



0002
ZÜRICH
UNIVERSITÄT

Inhalt

	Brief an die Mitglieder des Akademischen Senates und der Fakultätsversammlungen	1
1	Die derzeitige Situation der Universität	3
1.1	Wachstum	3
1.2	Lehre, Forschung und Dienstleistung	3
1.3	Organisation und Leitung	5
1.4	Aussichten	6
2	Ziele der Universität	8
2.1	Wissenschaftlichkeit	8
2.2	Universitas litterarum, Fächerspektrum	8
2.3	Leistung und Innovation	9
3	Erforderliche Massnahmen	11
3.1	Rahmenbedingungen	11
3.2	Finanzierungsbasis der Universität	11
3.3	Interne Strukturbereinigungen	12
3.4	Neuordnung der Organisations- und Leitungsstruktur	13
4	Antrag	16



Universität Zürich
Senatsausschuss

8001 Zürich, Künstlergasse 15, 15. März 1993 HHS/uf
Tel.: 01 / 257 22 11 — Telefax: 01 / 257 22 12

An die
Mitglieder des Akademischen Senates
und der Fakultätsversammlungen

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Zeiten, die auf unsere Universität zukommen, werden schwieriger werden. Doch auch unter erschwerten Bedingungen soll, will und kann die Universität Zürich die qualitativ hochstehende, leistungskräftige und innovative Universität bleiben, die sie heute ist. Dazu sind allerdings wichtige Voraussetzungen noch zu schaffen.

Der Senatsausschuss legt Ihnen hiermit ein Konzeptpapier vor, das in gebotener Kürze die derzeitige Situation der Universität skizziert, die Hauptziele der Universität festhält und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Massnahmen formuliert:

- Auf der Ebene der politischen Instanzen sind grundsätzliche *bildungs- und finanzpolitische Perspektiven* zu entwickeln, die der Universität ermöglichen, im Rahmen des gesamten Bildungswesens ihre Aufgaben auch mittel- und längerfristig sachgerecht zu erfüllen.
- Gleichzeitig muss die Universität in die Lage versetzt werden, die auf sie zukommenden Probleme selbständig an die Hand zu nehmen. Die Universität kann nicht länger in Analogie zu einer Verwaltungsabteilung des Kantons verwaltet werden, sondern muss selbst aktiv und unternehmerischer werden. Dies setzt insbesondere im Bereich der *Bewirtschaftung der Ressourcen* eine markante Deregulierung der diesbezüglichen Vorgaben und Vorgänge voraus. Die Universität muss ihre Ressourcen zielgerichtet, flexibel und optimal einsetzen können.
- Dringend notwendig ist schliesslich eine Neuorientierung der *Organisations- und Leitungsstruktur der Universität*. Die derzeitige Kumulierung der Funktionen der Trägerschaft, der Aufsicht und der Leitung der Universität in der Hand des Erziehungsdirektors und der Erziehungsdirektion ist abzulösen durch eine klare Unterscheidung zwischen diesen drei Funktionen und die Übertragung der operationellen Kompetenzen an die Universität. Dies setzt angesichts der heutigen Anforderungen und auch gemäss heutigen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen den Aufbau einer effizienten inneruniversitären Leitungsstruktur voraus, in der dem Rektorat, den Fakultäten und den Instituten, Seminaren und Kliniken je stufengerecht die ihnen zukommenden Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen werden.

Dass die Organisations- und Leitungsstruktur der Universität Zürich, die in ihren Grundzügen nach wie vor derjenigen der Gründungszeit der Universität im 19. Jahrhundert entspricht, den heutigen Ansprüchen nicht mehr genügt, ist im Kanton Zürich seit mindestens 30 Jahren bekannt. Eine lange Reihe politischer Vorstösse insbesondere der 60er und 70er Jahre, die u.a. 1975 zum Entwurf eines eigenen Universitätsgesetzes geführt haben, legt dafür beredtes Zeugnis ab. Während in der Zwischenzeit im Bereich der Mitbestimmung durch zwei Gesetzesänderungen wesentliche Anpassungen vorgenommen wurden, blieb die Neuorganisation der Leitungsstruktur in wenigen Ansätzen stecken. Es ist höchste Zeit, diesen Faden wieder aufzunehmen.

Ziel dieses Konzeptpapieres ist somit, ein Verfahren einzuleiten, das der Universität zu den Rahmenbedingungen und Strukturen verhilft, derer sie für die Bewältigung der auf sie zukommenden Herausforderungen bedarf.

Ziel der Vernehmlassung bei den Fakultäten ist nicht eine gesamtuniversitäre Redaktion des vorliegenden Textes; die Fakultäten werden vielmehr eingeladen, sich *grundsätzlich* zu den folgenden vier Fragen zu äussern (über Einzelheiten zu reden, wird später noch reichlich Anlass sein):

- Teilen Sie die in Kap. 1 begründete Meinung des Senatsausschusses, dass im Blick auf die Zukunft unserer Universität ein Orientierungs- und Handlungsbedarf besteht?
- Stimmen Sie den in Kap. 2 formulierten Zielen der Universität zu?
- Erachten Sie die in Kap. 3 vorgeschlagenen Massnahmen als geeignete Grundlage für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Universität?
- Unterstützen Sie den in Kap. 4 formulierten Antrag?

Mit freundlichen Grüssen

Namens des Senatsausschusses



Prof. Dr. H.H. Schmid, Rektor

1

Die derzeitige Situation der Universität

Die Universität Zürich befindet sich in einer kritischen Situation, die nach Klärung und zukunftsorientierten Massnahmen ruft.

- In den letzten 30 Jahren ist die Universität extrem gewachsen, ohne dass die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen dieser Entwicklung zu folgen vermochten.
- Lehre, Forschung und Dienstleistung, deren Anforderungen sich in diesem Zeitraum ohnehin sichtbar verändert haben, sind dadurch in erhebliche Engpässe geraten.
- Die Organisations- und Leitungsstruktur der Universität vermag, von dieser Entwicklung überrollt, den heutigen Aufgaben und Arbeitsweisen der Universität nicht mehr zu genügen.
- Die mittel- und längerfristigen Aussichten lassen nicht erwarten, dass sich die kritische Situation von selbst entspannt.

1.1

Wachstum

Seit 1960 hat die Universität Zürich in ihrer wissenschaftlichen Entwicklung, in ihren Studentenzahlen und in ihrer Infrastruktur ein gewaltiges Wachstum erlebt. Mit heute über 21'000 Studierenden und über 130 Instituten, Seminaren und Kliniken, mit über 3000 Planstellen und einem Jahresbudget von über einer halben Milliarde Franken ist sie im Rahmen schweizerischer Verhältnisse zu einem Grossbetrieb geworden.

Trotz grosser Aufwendungen seitens der öffentlichen Hand vermochten die der Universität zugewiesenen Ressourcen diesem Wachstum nicht zu folgen: Während die Zahl der Studierenden gegenüber 1960 auf das 6.3fache anstieg, vermehrte sich die Zahl der Professuren nur auf das 3.3fache und die Betriebsmittel (real) lediglich auf das 4.4fache.

1.2

Lehre, Forschung und Dienstleistung

1.2.1

Unmittelbar sichtbar wird dieses Missverhältnis in der **Lehre**, besonders bedrängend im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften.

Die wichtigsten Stichworte für die Engpassfächer lauten: unzumutbare Belastungen der Lehrenden und Lernenden, überfüllte Hörsäle und überbelegte Seminare und Übungen, Engpässe bei studentischen Arbeitsplätzen, in Laboratorien, Bibliotheken und Sammlungen. Die Folgen sind: Überforderung der Lehrenden und Lernenden, Verunsicherung und Resignation, Vermassung und Vereinzelung der Studierenden; zunehmend rezeptives statt produktives Lernen, lange Studienzeiten, hohe Zahl von Studienabbrüchen, Verminderung der Ausbildungsqualität; Überbelastung der Assistierenden durch Lehre, Betreuung von

Studierenden und Administration, unzureichende Möglichkeiten der wissenschaftlichen Entwicklung des akademischen Nachwuchses.

In einer Zeit, in der sich die Anforderungen an die Lehre nicht nur durch die Zahl, sondern auch durch die Differenzierung der Herkunft und der Vorbildung der Studierenden sowie durch das Anwachsen des Wissens und eines neuen Verhältnisses zwischen Forschung und Lehre verschärft haben, belastet diese Entwicklung die Universität in der Erfüllung ihres Lehrauftrags besonders schwer.

1.2.2 Nicht minder gravierend sind die Konsequenzen der gegenwärtigen Situation für die **Forschung**.

Die über die Massen angestiegene Ausbildungsfunktion der Universität gefährdet die traditionelle und für eine Universität unabdingbare Verbindung von Lehre und Forschung. Die Forschung steht in Gefahr, an den Rand gedrängt zu werden. Beeinträchtigt werden dadurch nicht nur der wissenschaftliche Ruf der Universität und ihre internationale Konkurrenzfähigkeit, sondern auch die Qualität der spezifisch universitären Lehre.

Diese Entwicklung trifft die Universität in einer Zeit, in der auch die Forschung ohnehin vor zusätzlichen Anforderungen steht, etwa in ihrer immer noch weitergehenden Technisierung und Computerisierung, im verstärkten Anspruch auf Interdisziplinarität und Selbstreflexion (Verantwortung der Wissenschaft) oder in ihrem neuen Verhältnis zu anwendungsorientierten Problemen – und dies alles in einem sich nach wie vor verstärkenden internationalen Wettbewerb.

Gerade in der Schweiz, die über keine natürlichen Rohstoffe und nur in wenigen Bereichen über hochstehende ausseruniversitäre Forschungsinstitutionen verfügt und daher in besonderer Weise auf wissenschaftlich qualifiziertes Wissen und Können angewiesen ist, hätte ein Rückschritt in universitärer Forschung und Lehre auch gesamtgesellschaftlich schwerwiegende Folgen.

1.2.3 Engpässe bestehen auch im Bereich der **Dienstleistung**.

Angesichts des rasanten Fortgangs der wissenschaftlichen Entwicklung und des hohen gesellschaftlichen Bedarfs an Wissenschaft reicht der traditionelle, zeitverzögerte Weg des Wissenstransfers zwischen Universität und Gesellschaft über die Hochschulabsolventen allein nicht mehr aus. Grundlagenforschung und Anwendung wachsen zusammen und bedürfen eines unmittelbareren Austausches. Die Erwartungen und Ansprüche der Gesellschaft an die Universität nehmen zu, und verschiedene universitäre Einrichtungen und Dienstleistungen werden vermehrt auch von einer ausseruniversitären Öffentlichkeit beansprucht. Die Universität hat neue Ein- und Ausgangstore bekommen.

Der Ausgleich dieses gewachsenen Dienstleistungsbedarfs mit den traditionellen Aufgaben der Universität in Forschung und Lehre stellt die Universität vor zusätzliche Herausforderungen.

1.3

Organisation und Leitung

Mit diesen Aufgaben und der Grösse und Diversifikation des Universitätsbetriebs sind auch die Ansprüche an die Leitung und Organisation der Universität erheblich gewachsen, während deren Struktur noch weitgehend dem Konzept der Gründungszeit der Universität im 19. Jahrhundert entspricht. Insbesondere hat die damals politisch gewollte enge Einbettung der Leitung und Verwaltung der Universität in das Gesamtgefüge des Zürcher Staates und dessen Verwaltung in der Zwischenzeit zu Kompetenzverteilungen und Dienstwegen geführt, die den heutigen Anforderungen nicht mehr genügen, jeder modernen Betriebsführung widersprechen und die Universität zu einem extrem schwerfälligen Unternehmen haben werden lassen.

1.3.1

Die **Entscheidungsbefugnisse** liegen im wesentlichen bei den kantonalen Instanzen, insbesondere beim Erziehungsdirektor, der gegenüber der Universität die Funktionen der Trägerschaft, der Aufsicht und der Leitung in einer Person vereint. Ihm stehen Teile der kantonalen Verwaltung zur Seite, an die wesentliche Aspekte sowohl der Leitung als auch der Aufsicht über die Universität delegiert sind.

Diese Vermengung von Funktionen, besonders von Aufsicht und Leitung sowie von Leitung und Verwaltung, und die mit ihr verbundene zentralistisch orientierte Gesamtstruktur belastet die Arbeit der Universität in schwerwiegendem Masse: Die Dienstwege sind zu lang und die Distanz zwischen den Ebenen der Entscheidungen und der Sach- und Fachkompetenz ist zu gross. Den ausseruniversitären Entscheidungsinstanzen fehlt die zureichende Kenntnis der konkreten Situation, und die von den Verwaltungsinstanzen anzuwendenden Regelungen und Kriterien sind den Bedürfnissen der Universität zu wenig angemessen.

Auf der anderen Seite fehlt der Universität eine effiziente inneruniversitäre Leitungsstruktur. Den inneruniversitären Instanzen kommen neben deren Antragsrecht bestenfalls Koordinationsfunktionen zu, allerdings ohne eigene Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse.

1.3.2

Auch die **Bewirtschaftung der Ressourcen** (Finanzen, Stellen, Bauten) liegt grundsätzlich in der Hand der kantonalen Instanzen und folgt in erster Linie den für die Bedürfnisse der kantonalen Verwaltung geschaffenen Regelungen.

- Die Bewirtschaftung der *Finanzen* ist an die Vorgaben der staatlichen Finanzordnung gebunden, die den Bedürfnissen eines Grossbetriebes und den spezifischen Belangen einer Universität nicht ent-

sprechen. Bemühungen um eine Erhöhung der Eigenwirtschaftlichkeit der Universität werden dadurch bereits im Ansatz erstickt.

- Die Festlegung und Änderung des *Stellenplans* liegt (hierarchisch viel zu hoch) in der Hand des Regierungsrates. Die Anstellung (und z.T. auch personelle Auswahl) des Universitätspersonals durch universitätsexterne Instanzen bedeutet eine unnötige Verlängerung des Instanzenweges.
- Über Massnahmen im Bereich der *Bauten* (Planung, Ausführung, Unterhalt, Mobiliar) entscheidet die Baudirektion, z.T. zusammen mit der Erziehungsdirektion. Die Universität wird in die Planungs- und Entscheidungsvorgänge nur unzureichend einbezogen.

Eine flexible und auch kurzfristig wirksame Bewirtschaftung der Ressourcen, wie sie gerade in einer kritischen Zeit finanzieller Engpässe unabdingbar ist, ist unter diesen Vorgaben nicht möglich. Die Verwaltung der Mittel ist überreglementiert, und die Grenzen zwischen einzelnen Konten sind oft unüberwindbar. Die Bildung von Rückstellungen oder Vermögen ist ausgeschlossen. Anreize und Möglichkeiten zur Optimierung des Einsatzes der Mittel fehlen.

1.3.3

Die **Verwaltung** der Universität hat sich im Laufe der Zeit (oft ohne klare Abgrenzungen) aufgeteilt auf die universitätsinterne Verwaltung (ZUV) und die kantonale Verwaltung (in verschiedenen Direktionen).

Diese Aufteilung führt zu unklaren Kompetenzverteilungen, Doppelspurigkeiten und umständlichen Abläufen über zu viele Instanzen. Eine sinnvolle Koordination der Verwaltungsaufgaben und ein übergreifendes Verwaltungskonzept sind nicht möglich.

1.4

Aussichten

Die mittel- und längerfristigen Aussichten lassen nicht erwarten, dass sich die kritische Situation der Universität von selbst entspannt.

Die bildungspolitische Gesamtsituation ist in Bewegung geraten, und deren weitere Entwicklung ist offener denn je. Wichtige bildungspolitische Fragen sind in nächster Zeit zu entscheiden: Revision der Maturitätsanerkennungsverordnung (MAV), Massnahmen zur Beschränkung der Zulassung von Studierenden (Numerus clausus und Studienzeitenbegrenzung), Einführung von Berufsmaturen und Fachhochschulen. Auch der künftige Weg der Schweiz im Bereich der europäischen Integration wird von der Universität noch zusätzliche Entscheidungen und Anpassungen fordern.

Sicher ist demgegenüber, dass sich die Wissenschaft und damit die Anforderungen an Forschung, Lehre und Dienstleistung auch in Zukunft weiter entwickeln werden. Ein Stillstand der Forschung an der

Universität würde einen kaum aufholbaren Rückschritt bedeuten. Der Zuwachs an Studierenden könnte sich zwar etwas verlangsamen, doch für einen sichtbaren Rückgang der Studentenzahlen gibt es keine Anhaltspunkte. Das Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen wird erweitert werden müssen. Die Nachfrage nach universitären Dienstleistungen zugunsten der Öffentlichkeit wird sich kaum verringern. Insgesamt werden die Erwartungen von Gesellschaft, Staat und Öffentlichkeit an die Universität eher zunehmen als zurückgehen.

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die derzeitige Verknappung der öffentlichen Mittel nicht temporärer, sondern struktureller Natur ist. Sollten zudem die Pläne für den Ausbau der Berufsbildung (Berufsmaturität, Fachhochschulen) realisiert werden, wird sich der Staat zweifellos mit zusätzlichen und möglicherweise erheblichen Finanzansprüchen im Bildungsbereich konfrontiert sehen.

Angesichts der Grundsätzlichkeit der Herausforderungen, vor denen die Universität steht, genügt es nicht, die Universität lediglich zu verwalten und auf aktuelle Entwicklungen nur punktuell zu reagieren. Es ist unausweichlich, sich auf ihren Auftrag und ihr Ziel zu besinnen und daraus ihre Perspektiven zu entwickeln und die erforderlichen Massnahmen zu treffen.

2 Ziele der Universität

Die wichtigsten Ziele der künftigen Entwicklung der Universität sind:

- Die Universität Zürich soll eine wissenschaftliche Institution bleiben.
- Die Universität Zürich soll auch weiterhin als Universität mit breitem Fächerspektrum eine *universitas litterarum* vertreten.
- Die Universität Zürich soll eine leistungsstarke und innovative Universität sein.

2.1 Wissenschaftlichkeit

Das Grundziel der Universität ist ihr historisch und politisch vorgegeben und hat sich auch in der neuesten Zeit nicht verändert: in Lehre, Forschung und Dienstleistung wissenschaftlich hochstehende Arbeit auf international konkurrenzfähigem Niveau zu leisten.

Geändert hat sich allerdings das geistige, gesellschaftliche, politische und ökonomische Umfeld, in dem die Universität ihre Aufgabe zu erfüllen hat. Den sich daraus ergebenden neuen Herausforderungen und Ansprüchen haben sich sowohl die Universität als auch ihre Trägerschaft zu stellen.

Insbesondere ist dafür zu sorgen, dass die Universität auch unter den heutigen und künftigen Bedingungen ihre spezifische Stellung im gesamten Bildungssystem (akademischer Charakter, Verbindung von Forschung und Lehre, Studium vor Ausbildung) beibehalten kann und nicht zu einer höheren Fachhochschule wird.

2.2 Universitas litterarum, Fächerspektrum

Vorgegeben ist auch die Tatsache, dass im Rahmen der Schweizer Hochschulen die Universität Zürich nicht nur die grösste Universität ist, sondern auch diejenige mit dem breitesten Fächerangebot. Nach wie vor bedeutet das für sie die Chance und Herausforderung, eine *universitas litterarum* im Sinne der inneren Einheit und Zusammengehörigkeit der Wissenschaften zu vertreten.

Diese Perspektive sollte der Universität Zürich auch in Zukunft erhalten bleiben. Ein breites Fächerspektrum entspricht zudem der auch sonst unangefochtenen Zentrumsfunktion Zürichs, der Bedeutung der Universität Zürich für ihr primäres und relativ grosses Einzugsgebiet der gesamten (Nord-)Ostschweiz sowie der nationalen und internationalen Bedeutung des Hochschulplatzes Zürich insgesamt.

Im Blick auf dieses Ziel sind allerdings gerade in der heutigen Zeit auch Überlegungen zur angemessenen bzw. kritischen Grösse der Universität angezeigt. Erforderlich ist die Weiterentwicklung der Koordination

und Kooperation mit anderen Hochschulen im Rahmen eines gesamtschweizerischen Hochschulkonzeptes.

2.3 **Leistung und Innovation**

Die Universität Zürich soll eine leistungsstarke und innovative Universität sein.

2.3.1 Um dieses Ziel zu erreichen, muss die Universität **flexibler** werden.

Den immer schneller werdenden Veränderungen ihres wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Umfelds muss die Universität gerecht werden können, gerade weil sie den Auftrag hat, die wissenschaftliche und kulturelle Tradition und Kontinuität zu wahren.

Flexibilität erfordern zusätzlich die knapper werdenden Ressourcen, die gestiegenen Ansprüche an Schwerpunktsetzung, Koordination und Kooperation sowie die Bewältigung der grossen Studentenzahlen.

Flexibilität erfordert zudem der Anspruch an die Universität, nicht nur auf Entwicklungen, die auf sie zukommen, zu reagieren, sondern proaktiv auch selbst initiativ zu werden.

Dazu bedarf die Universität der Möglichkeit auch kurzfristig wirksamer Anpassungen in Lehre, Forschung und Dienstleistung. Die Universität muss unverzüglich und unmittelbar handeln können. Sie muss ihre Ressourcen zielgerichtet einsetzen können.

Insgesamt muss die Universität "unternehmerischer" werden, in Lehre und Forschung und in besonderem Masse im Bereich der Dienstleistungen wie auch im Blick auf ihre Beteiligung an Projekten und Institutionen mit gemischter Trägerschaft oder die Verwertung von Forschungsergebnissen.

2.3.2 Flexibilität setzt **Freiheit** und **Eigenständigkeit** voraus.

Freiheit meint dabei nicht nur die der Universität grundsätzlich zugestandene inhaltliche Freiheit von Lehre und Forschung, sondern auch den operationellen Bewegungsspielraum der Universität als Institution.

Solche Freiräume sind notwendig zur Steigerung der Motivation, der Effizienz und der Kreativität und mithin der Qualität der Universität.

2.3.3 Flexibilität erfordert eine adäquate **Organisations- und Leitungsstruktur**.

Die derzeitige Vermengung der Funktionen der Trägerschaft, der Aufsicht und der Leitung sowie von strategischer Führung und operationeller Leitung der Universität ist aufzulösen zugunsten einer klaren Organisation mit sach- und stufengerechten Kompetenzzuweisungen. Zwi-

schen ausser- und inneruniversitären Zuständigkeiten ist funktionsgerecht zu unterscheiden. Die Entscheidungsbefugnisse im operationellen Bereich sind an die Universität zu übertragen.

Insgesamt sind die Ebenen der Entscheidungen und der Sachkompetenz und Sachverantwortung so nahe wie möglich aneinanderzurücken. Dies erfordert auch inneruniversitär ein transparentes System von Kompetenzdelegationen an die Fakultäten und Institute.

2.3.4

Freiheit und Eigenständigkeit setzen **Eigenverantwortung** und die Bereitschaft zur **Rechenschaft** voraus.

Die Delegation von Kompetenzen bedeutet auch die Delegation von Verantwortung, und Verantwortung verpflichtet zur Rechenschaftsablage, deren erste Adressaten im Rahmen unseres Bildungswesens die zuständigen staatlichen Instanzen sind.

Damit die Universität ihren Auftrag auch künftig zielgerichtet und auf hohem Niveau erfüllen kann, bedarf sie klarer Rahmenbedingungen, erweiterter Handlungsspielräume und einer sach- und zeitgemässen Organisations- und Leitungsstruktur. Grösstmögliche Freiheit und Flexibilität sowie von Staat und Universität gemeinsam getragene Verantwortung sind die grundlegenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Universität.

3

Erforderliche Massnahmen

Zur Erreichung der formulierten Ziele sind insbesondere Massnahmen in folgenden Bereichen nötig:

- Klärung der bildungspolitischen Rahmenbedingungen und Erweiterung der Handlungsspielräume der Universität,
- Stabilisierung und Verbreiterung der finanziellen Basis der Universität,
- interne Strukturbereinigungen bezüglich Organisation, Grösse und Ausstattung einzelner Lehrbereiche und Forschungseinheiten,
- Neuordnung der Organisations- und Leitungsstruktur der Universität.

3.1

Rahmenbedingungen

Zur Klärung der künftigen Rahmenbedingungen der Entwicklung der Universität sind in erster Linie erforderlich:

- die Ausarbeitung eines bildungspolitischen Leitbildes für die Universität im Rahmen eines umfassenden Konzeptes des öffentlichen Bildungswesens insgesamt, welches auch die Seite der Finanzierung verbindlich einbezieht,
- die Erarbeitung von Grundsätzen, in welcher Weise das Verhältnis von Verbreiterung der Finanzierungsbasis, Erhöhung der Eigeneinnahmen, Zulassungsbeschränkungen und (kalkuliertem) Leistungsabbau bestimmt werden soll,
- die Entflechtung von Trägerschaft, Aufsicht und Leitung der Universität,
- die Verleihung einer eigenen Rechtspersönlichkeit in Form einer selbständigen Anstalt öffentlichen Rechts zur Erweiterung des Handlungsspielraums der Universität, besonders für Vereinbarungen und Verträge, für Beteiligungen an Projekten und Institutionen mit gemischter Trägerschaft und für die Bildung eigenen Vermögens und von Rückstellungen.

3.2

Finanzierungsbasis der Universität

Für die Erreichung der angestrebten Ziele ist die finanzielle Basis der Universität zu sichern. Die an die Universität herantretenden Aufgaben und die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen sind in ein sachgerechtes Verhältnis zu bringen. Aufgaben und Mittel haben sich zu entsprechen, Bildungs- und Finanzpolitik sind miteinander ins Gleichgewicht zu bringen.

- Seitens des Kantons Zürich als dem Hauptträger der Universität ist eine auf den nötigen bildungspolitischen Grundsatzentscheiden beruhende, längerfristige Finanzplanung für die Universität erforderlich.
- Die Bemühungen um erhöhte Bundesbeiträge gemäss Hochschulförderungs- und Forschungsgesetz auf der Basis einer zuverlässigen und längerfristigen Finanzplanung des Bundes sowie um eine angemessene Erhöhung der Beiträge seitens der Nichthochschulkantone sind fortzusetzen. Die Gewährleistung der Grundausrüstung der Universität und die gezielte Förderung einzelner Forschungsbereiche sind sachgerecht miteinander zu verbinden.
- Zu schaffen sind die Voraussetzungen und Anreize für eine Erhöhung der Eigenwirtschaftlichkeit der Universität. Erforderlich sind dafür eine eigenständige, transparente und erfolgsorientierte Universitätsrechnung und die Abkehr vom Bruttoprinzip der kantonalen Finanzordnung. Alle Eigeneinnahmen der Universität sind unmittelbar der Universitätsrechnung gutzuschreiben. Der Kostendeckungsgrad von Dienstleistungen ist zu erhöhen. Verdeckte Subventionen des Staates an Dienstleistungen aus Konten für Forschung und Lehre sind auszuweisen und gesondert zu finanzieren. Die Bildung von Profit-Centern ist zu ermöglichen.
- Zur Erreichung einer stabileren Finanzierungsbasis der Universität ist eine Verbreiterung der Trägerschaft der Universität anzustreben, in erster Linie im Blick auf andere (nord-)ostschweizerische Kantone. In anderen Hochschulkantonen sind entsprechende Überlegungen bereits im Gange.

3.3

Interne Strukturbereinigungen

Im Blick auf die Qualität von Lehre, Forschung und Dienstleistung und angesichts der derzeitigen Engpässe und der aller Erwartung nach knapper werdenden Mittel hat die Universität einige interne Strukturbereinigungen vorzunehmen.

- Die an der Universität angebotenen Fächer und deren Ausstattung sind bezüglich ihrer Grösse in ein ihrer Bedeutung, dem Ausmass ihrer Lehraufgaben sowie ihrer wissenschaftlichen Kapazität entsprechendes sachgerechtes Verhältnis zu bringen.
- Nach den gleichen Kriterien sowie unter Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse der jeweiligen Fächer sind historisch gewachsene Unausgeglichenheiten in der Zuweisung von Ressourcen an die einzelnen Fächer, Institute, Seminare und Kliniken zu korrigieren.

- Wo immer möglich sind zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Universität oder bei Kapazitätsgrenzen weitere Koordinationen und Kooperationen in erster Linie mit der ETH, aber auch mit anderen Schweizer Hochschulen und Forschungsanstalten anzustreben.

Massgeblich für diese Massnahmen sind neben der Qualität der Forschung der Standard der Ausbildung und die angemessene Betreuung der Studierenden. Anzustreben ist eine solidarische "corporate identity" der Angehörigen der Universität. Dies bedingt, je an ihrem Ort, eine sachgerechte Integration nicht nur der Professoren, sondern auch der Privatdozenten, Assistierenden und Studierenden sowie des weiteren wissenschaftlichen, technischen und administrativen Personals in die Gesamtaufgabe und Gesamtziele der Universität.

3.4 **Neuordnung der Organisations- und Leitungsstruktur**

Von besonderer Dringlichkeit ist eine Anpassung der Leitungs- und Organisationsstruktur der Universität an die heutigen Anforderungen.

3.4.1 Die **Funktionen der Trägerschaft, der Aufsicht und der Leitung** der Universität sind sachlich und organisatorisch klar voneinander zu unterscheiden, wie dies das Unterrichtsgesetz schon heute vorsieht:

- "Der Regierungsrat wählt zur unmittelbaren Aufsicht über die Universität eine Hochschulkommission" (§ 151 Abs. 1 UG).
- "Die Erziehungsdirektion besorgt das Sekretariat der Hochschulkommission" (§ 151 Abs. 4 UG).
- "Dem Rektor obliegen die unmittelbare Leitung der Universität und die Wahrung der gesamtuniversitären Belange" (§ 146 Abs. 5 UG).

Nach diesen Bestimmungen ist der Regierungsrat der Repräsentant der *Trägerschaft* der Universität. Die *Aufsicht* über die Universität überträgt er der Hochschulkommission. Die *Leitung* der Universität obliegt dem Rektor.

Dieses Konzept, dem die derzeitige Verteilung der Verantwortungen und Kompetenzen nicht entspricht, ist in die Praxis umzusetzen:

- Der *Regierungsrat* ist von sämtlichen Funktionen der operationellen Leitung der Universität zu entlasten. Wahrzunehmen hat er die Funktionen der Trägerschaft und der Oberaufsicht über die Universität. Dazu gehören insbesondere das bildungspolitische Leitbild, die Bestimmung des Finanzrahmens und gegebenenfalls einzelne Wahlkompetenzen.
- Die *Hochschulkommission* ist konsequent zur Aufsichtsinstanz im Sinne eines Aufsichts- oder Verwaltungsrates umzugestalten. Ihr obliegen neben der Aufsicht über die Universität insbesondere

Grundsatzentscheide im Bereich der strategischen Führung; ihr wäre vom Regierungsrat auch die Wahl der Professoren zu übertragen.

- Der *Erziehungsdirektor* ist Präsident der Hochschulkommission und als solcher Vertreter der staatlichen Trägerschaft und Exponent der Aufsichtsinstanz der Universität.
- Der *Rektor* leitet die Gesamtentwicklung der Universität, und ihm obliegt deren unmittelbare, operationelle Leitung, einschliesslich der Aufsicht über die an die Fakultäten, Abteilungen bzw. Departemente sowie Institute, Seminare und Kliniken übertragenen Funktionen.

3.4.2

Eine blosser Verlagerung der gegenwärtigen zentralen Leitung der Universität durch die Erziehungsdirektion auf das Rektorat reicht angesichts der heutigen Grösse und Komplexität der Universität allerdings nicht aus. Erforderlich ist eine **differenzierte inneruniversitäre Leitungsstruktur**, im Rahmen derer – unter stufenspezifischer Aufgaben- und Kompetenzzuweisung nach dem Prinzip der Subsidiarität – neben dem Rektorat auch die Fakultäten, Abteilungen bzw. Departemente sowie Institute und Seminare ihre je eigenen Zuständigkeiten erhalten.

- Den *Instituten, Seminaren und Kliniken* bzw. den *Abteilungen und Departementen* ist ein grösstmögliches Mass an Freiheit zu gewähren, nicht nur bezüglich Forschung und Lehre, sondern auch in Fragen ihrer inneren Organisation und in der Verantwortung für einen flexiblen, sach- und fachgerechten Einsatz ihrer finanziellen und personellen Ressourcen.
- Den *Fakultäten* obliegt die Sorge für die Entwicklung ihrer Fächer und für Fragen der fächer- und institutsübergreifenden Koordination. Planerisch legen sie die Grundsätze der wissenschaftlichen Entwicklung der Fakultät fest. Mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sind sie verantwortlich für die sachgerechte Verteilung der Ressourcen unter den ihr angehörenden Instituten, Seminaren und Kliniken.
- Das *Rektorat* trägt die Verantwortung für die gesamtuniversitären Belange und vollzieht in Zusammenarbeit mit den Fakultäten die interfakultäre Ressourcenzuteilung. Unterstützt durch die ihm unterstellte Universitätsverwaltung ist das Rektorat neu auch für die Bewirtschaftung des Stellenplanes, für die Einstellung des Personals (mit Ausnahme der Wahl der Professoren) und für den Ausgabenvollzug im Rahmen des Budgets zuständig. Im übrigen nimmt das Rektorat alle Funktionen der operationellen Leitung wahr, die nicht an die Fakultäten bzw. Institute, Seminare und Kliniken delegiert sind.

Zur sachgerechten Erfüllung der neu auf die Universität zukommenden Funktionen ist nicht nur die Stellung des Rektors und der Prorektoren, sondern auch die der Dekane und der Direktoren der Institute, Seminare und Kliniken neu zu definieren.

3.4.3

Zusammen mit der Neuordnung der Leitungsstruktur ist die **Bewirtschaftung der Ressourcen** markant zu flexibilisieren. Die Verwaltungsabläufe sind zu vereinfachen und zu verkürzen.

- Im Bereich der *Finanzen* ist das Bruttoprinzip der kantonalen Finanzordnung zu ersetzen durch eine eigene, von der Staatsrechnung losgelöste und vollständige Universitätsrechnung mit kaufmännischer Buchführung. Den Instituten, Seminaren und Kliniken, den Fakultäten und der Gesamtuniversität ist die Möglichkeit zu Eigeneinnahmen zu schaffen. Gesondert zu regeln sind die Modalitäten der Verwendung (bzw. Aufteilung) der selbsterwirtschafteten Mittel.
- Im Bereich der *Stellen* ist ein den besonderen Bedürfnissen der Universität angepasstes, eigenes Personalstatut zu erlassen. Die Verwaltung des Stellenplanes und die Stellenbesetzungen sind (mit Ausnahme der Wahl der Professoren) je stufengerecht an die Universität zu delegieren.
- Im Bereich der *Bauten* (Planung, Ausführung, Unterhalt) sind die äusserst komplizierten Abläufe zu vereinfachen und transparenter zu gestalten. Die Verwaltung der Bauten einschliesslich des laufenden Unterhalts und der Ergänzung des Mobiliars ist in die Zuständigkeit der Universität zu überführen.

3.4.4

Im Bereich der **Verwaltung** ist das derzeitige Nebeneinander von inneruniversitärer Verwaltung und den für die Universität zuständigen kantonalen Verwaltungsabteilungen durch eine einzige, integrierte Universitätsverwaltung abzulösen.

Insgesamt sind die Grundlagen zu schaffen für eine zielorientierte und flexible Weiterentwicklung der Universität in Lehre, Forschung und Dienstleistung auch unter erschwerten Bedingungen, abgestützt auf die Erfordernisse der Wissenschaft und bezogen auf das bildungspolitische und gesamtgesellschaftliche Umfeld.

4

Antrag

Die Universität Zürich beantragt den Oberbehörden, auf den vorliegenden Vorstoss zu grundsätzlichen Überlegungen über die Zukunft der Universität und zur Anpassung der Strukturen der Universität einzutreten und gemeinsam mit der Universität und den dafür zuständigen politischen Instanzen die für die Realisierung der formulierten Ziele notwendigen Schritte einzuleiten.

Von besonderer Dringlichkeit sind für die Universität die Massnahmen bezüglich

- **der Erarbeitung eines bildungspolitischen Leitbildes,**
- **der Stabilisierung der Finanzierungsbasis der Universität,**
- **der Neuregelung der Bewirtschaftung der Ressourcen,**
- **der Neuordnung der Organisations- und Leitungsstruktur.**

Nachdem die elementaren Grundsätze der Organisationsstruktur der Universität Zürich schon jetzt Teil des Unterrichtsgesetzes sind (s.o. Pt. 3.4.1), lassen sich manche Massnahmen in der aufgezeigten Richtung schon heute realisieren.

Gleichzeitig stehen der Verwirklichung der angestrebten Ziele jedoch eine Reihe von Festlegungen unterschiedlicher Regelungsstufen (Gesetze, Verordnungen, Beschlüsse des Regierungsrates, Reglemente, Erlasse der Erziehungsdirektion) entgegen, die einer Änderung bedürfen.

Auf beiden Ebenen sind Gespräche und Verhandlungen in Gang zu bringen, zunächst zwischen der Universität, der Erziehungsdirektion und der Hochschulkommission, später auch mit weiteren politischen Kreisen.