

# Strukturreform des schweizerischen Hochschulsystems

Empfehlungen des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates

SWTR Schrift 4/2002

Der SWTR dankt den vielen Kolleginnen und Kollegen, die wertvolle Anregungen zu diesem Dokument gegeben haben.

*Das Dokument «Strukturreform des schweizerischen  
Hochschulsystems» wurde vom SWTR  
unter Leitung folgender Arbeitsgruppe erstellt:*

- Richard Ernst
- Bettina Heintz
- Vittorio Magnago Lampugnani
- Sarah Springman
- Rolf Zinkernagel
- Rainer Egloff (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)

## **Inhalt**

<b>1</b>	Zielsetzung .....	4
<b>2</b>	Der Status Quo und seine Probleme .....	7
<b>3</b>	Postulate für eine zukunftsgerichtete Erneuerung .....	13
<b>4</b>	Modell eines zukunftsorientierten schweizerischen Hochschulsystems .....	17
<b>5</b>	Wege zum Ziel .....	33
<b>6</b>	Empfehlungen des SWTR .....	39

# 1 Zielsetzung

---

Die Hochschulen sind wesentliche Stützen der Gesellschaft. Sie fördern die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung eines modernen Staates und bilden verantwortungsbewusste sowie kompetente Führungspersönlichkeiten aus. Die Forschung an Hochschulen trägt wesentlich zur Lösung von Problemen der Öffentlichkeit bei. Hochschulen sind geistige Zentren, an denen Grundlagen zur Gestaltung der zukünftigen Gesellschaft erarbeitet werden. Menschliche Würde und Wohlfahrt in einer globalen und langfristigen Sicht zu fördern, ist eine der Hauptaufgaben der Hochschulen.

Besonders in Zeiten sich rasch wandelnder gesellschaftlicher Bedürfnisse müssen die Aufgaben und Strukturen der Hochschulen laufend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Hochschulen benötigen ein hohes Mass an Unabhängigkeit, damit sie frei von partikulären Interessen ihre Verantwortung in Bildung, Forschung und Informationsvermittlung wahrnehmen können. Dennoch sind die einzelnen Hochschulen und ihre Akteure sowohl in einen gesellschaftlichen Leistungsauftrag als auch in ein nationales und internationales Netzwerk von Institutionen eingebunden und müssen die beschränkten finanziellen und personellen Mittel optimal einsetzen.

Das schweizerische Hochschulsystem ist stark geprägt durch den traditionellen schweizerischen Föderalismus. Während die Eidgenössischen Technischen Hochschulen direkt durch den Bund gelenkt und finanziert werden, unterstehen die Universitäten den kantonalen Regierungen. Die lokale Verankerung der Universitäten hat zwar ihre Vorteile, kann jedoch die internationale Wettbewerbsfähigkeit stark einschränken.

Strukturelle Reformen des schweizerischen Hochschulsystems sind unumgänglich, um die internationale Spitzenstellung schweizerischer Hochschulen bewahren und festigen zu können. Es geht dabei einerseits um die Schaffung von mehr Freiraum für die Entwicklung von Hochschulen, die zu stark von lokalen Strukturen eingeengt werden, andererseits soll die nationale und internationale Koordination von Lehrgängen und von Forschungsanstrengungen erleichtert werden.

### Die Reformvorschläge orientieren sich an drei Prinzipien:

- Trennung von politischer und akademischer Verantwortung
- Rechtsgleichheit für alle universitären Hochschulen (inklusive ETHs) und Rechtsgleichheit für alle Fachhochschulen
- leistungsorientierte Finanzierung

Die Umsetzung dieser Prinzipien würde dazu führen, dass nicht so sehr die «Standortvorteile» als vielmehr Leistung, Innovation und Kreativität die Entwicklungschancen einer Hochschule bestimmen. Leistungsorientierung und die Schaffung gleicher Rahmenbedingungen würden zu einem verstärkten, aber fairen Wettbewerb führen und Exzellenz belohnen.

Die nachfolgend präsentierten Konzepte und Empfehlungen betreffen Lenkung, Koordination und Finanzierung des schweizerischen Hochschulsystems sowie die hochschulinterne Organisation. In den nächsten Monaten stehen bedeutsame hochschulpolitische Entscheide an, insbesondere die Verabschiedung der *Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2004–2007* durch die eidgenössischen Räte im Herbst 2003. Die vom Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierat formulierten Empfehlungen können bei der Suche nach langfristigen und nachhaltigen Lösungen für unsere Hochschulen als Orientierungshilfe dienen. Im Abschnitt «Wege zum Ziel» werden mögliche Massnahmen aufgezeigt, wie ausgehend von bestehenden Strukturen der Reformprozess eingeleitet werden könnte. Eine erfolgreiche strukturelle Reform müsste von weiteren Massnahmen begleitet werden, die im *Neun-Punkte-Programm* des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates<sup>1</sup> beschrieben sind.

<sup>1</sup>Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat:  
*Ein Neun-Punkte-Programm zur Förderung  
von Wissenschaft und Technologie in der Schweiz,  
Bern 2002 (SWTR Schrift 2/2002).*

# 2

## Der Status Quo und seine Probleme

---

Das schweizerische Hochschulsystem ist durch die föderalistische Tradition und die Entwicklung des aufstrebenden Bundesstaates geprägt. Den stark kantonal verankerten Universitäten stehen die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen, ETH Zürich und EPF Lausanne, gegenüber. Die neuen Fachhochschulen (bisher 7) unterstehen zugleich der Bundeshoheit und kantonalen sowie teilweise privaten Trägerschaften. Die uneinheitlichen Verhältnisse fördern die institutionelle Fragmentierung und erschweren den notwendigen Reformprozess im schweizerischen Hochschulsystem.

### **2.1 Kantonale Universitäten und Eidgenössische Technische Hochschulen**

Traditionellerweise sind die kantonalen Universitäten eng an die jeweiligen politischen Behörden gebunden. Oft entscheiden Regierungs- und Kantonsräte nicht nur über die Globalfinanzierung der Universitäten, sondern auch über interne Universitätsbelange. Die Kompetenzaufteilung zwischen akademischen und politischen Instanzen unterscheidet sich von Universität zu Universität. Dies betrifft die Schwerpunktsetzung in Lehre und Forschung, die Berufung von Professorinnen und Professoren sowie die Mittelverteilung.

Die kantonalen Universitäten sind stark durch die regionale Politik geprägt. Ihre Mittel sind abhängig von der aktuellen kantonalen Finanzlage, und die Universitätsleitungen haben oft geringe Kompetenzen. Hierdurch wird die Wahrung langfristiger akademischer Prioritäten und Verantwortlichkeiten sowie die Sicherung internationaler Kompetitivität erschwert.

Der lokalpolitischen Verankerung der kantonalen Universitäten steht die effizientere Lenkungsstruktur des ETH-Bereichs gegenüber. Die ETHs sind vor direkten Eingriffen des politischen Trägers geschützt und verfügen über starke Schulleitungen. Die ETHs besitzen schon heute ein hohes Mass an akademischer und operativer Autonomie.

Die Ungleichheiten in den Rahmenbedingungen der einzelnen Hochschulen äussern sich auch in stark unterschiedlichen Salären von Professorinnen und Professoren sowie in den Erstausstattungskrediten für Professuren, die um ein Vielfaches voneinander abweichen können.

## 2.2 Finanzierungsmodus

Das schweizerische Hochschulsystem hat unter der Konjunkturkrise der vergangenen Jahre und dem restriktiven finanziellen Regime gelitten. Besonders stark waren die kantonalen Universitäten betroffen, die kaum über längerfristige Planungssicherheit verfügen und oft kurzfristigen Budgetrestriktionen und Eingriffen in den akademischen Organismus ausgesetzt waren. Durch die *Interkantonale Universitätsvereinbarung (IUV)* von 1999 werden die Unterschiede in der kantonalen Finanzierung durch Lastenausgleich teilweise gemildert.

Mit der Einführung der differenzierten Finanzhilfe mit Grundsubventionen und projektgebundenen Beiträgen durch den Bund wurde die Förderung der Universitäten im Rahmen des Hochschulförderungsgesetzes neu ausgerichtet. Die Grundbeiträge werden zu 70% für Leistungen in der Lehre und zu 30% für Forschungsleistungen erbracht. Für die Lehre sind dabei die Studierendenzahlen (nach drei Aufwandkategorien), für die Forschung der Erfolg in der Drittmittelakquisition (erfolgreiche Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF), der Kommission für Technologie und Innovation (KTI), der EU und anderen Förderorganisationen) massgeblich. Dieses System ist umstritten, da die Subventionszuteilung zu sehr von formalen Kriterien abhängt und zu wenig leistungsbezogen ist.

Obwohl der ETH-Bereich finanziell besser gestellt ist als die kantonalen Universitäten, leidet auch er zur Zeit stark unter der Stagnation der finanziellen Mittel. Mit der Einführung langfristiger Globalbudgets gemäss Leistungsauftrag für die ETHs konnte jedoch die Planungssicherheit verbessert werden.

### 2.3 Hochschulautonomie: Ansätze und Hindernisse

In den letzten Jahren wurden Initiativen zur verstärkten Autonomie der kantonalen Hochschulen lanciert. In einzelnen Kantonen wurden neue Hochschulgesetze verabschiedet, die den politischen Einfluss auf die Universitäten reduzieren. In Basel, Neuchâtel, St. Gallen, Zürich, Lugano und Luzern wurden Universitätsräte eingesetzt. Diese Gremien sind mehrheitlich nicht mit politischen Vertretern besetzt, sondern werden aus einem erweiterten Bereich von Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur rekrutiert. Die Befugnisse dieser Universitätsräte sind allerdings unterschiedlich, und vielerorts ist der direkte politische Einfluss nach wie vor gross. Bezüglich Hochschulautonomie bleibt dem ETH-Bereich eine Vorreiterrolle erhalten, welche durch die am 1.1.2000 in Kraft getretene totalrevidierte Verordnung über den ETH-Bereich bekräftigt worden ist. Die verbesserte Kompetenzabgrenzung zwischen Bundesrat, Eidgenössischem Departement des Innern, ETH-Rat und ETH-Institutionen wird im neuen ETH-Gesetz festgeschrieben.

Der Bund hat mit der *Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2000–2003* ein klares Signal gesetzt, sich universitätspolitisch stärker zu engagieren, die kantonale Abhängigkeit der Universitäten zu reduzieren und die schweizerische Hochschullandschaft verstärkt zu koordinieren. Mit dem *Universitätsförderungsgesetz* (1999) und der entsprechenden *Vereinbarung zur Zusammenarbeit mit den Universitätskantonen* wurde die *Schweizerische Universitätskonferenz (SUK/CUS)* als gemeinsames universitätspolitisches Organ etabliert und die Finanzhilfe des Bundes mit einer Aufteilung in *Grund- und Investitionsbeiträge* sowie *projektgebundene Beiträge* neu geregelt. Insbesondere durch projektgebundene Beiträge erstrebt der Bund die Stimulierung von Wettbewerb und Kooperation unter den Universitäten.

Die SUK ist ein politisches Gremium, verfügt jedoch über grosse Kompetenzen in akademischen Belangen. Dazu gehören die Akkreditierung von Institutionen und Studiengängen sowie die Qualitätskontrolle. Ausserdem finanziert sie selbstständig Forschungsprojekte – eine Kompetenz, die dem SNF und der KTI vorbehalten sein sollte. Die *Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS)* arbeitet mit der SUK zusammen. Obwohl die CRUS rechtlich wenig Kompetenzen besitzt, hat sie eine beachtliche koordinative Tätigkeit entfaltet.

Auf gesamtschweizerischer Ebene fehlt ein entscheidungsbefugtes akademisches Gremium, welches die Studienangebote der verschiedenen Hochschulen strafft und koordiniert. Schwerpunktbildungen sind aber unumgänglich, da verschiedene Disziplinen und Institute die notwendige kritische Masse in Lehre und Forschung nicht mehr erreichen und ins Provinzielle abzugleiten drohen. Obwohl auf regionaler Ebene in den letzten Jahren verschiedene Kooperationen entstanden sind (z. B. Arc Lémanique und BeNeFri), die finanziell durch die SUK/CUS unterstützt wurden, behindern ungenügend koordinierte Studiengänge und -pläne die Mobilität der Studierenden.

## 2.4 Die Stellung der Fachhochschulen

Der Bundesrat hat den Aufbau der Fachhochschulen zu einer forschungs- und bildungspolitischen Priorität erklärt. Um die erforderliche kritische Masse für eigenständige Hochschulen zu schaffen, wurden bestehende Schulen in sieben Fachhochschulen fusioniert und Studiengänge zusammengelegt. Dadurch kamen völlig verschiedene Fachbereiche in regionalen Fachhochschulen zusammen, was für die weitere Aufbau- und Koordinationsphase zusätzliche Schwierigkeiten bedeutet. Unerwünschte Doppelspurigkeiten sind kaum auszuräumen, Koordination und Kontrolle von Studiengängen fehlen meist noch. Erschwerend kommt hier die unklare Kompetenzregelung zwischen Eidgenössischer Fachhochschulkommission, Fachhochschuldirektoren-Konferenz und Fachhochschulrat der Erziehungsdirektorenkonferenz hinzu.

Gemäss *Fachhochschulgesetz* sind die Fachhochschulen gefordert, «anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung» zu betreiben und damit die «Verbindung zur Wissenschaft und zur Wirtschaft» zu sichern. Eine eigene Forschungskultur muss aber erst noch aufgebaut werden. Die Erfüllung dieser Aufgabe wird durch fehlende Kompetenzzentren und mangelnde Ausstattungen behindert. Die Zusammenarbeit mit den universitären Hochschulen sowie internationale Kooperationen müssen erst noch entwickelt werden, auch wenn schon Ansätze zur Selbstorganisation vorhanden sind – als Beispiel hierfür sei die kürzlich erfolgte Bildung einer Konferenz der Architekturschulen der Schweiz (Technische Hochschulen, Universitäten und Fachhochschulen) erwähnt.

# 3

## Postulate

### für eine zukunftsgerichtete Erneuerung

Die folgenden Postulate bilden die Grundlage für ein leistungsfähiges und international kompetitives schweizerisches Hochschulsystem, das den künftigen Herausforderungen gerecht werden kann.

#### **Aus der Sicht des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates haben die Hochschulen drei Grundaufgaben:**

- Lehre im Sinne der Ausbildung von akademischen Fachleuten und Führungspersönlichkeiten
- Forschung im Hinblick auf Erkenntnisgewinn und technologische Problemlösung
- Öffentlichkeitsarbeit, die den Dialog mit der Bevölkerung, die lebenslange berufliche Weiterbildung und die Erarbeitung von langfristigen, nachhaltigen Entwicklungskonzepten im nationalen und globalen Rahmen einschliesst

Postulat 1 **Einheitliche Rechtsgrundlage für alle Schweizer Hochschulen**

Durch eine harmonisierte gesetzliche Grundlage soll die Rechtsgleichheit der schweizerischen Hochschulen gewährleistet werden. Sie garantiert allen universitären Hochschulen einerseits und allen Fachhochschulen andererseits gleichermaßen Autonomie und adäquate Entwicklungschancen. Universitäten und ETHs sollen dabei rechtlich gleichgestellt werden, selbst wenn ihre Trägerschaften vorläufig noch unterschiedlich bleiben.

Hochschulen werden sich in der Folge vor allem durch Qualität, Leistung und Eigeninitiative unterscheiden und dabei ihre eigenen wissenschaftlichen und strukturellen Profile entwickeln können. Gleiche Leistungen sollen gleich honoriert und bestehende Exzellenz erhalten und weiter gefördert werden. Die Lehre soll, soweit im gesamtschweizerischen Interesse erforderlich, koordiniert werden, ohne die eigenständige Planung und die Innovation an den einzelnen Hochschulen zu gefährden.

Postulat 2 **Trennung von politisch-strategischer und akademisch-operativer Verantwortung im schweizerischen Hochschulsystem**

Rechtsgleichheit und Autonomie aller Hochschulen setzen eine klare Trennung von politisch-strategischer und akademisch-operativer Steuerung sowohl im Gesamtsystem wie auch auf der Ebene der einzelnen Hochschulen voraus.

Die Definition der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen ist Aufgabe gemeinsamer *politischer Gremien* von Bund und Kantonen. Sie formulieren die globalen Leistungsvereinbarungen und stellen die dazu notwendige Finanzierung sicher.

Die operative Führung des Hochschulsystems soll durch *akademische Gremien* mit weitgehender Entscheidungskompetenz wahrgenommen werden. Damit wird die Unabhängigkeit des Hochschulsystems von politischen Sachzwängen gewährleistet. Die operativen Verantwortlichkeiten umfassen die Koordination und Schwerpunktsetzung auf gesamtschweizerischer Ebene, die Führung der einzelnen Hochschulen, die Wahl der Professorinnen und Professoren und die Qualitätskontrolle. Auch das Etablieren und Akkreditieren von neuen Studienrichtungen sowie die Zusammenlegung oder Aufhebung von Lehrgängen gehören in die operative Verantwortlichkeit von akademischen Gremien.

Postulat 3 **Autonome akademische Hochschulleitungen**

Autonomie und Eigenverantwortlichkeit sind für die Hochschulen von grundsätzlicher Bedeutung. Ohne sie können die verantwortungsvollen Aufgaben in Lehre, Forschung und Öffentlichkeitsarbeit nicht erfüllt werden. Initiative und entscheidungsbefugte Hochschulleitungen, die in enger Zusammenarbeit mit den Hochschulakteuren und mit der Öffentlichkeit die Zukunft ihrer Hochschulen planen und realisieren, sind notwendig.

Postulat 4 **Koordinierte Finanzierung durch Bund und Kantone mit langfristiger Leistungsvereinbarung und Globalkrediten**

Die Finanzierung eines leistungsfähigen und international kompetitiven Hochschulsystems erfordert gemeinsame, koordinierte Anstrengungen von Bund und Kantonen. Für die Bemessung der langfristig garantierten öffentlichen finanziellen Mittel sollen die generelle Leistungsvereinbarung und die erbrachten Leistungen massgebend sein. Dabei wäre es sinnvoll, eine einzige Finanzierungsinstanz für die Hochschulen zu etablieren, oder die Finanzierung auf politischer Ebene verbindlich zu koordinieren. Die Eigeninitiative der Hochschulen und ihrer Forscherinnen und Forscher bei der Beschaffung von Forschungsmitteln soll durch geeignete Massnahmen gefördert werden.

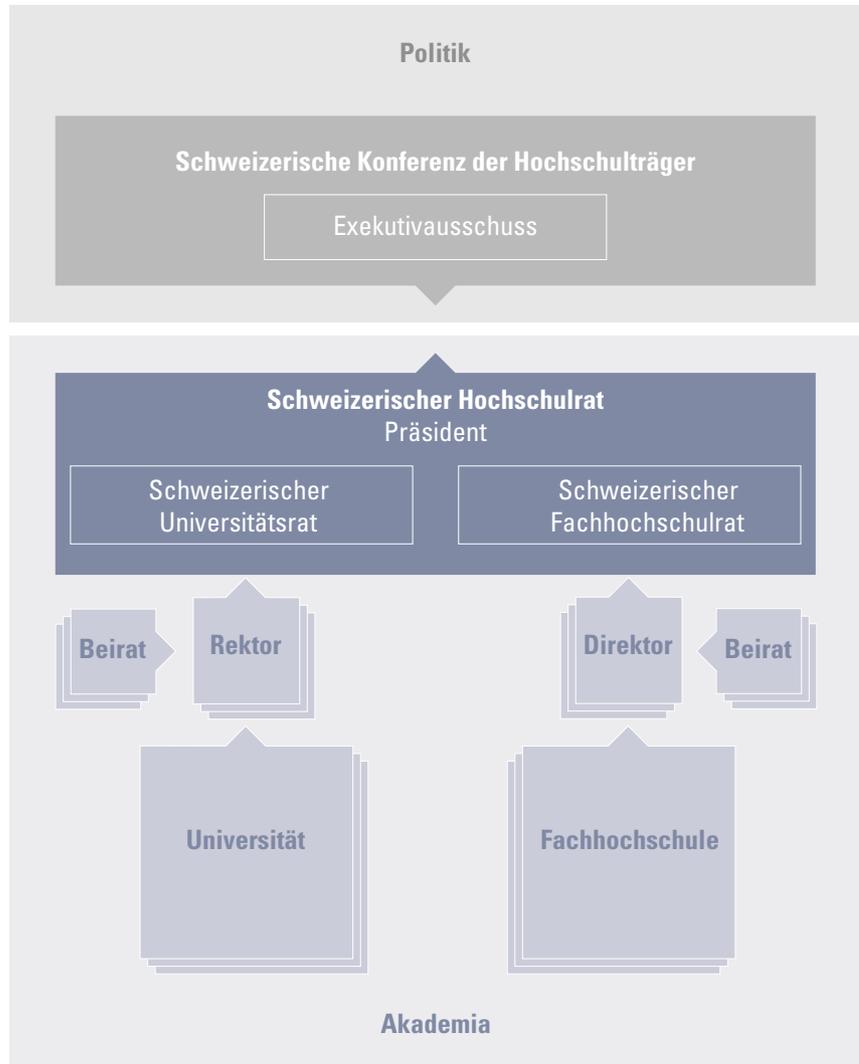
# 4

## Modell eines zukunftsorientierten schweizerischen Hochschulsystems

---

Das Ziel des vorgeschlagenen Modells ist ein einheitliches und flexibles schweizerisches Hochschulsystem, das den einzelnen Akteuren maximalen Bewegungsfreiraum unter Wahrung nationaler Kohärenz gewährleistet. Der Interaktion zwischen den Hochschulen und der internationalen Hochschulszene sowie der Öffentlichkeit kommt dabei grosse Bedeutung zu. Auch die historisch gewachsene föderalistische Struktur, die weder dogmatisch verteidigt noch überstürzt aufgegeben werden sollte, ist zu berücksichtigen. Hier einen vernünftigen Mittelweg zu finden, stellt eine der grossen Herausforderungen schweizerischer Hochschulpolitik dar.

Die wesentlichen Elemente des hier vorgeschlagenen schweizerischen Hochschulsystems sind im nachfolgenden Diagramm dargestellt.



#### **4.1 Organisationsform des schweizerischen Hochschulsystems auf Bundesebene**

Die transparente, effiziente Steuerung der einzelnen Hochschulen und des schweizerischen Gesamtsystems sowie die Verwirklichung von Hochschulautonomie erfordern eine klare Trennung und Neudefinition von strategischen und operativen Aufgaben. Diese sind auf unterschiedliche Gremien zu verteilen. Die strategische Definition der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen ist eine politische Aufgabe, die von Bund und Kantonen gemeinsam wahrgenommen werden sollte. Die operative Leitung – die langfristige Planung von Forschungsvorhaben, von Lehrplänen und von Ausbauprojekten wie auch die Qualitätskontrolle – gehört hingegen in die akademische Verantwortung.

Wissenschaftliches Denken und Forschen sind weder an nationale noch an kantonale Grenzen gebunden. Die kantonalen und nationalen Grenzen in der heutigen Hochschullandschaft sind politischen Ursprungs. Durch eine klare Trennung von politischen und akademischen Aufgaben und durch eine wirkungsvolle Vereinbarung über die gemeinsame Trägerschaft durch Bund und Kantone kann den Hochschulen die notwendige Unabhängigkeit und der erforderliche Freiraum verschafft werden. Dies ist eine Grundvoraussetzung für ein leistungsfähiges zukünftiges Hochschulsystem.

Das hier vorgeschlagene schweizerische Hochschulsystem verfügt über zwei gesamtschweizerische Leitungsgremien:

#### 4.1.1

##### **Schweizerische Konferenz der Hochschulträger**

Die *Schweizerische Konferenz der Hochschulträger (SKT)* ist das gesamtschweizerische strategisch-politische Organ, welches die politischen Interessen und Verantwortlichkeiten von Bund und Kantonen koordiniert und vertritt. Die SKT ist verantwortlich für das Hochschulrahmengesetz, welches für alle Hochschulen verbindlich ist. Die SKT ist im Weiteren für die Bereitstellung der finanziellen Mittel, die Lastenverteilung und den Verteilungsschlüssel zuständig. Sie übernimmt damit die politischen Aufgaben der bisherigen SUK/CUS. Die SKT besteht aus einer Exekutive, deren Zusammensetzung im Wesentlichen derjenigen der gegenwärtigen SUK/CUS – mit den Erziehungsdirektoren der Hochschulkantone und Vertretern von Bund und einigen Nichthochschulkantonen – entspricht sowie einem Plenum, das sich aus den Erziehungsdirektoren sämtlicher Kantone und weiteren Mitgliedern zur breiteren gesellschaftlichen Abstützung zusammensetzt. Ihrer wissenschaftspolitischen Bedeutung entsprechend soll sie von einer Bundesrätin oder einem Bundesrat geleitet werden. Die Ausarbeitung der detaillierten Kompetenzenverteilung zwischen Exekutive und Plenum soll politischen Organen überlassen werden.

### **Die SKT hat folgende Aufgaben:**

- Schaffung einer einheitlichen Rechtsgrundlage für alle schweizerischen Hochschulen
- Leistungsvereinbarungen mit den Hochschulen bezüglich Lehre und Forschung
- Verantwortung für die langfristigen Finanzierungsverpflichtungen
- Finanzielle Lastenverteilung und Verteilungsschlüssel
- Ausarbeitung genereller Rahmenbedingungen für Anstellungen

In der Schweizerischen Konferenz der Hochschulträger (SKT) findet der für das Funktionieren des gesamten Hochschulsystems wesentliche Dialog zwischen Kantonen und Bund statt. Hier werden politische Interessenskonflikte behandelt und regionale Interessen in Einklang gebracht. Die Leistungsfähigkeit und die internationale Kompetitivität der schweizerischen Hochschulen hängen wesentlich von einer weitsichtigen Harmonisierung der politischen Partikulärinteressen ab. Dafür ist die SKT entscheidend mitverantwortlich.

#### 4.1.2

### Schweizerischer Hochschulrat

Der *Schweizerische Hochschulrat (SHR)* fasst die gesamtschweizerischen akademischen Führungsorgane in einem übergeordneten Rat zusammen. Die zwei operativen Führungsorgane sind der *Schweizerische Universitätsrat (SUR)* und der *Schweizerische Fachhochschulrat (SFR)*. Aufgaben, die sowohl Universitäten wie Fachhochschulen betreffen, insbesondere Fragen der Koordination zwischen den zwei Typen von Hochschulen, werden im SHR behandelt. Die Mehrzahl der Belange ist jedoch universitäts- oder fachhochschulspezifisch, so dass SUR und SFR die aktiveren Gremien sein werden.

*Schweizerischer Universitätsrat (SUR):* Der Schweizerische Universitätsrat ist verantwortlich für sämtliche koordinativen und planerischen Aspekte der universitären Hochschulen, soweit sie gesamtschweizerische Bedeutung haben. Der SUR wird von einer herausragenden Persönlichkeit im Vollamt geführt. Diese übernimmt gleichzeitig das Präsidium des übergeordneten SHR. Der SUR setzt sich zusammen aus vom Bundesrat ernannten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur und Öffentlichkeit sowie, von Amtes wegen, aus allen Rektoren/Rektorinnen respektive Präsidenten/Präsidentinnen von Universitäten und ETHs. Ein Reglement sichert, dass die amtlichen Mitglieder keine Stimmenmehrheit besitzen. Das Präsidium wird unterstützt von einem professionellen Stab sowie einem exekutiven Ausschuss des Rates, der sich vorwiegend aus den gewählten Mitgliedern des Rates rekrutiert.

*Schweizerischer Fachhochschulrat (SFR):* Der Schweizerische Fachhochschulrat ist verantwortlich für sämtliche koordinativen und planerischen Aspekte der Fachhochschulen, soweit sie gesamtschweizerische Bedeutung haben. Der SFR wird von einer Persönlichkeit mit breiter Erfahrung im Halbamt geführt. Sie übernimmt gleichzeitig das Vizepräsidium des übergeordneten SHR. Der SFR besteht aus vom Bundesrat ernannten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur und Öffentlichkeit mit Erfahrung in mehreren Fachbereichen der Fachhochschulen sowie, von Amtes wegen, aus allen Direktoren/Direktorinnen der sieben Fachhochschulen. Ein Reglement sichert, dass die amtlichen Mitglieder keine Stimmen-

mehrheit besitzen. Das Präsidium wird unterstützt von einem professionellen Stab und von einem exekutiven Ausschuss des Rates, der sich vorwiegend aus den gewählten Mitgliedern des Rates rekrutiert.

Präsidierende und die zu wählenden Mitglieder von SUR und SFR werden vom Bundesrat in Absprache mit den Kantonen berufen.

Der SHR umfasst sämtliche Mitglieder von SUR und SFR. Er tritt bei Bedarf zusammen, um Fragen von übergeordnetem Interesse zu behandeln.

**Die drei Räte haben, jeweils spezifiziert für den entsprechenden Verantwortungsbereich, folgende Aufgaben:**

- langfristige Planung des schweizerischen Hochschulsystems
- Koordination von gemeinsamen Forschungsinfrastrukturen
- Behandlung und Antragstellung von Grossprojekten
- Entwicklungen im Hinblick auf eine gesamtschweizerische virtuelle Universität
- Gestaltung gemeinsamer Lehr- und Forschungsprojekte
- Koordination von Studiengängen
- Akkreditierung von Lehrgängen
- Nachwuchsförderung
- Qualitätskontrolle

## **4.2 Erhöhung der Autonomie und Stärkung der Führungsstruktur der einzelnen Hochschulen**

Die Verwirklichung der notwendigen Hochschulautonomie erfordert eine Stärkung der Hochschulleitung.

### **4.2.1**

#### **Präsident/Präsidentin (Rektor/Rektorin)**

Jede Hochschule wird von einem Präsidenten/einer Präsidentin (eventuell «Rektor/Rektorin» genannt) geleitet. Eine präsidentiale Amtsdauer soll minimal 4–6, maximal 12 Jahre betragen und in Wahlperioden von 3–4 Jahren erneuert werden. Der Präsident/die Präsidentin muss nicht aus der jeweiligen Hochschule stammen. Die Wahl des Präsidenten/der Präsidentin soll durch eine Wahlkommission vorbereitet werden. Diese wird durch den Beirat (siehe unten) aus Persönlichkeiten der Hochschule selbst, aus Hochschulen des In- und Auslandes und aus der Öffentlichkeit bestellt. Die Wahl erfolgt durch den Beirat.

Der Präsident/die Präsidentin soll über einen leistungsfähigen Stab von Vizepräsidenten/Vizepräsidentinnen verfügen, die zusammen mit ihm/ihr die Hochschulleitung bilden. Der Präsident/die Präsidentin hat zwei Hauptaufgaben:

Die eine ist die Wahl der Professorinnen und Professoren. Die Wahlen sollen gemäss den durch die Fakultäten formulierten Bedürfnissen und Anforderungen erfolgen und die langfristigen Zielvorstellungen von Planungsorganen der Hochschule berücksichtigen. Im Übrigen sollen sie auf den Empfehlungen von kompetenten Wahlkommissionen basieren.

Die zweite Hauptaufgabe umfasst die weitsichtige Planung der Zukunft der Hochschule. In enger Zusammenarbeit mit der Professorenschaft organisiert die Hochschulleitung die Hochschule im Innern und vertritt diese gegenüber den oben erwähnten akademisch-operativen und politisch-strategischen Steuerungsorganen. Der Präsident/die Präsidentin verfügt über die öffentlichen Mittel, um Forschung und Lehre in seiner/ihrer Hochschule gezielt fördern zu können. Es wird erwartet, dass er/sie weitere Mittel aus privaten Quellen zu beschaffen versteht. Er/sie ist ein wichtiger Akteur im Dialog mit der Öffentlichkeit. Dabei wird von ihm/ihr die aktive Zusammenarbeit mit der Professorenschaft erwartet.

#### 4.2.2

**Beirat** Jeder Hochschulleitung wird ein Beirat assoziiert, welcher aus Vertreterinnen und Vertretern der Wissenschaft, der lokalen und kantonalen Behörden, der Wirtschaft, der Öffentlichkeit und der Kultur besteht. Der Beirat greift selbst nicht in die operativen Belange der Hochschule ein.

#### **Der Beirat übernimmt die folgenden Aufgaben:**

- Wahl des Präsidenten/der Präsidentin (Rektors/Rektorin)
- Bestätigung der Satzungen und des Organisationsreglements der Hochschule
- allenfalls Bestätigung der Berufungen von Professorinnen und Professoren
- Beratung der Hochschulleitung
- Unterstützung bei der gesellschaftlichen Vernetzung der Hochschule und im Dialog mit der Öffentlichkeit. Besonders bei der Beschaffung von Drittmitteln kann er eine entscheidende katalytische Rolle spielen.
- Controlling der Hochschultätigkeiten

### 4.2.3

#### **Interne Hochschulstrukturen**

Innerhalb der Hochschulen sind entscheidungsbefugte, partizipative Strukturen zu bilden, wobei auf Kontinuität, zum Beispiel bei der Amtsdauer von Departementsvorstehenden oder Dekanen/Dekaninnen, zu achten ist. Kontinuität ist entscheidend für die Realisierung von langfristigen Projekten und die Planung von umfassenden Reorganisationen. Auch für den fruchtbaren Kontakt zwischen Struktureinheiten innerhalb von und zwischen Hochschulen sind erfahrene und kompetente Repräsentanten/Repräsentantinnen wichtig. In gewissen Situationen kann ein Teil der Finanzkompetenz des Präsidenten/der Präsidentin im Sinne einer inneren Autonomie an Departemente, Fakultäten oder «Schulen» delegiert werden. Auch dies erfordert eine längerfristige, mit Kompetenzen ausgestattete Leitung dieser Organisationseinheiten, damit die Gefahr einer Gleichverteilung der Mittel «unter Kollegen» auf dieser Stufe gebannt wird.

### 4.2.4

#### **Mitsprache**

Die Modalitäten der Mitsprache der Hochschulangehörigen, insbesondere von Studierenden und Hochschulangestellten, werden durch jede Hochschule selbstständig und angemessen geregelt.

Im Weiteren wird die hochschulinterne Organisationsform weitgehend der Verantwortlichkeit und Initiative jeder Hochschulleitung überlassen. Eine kreative Strukturvielfalt der schweizerischen Hochschulen ist zu begrüßen, solange sie nicht die Zusammenarbeit und die Mobilität der Lehrenden und Studierenden behindert.

### 4.3 Leistungsgesteuerte Finanzierung durch Bund und Kantone

Wie unter 2.2 erwähnt, ist die ungleiche Finanzierung von kantonalen und eidgenössischen Hochschulen ein Hauptgrund für die Chancenungleichheit der verschiedenen Hochschulen.

#### **Eine gemeinsame transparente Hochschulfinanzierung durch Bund und Kantone soll die folgenden Grundprinzipien erfüllen:**

- Finanzierung nach strengen Leistungskriterien
- Gleiche Finanzierung bei gleicher Leistung
- Belastung aller Kantone gemäss deren Finanzkraft
- mehrjährige Finanzplanung und Finanzierungsgarantie

Im Idealfall fliesst die gesamte Hochschulfinanzierung nach vereinbarten Richtlinien über eine einzige zentrale Kasse. Die gemeinsame Kasse würde vom Bund und von allen Kantonen gespeist, wobei die SKT über die Verteilung der Lastenanteile entscheiden würde. Es ist jedoch auch denkbar, dass zwar eine zentrale Finanzplanung durchgeführt wird, die Zahlungen der Hochschulträger aber direkt an die Hochschulen erfolgen, gegebenenfalls mit Ergänzungsleistungen aus einer zentralen Kasse. Die Hochschulfinanzierung erfolgt über Grundbeiträge und über Projektbeiträge.

*Grundbeiträge* decken die Kosten der Infrastruktur und ermöglichen es der Hochschulleitung sowie den Professorinnen und Professoren, ihren Bildungsauftrag wahrzunehmen und visionäre Forschungs- und Lehrvorhaben zu initiieren. Die Grundbeiträge werden aufgrund von Leistungen und konkreten Budgets durch die Schweizerische Konferenz der Hochschulträger (SKT) in Absprache mit dem Schweizerischen Hochschulrat (SHR) festgesetzt. Die Unterscheidung zwischen Grundbeiträgen für Lehre und Forschung dient lediglich der Bemessung der Gesamtmittel. Diese sollen den Hochschulen in Form von voll konvertiblen Globalkrediten im Rahmen eines Leistungsvertrages zur Verfügung gestellt werden. Die interne Mittelverteilung ist ausschliesslich Aufgabe der Hochschulen selbst.

*Projektkredite* dienen der Finanzierung ausserordentlicher Investitionsvorhaben.

Die *Lehre* wird nach Aufwand und übergeordneten Gesichtspunkten (langfristige Zielsetzung und Relevanz des Faches) finanziert. Dafür müssen transparente Entscheidungsgrundlagen geschaffen werden. Die Grundbeiträge berechnen sich – unter Berücksichtigung ausbildungspolitischer Anliegen – aus Studierendenzahlen, Diplomabschlüssen und Doktoraten. Sämtliche universitären Hochschulen (inklusive ETHs) werden gleich behandelt, eine fachspezifische Gewichtung gemäss Studienkosten ist allerdings notwendig und sinnvoll. Eine analoge Regelung gilt für die Fachhochschulen. Ausserdem sollen Bewertungen durch externe Evaluationen und durch die Studierenden berücksichtigt werden. Zusätzliche Projektbeiträge können im Bereich der Lehre für Koordinations- und Reorganisationsprojekte von mehreren Hochschulen zugesprochen werden. Die Grundbeiträge bilden jedoch die Basis zur Finanzierung der Lehre.

Die *Forschung* soll über die Grundbeiträge und über Projektkredite finanziert werden. Die Grundbeiträge, die nach den Leistungen der jeweiligen Hochschulen bemessen werden, decken permanente Infrastruktur- und Personalkosten. Die eigentlichen Forschungsprojekte werden vor allem über Projektkredite finanziert.

Für die Vergabe von Projektkrediten für Forschung sind grundsätzlich der Schweizerische Nationalfonds (SNF) und die Kommission zur Förderung von Technologie und Innovation (KTI) verantwortlich. Wie bisher spielt hier bei der Zusprache die Begutachtung durch internationale Fachleute eine entscheidende Rolle. Projektqualität und Leistungen von Forschungsgruppen und Departementen sollen periodisch beurteilt werden. Forschungskredite werden an einzelne Forschende und Forschungsgruppen vergeben. Sie sollen einen Overhead-Beitrag in der Grösse von ca. 30% zur Deckung von Infrastrukturkosten der Hochschule beinhalten. Überdies sollte der SNF herausragenden Forschenden durch die Gewährung längerfristiger Globalkredite die Durchführung besonders innovativer Forschungsprojekte ermöglichen.

Daneben soll es den Hochschulleitungen ermöglicht werden, unter Verwendung von Grundbeitragsmitteln eigene Schwerpunkte in der Forschung zu verwirklichen. Hochschulinterne Initiativen zur Eigen- und Fremdfinanzierung sind durch geeignete Massnahmen aktiv zu fördern. So wird auch empfohlen, die eidgenössischen Steuergesetze zu überarbeiten, um Anreize für Stiftungen von Privatpersonen und Gesellschaften zugunsten der Hochschulen zu schaffen.

#### **4.4 Autonomie, Koordination und Leistungsvereinbarung**

Es ist unverkennbar, dass bei den gegensätzlichen Anforderungen, die an das Modell eines schweizerischen Hochschulsystems gestellt werden, Kompromisse notwendig sind. In diesem Abschnitt sollen einige diesbezügliche Fragen erwähnt werden.

Die sich teilweise widersprechenden Zielvorstellungen können in den drei Begriffen Autonomie, Koordination und Leistungsvereinbarung zusammengefasst werden. Akademische und operative Autonomie ist aus der Sicht der Lehrenden und Forschenden ein unverzichtbares Gut, ohne das kreative Arbeit unmöglich ist. Autonomie muss auf der persönlichen Ebene, auf der Ebene der Hochschule und auf der Ebene des Hochschulsystems gewährleistet sein. Selbstverständlich kann Autonomie nie vollständige Unabhängigkeit bedeuten. Koordination auf allen Ebenen ist unabdingbar, auf der Stufe der einzelnen Forschenden und Lehrenden wie auch auf der Stufe der Hochschulen. Auch die Koordination des Hochschulsystems mit weiteren staatlichen Institutionen muss gewährleistet werden. Dabei ist Freiwilligkeit in der Koordination optimal, kann aber nicht immer vorausgesetzt werden. Da auf der einen Seite Kompetitivität in der Mittelbeschaffung bewusst gefördert, auf der anderen Seite jedoch enge Zusammenarbeit erwartet wird, besteht hier durchaus ein gewisses Konfliktpotential.

Von den Hochschulen werden konkrete Leistungen erwartet, die in Leistungsvereinbarungen festgehalten sind und das Ausmass der Hochschulfinanzierung bestimmen. Die Erwartungen der Öffentlichkeit gegenüber den Hochschulen können deren Autonomie beschränken. In der Tat bilden die Hochschulen innerhalb der Gesellschaft Funktionseinheiten, die konkrete Aufgaben zu erfüllen haben. Trotzdem benötigen sie ein grosses Mass an Autonomie, um diesen Aufgaben gewachsen zu sein. Autonomie-, Koordinations- und Leistungsanspruch müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

#### **4.5 Beziehungen der Hochschulen zu ihrem Standortkanton**

Damit die Hochschulen ihre langfristigen Aufgaben besser erfüllen können, muss ihre Abhängigkeit von den Trägerkantonen reduziert werden. In zahlreichen Belangen wird die Schweizerische Konferenz der Hochschulträger (SKT) zum wichtigsten politischen Ansprechpartner werden. Die Grundfinanzierung der Hochschulen etwa wird im vorgeschlagenen Modell weitgehend von der SKT bestimmt, die auch die finanzielle Lastenaufteilung regelt. Ein grosser Teil der Forschungsfinanzierung erfolgt über Anträge beim SNF. Andererseits werden die Wahlen von Professorinnen und Professoren, der Rektorin oder des Rektors und der Leitung von Organisationseinheiten unabhängig von der Hochschule und ihrem Beirat durchgeführt. Damit bleiben wenige Gründe, die weiterhin eine alleinige Unterstellung der Universitäten unter die kantonalen Behörden rechtfertigen würden. Dennoch bleiben die Beziehungen zwischen den Hochschulen und den lokalen politischen Gremien bedeutsam. Auf der Basis gegenseitiger Übereinkünfte sind partnerschaftliche Beziehungen zwischen Standortkanton und Hochschule denkbar. So können etwa Regelungen zu Immobilienbesitz und Nutzung getroffen werden, Kantonsvertreterinnen oder -vertreter können im Beirat vertreten sein, die Kantone können selbstständig freiwillige finanzielle Zusatzleistungen für Projektförderungen an «ihrer» Hochschule erbringen, und in den Anstellungsverträgen bzw. Pensionsplänen könnten gewisse kantonale Eigenheiten bestehen bleiben. Durch entsprechende Steuergesetze können die Kantone auch die private Stiftungstätigkeit zugunsten der Hochschulen stimulieren.

# 5 Wege zum Ziel

---

Das hier vorgeschlagene Ziel eines zukunftsorientierten, leistungs- und international wettbewerbsfähigen schweizerischen Hochschulsystems ist weit vom Status Quo entfernt. Der Idealzustand ist daher nicht durch eine einmalige Totalrevision anzustreben, sondern in einem den Eigenheiten der politischen Tradition in der Schweiz gerecht werdenden evolutionären Prozess. Im Folgenden werden Massnahmen vorgeschlagen, die Marksteine auf diesem Weg bilden können.

## 5.1 Kurzfristige Massnahmen

### 5.1.1

#### **Schweizerische Konferenz der Hochschulträger (SKT)**

Die bisherige Schweizerische Universitätskonferenz (SUK/CUS) könnte sich in neuer Zusammensetzung als Schweizerische Konferenz der Hochschulträger (SKT) formieren. Wie vorgeschlagen sollte sich diese von Anfang an aus einem exekutiven Kern, bestehend aus der gegenwärtigen SUK/CUS und präsiert von einem Bundesrat/einer Bundesrätin, sowie aus einem Plenum, bestehend aus den Erziehungsdirektoren/-direktorinnen sämtlicher Kantone, zusammensetzen. Ihre Aufgaben würden einerseits erweitert und andererseits beschränkt. Ihre Funktion würde auf die politischen Bereiche der Gesetzgebung und der Globalfinanzierung des schweizerischen Hochschulsystems beschränkt. Aufgabenbereiche wie Qualitätskontrolle und Akkreditierung würden dem Schweizerischen Universitätsrat (SUR) und dem Schweizerischen Fachhochschulrat (SFR) übertragen. Die SKT wäre in Zukunft sowohl für Universitäten wie auch Fachhochschulen zuständig. Durch die gesamtschweizerische Finanzkompetenz im Hochschulbereich wäre die Verantwortung der Schweizerischen Konferenz der Hochschulträger (SKT) gross.

### 5.1.2

#### **Schweizerischer Universitätsrat (SUR)**

Anfänglich sollten der Schweizerische Universitätsrat (SUR) und der Schweizerische Fachhochschulrat (SFR) als selbstständige Organe etabliert werden. Erst mittelfristig sollten sich die beiden Gremien nach Bedarf zum Schweizerischen Hochschulrat formieren.

Als nationales Koordinationsgremium der Universitäten und ETHs würde der Schweizerische Universitätsrat die zentrale Funktion bei der Reform des Hochschulsystems, wie sie hier beschrieben ist, übernehmen. Daneben könnte die CRUS als Organ der universitären Interessensvertretung interimistisch weiterbestehen. Der ETH-Rat könnte vorläufig belassen werden, sollte jedoch mittelfristig aufgehoben werden.

### 5.1.3

#### **Schweizerischer Fachhochschulrat (SFR)**

Die bisherige Eidgenössische Fachhochschulkommission kann kurzfristig in den Schweizerischen Fachhochschulrat mit halbamtlichem Präsidium und Stab transformiert werden. Die Direktoren/Direktorinnen der sieben Fachhochschulen werden als Mitglieder in den SFR aufgenommen. Kantonale Regierungen sollen dagegen nicht im SFR vertreten sein; sie können ihren Einfluss via die SKT geltend machen. Wichtig sind regelmässige Kontakte zum SUR, damit die Koordination zwischen den zwei Typen von Hochschulen zum Tragen kommt.

### 5.1.4

#### **Erneuerung der Hochschulstrukturen**

Die Erneuerung der internen Struktur der schweizerischen Hochschulen gemäss Punkt 4.2 erfordert von Anfang an besondere Aufmerksamkeit. Die Implementierung eines starken Hochschulpräsidiums, unterstützt von einem kompetenten Beirat, ist Voraussetzung für eine leistungsfähige Hochschule und soll kurzfristig in allen Hochschulen realisiert werden. Es ist zu beachten, dass auch jede der zwei ETHs einen eigenen Beirat benötigt, der

einen Teil der Funktionen des ETH-Rates übernehmen kann, noch bevor letzterer mittelfristig aufgehoben wird. Die Bildung starker Departemente, Fakultäten oder Schulen mit weitgehenden Kompetenzen ist ebenso wichtig für die Optimierung der Leistungsfähigkeit. Die einzelnen Hochschulen sollen dabei ihre innere Struktur selbst bestimmen und den veränderten Bedingungen anpassen können. Einige der neuen Strukturelemente haben sich bekanntlich an Universitäten und an den ETHs bereits bewährt.

## 5.2 Mittelfristige Massnahmen

### 5.2.1 Reorganisation und Koordination der Hochschulfinanzierung

Ohne eine grundlegende Reorganisation der Finanzierungsmodalitäten wird die Erneuerung des schweizerischen Hochschulsystems nicht realisierbar sein. Mit finanziellen Anreizen lassen sich dabei Bewegungen auslösen, die sonst nicht stattfinden würden.

Der Entscheid für einen realisierbaren, koordinierten Modus der Finanzierung durch Bund und Kantone liegt in der Kompetenz der politischen Gremien und soll hier nicht vorweggenommen werden. Um den kantonalen Universitäten ähnliche Chancen wie den ETHs zu geben, ist ein erheblicher finanzieller Mehraufwand notwendig. Der SWTR hat Berechnungen angestellt, um den Finanzbedarf abzuschätzen. Die kantonalen Universitäten haben einen grossen Nachholbedarf, um national und international konkurrenzfähig zu werden. Darüber hinaus ist eine generelle Erhöhung der Mittel für Forschung und Hochschulbildung notwendig, von der auch die ETHs profitieren sollen. Eine jährliche Erhöhung der Kreditsumme von 10% während der nächsten 5 Jahre ist unumgänglich, damit die internationale Kompetitivität nicht noch mehr leidet. Es ist evident, dass die zusätzlichen Mittel grösstenteils aus der Bundeskasse kommen müssen.

Angesichts der in den letzten Jahren kumulierten Finanzierungslücken – bei gleichzeitigem Ansteigen von Studierendenzahlen und gesellschaftlicher Nachfrage nach Hochschulleistungen – stellt die mittelfristige Sicherung der Hochschulfinanzierung eine prioritäre politische Aufgabe dar.

### 5.2.2

#### **Überarbeitung und Koordination der Hochschulprofile**

Eine der grossen Herausforderungen von SUR und SFR wird die Überarbeitung und Koordination der Profile der einzelnen Hochschulen sein. Da eine solche Koordination bislang gefehlt hat, hat sich die schweizerische Hochschullandschaft uneinheitlich entwickelt. Zur Zeit bestehen in einzelnen Lehrgebieten Überkapazitäten und zu starke Überschneidungen, aber auch Engpässe und Lücken. Empfehlungen und finanzielle Anreize könnten Koordination und Synergien fördern, ohne die Autonomie der einzelnen Hochschulen anzutasten. Eine stärkere Profilierung der Hochschulen und die Förderung ihrer jeweiligen Stärken bei gleichzeitigem Verzicht auf redundante Lehrangebote an einzelnen Hochschulen ist wohl unumgänglich. Durch koordinierte Straffung und Profilierung der Lehrangebote können anderweitig einsetzbare finanzielle Ressourcen freigesetzt werden.

### 5.2.3

#### **Implementation des Schweizerischen Hochschulrates zur Koordination von Universitäten und Fachhochschulen**

Mittelfristig soll der Schweizerische Hochschulrat (SHR) als Vereinigung von SUR und SFR in Aktion treten. Er ist insbesondere für eine engere Koordination zwischen Universitäten und Fachhochschulen verantwortlich. Dabei geht es besonders um die Klärung der Profile der zwei Hochschultypen, um die Durchlässigkeit für Studierende und um die Zusammenarbeit in der Forschung, ohne welche die Forschungsverpflichtungen der Fachhochschulen kaum befriedigend erfüllt werden können.

#### 5.2.4

##### **Vermehrte Investition in neue Lehr- und Lernmethoden**

Fortschritte in der Didaktik und die digitale Revolution machen die heute noch weit verbreiteten Massenvorlesungen zur Stoffvermittlung revisionsbedürftig. Motivation durch faszinierende Übersichtsvorträge, Gruppenunterricht, Selbststudium mittels computerunterstützten Lehrmitteln und möglichst frühzeitige Mitwirkung an Forschungsarbeiten sind heute und in Zukunft wichtiger denn je. Die passive Rezeption von Wissen im Hörsaal sollte mehr und mehr durch aktive Erarbeitung des Stoffes ersetzt werden. Auch innovative Projekte wie der virtuelle Campus Schweiz verdienen Unterstützung.

#### 5.2.5

##### **Verbesserung der Interaktion mit der Öffentlichkeit und Bereitstellen von breiten Weiterbildungsmöglichkeiten**

Neben akademischer Lehre und Forschung haben die Hochschulen weitere Verpflichtungen gegenüber der Öffentlichkeit. Dazu gehört der offene Dialog der Wissenschaft mit interessierten gesellschaftlichen Kreisen. Vielversprechende Ansätze hierzu finden sich etwa im Projekt *Science et Cité*. Wichtig ist auch das Angebot von Fortbildungsmöglichkeiten für Berufsleute in der Praxis und von allgemeineren Weiterbildungsveranstaltungen für die Bevölkerung. Lebenslanges Lernen ist in der heutigen technologisierten Welt unverzichtbar.<sup>2</sup> Dieser Aufgabe wird heute von den Universitäten noch zu wenig Bedeutung beigemessen. In Zukunft wird es notwendig sein, in diesen Bereich massiv zu investieren. Dazu sind zusätzliche personelle Mittel und eine Neuorientierung des Lehrkörpers nötig. Auch die Erstellung geeigneter Lehrmittel wird einen erheblichen Aufwand erfordern. Zusätzlich soll der breite, fakultätsübergreifende universitäre Diskurs über grundsätzliche und langfristige Fragen der Gesellschaft verstärkt werden, um kreative Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung auf globaler Basis zu finden. Als kulturelles Kreativitätszentrum kann die Universität in der Gestaltung der nationalen und globalen Entwicklung sowie bei der Bewältigung künftiger Herausforderungen zu einem einflussreichen und unverzichtbaren Partner von Politik und Wirtschaft werden.

<sup>2</sup>Vgl. hierzu: Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat: Ein Neun-Punkte-Programm zur Förderung von Wissenschaft und Technologie in der Schweiz, Bern 2002 (SWTR Schrift 2/2002), Punkt 9, S. 71-76.

### 5.3 Ziel

Die Vision des SWTR ist ein innovatives, autonomes, schweizerisches Hochschulsystem, das eine zentrale Rolle in der nationalen und globalen Zukunftsgestaltung spielt. Internationale Kompetenz ist von zentraler Bedeutung. Dabei ist es unabdingbar, dass unsere Hochschulen sich nicht nur mit den besten Europas messen können, sondern weltweit zu den besten zählen. Sich als herausragende Bildungs- und Forschungsnation zu profilieren, ist eine der grossen Chancen für die Schweiz. Viele Voraussetzungen hierzu sind erfüllt. Mit einer Strukturreform des Hochschulsystems, unterstützt durch eine grosszügige Zusatzfinanzierung, kann dieses Ziel auch erreicht werden.

# 6

## Empfehlungen des SWTR

---

Der Schweizerische Wissenschafts- und Technologierat empfiehlt eine stufenweise, tiefgreifende Strukturreform des schweizerischen Hochschulsystems, um dieses optimal auf die Bedürfnisse der Zukunft vorzubereiten. Die Reform soll die akademische und operative *Autonomie der Hochschulen fördern*, damit die Hochschulen ihre Grundaufgaben Lehre, Forschung und Öffentlichkeitsarbeit optimal erfüllen können. Dazu muss *allen Universitäten einerseits und allen Fachhochschulen andererseits Rechtsgleichheit* gewährt werden. Durch eine klare *Trennung von politisch-strategischer und akademisch-operativer Verantwortlichkeit* werden entwicklungshemmende Bindungen verringert, ohne wertvolle Traditionen zu tangieren.

Die Gewährung weitgehender Autonomie wird begleitet von einer *gesamtschweizerischen Koordination* der Hochschulaktivitäten. Dazu sind *entscheidungsbefugte akademische Gremien* auf eidgenössischer Ebene zu etablieren, die koordinativ aktiv werden können, ohne die Eigenständigkeit der Hochschulen zu beeinträchtigen.

Zur rechtlichen Gleichstellung der schweizerischen Hochschulen gehört auch ein *einheitlicher Modus der Finanzierung* durch Bund und Kantone, der unabhängig vom Hochschulstandort ist. Eine enge Koordination im Finanzierungsbereich ist unerlässlich, um Standortnachteile auszugleichen. Im Übrigen darf die *freie Konkurrenz der Hochschulen um finanzielle Mittel* nicht beschränkt werden. Die Finanzierung erfolgt auf Grund von Leistungsverträgen und erbrachten Leistungen. Keine Hochschule soll ein verbürgtes Recht auf Finanzierung erhalten.

Bei der Strukturreform des Hochschulsystems ist grösster Wert auf die Erhaltung der bisherigen Exzellenz unserer besten Hochschulen zu legen. Die Reorganisation darf zu keiner Leistungseinbusse bei herausragenden Forschungsgruppen führen. Im Gegenteil: *Exzellenz soll durch zusätzliche, gezielt eingesetzte Mittel aktiv gefördert werden.*

Trotz der Möglichkeit, durch gesamtschweizerische Koordination Mittel zu sparen, bleiben die *ausgewiesenen Bedürfnisse nach Zusatzfinanzierung* gross. Stark unterfinanziert sind zur Zeit insbesondere zahlreiche der kantonalen Universitäten. Sie haben einen grossen Nachholbedarf. Doch auch bei den ETHs zeigen sich in letzter Zeit erhebliche Finanzierungslücken. Darüber hinaus sind weitere *jährliche Erhöhungen der gesamten Mittel* notwendig, um die internationale Kompetitivität zu erhalten oder zurückzugewinnen.

*Die Hochschulen sind eines der wertvollsten Güter der Schweiz. Das geistige und materielle Wohl des Landes und seine Überlebensfähigkeit in der internationalen Gemeinschaft hängen von der Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit der Hochschulen ab. Die hier empfohlenen Reformen scheinen dem Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierat geeignet, die Hochschulen auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.*

*Der Schweizerische Wissenschafts- und Technologierat  
ist ein unabhängiges Gremium, das den Bundesrat  
in Fragen der Wissenschaft, Bildung und Technologie  
berät. Seine Mitglieder sind:*

- Prof. Dr. Fritz Fahrni *Betriebswirtschafter, ETH Zürich und Universität St. Gallen*
- Prof. Dr. Bettina Heintz *Soziologin, Universität Mainz, Deutschland*
- Prof. Dr. Joseph Jurt *Romanist, Universität Freiburg im Breisgau, Deutschland*
- Prof. Dr. Manfred Karobath *Unternehmer, Saint Cloud, Frankreich*
- Prof. Dr. Vittorio Magnago Lampugnani *Architekturhistoriker und Architekt, ETH Zürich*
- Prof. Dr. Catherine Nissen-Druey *(Vizepräsidentin) Hämatologin, Universität Basel*
- Prof. Dr. Laurence Rieben *Psychologin, Universität Genf*
- Prof. Jane Royston *Entrepreneurship & Innovation, EPF Lausanne*
- Prof. Dr. Gottfried Schatz *(Präsident) Biochemiker, Universität Basel*
- Prof. Dr. Sarah Springman *Bauingenieurin, ETH Zürich*
- Prof. Dr. Martin Vetterli *Kommunikationstechnologe, EPF Lausanne*
- Prof. Dr. Rolf Zinkernagel *Immunologe (Nobelpreis 1996), Universität Zürich*

*Die elektronische Version dieses Dokuments  
ist erhältlich unter:  
[www.swtr.ch/swtr\\_ger/\\_unireform](http://www.swtr.ch/swtr_ger/_unireform)*

## **Impressum**

© 2002 · Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat  
Inselgasse 1 · CH-3003 Bern

[www.swtr.ch](http://www.swtr.ch)

[swtr@swtr.admin.ch](mailto:swtr@swtr.admin.ch)

Gestaltung: Imago · Basel

Druck: Schudeldruck AG · Riehen

ISBN 3-9522469-2-1