

<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>Vorwort:</b>	Führungsstrukturen von Universitäten : zu einem dringenden Problem der Akademie
<b>Autor:</b>	Wegenast, Klaus

### **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?

## Führungsstrukturen von Universitäten<sup>1)</sup>

### Zu einem dringenden Problem der Akademie

Klaus Wegenast

Wenn ich "führen" höre oder gar "Führer", fallen mir Situationen ein, die mir schon als Kind bange machten. Mit ihnen verbunden erinnere ich mich auch an Redensarten, welche sog. Führer vorzubringen pflegten, wenn jemand Rückfragen stellte nach dem Grund für irgendwelche Anordnungen:

- *"Führung hat es schon immer gegeben, weil Menschen geführt werden müssen".*

Aber ist das nicht ein Fehlschluss, der Vorhandenes zum Notwendigen erklärt?

- *"Es gibt Menschen, die zum Führen geboren sind und bestimmte Begabungen und Fähigkeiten besitzen, welche einen Anspruch auf Gleichberechtigung aller unsinnig erscheinen lassen".*

Aber ist das nicht ein Argument, das zu Diktaturen führt, die in der Geschichte, besonders der jüngsten, nur ins Unglück geführt haben?

Was bedeutet eigentlich "Führung" ? Im "Kluge" (Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 21. Aufl. 1975) lese ich, dass "führen" im Deutschen ursprünglich ein sog. "Bewirkungszeitwort" zu "fahren" war und soviel wie "fahren machen" bedeutete, genauer ein "In-Bewegung-Setzen" im Unterschied etwa zu dem Wort "leiten", das nicht ein "In-Bewegung-Setzen" meinte, sondern ein Begleiten oder Geleiten<sup>2)</sup>. Im heutigen Sprachgebrauch hat "führen" die beschriebene causative Bedeutung höchstens noch in Worten wie "Führerausweis" oder "Lokomotivführer" bewahrt, meist ist die Bedeutung heute eher "steuern" oder "lenken". Diese Worte lassen für unser Sprachverständnis auch Vorstellungen von Überordnung und Macht assoziieren. Die aktuelle Verwendung des Wortes "führen" als Übersetzung der englischen Begriffe "manage" (z.B. ein Unternehmen führen) oder "lead" (Menschen führen) spiegelt vor allem im Zusammenhang ökonomischer Prozesse Bedeutungen wie das Lösen komplexer betriebswirtschaftlicher Probleme, welche die Koordination verschiedener Handlungen, Institutionen, Finanzen und Ressourcen und damit auch von Menschen erforderlich erscheinen lassen.

Es ist nun die Frage, ob auch unsere Hochschulen Institutionen sind, für die ein solches Wortverständnis angemessen erscheinen könnte. M.E. liegt das nahe, da die universitas litterarum eben nicht mehr eine Zunft oder Korporation ist, die für das Kollektiv der ihr angehörigen Professoren und Studenten eine verbrieft Rechtsstellung, Freiheit und Schutz nach innen und aussen gewährleitet, wie das für das 12.-15. Jahrhundert der Fall gewesen ist.

Seit einigen Jahren sind die meisten Hochschulen unseres Landes auch keine "Anstalten öffentlichen Rechts" mehr, die von einem Kanton "unterhalten" und "geführt" werden, solange die Behörden und das Parlament ihre Nützlichkeit für gegeben erachten und sie finanzieren können.

Heute ist eine kantonale Universität in der Regel als "Körperschaft öffentlichen Rechts" ein in den Grenzen des Gesetzes autonomes, vielgestaltiges Dienstleistungsunternehmen, das seine Finanzierung durchaus verschiedenen Quellen verdankt, die Zuweisung von Finanzmitteln an Fakultäten und zentrale Einrichtungen der Universität im Rahmen des Gesetzes selbst vornimmt, die Auswahl seines Personals selbst regelt und das seine Leitungsstrukturen und die diese repräsentierenden Personen selbst wählt und auch kontrolliert, unbeschadet selbstredend der Rechtsaufsicht durch Regierung und Parlament.

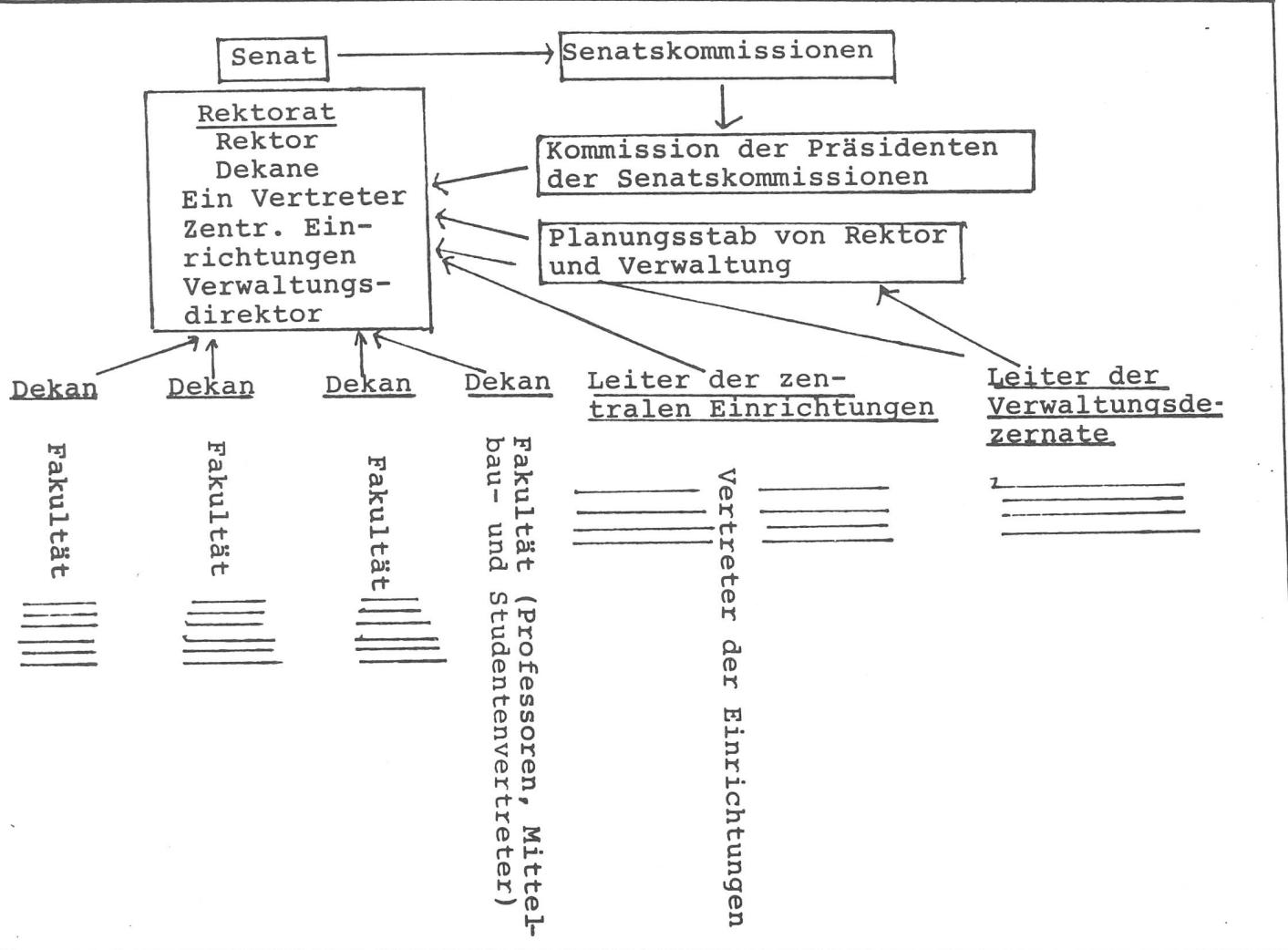
Die Organisation der Entscheidungsprozesse einer Universität ist ein Problem, dessen Lösung oder auch Nicht-Lösung über Wohl und Wehe nicht nur der Wissenschaften und ihrer vielgestaltigen Fachbereiche entscheidet, sondern sich auch unmittelbar auf den Kanton und vor allem den Hochschulstandort auswirkt.

Zur Wahl für eine angemessene Leitungsstruktur einer Universität stehen nach der Meinung von Experten mehrere Modelle. Häufig genannt wird z.B. ein aus der Wirtschaft stammendes sog. *"direktorales" Modell*, das sich auf erfolgreiche Beispiele von Unternehmungsführung beruft. Dieses Modell ist offensichtlich keine Angelegenheit der Bildung demokratischer Mehrheiten und Minderheiten, sondern "herausragender Führungsqualitäten". Im Bereich von Wissenschaftsinstitutionen wie den Universitäten sind die Grenzen dieses Modells deutlich. Ich denke z.B. an die Unübersichtlichkeit eines Universitätsbetriebs mit seinen durchaus unterschiedlichen Bedürfnissen, Organisationsstrukturen und Finanzierungsformen, die das Entscheidungsvermögen eines "Führers" völlig überfordern. Ich denke aber auch an die Verschiedenartigkeit der Ziele der verschiedenen Fächer, so die Aufarbeitung unserer Geschichte oder der Entwicklung der Sprachen, die Bildung durch Wissenschaft, die Klärung unseres Wertsystems, des Verständnisses vom Menschen, der Strukturen des Alls, um nur einige wenige zu nennen, die dem Geisteswissenschaftler am nächsten liegen. Ähnliche Grenzen sind auch Modellen mit einem Rektor mit Richtlinienkompetenz gesetzt.

Angesichts der Vielfalt von Problemen aller Art in einem wissenschaftlichen Grossunternehmen, das Forschung, Lehre und nicht zuletzt Dienstleistungen gewährleisten muss, empfiehlt sich m.E. auch heute noch das altehrwürdige *Kollegialprinzip* in Verbindung mit den durchaus unterschiedlichen "Ressorts" der Fakultäten, Gesamteinrichtungen, Verwaltungsdezernate etc. Nach diesem Modell liegt die Entscheidungsverantwortung bei miteinander kooperierenden Personen und Gremien. Entscheidungen werden erst nach einer Abstimmung zwischen den Ressorts und dann erst der Mitglieder des gesamtuniversitären Leitungsgremiums gefällt. So können die Interessen der einzelnen Fachbereiche und der zentralen Einrichtungen z.B. für die Weiterbildung, den Universitätssport oder die Oekologie angemessener gewahrt werden als im direkторalen Modell.

Das Expertenwissen in Sachfragen kommt besser zur Geltung und die Funktionszuständigkeiten und Kompetenzen bestimmter Leitungsorgane der Verwaltung sind besser zu integrieren. Die bis heute an vielen Universitäten programmierten Spannungen zwischen dem akademischen Bereich und der Verwaltung können in diesem Modell auch eher zu einer Lösung gelangen, die für alle Teile erträglich erscheint.

Die folgende Skizze mag dazu dienen, das Modell besser verständlich zu machen:



Manche Leser werden fragen, wo denn in der Organisationsskizze die Vizerektoren geblieben sind. Die Antwort ist einfach: sie sind in unserem Modell schon deshalb überflüssig, weil sie nur Querschnittsfunktionen wahrzunehmen imstande waren und so auf keinen Fall die Probleme der Fachbereiche kompetent zu vertreten vermochten.

Eine weitere Veränderung des Herkommens betrifft das Verfahren der Wahl in die oberste Führung einer Universität. Die Wahl und Abwahl des Rektors erfolgt durch den Senat. Die Vertreter der Fakultäten werden von diesen gewählt und vom Senat bestätigt. Der Senat übt eine Aufsichtsfunktion aus und hat deshalb einen eigenen Vorsitzenden, der aus seinen Reihen zu wählen ist. Aber nicht nur der Rektor und die Dekane sollten sich in Zukunft der Prozedur einer Wahl durch ein für die Wahl berechtigtes Gremium stellen müssen und gegebenenfalls einer Wiederwahl, sondern auch der Verwaltungschef, die Präsidenten der Senatskommissionen sowie der sog. Akademische Direktor, wie ihn z.B. das Berner Universitätsgesetz kennt.

Die Leiter der Verwaltungsdezernate können über den Verwaltungsdirektor Vorschläge ins Rektorat einbringen. Die Wahl, Abwahl oder Wiederwahl von Abteilungsleitern der Verwaltung werden durch das Rektorat vorgenommen, bedürfen aber der Bestätigung durch den Senat. Für das Universitätskontrolling ist die Senatskommission für Haushalt und Finanzen unbeschadet der Finanzkontrolle des Kantons zuständig. Eine solche Veränderung würde die Position des Rektors z.B. gegenüber dem Verwaltungschef stärken und den universitätsinternen Wettbewerb um Führungspositionen im akademischen und im Verwaltungsbereich verbessern. Und könnte sie nicht sogar helfen, dass Entscheidungsbereitschaft und Wille zur Kooperation zunehmen?

Jetzt fehlen uns noch Bemerkungen zur Organisation der Entscheidungsprozesse einschliesslich zur Entscheidungsdelegation sowie zu einigen die Verantwortung unmissverständlich regelnden Bestimmungen für wichtige Geschäfte, wie z.B. Berufungen auf vakante Lehrstühle, die Finanzausstattung der Fakultäten und zentralen Einrichtungen, die Budgetplanung und -festsetzung, die Qualifizierungsbemühungen in Sachen Lehre, die Strategie der Einwerbung von Drittmitteln, die Gestaltung der Kommunikation zwischen Universität und Erziehungsbehörden, Universität und Parlament ... Wie immer, das Rektorat entscheidet nach Vorklärungen nach dem Kollegialprinzip. Die Kommission der Präsidenten der Senatskommissionen berät das Rektorat in allen fächerübergreifenden Angelegenheiten.

Vieles hier Ausgeführte bedingt ausser Veränderungen über die heute gültigen Universitätsgesetze hinaus eine gründliche Klärung der Frage nach dem Wesen von "Führung" einer Universität im Kontext einer Gesellschaft, die zwar auch in globalen Zusammenhängen zu denken gezwungen ist und eine elektronische Revolution hinter sich hat, sich aber hüten sollte, Forschung und Lehre nur unter ökonomischen Gesichtspunkten in den Blick zu nehmen. Forschung und Lehre können nicht ohne weiteres mit Kategorien der Warenproduktion beurteilt werden.

Ich schliesse mit einigen **Kurzthesen** zum Problem Führung im Kontext der Universität:

- Führung bedeutet für die Universität ein Gruppenphänomen, das die Interaktion zwischen Menschen im Rahmen gewählter Gremien beinhaltet und voraussetzt.
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme, die nie von einer Person zu bewerkstelligen ist.

- Führung möchte ihre Ziele jeweils im Zusammenhang mit Kommunikationsprozessen erreichen und nicht im Rahmen von Befehl und Vollzugsmeldung.
- Führung ist niemals situationsunabhängig, sondern muss stets im Zusammenhang bestimmter Bedingungen bedacht werden, zu denen außer den Führungsstrukturen die Motivation der Gremienmitglieder, ihre Verantwortungsbereitschaft, die Grundstimmung der Lehrenden und Lernenden und nicht zuletzt das Verhältnis der Gesellschaft zu "ihrer" Universität gehören.

Weitere Faktoren sind die vorhandenen Ressourcen für Forschung und Lehre, die Arbeitsverhältnisse in den Instituten, die Bereitschaft zu oder die Abwehrhaltung gegen nicht der eigenen Forschung zugehörigen Tätigkeiten und dann die Wechselwirkungen zwischen allen genannten und auch noch ungenannten Faktoren.

Für alle Formen von Führung im Rahmen der Universität gilt, dass sie auf autoritäres Gehabe ebenso verzichten sollte wie es die Mitglieder der Universität aus allen Sparten unterlassen sollten, Kolleginnen und Kollegen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, gering zu schätzen. Jeder und jede, der/die eine Führungsposition anstrebt oder schon inne hat, sollte nie vergessen, dass Führung Dienst ist und darin Koordinationsfunktion und Teamentwicklungsauftgabe. Das Ideal wäre dann erreicht, wenn Führung so etwas sein könnte wie eine Zielvereinbarung zwischen teilautonomen Gruppen, die z.B. auch Teile der teuren Bürokratie überflüssig machen würde.

In den nun folgenden Beiträgen von Leitern kantonaler Bildungsbehörden und von Rektoren Schweizer Hochschulen wird der Leser/die Leserin weitere Anstösse zum Nachdenken über das Wesen von Führung und angemessener Strukturen erfahren. Vielleicht gibt es auch ein Echo zu den Beiträgen, das wir gerne im Heft 4/2001 publizieren.

#### **Anmerkungen:**

- 1) Wichtige Anregungen für diese Einführungsbemerkungen habe ich aus einem Aufsatz von *Philipp Wegenast* gewonnen: Führe mich, o Herr, und leite mich nach deinem Wort, in: G.Lämmermann, Chr. Morgenthaler, K.Schori, Ph.Wegenast (Hg.), Bibeldidaktik in der Postmoderne, Stuttgart 1999, 366-384. Er versucht dort, ökonomische Führungsstrukturen und systematisch-theologische Erkenntnisse aufeinander abzubilden.  
Wichtig für meinen Kenntnisstand auch *G. Fandel*, Reform der Leitungsstrukturen in Hochschulen, in: Forschung und Lehre, Heft 8/1998, 359-361.
- 2) Der Choralvers von Heinrich Albert aus dem Jahr 1642 "Führe mich, o Herr, und leite meinen Gang nach deinem Wort" zeigt deutlich den Unterschied zwischen führen = in Bewegung setzen und leiten = lenken.