

**Zeitschrift:** Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten =  
Association Suisse des Professeurs d'Université

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

**Band:** 17 (1991)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Einige besorgte Gedanken zur Zukunft unserer Hochschulen

**Autor:** Schrafl, Anton E.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-894160>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Einige besorgte Gedanken zur Zukunft unserer Hochschulen**

*von Anton E. Schrafl*

Von 1969 bis 1985 war ich als sogenannter Vertreter des Bundes, auf Vorschlag des Vororts, Mitglied der Schweizerischen Hochschulkonferenz. Die Idee, die hinter der Wahl solcher Bundesvertreter steht, ist, ein Gegengewicht zur partikulären Sicht der Vertreter der einzelnen Hochschulen bzw. ihrer Trägerkantone zu schaffen. So habe ich jedenfalls meinen Auftrag verstanden: übergeordnete Aspekte besonders zu betonen, in Richtung auf eine Hochschule Schweiz hinzuarbeiten, den Graben zwischen den Hochschulen und der Praxis in Gesellschaft und Wirtschaft zu verkleinern.

Seit dem Start der schweizerischen Hochschulpolitik sind gut 25 Jahre vergangen. Wenn ich die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in dieser Zeit betrachte, so stelle ich in fast allen Bereichen erhebliche strukturelle Veränderungen, z. T. eigentliche Umbrüche fest. Demgegenüber zeichnet sich das schweizerische Hochschulwesen durch eine bemerkenswerte Stabilität - oder etwas weniger zurückhaltend formuliert - durch Stagnation aus. Zugegeben, einige Dinge haben sich schon geändert. So ist schliesslich auch bei uns in der Deutschschweiz die Führungsstruktur der Hochschulen verbessert worden, und vor allem hat sich ein erhebliches Grössenwachstum ergeben, aber sonst ... Meine Ziele als Mitglied der Hochschulkonferenz wurden jedenfalls nicht erreicht - mir scheint, dass einige Gräben sogar eher grösser geworden sind. Wenn ich mir vergegenwärtige, dass gewisse strukturelle Änderungen (z.B. im Zusammenhang mit der Mobilität) heute noch quasi von aussen (EG) aufgezwungen werden müs-

sen, so erfüllt mich die Zukunft der Schweizer Hochschulen mit Sorge.

Ich will diese Sorge aus meiner Sicht als Unternehmer mit einer wirtschaftlichen Argumentation begründen: Nehmen wir das Beispiel der Informatik; es ist viel dazu geredet und geschrieben worden. Ich halte es für müssig, darüber zu diskutieren, wer den Einstieg verpasst hat, die Wirtschaft oder die Universitäten, denn zu offensichtlich haben ihn beide verpasst. Die Folgen waren aber für die Wirtschaft ungleich härter, denn eine ganze Reihe von Unternehmen hat durch diese Unterlassung ihre Existenzgrundlage eingebüsst und ist vom Markt verschwunden. Der Schock hat unter anderem erhebliche Strukturveränderungen provoziert: Zusammenschlüsse, Uebertnahmen, Verlagerung von Produktionsstandorten (z.B. ins Ausland) usw. Es fand eine Konzentration der Kräfte statt, man musste sich auf die eigenen Stärken besinnen, diese marktgerecht verstärken und Schwächen abbauen, sich erneuern. Ohne Zweifel hat durch diesen Prozess die Breite der schweizerischen Produktion abgenommen. Dank der Internationalisierung ist das Angebot für den Konsumenten aber dennoch grösser geworden.

Die Schweizer Hochschulen haben keinen solchen Wandel mitgemacht. Zu oft wird noch in Einheiten mit unterkritischer Grösse (quantitativ und qualitativ) gearbeitet - nicht, weil dies einer Strategie entspräche, sondern weil niemand den Entschluss zur Schliessung oder zur Fusion solcher Einheiten über die Hochschulgrenzen hinaus fällen mag. Ich zweifle deshalb daran, dass unsere Hochschulen für das kom-

mende Jahrzehnt wirklich gut gerüstet sind.

Auf die Gefahr hin, zu simplifizieren, sehe ich eine parallele Entwicklung von Wirtschaft und Hochschulen. Nach dem Krieg bis Mitte der 60er Jahre: Erholung, langsame Entwicklung im geschützten nationalen Raum. Seit Mitte der 60er Jahre bis etwa vor 2 Jahren, z.T. bis heute: starkes, quantitatives Wachstum, das jetzt langsam flacher wird. Ab heute: Konsolidierung auf höherem Niveau, qualitatives Wachstum, Internationalisierung, Mobilität über die Grenzen, etc.

Der Uebergang von der ersten in die zweite Phase, d.h. von der Stagnation in das quantitative Wachstum, geht jeweils relativ einfach vor sich. Dies insbesondere dann, wenn er in eine Phase fällt, in der genügend finanzielle Mittel vorhanden sind. Die Nachfrage drückt - das Angebot wird erweitert, was man anbietet, wird "gekauft".

Viel schwieriger und schmerzhafter muss der Uebergang von der zweiten in die dritte Phase erarbeitet werden. Er ist ja gerade dadurch gekennzeichnet, dass die Klienten das nicht mehr wollen, was man gut kann. Es reicht nicht mehr aus, einfach mehr vom Gleichen zu machen, sondern man muss sich erneuern.

Freiwillig vollzieht kaum eine Firma eine solche Neuorientierung. Unter dem Druck, allenfalls unterzugehen, schon. Unter einem solchen Druck stehen die Hochschulen nicht: In der Forschung darf ihnen niemand drein reden, Dienstleistungen gelten nach wie vor als etwas suspekt, und was die Lehre betrifft, so ist zwar absehbar, dass die Studentenzahlen stagnieren werden, erwünscht wäre aber sogar eine gewisse Abnahme angesichts der Lehrbelastung. (Dieser Wunsch steht übrigens in klarem

Widerspruch zum Bedürfnis unserer Wirtschaft nach mehr höher qualifizierten MitarbeiterInnen.)

Anton E. Schrafl, Dr.sc.techn. ETH. Mitgründer und ehem. Präsident der Gesellschaft für Hochschule und Forschung (GHF). Ehem. Mitglied der Schweizerischen Hochschulkonferenz während 16 Jahren und der Kommission für Wissenschaft und Forschung des Vororts.

Was sind die Folgen? Ich will für einmal den Teufel an die Wand malen: Der Zug fährt Richtung Mittelmässigkeit! Die öffentlichen Mittel werden nicht mehr wie bisher zunehmen. Die zweifellos in der Professorenschaft schlummernden unternehmerischen Kräfte, die private Mittel in grösserem Ausmass anlocken könnten, werden durch die Hochschulstrukturen zurückgebunden. Man wird umso mehr am Bewährten festhalten. Es besteht die Gefahr, dass es zu einer Abwärtsspirale kommt: Sowenig ein wirklich ausgewiesener Manager ein Interesse an der Führung einer mittelmässigen Firma hat, es sei denn, ihm würde die Möglichkeit geboten, sie an die Spitze zu bringen, sowenig hat ein erstklassiger Forscher ein Interesse an einem Lehrstuhl einer mittelmässigen Universität. Gegenwärtig können die Hochschulen noch davon profitieren, dass relativ wenigen Professuren relativ viele Privatdozenten, Oberassistenten etc. gegenüberstehen. Aber die guten Nachwuchskräfte wissen genau, wo sich ihr Einsatz lohnt.

Vielleicht ist dieses Bild der Zukunft zu schwarz gemalt - ich hoffe es. Sicher trägt es vielen einzelnen Reformbestrebungen nicht Rechnung. Diese sind natürlich zu unterstützen, aber ohne Grundkonsens über die Richtung, die das Schweizer Hochschulwesen in Zukunft einschlagen soll, werden sie Stückwerk bleiben. Wenn die Stagnation in Bewegung übergeführt werden soll, wenn Quali-

tät auch in Zukunft das Ziel ist, dann müssen gewisse Weichen anders gestellt werden. Als Beispiel sei die Chance zur inhaltlichen Erneuerung erwähnt, die sich durch die Tatsache bietet, dass in den nächsten Jahren etwa 300 Professuren neu zu besetzen sind: Wenn die Schweizer Hochschulen diese Chance wahrnehmen wollen, müssen sie *gemeinsam* eine auf ihre (auch noch zu formulierenden) Ziele abgestimmte Berufungs- und Beförderungspolitik entwickeln. Es muss offen über Qualität gesprochen werden. (Wer prüft heute und nach welchen Kriterien, ob der Qualitätsanspruch, den die Hochschulen erheben, eingehalten wird? Was sind die Konsequenzen?) Die Anstellungsbedingungen müssen privatrechtliche Optionen fördern. (Es darf nicht darum gehen, die Hochschulen auf kurzfristige Bedürfnisse auszurichten. Ohne zusätzliche Flexibilität ist es aber nicht möglich, Mittel beispielsweise in Centres d'excellence zu konzentrieren, oder Fehlentscheide, die immer vorkommen können, innert nützlicher Frist zu korrigieren.) Obwohl die Reputation bisher nur über die Forschung erworben wird, sollten Anreize für die Verbesserung der Lehre geschaffen werden bzw. ist den Lehrqualitäten bei einer Berufung ein höherer Stellenwert einzuräumen usw.

Ich wünsche mir, dass die Hochschulen ihre Zukunft selber in die Hand nehmen und sie nicht einfach

erdulden. Wenn sie dazu nicht in der Lage sind, und weil die Steuerung über den Markt, also eine "Output-Kontrolle" fehlt, wird es zu einer "Input-Kontrolle" kommen. Im öffentlichen Bereich geschieht dies in der Regel über die Finanzen. Ich habe jedoch erhebliche Zweifel, dass finanzieller Druck auf die Hochschulen intern die richtigen Reaktionen bewirkt, solange die Strukturen gar nicht geeignet sind, solchen Druck anders als linear weiterzugeben.

Die Hochschulpolitik steht an einem Scheideweg. Falls sie ihre Richtung nicht ändert, sondern nur der Verlängerung des Status quo folgt, sehe ich ihre Zukunft pessimistisch: Hochschulen verschwinden zwar nicht wie Wirtschaftsunternehmen vom Markt, wenn sie ihr Qualitätsziel nicht erreichen. Sofern sie jedoch den Uebergang von der Phase des quantitativen zur Phase des qualitativen Wachstums nicht durch eine gründliche Erneuerung ihrer Strukturen produktiv verarbeiten, werden sie zur wissenschaftlichen Bedeutungslosigkeit absinken, und es werden sich parallele Institutionen ausserhalb der Hochschulen entwickeln. Der Rückkehr der Schweizer Hochschulen in den (allerdings bescheiden ausstaffierten) Elfenbeinturm steht dann nichts mehr im Wege. Ich hoffe, dass diese Prognose durch eine aktive schweizerische Hochschulpolitik widerlegt wird.