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

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

**Band:** 33 (2007)

**Heft:** 1

**Artikel:** Erhöhung der Leistungsfähigkeit dur Hierarchisierung?

**Autor:** Zelewsky, Alex von

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-894119

**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:** 16.07.2025

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

# Erhöhung der Leistungsfähigkeit durch Hierarchisierung?

## Unerfreuliche Entwicklungen an den Universitäten *)

Alex von Zelewsky

Unter dem Titel "Mehr Autonomie - mehr Bürokratie?" hat der Zürcher Staatsrechtsprofessor Georg Müller in der NZZ (14. 6. 06) auf unerfreuliche Entwicklungen an den Universitäten hingewiesen. Er führt die Bürokratisierung, die in der Tat ein bedenkliches Ausmass angenommen hat, auf die Reformen des letzten Jahrzehnts zurück, welche im Zeichen einer Verlagerung der Leitungs- und Verwaltungsaufgaben vom Staat zu den Universitäten standen. Diese Verlagerung hat noch viel weiter reichende negative Konsequenzen, welche insbesondere von politischen Kreisen oft unterschätzt oder falsch eingeschätzt werden.

## Stärkere Stellung der Rektorate

Nachdem sich der Staat von der direkten Verantwortung für die Führung der Universitäten weitgehend zurückgezogen hat und die Institutionen mit Globalbudgets ausstattet, hat sich eine interne Veränderung ergeben, die tiefgreifende Folgen hat. Die Rektorate wurden mit neuen Kompetenzen ausgestattet, wobei bis heute die Rektoren von der Professorenschaft gewählt oder zumindest einem Wahlgremium vorgeschlagen

werden. An der ETH wird der Präsident vom Bundesrat auf Vorschlag des ETH-Rates gewählt, während der Rektor von der Professorenschaft gewählt wird (Anmerkung der VSH-Redaktion: Der Rektor/die Rektorin wird dem ETH-Rat von der Professorenschaft zur Wahl beantragt.). Nun werden an verschiedenen Orten ƒnderungen dieser Strukturen und Verfahren angestrebt. An der ETH Zürich sollte auf Vorschlag des inzwischen zurückgetretenen Präsidenten das Rektorat kurzerhand abgeschafft werden, und an der Universität Zürich fordern politische Kreise die Abschaffung der Wahl des Rektors durch die Professorenschaft.
Sollten diese Pläne realisiert werden, so ist anzunehmen, dass die anderen schweizerischen Universitäten bald nachziehen werden und bald alle Hochschulen eine durchhierarchisierte Managementstruktur erhalten. Rektoren oder Präsidenten müssten dannzumal wohl durch Headhunter gesucht werden. Ihre Saläre hätten das Mehrfache eines Professorengehaltes zu betragen, da man solche Manager sonst kaum finden wird und eine deutliche finanzielle Überlegenheit auch den Status betont.

Über diesen lokalen Managementstrukturen steht, bereits etabliert, die Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS), die recht weitgehende Kompetenzen hat. Die CRUS, mit 28 (!) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dotiert, produziert bereits heute, meist ohne Konsultation der Basis, administrative Erlasse, Richtlinien für die Universitätsstrukturen und insbesondere Planungsunterlagen. Die Hierarchisierung, die an den meisten Universitäten bereits fortgeschritten ist, wird unter anderem von der CRUS unterstützt.
Neben der erwähnten Bürokratisierung hat diese Hierarchisierung weitreichende Konsequenzen für den Betrieb der Universitäten insgesamt. In erster Linie ist hier eine permanente Unruhe zu nennen, welche dem Wissenschaftsbetrieb abträglich ist. Analog zur Wirtschaft, die immer mehr von Quartalsdaten zu Quartalsdaten jagt, werden im Universitätsbetrieb der Eingang von Drittmitteln, Publikationszahlen, Zitierungen und andere Daten erhoben und mit Rankings verschiedenster Art als Richtschnur für die Vergabe von Mitteln benutzt. Daneben werden in planwirtschaftlicher Manier Studienrichtungen geschaffen und abgeschafft, wobei oft in langer Tradition erworbenes Wissen verloren geht.
Nach den Richtlinien der CRUS, denen die Universitätsleitungen in der Regel gehorsam folgen, geben sie ihnen doch Mittel in die Hand, universitätsinterne Mittelverschiebungen zu rechtfertigen, haben kleinere Unterrichts- und Forschungseinheiten oft einen sehr schweren Stand. Von der Politik her gesehen wird diese Entwicklung im Sinne einer Konzentration auf Schwerpunkte meist begrüsst, in völliger Verkennung der Tatsache, dass wissenschaftliche Leistung nicht in erster Linie von der Grösse einer Institution abhängt, sondern von der Qualität der Köpfe oder vielleicht auch nur eines Kopfes. Es lässt sich zeigen, dass auch heute in vielen Gebieten kleine Einheiten sowohl qualitativ als auch quantitativ eine, gemessen an den Kosten, überproportionale Produktivität erreichen.

## Verschlechterte Stimmung

Im Wirbel um die Führungsstrukturen der ETH Zürich haben sich vor kurzem die Angehörigen dieser Hochschule gegen eine weitere Hierarchisierung ausgesprochen, mindestens sofern diese nicht von einer Person ihres Vertrauens repräsentiert wird. Universitäten sind grundsätzlich noch komplexere Gebilde als die ETH und ertragen eine Hierarchisierung noch weniger gut. An mehreren Universitäten ist die Stimmung gegenüber den Leitungen bereits heute nicht immer sehr positiv. Eine Verstärkung der Hierarchisierung könnte diese Situation plötzlich drastisch verschlimmern, wie dies an der ETH der Fall war.

Die schweizerischen Universitäten und die ETH haben sich, insbesondere in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, hervorragende Positionen auch im internationalen Vergleich geschaffen. Die ETH Zürich hätte nun durch Präsidialmassnahmen bis 2020 zur "weltbesten naturwissenschaftlich-technischen Universität" gemacht werden sollen. Die Universitäten könnten versucht sein, ähnliche Absichten für ihre von oben verordneten Schwerpunkte zu äussern. Die Universitätsleitungen wären aber gut beraten, stattdessen ihren Vorgängern im Amt zu folgen, die im Allgemeinen durch eine kluge Führung den eigentlichen Leistungsträgern einen möglichst grossen Handlungsspielraum zu schaffen wussten.

## Kosten falscher Managementmodelle

Heute sind die Professoren nicht nur durch die Bürokratie stark belastet, sondern oft auch durch Umstrukturierungs- und Profilierungsmassnahmen demotiviert. Statt mit Schlagworten wie "Info-Nano-Bio", "Hochschule Schweiz", "Profilierung", "Schwerpunktsetzung", "kritische Masse" und so weiter zu operieren, mit denen man politischen Kreisen, aber auch der Wirtschaft im Hinblick auf Geldquellen zu gefallen versucht, sollten Universitätsleitungen feinhörig sein für die echten Bedürfnisse der Lehrer und Forscher und ihnen im Rahmen des Möglichen optimale Arbeitsbedingungen schaffen. Vielleicht wäre es dann nicht einmal mehr besonders wichtig, ob der Bund nun die Bildungsausgaben um 4,5 oder um 6 Prozent pro Jahr steigert. Wichtiger wäre es, die Reibungsverluste, die in den letzten Jahren stetig und deutlich zugenommen haben, wieder zu vermindern. - Die fortschreitende Hierarchisierung hat auch an den Universitäten die zum Teil schwer messbaren Kosten unproduktiver Aktivitäten in die Höhe getrieben. Universitäten folgen anderen Funktionsprinzipien als wirtschaftliche Unternehmen. Glaubt man Managementmethoden der Wirtschaft unbesehen auf Universitäten übertragen zu können, so kann dies zu einem Grounding führen, welches für das Land noch viel negativere Folgen zeitigen würde als im Fall eines Unternehmens der Wirtschaft, weil das Land wirklich leistungsfähige Universitäten und Hochschulen auf Gedeih und Verderb braucht.

*) © *Neue Zürcher Zeitung (zuerst erschienen in der NZZ vom 20.11.2006)*

ETH

**Eidgenössische Technische Hochschule Zürich**
**Swiss Federal Institute of Technology Zurich**

**Professor in Hydraulic Structures**

ETH Zurich invites applications for a tenured faculty position in Hydraulic Structures. The position is situated in the Department of Civil, Environmental and Geomatic Engineering (D-BAUG), which has a long tradition and an excellent international reputation in the field of hydraulic research and engineering.

The professor is expected to establish an outstanding research program in the broad fields of hydraulic structures, river engineering, and structural flood protection. New knowledge is expected to be generated by innovative experimental and theoretical research.

The successful candidate holds a university degree as well as a PhD in Civil Engineering. In addition to a proven research and publication record in hydraulic research and river engineering, he or she possesses professional experience in the analysis, design, construction, and operation of hydraulic structures. He or she can motivate undergraduate and graduate students, possesses leadership and management skills to guide a large research laboratory, and is willing to foster the synergies between teaching, research, and services to industry and public stakeholders. Courses at Master level may be taught in English.

Please submit your application together with a curriculum vitae, a list of publications, and a list of completed projects to the **President of ETH Zurich, Raemistrasse 101, 8092 Zurich, Switzerland, no later than July 31, 2007**. With a view towards increasing the proportion of female professors, ETH Zurich specifically encourages female candidates to apply.