

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 selbständig.“

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 Zürcher Universitätsrat, der durch das neue Universitätsgesetz ins Leben gerufen wurde, erfüllt diese Voraussetzung. 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. In den Jahren 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. 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.