmen wir weiter an, erkennt zwar den genannten Mangel, will sich aber nicht negativ profilieren gegenüber der Fakultät und verzichtet deshalb darauf, den Antrag an diese zurückzugeben.

Stattdessen bringt sie ihn in den Universitätsrat (vielleicht sogar in der Hoffnung, dieser möge den Antrag durchschauen und ihn ablehnen): Die Universitätsleitung hat ihre Haut gegenüber der Fakultät gerettet, sie hat aber zugleich ihre Haut auf sehr unvorteilhafte Weise im Universitätsrat zu Markte getragen.

Es ist gewiss nicht angebracht, über ein solches Verhalten in Fakultäten und Universitätsleitungen moralische Urteile zu fällen, ich habe sogar viel Verständnis dafür. Manchmal hat man weder Lust noch Kraft, unpopuläre Entscheide zu fällen und durchzusetzen. Dazu kommt noch, dass man in manchen Fällen keine wirkliche Sicherheit gewinnt darüber, wie man richtigerweise entscheiden und handeln müsste. Aber dennoch muss ich darauf hinweisen, dass es mit der Zeit aufhören muss. Wer einen Antrag verabschiedet, hat die Sachkompetenz, welche zur Selbstorganisation befähigt, sei dies die Fakultät oder die Universitätsleitung. Und diese Sachkompetenz verpflichtet das betreffende Gremium, sich selbst so zu organisieren, wie es der Sachgerechtigkeit entspricht. Es geht nicht an, dass universitäre Gremien unangenehmen Entscheiden dadurch aus dem Weg gehen, dass sie sie auf eine höhere Ebene verlagern. Das ist jedesmal ein Eingeständnis, dass man nicht in der Lage ist, sich selbst zu organisieren. Und dies wiederum ist Wasser auf die Mühlen jener, welche nach starken Gremien rufen, welche für eine straffe und zentralistische Organisation des Wissenschaftsbetriebes zu sorgen haben.

Man könnte für einen Augenblick überlegen, ob die starken Gremien nicht tatsächlich die Lösung seien. Nicht wenige spielen mit dem Gedanken, die dezentrale Organisationsstruktur der Universitäten sei ein Relikt aus vergangener Zeit. Diesen ist zu widersprechen: Wenn die Universität als Institution autonom ist, muss die Autonomie ein Prinzip sein, das ihre gesamte Organisationsstruktur durchzieht und gestaltet. Es wäre ein Widersinn, eine autoritär führendes Gremium mit Autonomie auszustatten, während diese den übrigen Ebenen der Universität entzogen würde. Denn die Autonomisierung der Universitäten hat ihr Recht genau darin, dass die Wissenschaft im Kern ein autopoietischer Vorgang ist und dass Wissenschaft darum am erfolgreichsten betrieben wird, wenn sie sich selbst organisiert. Deshalb ist der Ruf nach sogenannt starken Gremien wissenschaftsfeindlich und kopflos.

Modellfall Berufungen

Aber eben, wer sich selbst zu organisieren die Chance hat, muss es auch dann tun, wenn es unangenehm wird. Deshalb hat an der Universität Zürich die Universitätsleitung einige Male schon einen Antrag an die Fakultät zurückgegeben.

In anderen Fällen hat sie - nachdem sie sich mit der betreffenden Berufungskommission und den Verantwortlichen der Fakultät verständigt hatte - ihre Verhandlungen nicht mit dem Erstplazierten begonnen: Solches ist nicht nur das Recht, sondern sogar die Pflicht der Universitätsleitung. In aller Regel wird dies von den Fakultäten toleriert, oft sogar begrüßt. Dass einige gibt, die ihre Interessen direkt bei den Behörden zu wahren wussten und die ihre Felle jetzt davonschwimmen sehen, in solchen Fällen zu Tiraden gegen "die da oben" ausholten, ist weiter nicht erstaunlich.

Eines kann hingegen im Rahmen der Zürcher Strukturen nicht mehr vorkommen: Es kann nicht mehr geschehen, dass der Universitätsrat eine Person ernennt, die gar nicht auf der Liste der Universität war. Der Rat erhält nicht mehr eine Liste der zu Berufenden, sondern den Antrag zur Ernennung der Person, mit welcher die Universitätsleitung bereits erfolgreich verhandelt hat. Zwar kann der Universitätsrat eine Ernennung verweigern (er hat in einem Falle so entschieden, ein Entscheid, der auch aus der Sicht der Universitätsleitung nicht unbegreiflich war), oder er kann sie aufschieben, weil er Detailfragen beantwortet haben will (dies hat er in wenigen Fällen getan, was gewiss sein gutes Recht ist). Aber der Universitätsrat kann nicht einfach eine andersplazierte Person ernennen, oder gar eine berufen, die gar nicht auf der Liste steht. Dies ist ein erheblicher Fortschritt. Früher konnte es durchaus vorkommen, dass die Hochschulkommission oder der Erziehungsdirektor Personen berief, die weder die Fakultät noch die Universität nominiert hatten. Den heutigen Strukturen ist es zu verdanken, dass - neben der erheblichen Beschleunigung der Verfahren - die Sachgerechtigkeit bei Berufungen besser gewahrt bleibt.

Die Knacknuss Finanzen

Im Zürcher Kantonsrat konnte man vor einigen Monaten ein Votum hören, das den Autonomiegedanken eigenwillig deutete: Zur Debatte stand ein Postulat der Bildungskommission mit der Stossrichtung, dass die doppelten Maturitätsjahrgänge nicht zu einer Verschlechterung der Betreuungsverhältnisse an der Universität Zürich führen dürfen. Die erstaunliche Entgegnung des besagten Votanten lautete: Die Universität sei ja jetzt autonom, deshalb dürfe man ihr jetzt nicht dreinreden, sie müsse selbst sehen, wie sie mit den zusätzlichen Studierenden fertig werde; Ressourcen brauche es dazu jedenfalls nicht. Auch wenn der Votant zur (allerdings bedenklich grossen) Minderheit gehörte, auch wenn das Postulat der Bildungskommission mit 110 zu 52 Stimmen überwiesen wurde, zeigt diese Argumentation ein Grundproblem der Autonomie bezüglich der Finanzen auf: In vielen Fällen ist die Autonomie verbunden mit einem Globalbeitrag der Trägerkantone an die Universitäten. Und es fällt in einer parlamentarischen Debatte nicht schwer, einen Globalbeitrag nicht zu erhöhen oder gar zu kürzen, mit dem Hinweis, dass es Sache der Universität sei, sich mit den Gegebenheiten zu arrangieren. Im Budget steht nur noch ein Saldo; es fällt viel leichter, einen solchen gleichsam absoluten Saldo zu kürzen, als wenn man Kürzungen an bestimmten Instituten und Bereichen beschliessen und dann auch politisch verantworten müsste.

Konfliktpotential gibt es nicht erst auf Parlamentsebene, sondern schon in der Zusammenarbeit von Universitätsrat und Universitätsleitung. Damit das klar ist: Ich habe keinerlei Probleme mit dem Gedanken, dass die Universitätsleitung unter der Aufsicht des Universitätsrats steht, im Gegenteil, es entlastet die Universitätsleitung, wenn sie im Universitätsrat einer sorgfältigen öffentlichen Kontrolle unterzogen wird. Dennoch kann es hier zu Konflikten kommen, wie das folgende Beispiel der Budgetierungsprozesse zeigt:

Die Selbststeuerung der Universität spielt sich zu einem wesentlichen Teil im Bereich der Budgetierung ab. Die Fakultäten erarbeiten zusammen mit den Instituten und in Übereinstimmung mit ihren Planungszielen das Budget für das jeweils kommende Jahr (dazu noch eine Grobplanung für die darauf folgenden vier Jahre). Was in der Fakultät erarbeitet worden ist, ist das Ausgangsmaterial für den Budgetierungsprozess in der Universitätsleitung. Der springende Punkt ist, dass in einem kombinierten Verfahren "bottom up - top down" das für die Gesamtuniversität massgebende Budget erarbeitet wird. Dabei fliessen schon auf dieser Stufe viele übergreifende Überlegungen ein, etwa zur politischen Akzeptanz eines Budgets oder zu dessen strategischer Angepasstheit. Was von der Universitätsleitung in den Universitätsrat geht, widerspiegelt keinesfalls bloss die Wünsche, weder die der Fakultäten noch die der Universität. Das dem Universitätsrat eingereichte Budget ist bereits ein kritischer Kompromiss zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

Die Gefahr besteht aber nicht allein darin, dass der Universitätsrat ein solches Budget als blosses Wunschgeilde ansieht und sich dann veranlasst sieht, es auf realitätsgerechte Masse zurückzustutzen. Eine weitere, erheblich grösitere Gefahr entsteht daraus, dass im Universitätsrat Regierungsmitglieder sitzen, welche ganz andere Prioritäten haben als die Universität. Dann kann es dazu kommen, dass der Universitätsrat gar nicht mehr die Interessen der Universität vertritt, sondern - mit Rücksicht auf die Regierungsmitglieder - die Budgetvorstellungen des Gesamtreierungsrates in vorauselendem Gehorsam realisiert und das Budget der Universität entsprechend nach unten korrigiert (der gegenteilige Fall einer Korrektur nach oben wäre zwar ebenso denkbar, kommt aber überaus selten vor). Dies benachteiligt die Universität gegenüber den Institutionen, die ihre Interessen ungefiltert in der Regierung vertreten können. Gewiss hat es auch Vorteile, wenn die Perspektive der Regierung schon im Universitätsrat vertreten ist; genau diese waren der Grund für die Zürcher Zusammensetzung des Rates. Andererseits könnte man sich eine Optimierung des Systems in der Richtung vorstellen, dass der Universitätsrat - gleich einem Verwaltungsrat bei privaten Unternehmungen - noch entschiedener die Interessen "seiner" Institution vertreten könnte.

Die Pflicht zur Rechenschaftsablage

Unlösbar verbunden mit der Finanzierung der Universität durch einen globalen Kantonsbeitrag ist die Pflicht, Rechenschaft abzulegen. Solange das Parlament substantielle Beträge für den Betrieb der Universität spricht, muss es auch wissen, wofür diese Gelder ausgegeben werden. Die Beziehung zwischen Trägerkanton und Universität wird in der Regel durch eine Leistungsvereinbarung geregelt.

Sie besteht einerseits aus dem sogenannten Leistungsauftrag i. w. S., z.B. "Wissenschaftliche Forschung, Lehre und weitere Leistungen auf den Gebieten der Theologie und Religionswissenschaft, der Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, der Medizin und Veterinärmedizin, der Geistes- und Sozialwissenschaften sowie der Mathematik und Naturwissenschaften auf hohem Qualitätsniveau" (Globalbudget der Universität Zürich 2000/2001). Er besteht andererseits aus der Leistungsvereinbarung i. e. S., das heisst aus einem Set gegenseitig vereinbarter Leistungen, welche der Staat bei der Universität bezieht und angemessen bezahlt.

Es leuchtet ein, dass Leistungsvereinbarungen Indikatoren oder Kennzahlen enthalten müssen, Angabe von Quantitäten also, welche die Leistungen und die Wirkungen der Universität beschreiben. Es leuchtet ebenso ein, dass die Leistung einer Universität nur zu einem gewissen Teil inzählbaren Dingen (Abschlüsse, Zwischenprüfungen, Forschungsleistungen, Dienstleistungen usw.) besteht. Andere Dinge sind nicht quantifizierbar Eine gute Universität erbringt neben dem Zähl- und Messbaren auch kulturelle Leistungen, die - wenn überhaupt - nur qualitativ erfassbar sind: Sie eröffnet den Studierenden neue Horizonte, sie ermöglicht Aha-Erlebnisse des Verstehens, sie vermittelt eine ethische Kultur, sie legt die Grundlage für kreative Ausübung von Berufen, sie pflegt das Ethos des wissenschaftlichen Erkennens und Arbeitens.

In der Angabe, wieviele Semesterwochenstunden Seminare abgehalten worden sind, können diese nicht quantifizierbaren Momente nicht repräsentiert werden. In der Angabe, wieviele Teilnehmer ein Seminar durchschnittlich gehabt hat, kann nicht wiedergegeben werden, wie intensiv sich Lehrende und Lernende auf den Prozess des Verstehens eingelassen haben. Hier muss in den Parlamenten eine neue Wahrnehmung der Universität entstehen, eine Sichtweise, in welcher berichtete Leistungen ebenso ernst genommen werden wie quantitative Angaben. Bisher sind die Anzeichen für diesen Wahrnehmungswandel aber nicht ermutigend: Während die entsprechende Arbeitsgruppe Globalbudget im Rahmen der Zürcher Universitätsreform eine Kombination von zahlenmässigen Indikatoren und von qualitativen Berichten vorschlug, haben im jetzigen Globalbudget ausschliesslich die Quantitäten überlebt, welche der Komplexität der Universität nicht gerecht zu werden vermögen.

Je mehr man sich mit dem Problem der Adäquatheit von Zahlen beschäftigt, desto schwieriger kommt es einen an, überhaupt ein Set von Indikatoren vorzuschlagen. Kann man beispielsweise auf die Anzahl Abschlüsse abstellen, wenn es um die Rechenschaft über die Bildungsleistung der Universität geht? Schon auf den ersten Blick ist klar, dass in diesem Fall jene Universitäten grosse Leistungen vollbringen würden, welche billige und viele Abschlüsse aufzuweisen hätten. Wie kann man die durchaus nötige Selektionsleistung in Indikatoren erfassen? Wer die Anzahl nicht erfolgreich bestandener Prüfungen als Selektionsleistung ausgibt, nimmt - in naiver Weise - an, alle Misserfolge seien auf die Unfähigkeit der Geprüften zurückzuführen, statt etwa auf didaktisch schlecht aufbereitete Lehrveranstaltungen oder auf falsch konzipierte Prüfungen.

Die Idee des Globalbudgets mit entsprechenden Leistungsindikatoren funktioniert am besten, wo es um die Produktion von standardisierten Erzeugnissen geht, deren Qualität leicht kontrollierbar und deren Anzahl ein direktes Mass für die Produktivität ist. Gewiss kann die Idee des Globalbudgets auch auf Institutionen wie eine Universität angewendet werden. Doch die dann nötigen Anpassungsleistungen sind substanzial, und mir ist bisher keine Leistungsvereinbarung unter die Augen gekommen, welche das Problem, die Leistung einer Universität durch Indikatoren zu beschreiben, auch nur annähernd befriedigend gelöst hätte.

Zum Schluss

Die Autonomie gehört zum Besten, was die Universität im Zuge der jüngsten Reformen gewonnen hat. Dass diese Autonomie auch Schwierigkeiten mit sich bringt, sollte niemanden dazu verleiten, sie ins Pfefferland zu wünschen und zum alten System zurückzukehren.

Für mich steht ausser Zweifel, dass die gewonnenen Handlungsmöglichkeiten viel schwerer wiegen als die eingehandelten Schwierigkeiten. Genau diese Schwierigkeiten sind ja dazu da, auf autonome Weise - eben durch rationale Verständigung unter den Angehörigen der Universität - bearbeitet und, wenn alles gut geht, gelöst zu werden. Und wenn nicht alles gut geht, bleibt die lohnende Anstrengung, mit den Schwierigkeiten der Autonomie in Würde umzugehen.

Selbständig handeln - Die Autonomie der Universität als Ziel

Ulrich Gäbler

Für die Reform der Universität ist "Autonomie" ein Schlüsselbegriff, der beides beinhaltet: ein Ziel und ein der jeweiligen Situation angepasstes Programm. Im Falle der Universität Basel hat er eine rein rechtliche, eine finanzielle und eine auf die institutionelle Kultur ausgerichtete Komponente. Die Reduktion auf eine der Facetten zöge die Negierung des Begriffs nach sich; nur in der Gesamtheit aller Aspekte bringt Autonomie Unabhängigkeit als Voraussetzung zu selbständigem Handeln mit sich. Der Gegenpart zur Selbständigkeit sind Verantwortung, Verpflichtung zur Selbstkontrolle und damit zur Transparenz. Autonomie ist nur denkbar als ein auf allen Stufen der Universität gelebtes Konzept und lässt sich nicht auf formale Elemente wie Organisation und Struktur reduzieren.