

Jahresbericht des Rektors

Eines der herausragenden Ereignisse des Jahres 2006 war der Umbau der Universitätsleitung. Die Prorektorate wurden neu ausgerichtet: Sie sind nun an erster Stelle verantwortlich für sämtliche Planungs-, Budgetierungs- und Betriebsprozesse der ihnen zugeordneten Fakultäten. Damit haben die Dekane in ihrem Prorektor ein Gegenüber gewonnen, das sie in der Führung der Fakultäten effizient unterstützt. Die in vielen Universitäten übliche Matrix wurde um 90° gedreht: Nicht mehr die Querschnittsbereiche Lehre, Forschung und Planung bilden die hauptsächlichen Verantwortungsbereiche, sondern die Führung und Betreuung der Fakultäten. Dies kommt in den neuen Bezeichnungen zum Ausdruck: Prorektorat Medizin und Naturwissenschaften, Prorektorat Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Prorektorat Geistes- und Sozialwissenschaften. Zwar ist diese Umstrukturierung noch nicht der Normalfall in Europa, aber wir sind dennoch in guter Gesellschaft: Löwen hat kürzlich umgestellt; die University of London ist ähnlich strukturiert; ebenso die zehn Standorte des University of California Systems.

Die Kernidee der Neuausrichtung ist es, die Führungskapazität der Universitätsleitung zu erhöhen. Dies ist der abschliessende Schritt eines jahrelangen Prozesses, in welchem die im Universitätsgesetz verankerte Idee der Autonomie der Universität Zürich in konkrete und alltägliche Praxis umgesetzt wurde. Der Prozess des konsequenten Aufbaus von Führungskapazität begann mit dem neuen Universitätsgesetz, das im März 1998 mit grosser Mehrheit vom Zürcher Volk angenommen wurde. Dieses Gesetz gibt der Universität Zürich die Autonomie, welche für ihr erfolgreiches Wirken unabdingbar ist. Von Autonomie ist die gesamte Organisation dieses Hauses der Wissenschaft geprägt, weil das Prinzip der Autonomie dem Prozess der Wissenschaft am besten entspricht. Wissenschaft ist ein weitgehend autonomer, sich selbst organisierender Prozess, der dann am besten läuft, wenn möglichst wenig sachfremde oder bürokratisch bedingte Eingriffe vorgenommen werden. Wissenschaft ist dort kreativ, wo die Machtwörter klein geschrieben werden.

Autonomie aber hat nichts mit Solipsismus oder Laissez-Faire zu tun. Wer Autonomie beansprucht, sagt Ja zu vielfältigen Verpflichtungen. Zwei davon sollen heute hervorgehoben werden: Die Verpflichtung, sich selbst zu organisieren, und die Verpflichtung, Rechenschaft abzulegen über das, was man im gewährten Freiraum gemacht hat.

Selbstorganisation

Wer autonom sein will, muss sich zur Selbstorganisation verpflichten. Denn das Vertrauen, das der Kanton Zürich als unser Träger uns in der Gestalt einer Summe von mehr als 400 Millionen Schweizer Franken, die fast die Hälfte unseres Budgets ausmacht, ausspricht, trägt in sich den Anspruch des verantwortungsvollen Handelns. Verantwortungsvoll handelt eine Institution, die transparent ist und sich überzeugenden wissenschaftlichen und prozeduralen Standards verpflichtet weiss. Die Universität Zürich hat in den vergangenen acht Jahren viele Massnahmen getroffen, um sich des Vertrauens würdig zu erweisen. In einem langen, stetigen und von Ausdauer geprägten Prozess haben wir eine der Autonomie entsprechende Governance aufgebaut.

Ein erster Schritt war die Erarbeitung von formellen Regelungen. Selbstorganisation braucht ein normatives Gerüst. Diese Regelungen wurden in Übereinstimmung mit und in Auslegung des Universitätsgesetzes erarbeitet: Universitätsordnung, Universitätspersonalverordnung, Finanzreglement, Rahmenpflichtenhefte für Qualifikationsstellen, Rahmenordnungen für die

Studienreform nach dem Bologna-Prinzip. An dieser Universität sind die Regelungen dazu da, einen Spielraum für erfolgreiches Handeln zu eröffnen. Die Universität soll also nicht reglementiert werden, sie soll vielmehr auf allen Ebenen verantwortungsvoll geführt werden.

Ein zweiter Schritt war die Standardisierung von Entscheidungsprozessen und die Konstituierung von Gremien, in welchen die Selbstorganisation klar und effizient durchgeführt werden kann. Eine Universität ist prinzipiell eine Expertenorganisation, in welcher die grösste Sachkompetenz in der Regel nicht in der hierarchischen Spitze liegt, sondern bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Wenn Führung mit Sachverstand geschehen soll, ergibt sich ein fundamentales Führungsprinzip, das an unserer Universität je länger desto besser verwirklicht ist: Führungskompetenz muss auf allen Ebenen in nächste Nähe zur Sachkompetenz gebracht werden. Das ist das regierende Prinzip unserer Institution.

Zur Selbstorganisation gehört drittens der Aufbau einer sinnvollen Planung. Ihre Kunst ist es, die sinnvollen Top-down-Momente mit den in einer Expertenorganisation unverzichtbaren Bottom-up-Impulsen zu vereinigen. Dies ist das Ziel der rollenden Entwicklungs- und Finanzplanung, die in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt wurde. Sie vereinigt die Orientierung an grundlegenden strategischen Zielen mit der Berücksichtigung unerbittlicher finanzieller Realitäten bis hin zum Detail einer 30%-Stelle.

Ein weiterer Schritt war die konsequente Professionalisierung von Führungsfunktionen, angefangen bei der Direktion des Instituts bis hin zur Universitätsleitung. Dazu gehört der Übergang zu längeren Amtszeiten und die Einrichtung von Fakultäts- oder Institutsmanagern, welche den Dekan oder die Institutsleiterin mit der Bereitstellung von präzisen Entscheidungsgrundlagen unterstützen.

Entscheidend für die Zukunft der Universität Zürich war darüber hinaus die Einrichtung eines umfassenden, wissenschaftlichen Evaluationssystems. In den Jahren 2000/01 wurde eine unabhängige Evaluationsstelle eingerichtet, die direkt dem Universitätsrat verantwortlich ist. Sie wird von einem Wissenschaftler geleitet, der auch Hochschulforschung betreibt. Die Evaluationen werden in sämtlichen wissenschaftlichen und administrativen Bereichen der Universität Zürich durchgeführt. Ihr Ziel ist es herauszufinden, wie man mit möglichst wenig Mitteln möglichst viel besser werden kann. Die Evaluation ist als Informed Peer Review gestaltet: Der Selbstbeurteilung eines Instituts werden Untersuchungen der Evaluationsstelle wie zum Beispiel Studierendenbefragungen zur Seite gestellt sowie eine Beurteilung durch international führende Exponenten des jeweiligen Faches. Solche Evaluationen geben unabhängig Auskunft über die Qualität einer Einheit und stärken die Fähigkeit, strategisch zu denken und zu handeln.

Ein weiterer Schritt im Prozess der autonomen Organisation der Universität Zürich war der Aufbau internationaler Allianzen. Eine solche besteht zwischen der Humboldt-Universität zu Berlin, der Universität Wien und der Universität Zürich. Sie dient dem institutionellen Lernen der Beteiligten. Eine andere Allianz ist die LERU, die League of European Research Universities, eine kleine Gruppe von Universitäten, welche gemeinsam den höchsten Standards in Forschung und Lehre verpflichtet sind und die sich bei der Realisierung dieser Standards gegenseitig unterstützen.

Für die Universität Zürich war zudem auch die Klärung der Schnittstelle zum Universitätsspital lebenswichtig. Die Universitätsleitung hat die Initiative zu regelmässigen gemeinsamen Sitzungen mit der Spitaldirektion ergriffen und die Beziehungen zum Universitätsspital neu gestaltet, indem sie Leistungsverträge mit den Kliniken ausarbeitete.

All dies dient dem einen Ziel, das universitäre Interesse an Lehre und Forschung optimal mit dem Interesse des Universitätsspitals an klinischen Spitzenleistungen zu vereinen.

Schliesslich wurde im Rahmen des Prozesses der Selbstbeobachtung und der Evaluation der Universitätsleitung auch die systematische Kommunikation verstärkt und ein Direktor Finanzen etabliert. Darauf hin wurden die grundlegenden Prinzipien der Führung einer erneuten kritischen Reflexion unterzogen. Der konsequente und vorläufig letzte Schritt war dann die Umstrukturierung der Universitätsleitung, wie sie zu Beginn vorgestellt wurde.

Rechenschaftsablage

Selbstorganisation ist kein Selbstzweck. Sie dient vielmehr dazu, die Wissenschaft bestmöglich zu steuern und sie kostengünstig zu Hochleistungen zu befähigen. Diese Leistungen werden von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern dieser Institution in reichem Masse vollbracht. Schön ist immer, wenn man nicht selbst auf die Qualität der eigenen Institution hinweisen muss, sondern wenn das Urteil von Aussenstehenden ausgesprochen wird. Dazu die folgenden Beispiele:

Im September 2006 gab das deutsche Handelsblatt bekannt, dass die Blüemlisalpstrasse 10 in 8006 Zürich die beste Adresse ist für ökonomische Forschung im deutschsprachigen Raum. Sie veröffentlichte ein Ranking zu den Forschungsleistungen, welches von einem ökonomischen Experten erstellt worden war. Da belegt die Universität Zürich mit grossem Abstand zur Universität Bonn und zur LMU München den ersten Platz. Und wer gute Forschung macht, macht in aller Regel auch gute Lehre.

Das zweite Beispiel betrifft die Gebiete Life Science und Medizin. Das so genannte Shanghai Ranking, das im Frühjahr 2007 erstmals nach Fachbereichen gegliedert erschien, bestätigt eindrücklich, was unsere eigenen Analysen stets gezeigt haben: Die Universität Zürich erbringt sehr gute Leistungen in wichtigen Bereichen der biologischen und medizinischen Forschung.

Ausgehend von bibliometrischen Indikatoren entwickelte das renommierte Leidener Institut für Wissenschafts- und Technologiestudien, das CWTS, ein neues Ranking-System und publizierte nun die ersten Ergebnisse. Die Tabelle kombiniert Produktivität und Qualität, eine Kombination, auf die es entscheidend ankommt. Die Position der Universität Zürich unter den grössten Universitäten Europas kann sich sehen lassen.

Man kann solchen Beispielen entgegenhalten, sie seien vereinfachend. So wichtig diese Rankings für den internationalen Vergleich sind, so wenig entbinden sie eine Universität von der Verpflichtung, ihre Qualität systematisch zu evaluieren. Die Universität Zürich besitzt in Gestalt ihres Evaluationssystems ein erheblich feineres Muster von Qualitätsbeurteilungen.

Die folgende Darstellung, die ich am Dies vor zwei Jahren bereits gezeigt habe und die nun aktualisiert wurde, fasst die Ergebnisse der Evaluationen aus der Sicht der Universitätsleitung zusammen. Inzwischen sind schon ungefähr 80% Prozent aller universitären Einheiten evaluiert worden. Bei rund 90% der abgeschlossenen Evaluationen ist zudem der Follow-up-Prozess angelaufen oder bereits beendet. Die Universitätsleitung beurteilt die Ergebnisse als insgesamt gut. Man sieht natürlich auch, dass noch Raum für Verbesserungen besteht. Viele Verbesserungen sind in der Zwischenzeit bereits vorgenommen worden, und es werden laufend neue Massnahmen in die Tat umgesetzt.

Schluss

Weder Selbstorganisation noch wissenschaftliche Leistungen wären möglich, würde die Universität nicht unterstützt von einem zuverlässigen und kräftigen Träger. Darum sei an dieser Stelle der Bildungsdirektion, der Zürcher Regierung und dem Kantonsrat gedankt. Kein Träger wäre jedoch erfolgreich ohne diejenigen, welche sich mit Leib und Seele dieser faszinierenden Institution verschrieben haben. Darum sei an dieser Stelle allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und allen Forschenden und Lehrenden gedankt für die eindruckliche Arbeit, die sie auch im vergangenen Jahr geleistet haben. Es wurden Werte geschaffen, die sich sehen lassen können. Dazu zitiere ich einen Satz der Bildungsdirektorin aus dem Jahresbericht 2006: „Wer Wertschöpfung erwartet, muss auch Wertschätzung vermitteln.“ Dieser Einsicht ist nichts hinzuzufügen.