

<b>Zeitschrift:</b>	Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université
<b>Herausgeber:</b>	Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten
<b>Band:</b>	27 (2001)
<b>Heft:</b>	2-3
<b>Artikel:</b>	Welche Führungsstrukturen brauchen unsere Hochschulen im neuen Jahrhundert?
<b>Autor:</b>	Annoni, Mario
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-894093">https://doi.org/10.5169/seals-894093</a>

### **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>**

# Welche Führungsstrukturen brauchen unsere Hochschulen im neuen Jahrhundert?

Mario Annoni

## Einleitung

Wenn nach den geeigneten Führungsstrukturen der Hochschulen gefragt wird, muss zuerst Klarheit über die Aufgaben der Hochschulen herrschen. Hochschulen, und damit sind vor allem die universitären Hochschulen gemeint, haben seit Jahrhunderten stets die gleiche Aufgabe zu erfüllen, nämlich neues Wissen zu generieren und dieses einer möglichst grossen Anzahl wissenshungriger Studierender zu vermitteln. Ein Wissen notabene, welches viel zu unserem Wohlstand und zum sozialen Frieden beigetragen hat.

Auch wenn die Kernaufgaben der Universitäten die gleichen geblieben sind, müssen aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen und Entwicklungen, zu denen die Universitäten wesentlich selber beitragen, von Zeit zu Zeit auch ihre Organisations- und Führungsstrukturen angepasst werden. Damit können die Universitäten letztlich ihre Fähigkeiten bewahren, ihre Aufgaben in Lehre und Forschung auch in Zukunft zum Wohl der Gesellschaft zu erbringen.

Die universitäre Aufgabenerfüllung ist unmittelbar mit dem Freiheitsanspruch für die Lehre und Forschung verbunden. Zum Begriff "Freiheit von Lehre und Forschung" gehört nach meinem Verständnis unter anderem ein offener Geist, die Bereitschaft zum Dialog und zur Zusammenarbeit, die Bereitschaft, sich selber immer wieder kritisch zu hinterfragen, die Verpflichtung zur Wahrheitsfindung, die Erhaltung von altem und die Generierung von neuem Wissen sowie die Bereitschaft, dieses Wissen den Studierenden, unabhängig von Geschlecht und Herkunft, zu vermitteln. Diese Werte gilt es auch in unserer Zeit des raschen Geldes und Erfolgs als übergeordneten Auftrag der Hochschulen anzuerkennen. Nur daraus kann letztlich eine stetige langfristige Entwicklung gewährleistet werden. Die Chemie machte keine Fortschritte, solange die Alchimisten darauf bedacht waren, unedle Metalle in Gold zu verwandeln. Sie entwickelte sich erst, als von ihrem unmittelbaren praktischen Nutzen abgesehen wurde.<sup>1</sup>

Der Grundsatz der Freiheit von Lehre und Forschung darf auch nicht durch Fremdfinanzierungen wie Sponsoring eingeschränkt werden, was letztlich aufgrund der bisherigen Erfahrungen von den Sponsoren ohne weiteres akzeptiert wird. Wenn es also darum geht, unsere Universitäten mit neuen Führungsstrukturen auszustatten, so müssen diese immer dem übergeordneten Auftrag von Lehre und Forschung Rechnung tragen. Die folgenden Ausführungen zu den Führungsstrukturen beziehen sich auf die universitären Hochschulen, sie haben indessen im Grossen und Ganzen auch für die neuen Fachhochschulen ihre Gültigkeit.

## Reformprozesse

Die Hochschulen haben sich im letzten Jahrzehnt grundlegenden Reformprozessen unterzogen. Für die Universitäten der Schweiz wurden die Reformen durch das neue ETH-Gesetz vom 4. Oktober 1991, welches das ETH-Gesetz aus dem Jahr 1854 ablöste, eingeleitet. Im Zentrum der Reformen und damit auch der Gesetzgebung stand die Erweiterung der Autonomie für die Hochschulen in Personal-, Organisations- und Finanzfragen. Bereiche also, die ausschliesslich Fragen der Organisations- und Führungsstruktur einer Institution beinhalten. Die Institution Hochschule an sich wurde dabei - meines Wissens - nie tiefgründiger thematisiert oder sogar in Frage gestellt. So war die Fokussierung der Reformprozesse vorgezeichnet, indem überwiegend direkt Strukturfragen und nicht vorgängig Wesensfragen der Hochschulen diskutiert wurden.

Auch heute, obwohl die Gesetze verabschiedet sind und im Alltag umgesetzt werden müssen, werden Hochschulfragen von der Strukturdiskussion dominiert. Als aktuelles Beispiel kann die teilweise öffentlich geführte Diskussion um den neuen Verfassungsartikel zur Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen im Hochschulbereich dienen. Hochschulintern ist die Strukturdiskussion ebenfalls noch nicht abgeschlossen. Hochschulen sind heterogene Organisationen. Dies zeigt sich auch an den unterschiedlichen Einflussgruppen, welchen vermutlich nicht einmal der Grundauftrag von Lehre und Forschung gemeinsam ist. Henry Mintzberg nennt in seinem Buch "Power in and around organizations"<sup>2</sup> fünf Einflussgruppen, welche die inneruniversitären Strukturdiskussionen und Organisationsprozesse wesentlich bestimmen: Die Leitung der Hochschule, die Fakultäten, die am Prozess von Lehre und Forschung unmittelbar beteiligten Personen (Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Assistentinnen und Assistenten), die den Prozess unterstützenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die mit Planungs- und Controllingaufgaben befassten Personen.

Angesichts dieser Vielfalt an Einflüssen und den entsprechenden Organisationsstrukturen lässt sich unschwer erkennen, dass Strukturfragen innerhalb der Institutionen sehr bald zu Machtfragen werden, zumal die Selbstverwaltung ein grundlegendes Merkmal einer Hochschule ist. Im Zusammenhang mit der Autonomie oder präziser ausgedrückt Teilautonomie der Hochschulen kommt der institutionalisierten Selbstverwaltung deshalb mehr denn je eine zentrale Bedeutung zu.

## Hochschulautonomie

"Gelehrte zu dirigieren ist nicht viel besser als eine Komödiantengruppe unter sich zu haben (...) mit wieviel Schwierigkeiten ich (...) zu kämpfen habe, wie die Gelehrten, die unbändigte und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse - mit ihren ewig sich durchkreuzenden Interessen, ihrer Eifersucht, ihrem Neid (...) ihren einseitigen Absichten, wo jeder meint, dass nur sein Fall Unterstützung und Förderung verdient, mich umlagern (...) davon hast du keinen Begriff". Diese Zeilen schrieb Wilhelm von Humboldt, Gründer der Universität Berlin, an Caroline von Humboldt.<sup>3</sup>

Bei vielen Politikerinnen und Politikern unseres Landes, aber auch bei Bürgerinnen und Bürgern wirkt dieses Bild der Zerstrittenheit und Missgunst unter den Hochschuldozierenden nach und beeinflusst die heutigen hochschulexternen Struktur- und Organisationsdiskussionen nicht unwesentlich.

Die schweizerischen Hochschulen haben heute den Status öffentlich-rechtlicher Anstalten mit eigener Rechtspersönlichkeit. Damit ist ihr Autonomiestatut gesetzlich verankert.

*"Autonomie bedeutet für eine öffentliche Anstalt weder freie Selbstbestimmung (Privatautonomie) noch staatsfreies Eigenleben. Autonomie ist, anders als die Unabhängigkeit, ein Gemisch von Eigenständigkeit und Abhängigkeit in den mit der gesetzlichen Aufgabe verbundenen Entscheidungen und Verrichtungen. (...) Weder die Rechtsform der Universität - Anstalt oder Körperschaft - noch viel weniger, ob ihr eigene Rechtspersönlichkeit verliehen ist, sind ausschlaggebend dafür, ob akademische Lehre und Forschung die Stellung einnehmen, die ihnen im demokratischen Freistaat gebührt. (...) Es darf davon ausgegangen werden, dass die Wissenschaftsfreiheiten den eigentlichen Wesenskern der Autonomie der Universität ausmachen. (...) Die Besinnung auf die Stellung der Universität in unserem Staat führt zum Schluss: Der Staat unterhält eine Universität und gewährleistet ihr die wissenschaftlichen Freiheiten im Vertrauen darauf, dass sie selbstverantwortlich die ihr gesetzlich aufgetragenen Aufgaben im Dienste der Allgemeinheit erfüllt."*

Diese Zitate aus der Rektoratsrede von Herrn Dr. Fritz Gygi aus dem Jahr 1983<sup>4</sup> gelten im Grundsatz nach wie vor. Nur müssen heutzutage aus verfassungsrechtlichen Gründen die Kompetenz- und Delegationsrechte verbindlicher festgelegt werden.<sup>5</sup>

Spätestens mit der Diskussion um eine neue Konzeption der Verwaltungsführung nach New Public Management (NPM) gerieten auch die Reformprozesse der Hochschulen in den Sog des leistungs-, wirkungs- und kostenorientierten Steuerungsmodells. Hauptauslöser dieses Reformprozesses war die finanzielle Krise der öffentlichen Hand in den 90-iger Jahren. Außerdem trägt die Beschleunigung der gesellschaftlichen, politischen und letztlich auch rechtlichen Prozesse, welche mit den Worten Globalisierung und Wettbewerb scheinbar allgemeinverständlich und umfassend beschrieben werden, dazu bei, den gesamten Service public und somit auch die Bildungsinstitutionen teilweise in Frage zu stellen.

Dieses neue Steuerungsmodell zielt auf eine stärkere strategische Führung durch die Politik und eine grössere Freiheit in der Leistungserbringung durch die nachgeordneten Verwaltungseinheiten und Dienststellen ab. Dem Steuerungsmodell liegt ein Paradigmawechsel von der sogenannten Input- zur Output-Steuerung zugrunde. Der Politik soll die Output-Steuerung ermöglichen, sich durch präzise Vorgaben an die Qualität und Quantität der gewünschten Leistung von der Leistungserbringung zurückzuziehen. Zudem sollen die bereitgestellten Mittel und die Kontrolle der Ergebnisse eine effiziente Steuerung gewährleisten.

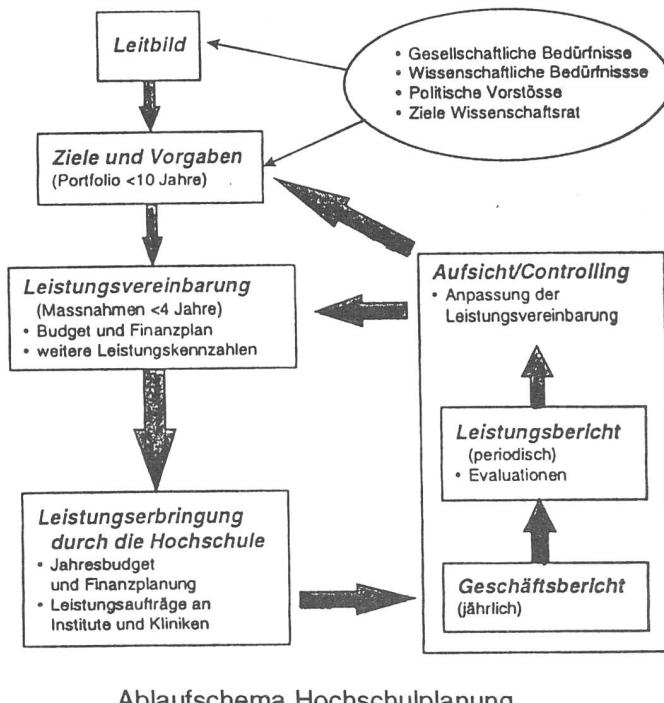
Dem theoretische Ansatz der neuen Verwaltungsführung ist grundsätzlich nichts entgegenzusetzen. Bei der Umsetzung in die Praxis zeigen sich aber vielfach Schwierigkeiten. Namentlich die Festlegungen von messbaren Indikatoren für Qualität und Quantität einer zu erbringenden Leistung erweisen sich als 'Knacknüsse'. Insbesondere die Qualität von Wissenschaft und Forschung kann nur mit einem erheblichen Aufwand oder mit wenig aussagekräftigen Merkmalen umschrieben werden. Die Schwierigkeit, aussagekräftige Indikatoren für die Output-Steuerung zu finden, ist beim Hochschulsystem insofern ausgeprägt, als die Ergebnisse der Kernprodukte der Hochschulen, nämlich Lehre und Forschung, erst mit erheblicher Zeitverzögerung beurteilt werden können. Im Gegensatz zu jedem Unternehmen, welches seine Produktion und Leistung jährlich oder halbjährlich ausweist, sind Studium und Grundlagenforschung langfristig angelegt. Dies bedeutet, dass für die Steuerung und Führung von Hochschulen auftrags- und aufgabengerechte Modelle entwickelt werden müssen.

### **Steuerungs- und Führungsmodell für Hochschulen: Das Berner Modell für die Universität**

Die anerkannten schweizerischen Hochschulen wurden zum überwiegenden Teil von der öffentlichen Hand errichtet und werden von dieser auch weiterhin mehrheitlich finanziert. Mit den Hochschulen soll nach wie vor ein Bildungs- und Forschungsangebot sichergestellt werden, welches unabhängig von seiner etwaigen privaten Trägerschaft der gesamten Bevölkerung und der gesamten Wirtschaft zugute kommt.

Wie eingangs erwähnt, hat sich das Steuerungs- und Führungsmodell für Hochschulen dem Grundsatz der Freiheit von Lehre und Forschung unterzuordnen. Auch wenn dieser Grundsatz nicht für alle dasselbe bedeutet und zu kontroversen Diskussionen Anlass geben kann, lässt sich daraus zumindest ableiten, dass eine Hochschule für ihre Kernaktivitäten Lehre und Forschung einen hohen Grad an Autonomie besitzen muss. Diese höhere Autonomie bedingt im Rahmen des output-orientierten Steuerungsmodells zwischen Politik und Verwaltung einerseits und den Hochschulen andererseits eine neue Form der Verbindlichkeit, welche sich an einem Modell zur Ziel- und Massnahmenplanung in Verbindung mit einer veränderten Leistungs- und Entscheidungsstruktur orientiert.

Die Hochschulgesetzgebung des Kantons Bern aus dem Jahr 1996 geht grundsätzlich vom Modell einer Output-Steuerung aus. Wie dem auf der folgenden Seit dargestellten Schema zu entnehmen ist, soll die Steuerung der Hochschulen über langfristige Ziele und Vorgaben des Regierungsrates erfolgen, welche im Rahmen einer mehrjährigen Leistungsvereinbarung zwischen Erziehungsdirektion und Universität bzw. Fachhochschule konkretisiert werden. Der Regelkreis wird durch die jährlichen Geschäftsberichte und die periodischen Leistungsberichte abgeschlossen.



Ablaufschema Hochschulplanung

Während die Gesetze die theoretischen Grundsätze des neuen Steuerungsmodells in geradezu idealer Weise widerspiegeln, ergeben sich aus dem daraus erwachsenden Veränderungsprozess Umsetzungsprobleme auf den verschiedenen Ebenen. Einige der Probleme sind sicherlich auf die im Hochschulbereich nicht gefestigte Nomenklatur der neu verwendeten Begriffe wie Ziel- und Leistungsvereinbarung, Produktegruppen und Produkte etc. zurückzuführen. Andere Probleme ergeben sich aus der Schwierigkeit, qualitative und quantitative Indikatoren festzulegen und wiederum andere sind struktureller und personeller Natur.

Zwar haben die heutigen Hochschulen - insbesondere die Universitäten - den Status der losen Vereinigung von unterschiedlichen Disziplinen überschritten. Gleichwohl wird das universitäre Denken und Handeln nach wie vor von einzelnen Fakultäten und Disziplinen wesentlich bestimmt. Die Institute und Kliniken bilden auch heute noch die Grundeinheiten der universitären Lehre und Forschung. Sie sind die eigentlichen "Produktions- und Leistungsbereiche". Die Summe dieser Produktions- und Leistungsbereiche bildet das Gesamtprodukt der Hochschule, welche durch Ziel- und Leistungsvereinbarung erfasst werden muss.

Ziele und Leistungen von Hochschulen können weder ausschliesslich von oben verordnet noch von unten definiert werden.<sup>5</sup> Die von Verfassung und Gesetz vorgegebenen Rahmenbedingungen lassen grundsätzlich genügend Spielraum, um im Prinzip des Gegenstromverfahrens zwischen Hochschulen und Staat bzw. Kanton als Träger und Finanzierer Ziel- und Leistungsvereinbarungen auszuarbeiten. Es gilt festzuhalten, dass die grössere Autonomie der Gesamtinstitution Hochschule in einzelnen Fällen zu einer Beschränkung der bisherigen Autonomie eines einzelnen Fachbereichs oder Lehrstuhls führen kann. Konflikte sind deshalb nicht auszuschliessen. Die Bewältigung dieser Konflikte muss immer mit dem Ziel erfolgen, die Lehre und Forschung der Gesamtinstitution zu stärken.

Die Konfliktbewältigung darf nicht dazu führen, dass das nach wie vor heterogene Gebilde Hochschule wieder in selbständige Fachbereiche und Institute zerfällt. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen bedingen effiziente Führungs- und Entscheidungsstrukturen.

Während diese auf Seiten des Staates durch Regierung und Erziehungsdirektion klar hierarchisch bestimmt und in ihren Aktivitäten politisch legitimiert sind, wirken auf Seiten der Hochschulen, trotz der Verwesentlichung der Führungsstrukturen in den neuen Gesetzen, die einstigen Gremienstrukturen mit ihren ineffizienten Entscheidungsfindungen noch nach. Diesen Gremien haften folgende, für eine effiziente Führung der Hochschulen schwerwiegende Mängel an: Der Konsens auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, bis hin zur wechselseitigen Blockade, und die Vertretung von Partikularinteressen statt der Vertretung von wirklichen Gruppeninteressen.<sup>6</sup> Insbesondere Entscheide und Schwerpunktsetzungen zugunsten der Gesamtuniversität sind noch vielfach vom Zufall abhängig und nicht als ein Akt einer gewollten Führungsentscheidung erkennbar. Damit das neue Steuerungsmodell wirksam werden kann, sind die universitären Binnenstrukturen zu vereinfachen.

Die universitäre Selbstverwaltung, die es unbedingt zu erhalten gilt, bedarf deshalb einer Neuorientierung. Nicht zuletzt trug diese Selbstverwaltung massgeblich zur Entwicklung der Lehre und Forschung bei, indem Kreativität und Neugierde, welche Grundvoraussetzungen für das wissenschaftliche Arbeiten darstellen, wenn auch nicht aktiv gefördert, so doch zumindest nicht behindert wurden. Die Professorinnen und Professoren tragen in ihren Fachbereichen die Hauptverantwortung für die Leistungserbringung in Lehre und Forschung und für das Gesamtsystem Universität sind sie mitverantwortlich.

Ein neues universitäres Selbstverwaltungsverständnis muss, gestützt auf das neue Steuerungsmodell der Verwaltungsführung, diesen beiden Verantwortungsbereichen Rechnung tragen. Dies bedeutet, dass die Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Hochschulbereich einer differenzierten Be trachtungsweise bedarf. Die Organisations- und Führungsstrukturen der Hochschulen müssen so bestimmt werden, dass eine genügende Mitsprache bei der Entscheidfindung durch die hauptsächlichen Leistungserbringerinnen und -erbringer möglich ist, dass die Entscheidung selbst jedoch an kleinere Leitungsorgane oder sogar an einzelnen Personen delegiert werden kann. Ohne diese Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an Mandatsträgerinnen und -träger kann ein nach den Grundsätzen des New Public Management geführtes Gesamtsystem Universität nicht effektiv und effizient gestaltet werden.

Folgerichtig wurde in der neuen Universitätsgesetzgebung das vormals eher repräsentative Amt des Rektors bzw. Rektorat/Universitätsleitung durch die Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen gestärkt. Dies setzte natürlich auch den Einsatz der entsprechenden personellen Ressourcen voraus. Im Berner Modell wurden das Amt des Rektors bzw. der Rektorin vollamtlich, die der zwei Vizerektoren bzw. Vizerektorinnen mindestens halbamtlich ausgestaltet.

Die Rektoratszeit wurde von ursprünglich einem Jahr auf vier Jahre mit Wiederwahlmöglichkeit ausgedehnt. In den Fakultäten wurde ansatzweise eine stärkere Professionalisierung der Führung verwirklicht, indem die Dekanin bzw. der Dekan mindestens zwei Jahre im Amt bleibt, verbunden mit einer Entlastung von Lehr- und Forschungsaufgaben und der Möglichkeit zur Wiederwahl. Es sei hier nicht verschwiegen, dass mit der Übernahme von universitären Leitungsfunktionen, insbesondere dem Rektorat, bei den betroffenen Personen die Bereitschaft zu einem Berufswechsel vorhanden sein muss, nämlich von der Lehr- und Forschungsperson zur Managerin oder zum Manager.

Waren ursprünglich die Fakultäten und die Universitätsverwaltung direkt der Erziehungsdirektion unterstellt, so sind sie heute der Universitätsleitung unterstellt. Damit ist zumindest gemäss dem Berner Universitätsgesetz klar geregelt, wer über den universitären Personal- und Mitteleinsatz im Grundsatz entscheidet (ausgenommen Investitionen und Subventionsbeiträge an andere Institutionen). Die universitären Gremien Senat und Universitätsleitung sind für alle Stellen- und Strukturentscheide (ausgenommen die ordentlichen Professuren und die Errichtung und Aufhebung von Fakultäten) zuständig. Damit hat die Universität im Vergleich zu früher eindeutig grössere Organisations- und Entscheidungskompetenzen, welche sie selbstverantwortlich wahrnehmen muss.

Die Berner Gesetzgebung hat darauf verzichtet, für die Universität zusätzlich zum Senat einen Universitätsrat einzuführen. Die Einführung eines Universitätsrates bildete einen der Hauptdiskussionspunkte in den grossrächtlichen Debatten. Im Nachhinein erscheint dieser Entscheid richtig. Die Universität und mit ihr der Rektor ist gegenüber den politischen Behörden (Erziehungsdirektion, Regierungsrat, Grosser Rat) direkt verantwortlich. Der Bezug zur Gesellschaft und zur Wirtschaft, welcher als Ursprungsgedanke für die Errichtung von Hochschulräten gilt, wird auf Stufe Universität durch die akademische Kommission oder - angesichts der unterschiedlichen Fachbereiche - durch die Leistungserbringenden direkt hergestellt. Dadurch wird einerseits erreicht, dass die angestrebte Professionalisierung in der Führung durch die hauptamtliche Rektorin bzw. den hauptamtlichen Rektor nicht wieder durch ein Repräsentantensystem abgelöst wird und andererseits, dass der Bezug zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwelt dort hergestellt wird, wo auch die fachliche Qualifikation vorhanden ist, nämlich bei den Lehr- und Forschungseinheiten.<sup>7</sup> Letzteres bedingt, dass diese Einheiten über die ihnen zugeordneten Ressourcen im Rahmen ihres Auftrags selbst entscheiden können.

## **Schlussgedanken**

Die öffentliche Hand wendet für Betrieb und Investitionen der Hochschulen erhebliche Mittel auf. Dies legitimiert den Staat bzw. den Kanton als Träger und Geldgeber die Rahmenbedingungen und Grundsätze festzulegen, nach welchen er bereit ist, die entsprechenden Gelder bereitzustellen.

Ob ein Kanton eine Hochschule unterhält oder nicht, ist keine wissenschaftliche sondern ausschliesslich eine politische Frage, wie auch der Entscheid, welche Angebote mit den öffentlichen Mitteln vornehmlich bereitgestellt werden sollen. Die öffentliche Hand hat aber die Verpflichtung, alles in ihrer Macht stehende zu tun, damit die Hochschulen ihren Auftrag effektiv und effizient erfüllen können.

## Anmerkungen

- 1 **Abraham Flexner:** Die Universitäten in Amerika, England, Deutschland. Julius Springer 1932, S. 9.
- 2 **Henry Mintzberg:** 'Power in and around organizations'. Englewood Cliffs 1983
- 3 Wilhelm an Caroline von Humboldt, zitiert nach **A. von Sydow** 1906; **Horst Kern:** 'Rückgekoppelte Autonomie' in: A. Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Luchterhand 2000, S. 25
- 4 **Prof. Dr. F. Gygi:** 'Die Universität des demokratischen Freistaates Bern'. Rektoratsrede 1983, Jahresbericht zum Studienjahr 1982/83a
- 5 In der Verfassung des Kantons Bern vom 6. Juni 1993 (BSG 1001.1) ist unter dem Titel 3 (Öffentliche Aufgaben) in Artikel 44 aufgeführt: 'Der Kanton unterhält eine Universität und Fachhochschulen. Sie erfüllen ihre Aufgaben im Dienste der Allgemeinheit.' Artikel 95 der Verfassung enthält die Kompetenz, Anstalten und andere Institutionen des öffentlichen oder privaten Rechts zu errichten und legt unter anderem fest, dass dies durch Gesetz zu erfolgen hat.
- 6 **S. Nickel/L. Zechlin:** 'Zielvereinbarungen als partizipatives Management - ein Anwendungsmodell' in: A. Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Luchterhand 2000, S. 159
- 7 **F. Nullmeier:** 'Moderne Organisationsmodelle und die Zukunft der Hochschulen' in: A. Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Luchterhand 2000, S. 99
- 8 **F. Nullmeier:** 'Moderne Organisationsmodelle und die Zukunft der Hochschulen' in A. Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Luchterhand 2000, S. 113