

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

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

**Band:** 33 (2007)

**Heft:** 1

**Artikel:** Autonomie als Grundlage der Wissenschaftsorganisation

**Autor:** Weder, Hans

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-894116>

#### **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:** 28.01.2026

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

Bei all ihren Widersprüchen ist die autonome Universität ein Juwel unserer Kultur, das wir Akademikerinnen und Akademiker aufgerufen sind, mit Sorgfalt zu pflegen. Wir sollten dies nicht nur deshalb tun, weil uns dieses Konstrukt die besten Voraussetzungen für produktive Forschung und erfolgreiche Lehre schafft, sondern auch deshalb, weil die autonome Universität an sich - auch als Forschungsgegenstand - ein sehr interessantes soziales Gebilde darstellt. Und was einfach interessant ist, soll uns auch einfach bewegen.

## Autonomie als Grundlage der Wissenschaftsorganisation

Hans Weder

Mit Inkrafttreten des neuen Universitätsgesetzes am 1. Oktober 1998 wurde die Universität Zürich eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Zürich mit eigener Rechtspersönlichkeit. Paragraph 1 des Universitätsgesetzes hält fest: "Die Universität plant, regelt und führt ihre Angelegenheiten im Rahmen von Verfassung und Gesetz selbstständig."

Diese vom Zürcher Stimmvolk eingeführte Neuerung war ganz im Sinne der Universität. Zum einen ermöglicht der Autonomiestatus einen Abbau von Bürokratie durch Förderung der Eigenverantwortung. Wichtiger scheint aber ein zweiter Punkt: Die Autonomie ist für eine Universität eine adäquate, dem Prozess der Wissenschaft entsprechende Organisationsform. Denn Wissenschaft ist weitgehend ein autonomer, selbstorganisierter Vorgang mit einer ausgeprägten Bottom-up-Dynamik. Eingriffe "von oben", seien sie politisch, gesellschaftlich oder administrativ motiviert, müssen sehr behutsam erfolgen - sonst gefährden sie die Sachbezogenheit der Wissenschaft und verderben deren Qualität.

Wenn die Autonomie also Freiheiten gewährt, die für die Wissenschaft wesentlich sind, so verpflichtet sie die Universitäten im Gegenzug dazu, auch tatsächlich Verantwortung zu übernehmen und sich selbst auf zweckmässige und transparente Weise zu organisieren. Was heisst das?

1. Es müssen taugliche Instrumente der Selbstorganisation entwickelt, eigene Governance-Kapazitäten aufgebaut und kultiviert werden. Die Universität Zürich hat sich dieser Aufgabe gestellt und in den vergangenen Jahren Führungsstrukturen geschaffen, die den Anforderungen der Autonomie entsprechen:

- Erarbeitung geeigneter Regelungen - nicht um die Universität in ein normierendes Korsett zu zwängen, sondern um Handlungsspielräume für verantwortungsvolle Führung zu eröffnen.

Grundsätzlich gilt: Die übergeordnete Ebene legt den Rahmen fest, in dem sich die untergeordnete Ebene autonom bewegen kann. Damit ist die Voraussetzung für eine der Wissenschaft angemessene Steuerung auf allen Ebenen geschaffen.

- Aufbau effizienter Entscheidungsmechanismen: Die Universitätsleitung hat ihr Beschlussverfahren standardisiert und Vorkehrungen für eine effiziente Umsetzung von Entscheidungen getroffen, unter anderem durch die Einrichtung von Koordinationsgremien und die Formalisierung des Informationsflusses.
  - Etablierung einer konsequenten strategischen Planung, welche die Bottom-up-Impulse der Universität in ein sinnvolles Verhältnis mit den nötigen Top-down-Entscheidungen bringt.
2. Die autonome Universität muss bereit und in der Lage sein, öffentlich Rechenschaft abzulegen über ihre Kosten und Leistungen. Damit die Öffentlichkeit die Universität beaufsichtigen kann, muss sie über deren Tätigkeit ausreichend informiert sein. Der durch das neue Universitätsgesetz ins Leben gerufene Zürcher Universitätsrat erfüllt diese Vorgabe. Er ist strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan der Universität und vertritt die Interessen der Öffentlichkeit. Der wichtigste Träger der Universität, der Kanton Zürich, der fast die Hälfte des universitären Budgets in Form eines Globalbeitrags zur Verfügung stellt, delegiert seine Führungs- und Aufsichtskompetenzen über den Kantonsrat an den Universitätsrat. Damit ist die Grundlage für ein System der Checks and Balances zwischen Parlament, Verwaltungsrat (Universitätsrat) und Geschäftsleitung (Universitätsleitung) geschaffen.

Eine wichtige Voraussetzung der Planung wie der Rechenschaftsablage besteht darin, dass die Universität ihre eigenen Leistungen genau kennt - dass sie Verbesserungspotenziale identifizieren, aber auch selbstbewusst auf Spitzenleistungen verweisen kann. 2000/01 wurde in Zürich eine professionelle Evaluationsstelle eingerichtet, die von der Universitätsleitung unabhängig und direkt dem Universitätsrat verantwortlich ist. Diese Stelle evaluiert sukzessive alle akademischen und administrativen Einheiten der Universität. Ziel ist einerseits die permanente Verbesserung der Selbstorganisation, andererseits die fundierte Selbsterkenntnis. Die Evaluation wird als informed peer review gestaltet; das heisst, der Selbstwahrnehmung der Einheiten wird eine externe Perspektive gegenübergestellt. Solche Evaluationen objektivieren den Vergleich der verschiedenen Einheiten, stärken die Strategiefähigkeit und schaffen formelle Gelegenheiten, um Optimierungsprozesse zu vereinbaren.

## 3 2

Sie bilden darüber hinaus eine glaubwürdige Grundlage für die Berichterstattung zuhanden der Trägerschaft. Wie alle Einheiten der Universität Zürich stellt sich auch die Universitätsleitung der periodischen Evaluation.

3. Wenn Autonomie eine wissenschaftsadäquate Organisationsform darstellt, darf sie sich nicht nur auf das Verhältnis zwischen Trägerschaft und Universität beziehen; sie muss vielmehr auch innerhalb der Universität zum Tragen kommen. Hier ist es die so genannte Basis (Professorenschaft, Forschende), die am meisten vom Kerngeschäft versteht. Wo immer möglich, sollte diese kompetente Basis die Entscheidungen fällen. Entscheidungskompetenz muss auf allen Ebenen möglichst nahe an die Sachkompetenz geführt werden. Allerdings führt Sachkompetenz nicht notwendigerweise zur Sachgerechtigkeit; Eigeninteressen stören bisweilen die Sachgerechtigkeit. Deshalb müssen bestimmte Entscheide an die nächst höhere Ebene delegiert werden. Daraus ergibt sich ein dialogischer, partizipativer Führungsstil, welcher der Überzeugungsarbeit verpflichtet ist, so dass jedes Geschäft unter Einbezug aller wesentlichen Argumente entschieden wird.

Eine Kehrseite der Autonomie sei nicht verschwiegen: Das autonome Subjekt wird in die Pflicht genommen, und zwar so, dass zusätzliche Arbeit anfällt. Was in einem zentralistischen Bezugssystem von übergeordneten Bürokraten erledigt wird, obliegt unter dem Regime der Autonomie jedem Einzelnen. Namentlich die ständige Berichterstattung über Geleistetes und Geplantes nimmt viel Zeit in Anspruch - Zeit, die dann in Forschung und Lehre fehlt. Die bildungspolitische Diskussion der Zukunft wird folglich nicht nur danach zu fragen haben, welche Formen der Autonomie für wissenschaftliche Institutionen sinnvoll sind. Sie wird auch danach fragen müssen, welche Formen der Autonomie für den einzelnen Wissenschaftler, die einzelne Wissenschaftlerin zu bewältigen sind.

## Die letzte Bastion der Freiheit?

Beda Stadler

Es gäbe viel aufzuarbeiten, weshalb eine Universität einen hohen Grad an Autonomie aufweisen sollte. Ich versuche lieber eine pointierte Darstellung, wie die Universität einem Universitätsangehörigen vorkommen mag, in der Hoffnung, die Geister scheiden sich darüber, wie unsere Universitäten aussehen dürfen. Was bringt einen jungen Menschen dazu eine Uni-Karriere anzustreben? Was macht den Reiz der Alma Mater aus,

diesem schwerfälligen Apparat, von dem ein Student sicher nicht weiß, wie er funktioniert? Die Universität, ein locker geführter Verband von Einheiten, die (wenn sie funktionieren) nach dem Prinzip einer römischen Legion geführt werden: vorne ein Centurio und darunter nie mehr als hundert Leute. Eine persönliche Hass-Liebe zur Universität soll im Vordergrund stehen bei der Frage, ob es überhaupt noch Autonomie an der Universität gibt.

Eine nicht repräsentative Umfrage meinerseits nach dem Grund, weshalb Kollegen noch an der Universität und nicht längst abgesprungen sind, weist darauf, dass meist romantische Vorstellungen der Grund sind. Die verknöcherte Alma Mater lockt also mit der vermeintlichen Freiheit. Ich kann hier nur ein verzerrtes Bild aus Sicht eines Naturwissenschaftlers wiedergeben. Auch ich bin nämlich dem romantischen Bild verfallen, die Freiheit hinter dem Zaun meiner eigenen Fakultät müsste noch grenzenloser sein! Ich argwöhne, Kollegen aus der theologischen Fakultät singen Morgens im Büro immer noch "Gaudeamus igitur". Meine Sicht auf andere Fakultäten ist aber auch geprägt von einem Witz der an der medizinischen Fakultät kursiert. Trifft man am Ende des Semesters einen Kollegen aus einer anderen Fakultät, so kann es vorkommen, dass dieser einem die Hand reicht mit der Bemerkung: "Also, wir sehen uns dann wieder zu Beginn des nächsten Semesters." Soviel zu meiner Objektivität.

## Corporate Design

Umgekehrt könnten wir uns auch überlegen, wie wir uns selber darstellen. Wie stellt sich eine Universität dar, oder wie wird sie vom Steuerzahler wahrgenommen? Haben wir ein Corporate Design von dem man sogleich ableitet, dass wir autonom sind? Gibt es zum Beispiel in der Schweiz Universitätsstädte, oder ist unsere erlangte Autonomie nicht bereits die Position einer Randgruppe? In keiner Schweizer Stadt gibt es meines Wissens ein Warenhaus, das T-Shirts mit dem Uni-Logo verkauft, so wie man dies in amerikanischen Städten antrifft. Dort ist man noch stolz, eine Universität zu haben, der ein Grossteil der Jugendlichen angehört.

Bei uns ist das Corporate Design einer Universität durch das Hauptgebäude oder durch Selbstverständlichkeit geprägt. Die Autonomie der Universitäten scheint aber vor allem dadurch eingeschränkt, dass man im Staatssekretariat der Meinung ist, es gäbe zu viele Universitäten in der Schweiz. Es sind ja nicht nur Politiker, die uns ständig vorrechnen, man könnte die eine oder andere Universität bedenkenlos streichen. Die Selbstverständlichkeit und die Autonomie waren in der Vergangenheit derart gross, dass Universitäten auch nicht beweisen mussten, besser oder schlechter als die anderen nationalen Institutionen zu sein.