



Rückblick auf Erreichtes

Frau Bildungsdirektorin

Sehr geehrte Gäste

Liebe Kolleginnen, Kollegen und Studierende

Meine Damen und Herren

Erlauben Sie mir bitte, am Ende einer mehr als achtjährigen Amtszeit zurückzublicken. In den neunziger Jahren war die grundlegende Reform der Universität konzipiert worden – in einem bemerkenswerten Prozess, den die Universität, nicht die Politik ansties und durchführte. Das Kunstwerk war geschaffen, gefragt war jetzt das Handwerk. Die Aufgabe, die neue Idee der Universität auch im universitären Alltag zu realisieren, war mir und meinem Team zgedacht.

Meine Aufgabe gliederte ich schwerpunktmässig in drei grosse Entwicklungsbereiche: Aufbau der Selbstorganisation und Führungskapazität der Universität, Verbesserung der Betreuungsverhältnisse, Konzentration aller Kräfte auf herausragende Leistungen in Wissenschaft und zentralen Diensten.

Zum ersten Bereich, der Organisation und Führung: Mit der Annahme des neuen Universitätsgesetzes im März 1998 gewährte das Zürcher Volk seiner Universität den Status der Autonomie. Wie schon die Gründung geschah dieser wichtige Schritt zur Erneuerung durch den Willen des Volkes.

Autonomie kann nur beanspruchen, wer in der Lage ist, sich selbst zu organisieren. Schritt für Schritt baute die Universität Zürich die nötige Führungskapazität auf: Entscheidungsprozesse wurden standardisiert und in den existierenden Gremien eingeübt. Neue Gremien wurden geschaffen, die einerseits der reibungslosen Umsetzung von Entscheiden und andererseits der Schaffung einer corporate identity dienten. Die Kommunikation nach innen und nach aussen wurde ausgebaut.

Es war immer schon mein bescheidener Wunsch, den Umsatz der UZH die Milliardengrenze überschreiten zu sehen. Im letzten Jahr ging er in Erfüllung. Wesentliche Steigerungen haben uns der Kantonsrat und die Bildungsdirektion zugestanden. Einen besonderen Akzent haben wir auf die Erhöhung der Drittmittel gelegt. Sie sind in den vergangenen acht Jahren beinahe verdoppelt worden, von knapp 100 Millionen auf knapp 190 Millionen. Insgesamt gilt: Für jeden Franken, den der Kanton Zürich in seine Universität investiert, holen wir mehr als einen weiteren Franken aus anderen Quellen nach Zürich, ganz zu schweigen von der grossen Wertschöpfung, die durch diese Universität bewirkt wird. Bei diesen Zahlen ist es nicht verwunderlich, dass die finanztechnische Führungskapazität verstärkt werden musste. Dies ist durch verschiedene Massnahmen wie regelmässige forecasts vorangetrieben worden und hat seine Krönung im Ausbau der Universitätsleitung durch einen Direktor Finanzen und der Einrichtung einer internen Revision gefunden.



In den Fakultäten wurden Geschäftsleitungen eingerichtet, welche die Dekane in ihren Führungsaufgaben unterstützten. Die gesteigerte Führungskapazität auf Fakultätsebene wurde ergänzt durch den Umbau der Universitätsleitung: Die Prorektorate Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Medizin und Naturwissenschaften und Geistes- und Sozialwissenschaften wurden neu definiert. Damit konnte das Zusammenspiel der Führung in den Fakultäten mit der Universitätsleitung erheblich intensiviert werden.

Was bedeutet Führung einer Universität? Wer eine Universität führen will, muss stets wissen, dass er Expertinnen und Experten mit Weltruf vor sich hat. Sie führen heisst, mit Respekt zuhören, Sachfragen genau diskutieren, Entscheide rational fällen und die Arbeit der Überzeugung nicht scheuen. Wissenschaft ist ein autopoietischer Prozess; jede Universität ist auf die Kreativität ihrer Forschenden angewiesen. Die ergiebigste Quelle ausserordentlicher Leistung ist die intrinsische Motivation. Für die Führung bedeutet dies: Freiräume geben, Leistungen möglichst genau messen und vor allem anerkennen, Vertrauen schenken und Missbräuche durch gezielte individuelle Massnahmen bekämpfen, statt ihnen mit immer neuen generellen Regelungen zu begegnen.

So friedlich Wissenschaft sein kann, so unerbittlich ist die Konkurrenz unter den Wissenschaftlern. Dies ergibt ein Konfliktpotential, das hohe Ansprüche an die Führung stellt. Wir haben nach Kräften versucht, Konflikten zuvorzukommen und Instrumente zu ihrer Lösung zu schaffen. Dank dem eindrücklichen Einsatz vieler sind die meisten Auseinandersetzungen einvernehmlich beendet worden. Einige wenige Konflikte eskalierten, so dass uns deren Lösung nicht so gelang, wie wir es uns wünschten. Ich bedaure dies.

Zur Selbstorganisation einer modernen Universität gehört auch, dass sie aussichtsreiche Kooperationen sucht und damit ihren Handlungsspielraum erweitert. Schon immer gab es gute Kooperation mit der ETH Zürich; durch eine formelle Zusammenarbeitsvereinbarung im Jahr 2001 wurde sie erheblich intensiviert. Die Kooperation auf dem Hochschulplatz Zürich ist unterdessen so erfolgreich, dass sie international Aufsehen erregt. Vielversprechende Anfänge sind auch in der Kooperation mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, der Zürcher Hochschule der Künste und der Pädagogischen Hochschule Zürich gemacht.

International hat die Universität Zürich in den vergangenen Jahren deutlich an Profil und Sichtbarkeit gewonnen. Sie etablierte eine Abteilung für Internationale Beziehungen und ging wichtige Allianzen ein mit Berlin, Wien oder Schanghai. Die vorläufige Krönung der internationalen Anerkennung bildete die Aufnahme der Universität Zürich in die *League of European Research Universities* – eine exklusive Vereinigung der besten Forschungsuniversitäten Europas mit anspruchsvollen Eintrittsbedingungen.

Zum zweiten Entwicklungsbereich, der Verbesserung der Betreuungsverhältnisse. Alles begann mit einem Ausbauplan, der Studierenden in besonders stark nachgefragten Fächern mehr Lehrende zur



Verfügung stellen wollte. Ziel war es, in keinem Bereich mehr als 60 Studierende pro Professur und 30 Studierende pro Mittelbaustelle zu haben. Die Berechnungen ergaben, dass 75 Professuren und über 300 Assistentenstellen neu zu schaffen waren – eigentlich schwindelerregende Zahlen. Wir gingen damit in den Universitätsrat; dieser fand die Planung vernünftig und stimmte ihr zu, freilich ohne die Finanzierung garantieren zu können. Inzwischen sind allein in der Rechtswissenschaftlichen, der Wirtschaftswissenschaftlichen und der Philosophischen Fakultät rund 85 neue Lehrstühle und über dreihundert neue Assistierendenstellen geschaffen worden. Dies ermöglichte eine substanzielle Verbesserung der Lehre und Betreuung der Studierenden, eine Kernaufgabe der Universität. Realisiert werden konnten diese Verbesserungen nur dank dem Verständnis und dem grossen Engagement des Kantonsrats und der Bildungsdirektion für ihre Universität.

Massnahmen in der Lehre waren nötig, denn es galt, die tiefgreifendste Studienreform seit Gründung der Universität Zürich zu realisieren. Sämtliche Fakultäten restrukturierten ihre Studiengänge im Sinne der Bologna-Reform; ein modernstes integriertes Softwaresystem half, die enorme Komplexität dieses Prozesses zu bewältigen. Dass die Reform sachgerecht und zielgerichtet gelang, ist einerseits dem gewaltigen Einsatz der Professorenschaft und des Mittelbaus zu verdanken, andererseits der umsichtigen Führung durch die Projektleitung Studienreform, die es verstand, rechtzeitig die nötigen Leitplanken zu setzen.

Der Verbesserung der Lehre dient eine Fülle weiterer getroffener Massnahmen: Im Rahmen der Initiative Interaktives Lernen werden gezielt Mittel in die Steigerung der Interaktivität investiert. Das E-Learning hat eine eindruckliche Entwicklung erlebt. Neue Programme für die Implementierung anspruchsvoller Master- und Doktoratsprogramme wurden verwirklicht.

Schliesslich zum dritten Entwicklungsbereich, der Fokussierung auf herausragende wissenschaftliche Leistungen. Angesichts des sehr guten Zustands der UZH wäre es ein Frevel gewesen, dieses Potenzial nicht ins Zentrum zu rücken. Wer im internationalen Wettbewerb bestehen will, muss überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Und je besser die internationale Position einer Universität ist, desto bessere Dienste kann sie ihrer heimatlichen Region leisten. Am wichtigsten ist es meines Erachtens, den Geist einer ganzen Universität zu kultivieren, ihren spirit of excellence. Die Kultur dieses Geistes stand für mich im Mittelpunkt, viele haben am selben Strick mitgezogen.

Priorität hatte gleich zu Beginn die Einrichtung einer unabhängigen Evaluationsstelle. Sie erhielt die Aufgabe, alle Einheiten des akademischen Bereichs und der zentralen Dienste systematisch zu evaluieren, damit die autonome Universität selbst Klarheit über die Qualität ihrer Leistungen erlangte. Die Evaluationsergebnisse bilden eine wichtige Grundlage sowohl der strategischen Planung wie der Berichterstattung gegenüber der Trägerschaft. In sieben Jahren sind mittlerweile fast alle Einheiten einmal durch eine *informed peer review* begutachtet worden. Entstanden ist das Bild einer sehr guten Universität, die in einer ganzen Reihe von Gebieten zu den weltweit führenden Zentren gehört.



Dem Ziel, Forschung und Lehre auf dem höchstmöglichen Niveau zu betreiben, dienten in den vergangenen Jahren gezielte Massnahmen, so die Schaffung eines kompetitiven Forschungskredits, der vielversprechende Projekte unterstützt und zugleich den Nachwuchs wirksam fördert; oder eine Berufungspolitik, die in allen Disziplinen erstklassige Leute nach Zürich holt. Diese Konzentration auf Exzellenz blieb nicht ohne Folgen: Die kompetitiven Drittmittel verdoppelten sich, die Forschungs Kooperationen mit privaten Firmen nahmen markant zu. Die messbare Qualität der Forschungsleistung wuchs stark: Die Publikationen wurden um 25% gesteigert, die Zitationen – das ist eine eindruckliche Leistung – sogar um 50%.

Die wichtigste Chance einer breit diversifizierten Universität liegt in ihrer Fähigkeit, Probleme interdisziplinär anzugehen. Um diesen Mehrwert zu nutzen, definierte die Universitätsleitung so genannte Universitäre Forschungsschwerpunkte (beispielsweise *Integrative Humanphysiologie*, *Grundlagen menschlichen Sozialverhaltens* oder *Ethik*). Solche Forschungscluster bieten Freiräume für kreative Forschung, sind weitem sichtbar und vermögen umfangreiche private Drittmittel anzuziehen. Es gelang der Universität Zürich auch, fünf von insgesamt zwanzig Nationalen Forschungsschwerpunkten (NCCR) nach Zürich zu holen.

Die erfreuliche Entwicklung der vergangenen Jahre verdankt sich den vereinten Anstrengungen der Professorinnen und Professoren, des weiteren wissenschaftlichen Personals, der Mitarbeitenden, der Fakultätsleitungen und der Universitätsleitung. Ihre Arbeit hätte allerdings wenig gefruchtet, wenn sie nicht von Universitätsrat, Bildungsdirektion und Kantonsrat unterstützt worden wäre. Allen Genannten gebührt Dank und Respekt.

Das Wollen des Guten liegt in des Menschen Reichweite, das Gelingen dagegen ist nicht in unserer Hand. Vieles ist erreicht worden in den letzten acht Jahren, vieles bleibt zu tun. Andere werden die Arbeit an die Hand nehmen. Möge sie ihnen gelingen!