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

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

Band: 27 (2001)

Heft: 4

Artikel: Welche Führungsstrukturen brauchen unsere Universitäten im 21, Jahrhundert?

Autor: Buschor, E.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-894099

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: 19.07.2025

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

Nachträge zum Thema von Heft 2/3 2001

Welche Führungsstrukturen brauchen unsere Universitäten im 21. Jahrhundert?

E. Buschor

Führungsstrukturen für das 21. Jahrhundert beschreiben zu wollen, fällt nicht leicht, bedenken wir nur schon den Wandel im 20. Jahrhundert von der Humboldt'schen Gelehrtengemeinschaft zur gesellschaftsverpflichteten Massenuniversität. Allein in den letzten 50 Jahren haben sich vielfältige Universitätsstrukturen herausgebildet. Immer weniger trifft die Aussage von C. Kerr aus dem Jahre 1982 zu, wonach 85 Institutionen sich im wesentlichen nicht verändert hätten: die katholische Kirche, das englische Parlament, 70 Universitäten und einige Kantone, vgl. *C. Kerr*, The Uses of Universities, Cambridge (Harvard University Press) 1982, p. 152. In der universitären Szene Europas hat sich besonders in den letzten 20 Jahren viel bewegt. Die meisten europäischen Universitäten haben mehr oder weniger neue Führungsstrukturen erhalten. Dabei bewegen sie sich im folgenden Umfeld (vgl. *T Oppermann*, in: A. Arnulf und G. Kasper (Hrsg.), Wie gestaltet man Spitzenuniversitäten? - Antworten auf internationale Herausforderungen, Köln (Bachem) 2001, S. 136 ff):

- Der Staat nimmt seine Führungsrolle zurück, indem Globalbudgets eingeführt und die Kompetenzen der inneruniversitären Organe erhöht worden sind.
- Von den Universitäten wird ein stärkeres gesellschaftliches Engagement erwartet sowohl nach innen (Bewältigung grösserer Studierendenzahlen, inner-universitäre Ethikstandards) als auch nach aussen (Befassung mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anliegen).
- Universitäten fordern bessere Betreuungsverhältnisse.
- Fragen der Lehre haben eher eine Aufwertung erfahren, was auch mit der ÷ffnung der Universität gegenüber weiteren gesellschaftlichen Schichten als auch mit der Bewältigung grösserer Studierendenzahlen zusammenhängt.
- Spitzenuniversitäten locken Spitzenforscher an, um bessere Forschungsuniversitäten zu werden.

Gerade die amerikanischen Top-Universitäten zeigen, dass Forschungsexzellenz ein zwingendes Merkmal von Spitzenuniversitäten ist. Allerdings gehen die Meinungen darüber auseinander, welche Führungsstrukturen sich dafür am besten eignen. Die Antworten hängen entscheidend von Kontextfaktoren ab, die zwischen den USA und Europa differieren. So unterstreicht G. Kasper von der Stanford University die Kompetenz der Universität zur Selektion der besten Studierenden. Auch eine möglichst stabile Langzeitperspektive (G. Kasper) und angemessene Planungssicherheit (v. Trotta) sind für Universitäten wichtig. Hier liegt im übrigen eine Schwäche der stark über das jährliche Budget gesteuerten kantonalen Universitäten. Die Mehrjahreskontrakte der ETH Zürich hat allerdings - infolge wiederholter Interventionen - auch nicht die erwartete Planungssicherheit gebracht. Dies zeigt, dass die Leistungsfähigkeit von Universitäten nicht nur eine Frage der Führungsstrukturen, sondern auch der Kontextfaktoren sowie der finanzpolitischen Bereitschaft ist, Stabilität für eine Langzeitperspektive zu gewährleisten. Geeignete Führungsstrukturen sind aber für die Entwicklung einer Universität zentral. Zu beachten ist dabei, dass Universitäten komplexe Gebilde sind, die einer hohen Autonomie zur Regelung ihrer Geschäfte bedürfen. Dieser Autonomie steht eine grosse Führungsverantwortung nach innen und nach aussen gegenüber. Kernfragen sind insbesondere die Kompetenzteilung zwischen dem politischen System, einem - wie immer konzipierten - Universitätsrat, der Universitätsleitung und den nachgeordneten Einheiten (in der Regel Fakultäten und Institute).

Universitätsexterne Organe sind das Parlament und die Regierung. Sie beschliessen bzw. beantragen das Globalbudget, die Konkordate und allenfalls Leistungsaufträge. Im Falle des Kantons Zürich obliegen dem Regierungsrat die Wahl des Universitätsrates, der Erlass oder die Genehmigung verschiedener Verordnungen sowie der Beschluss über Zulassungsbeschränkungen.

In diesen Abgrenzungen unterscheiden sich die Regelungen an den einzelnen Schweizer Universitäten kaum grundlegend. Anders ist die Situation bei den inneruniversitären Organen. Die meisten Universitäten verfügen über einen Universitätsrat - an der Universität Bern übernimmt dessen Rolle im wesentlichen der Regierungsrat -, dem in der Regel die Wahl der Professoren obliegt sowie - auf Antrag eines breit inneruniversitär abgestützten Organs (Senat, Regenz usw.) - des Rektorats. Unterschiedlich ist die Rolle der Universitäts-präsidenten. An den ETH's und an der Universität Basel übt der Präsident eine zentrale, aktive strategische Führungsrolle aus. An der Universität Zürich obliegt die Strategievorbereitung und vor allem deren Umsetzung primär der Universitätsleitung. Die "von aussen" ernannten Präsidenten treten im ersten Fall wesentlich mehr nach aussen in Erscheinung als die "von innen her" vorgeschlagenen Rektoren. Die Wahl "von aussen" gibt eine höhere Handlungsautonomie, aber sie kann zugleich zu einer geringeren internen Akzeptanz führen, diejenige "von Innen" erfordert erhöhte Wiederwahlrücksichten und kann die Delegation ungeliebter Entscheidungen "nach oben" begünstigen. Ähnliches gilt m.E. auch für den Universitätsrat. Er führt zu einem höheren Gewicht der Aussenperspektive, und schafft damit ein Gegengewicht zur in der Regel starker binnenorientierten Perspektive der universitären Selbstverwaltungsgremien. Für eine umfassende Beurteilung beider Systeme bedarf es einer Evaluation. Für abschliessende Aussagen zur Bewährung der Strukturen ist es daher noch zu früh.

Die Kompetenz zur Änderung inneruniversitärer Strukturen ist unterschiedlich geregelt. Wesentlich erscheint mir, dass die Regelung inneruniversitärer Strukturen stufengerecht erfolgt. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass keine schwerfälligen oder sogar fragwürdigen Legitimationsprozesse entstehen. Diese Gefahr besteht vor allem in einzelnen grossen Fakultäten bei personellen Fragen (Berufungen). Sachfremde "heilige" und vor allem auch "unheilige" Allianzen können die Excellenz der Universität massiv beeinträchtigen. Zuweilen drohen Geschäfte in eine Zone der "Gremien-Nichtverantwortlichkeit" zu geraten - eine akute Gefahr bei überzogenen "Demokratisierungen" von Entscheidungen. Auch die Universität braucht Entscheidungswege mit überblickbaren, persönlich verantwortlichen, loyalen, kompetenten Entscheidungsträgern. Hier besteht noch Optimierungsbedarf. Allzu breit abgestützte inneruniversitäre Entscheidungsprozesse erschweren zudem die Bildung klarer Prioritäten. Keine Universität kann - zumindest im europäischen Kontext - auf allen Gebieten internationale Spitzenexzellenz aufweisen. Wie bereits einleitend erwähnt, würde dies eine breite Spitzenforschung erfordern, die sich keine Volluniversität - auch aus finanziellen Gründen - leisten kann. Auch die Bejahung der forschungsgestützten Lehre als Prinzip schliesst nicht aus, dass Leistungsgefälle innerhalb der Universitäten bestehen. Die Planung und Gestaltung der personellen und infrastrukturellen Ausstattung der Forschungs- und Ausbildungsfelder ist daher die zentrale Aufgabe der obersten Führungsorgane der Universität. Dabei müssen folgende Grundsätze wegleitend sein:

- Die universitäre Autonomie ist proaktiv in dem Sinne zu nutzen, dass eine realistische Langfriststrategie umgesetzt werden kann. Der Aufbau von Spitzenkompetenz braucht Jahre und auch den Mut, im Falle des Nichterreichens oder der Fehlstrategie frühzeitig eine Kursanpassung vorzunehmen.

- International anerkannte Kompetenzzentren brauchen herausragende Forscher und Lehrer - sie müssen sich aber auf ein Netzwerk abstützen und dürfen nicht von einer einzigen Wissenschaftspersönlichkeit alleine abhängig sein. Das Letztere ist nur für regionale oder nationale Zentren vertretbar. International kompetitive Zentren brauchen leistungsfähige lokale und internationale interdisziplinäre Netzwerke. In den Natur- und Ingenieurwissenschaften ist in diesem Bereich in der Regel eine (lokale) Zusammenarbeit zwischen den Universitäten mit den finanziell und infrastrukturell besser ausgestatten ETH's erforderlich; diese sind ebenfalls auf interdisziplinäre Netzwerke mit den kantonalen Universitäten angewiesen. Lokale Verankerung und globale Vernetzung müssen sich daher ergänzen.

- Kompetenzzentren müssen in der Lage sein, ihre Erkenntnisse umfassend und wirksam in der Grund- und Weiterbildung zu verbreiten. Forschung allein ist nicht ausreichend. Eine breite Basis kompetenter und begabter Studierender muss zwingend gefördert werden, wobei der akademischen Nachwuchsförderung erhöhtes Gewicht einzuräumen ist.

Zahlreiche Forschungsgebiete sind infolge der ungünstigen Betreuungsverhältnisse (doppelte Maturitätsjahrgänge) zur Zeit nicht in der Lage, im grossen Stil Weiterbildung zu fördern. Mittel- und langfristig müssen hier aber Verbesserungen erreicht werden.

- Lehr- und Lernformen entwickeln sich zur Zeit rasch und werden zunehmend multimedial. Die virtuelle Universität wird zunehmend Realität. Sie verbindet "distant learning" in der Grund- und Weiterbildung mit Lernbegegnung mit Spitzenforschern und ausgezeichneten akademischen Lehrpersonen. Spitzenleistungen erfordern mobile Dozierende und Studierende. Nur so kann die Gefahr stillschweigender Besitzstandwahrung (Dozierende) und des bequemen Besuchs des nächstliegenden Studienorts (Studierende) vermieden werden. Vor allem Forschung ist auf hohe internationale Mobilität angewiesen.

- Leistungsbezogene Finanzierung soll hohe Forschungs- und Lehrintensität honorieren. Für die Lehre ist die Finanzierung über Studierendenpauschalen grundsätzlich richtig. Lehre, Forschung und Dienstleistung müssen aber als Ganzes gesehen werden. Oberflächlich konzipierte Indexschemata für die Ressourcenzuteilung genügen nicht. Es braucht zusätzlich breit konzipierte Evaluationen der Forschungsbereiche. Die Universität muss ihre Lösungsbeiträge ethisch und gesellschaftlich reflektieren und verantworten. Dazu bedarf es universitärer Strukturen , welche diesen Anliegen Rechnung tragen. Der Staat wird in vermindertem Masse in der Lage sein, Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Universitäten müssen daher neue Wege der Drittfinanzierung beschreiten (joint ventures, Stiftungsgelder usw.).

- Universitäten und Fachhochschulen müssen zusammenarbeiten, um den Transfer von Erkenntnissen theoretischer Art und deren anschliessender Umsetzung in die Praxis zu erleichtern und zu beschleunigen.

Diese postulierten Entwicklungen sind mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden. Sie sind aber eine unabdingbare Investition in die Zukunft, um Langzeitschäden am Bildungs- und Wirtschaftsstandort Schweiz zu verhindern.

Eine wichtige Rolle in der Führung der gesamtschweizerischen Hochschulpolitik kommt den Bundesorganen zu. Mit dem neuen Universitätsförderungsgesetz vom 8. Oktober 1999 ist die Kooperation zwischen Bund und Kantonen im Sinne einer gleichwertigen Partnerschaft verstärkt worden. Zentrales Organ ist die Schweizerische Universitätskonferenz, der folgende Aufgaben obliegen:

- Erlass von Rahmenordnungen zu den Studienabschlüssen
- Gewährung projektgebundener Beiträge für die Schwerpunktbildung
- Anerkennung von Institutionen und Studienbereichen
- Richtlinien für die Bewertung von Lehre und Forschung

Sofern sich der neue Verfassungsartikel in den gemeinsam vorbereiteten Vorgaben bewegt, bleibt diese Form der kooperativen, die Hochschulautonomie wahrende Zusammenarbeit erhalten und eine grundsätzlich Gleichbehandlung der Fachhochschulen verwirklicht. Die Hochschulpolitik des Bundes krankt an der stark regionalpolitischen Ausrichtung, die oft in Widerspruch zur Förderung der internationalen Excellenz gerät. Daran wird auch ein neuer Verfassungsartikel kaum etwas ändern.

Abschliessend ist festzuhalten, dass Führungsstrukturen, Führungsprozesse und Führungspersönlichkeiten auch für Universitäten gleichermassen wichtig sind. Ohne geeignete Organisationsstrukturen wird das Handeln Tüchtiger behindert und ohne kompetente, engagierte Persönlichkeiten kommen gute Führungsstrukturen nicht zum Tragen. In der heutigen komplexen Umwelt müssen auch Universitätsangehörige langfristig angelegte Führung akzeptieren - und Führungskräfte die erreichten Ergebnisse evaluieren und kommunizieren.