

NEUE FUEHRUNGSSTRUKTUR DER ETHZ

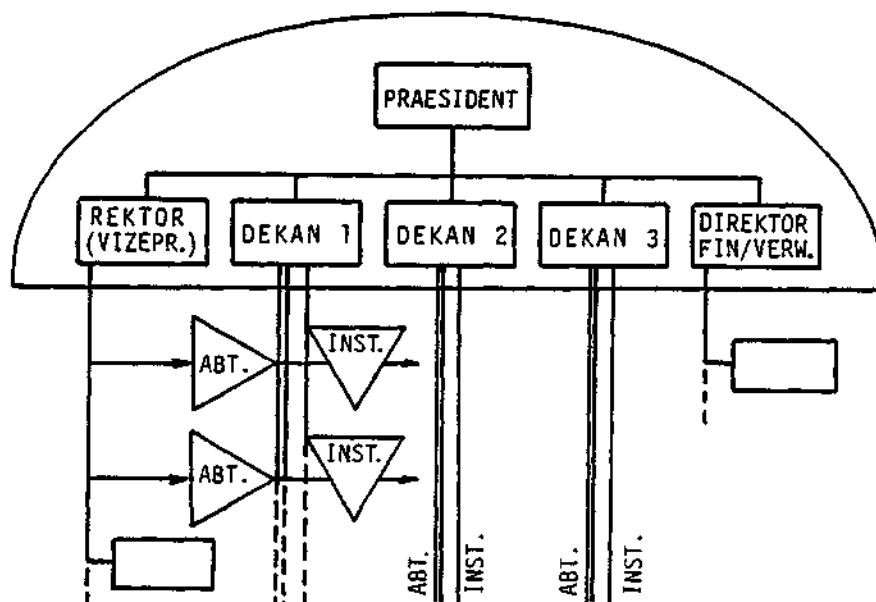
Stellungnahme der Professorenkonferenz IIIB vom 11.9.1986 zu den vorliegenden Varianten im Rahmen des Vernehmlassungsverfahrens des ETHZ-Präsidenten vom 21.7.1986

Zusammenfassung

Die Firma Häusermann & Co. AG hat im Auftrag des ETHZ-Präsidenten während ca. 6 Monaten eine Organisationsstudie durchgeführt. Von drei in die engere Wahl kommenden Leitungsstrukturen empfiehlt sie eine gemischt funktionale/vertikale Organisation (Variante 1) und begründet ausführlich deren Vorteile.

Die Schulleitung ist kurzfristig mit einer eigenen Variante 4 hervorgetreten, die sich an die heutige Struktur anlehnt. Der Vorschlag lässt allerdings noch einige Fragen offen.

Die Abteilung IIIB hat sich schon im Zusammenhang mit der neuen ETH-Verordnung vom 16.11.83 eingehend mit einer neuen Leitungsstruktur der ETHZ befasst und kommt nach einer sorgfältigen Prüfung der vorliegenden Varianten zum Schluss, dass die Begründungen von Häusermann für die von ihm favorisierte Variante 1 fundiert und überzeugend sind. Wir befürworten daher die Einführung dieser Variante 1, wobei wir als Modifikation eine Aufwertung des Rektors (einziger Vizepräsident) und eine Umbenennung der übrigen Schulleitungsmitglieder vorschlagen (siehe Abbildung).



1. VARIANTEN-UEBERSICHT

(Führungsstruktur ETH Zürich, Vernehmlassung des Präsidenten vom 21.7.1986)

<p>VARIANTE 1</p>		<p>Schulleitung bestehend aus</p> <ul style="list-style-type: none"> - dem Präsidenten und 5 weiteren Mitgliedern: - VP Unterricht (Rektor) - 3 VP als Vertreter der Wissenschaftsbereiche mit Unterstellung der Inst. + Abt. - VP-Finanz/Verwaltung
<p>VARIANTE 2</p>		<p>Schulleitung bestehend aus</p> <ul style="list-style-type: none"> - dem Präsidenten und 4 weiteren Mitgliedern: - VP-Unterricht (Rektor) - VP-Planung - VP-Forschung - VP-Finanz/Verwaltung <p>12 - 20 Departements- = Abteilungsleiter zwischen SL und Instituten</p>
<p>VARIANTE 3</p>		<p>Schulleitung bestehend aus</p> <ul style="list-style-type: none"> - dem Präsidenten und 4 weiteren Mitgliedern: - VP Unterricht (Rektor) - VP-Forschung - VP-Finanz/Verwaltung - VP-Planung
<p>VARIANTE 4</p>		<p>Schulleitung bestehend aus</p> <ul style="list-style-type: none"> - dem Präsidenten und 4 weiteren Mitgliedern: - VP Unterricht (Rektor) - VP-Forschung - VP-Finanz/Verwaltung - VP-Planung <p>4 Institutsgruppenleiter zwischen SL und Instituten (nebenamtlich, 50% Teilzeit)</p>

2. Ausscheidung der Varianten 2 und 3

Variante 2 lehnt sich an die in USA häufig anzutreffende Departementsstruktur an. Sie ist aus zwei wesentlichen Gründen abzulehnen:

- Einführung einer Zwischenebene zwischen Instituten und Schulleitung (Departementsleitung). Dies bedeutet eine Verkomplizierung des Entscheidungsmechanismus (siehe auch [3])
- Die Entscheidungsebene bei den Departementchefs liegt zu tief.

Variante 3 bewahrt weitgehend den Ist-Zustand an der ETHZ. Sie ist ebenfalls aus zwei wesentlichen Gründen abzulehnen:

- Es erfolgt kaum eine Entlastung der Schulleitung, weil alle Institute dem Vizepräsidenten für Forschung unterstehen (heute dem Präsidenten). Die Überlastung der Schulleitung nach heutiger Organisation ist unbestritten [1], [3].
- Lehre und Forschung sind zu stark getrennt.

3. Vergleich und Bewertung der Varianten 1 und 4

Gegenstand	sgn	Variante 1	sgn	Variante 4
Verstärkung SL (operativ)	+	personell <u>und</u> mit Sachwissen	-	nur personell
Zusammensetzung SL (organisatorisch)	+	gemischt funktional /vertikal	-	nur vertikal
Stellung Rektor	+	Dienstechef	-	Pseudo-Vorgesetzter (zentrale Führung der Lehre nicht mögl.)
Integration L + F	+	voll gewährleistet WB für L+F verantwortlich	-	fraglich wegen Trennung der Verantwortung L + F
Zusätzliche Zwischenebene	+	keine	-	vorhanden (Effizienzreduktion)
Entscheidungswege	+	verkürzt	-	verlängert
Bereichs - bzw. Institutsgruppenführung	+	starke Position dank vollamt. Mitgliedschaft in SL (Entscheidungsebene hoch)	-	schwache Position, da nebenamtl. Tätigkeit ausserhalb SL (Entscheidungsebene tief)
Verantwortung + Kompetenzen	+	WB: umfassend	-	IGL: nur partiell
Attraktivität der Position WB/IGL	+	gut	-	gering, da wenig Freiraum
Kaderpositionen	(+-)	zusätzlich 3	(+-)	zusätzlich 3
Stabspersonal	-	zusätzlich 15	+	zusätzlich 10
Aenderungsaufwand	-	merklich	+	gering
Bewertung	9+, 2-		2+, 9-	

Abkürzungen: SL Schulleitung, L Lehre, F Forschung,
WB Wissenschaftsbereichleiter, IGL Institutsgruppenleiter

4. Ergänzende Kommentare zur Variante 4

Im Auftrag an die Firma Häusermann wird das Departementalprinzip explizit erwähnt. Ferner soll die Stellung des Rektors aufgewertet werden. Aus diesem Hintergrund ist der Vorschlag der Schulleitung (Variante 4) zu verstehen.

Die heutige ETH-Struktur hat sich in der Vergangenheit bewährt. Die Zunahme des technischen Wissens, die sich in einer Vermehrung der Institute und Abteilungen manifestiert, erschwert in wachsendem Ausmass eine sachgerechte Mittelverteilung durch eine Person bzw. durch eine nicht funktional zusammengesetzte Schulleitung. Als Konsequenz drängt sich eine ausgewogene Aufteilung des gesamten Wissenschaftsbereichs in Teilbereiche bzw. Fakultäten auf, die von Schulleitungsmitgliedern mit entsprechend angemessenem Sachwissen geführt werden. Variante 1 erfüllt diese Forderung in zweckmässiger Weise.

In [2] wird festgehalten, dass die Einsitznahme von departementalen Vertretern unerwünscht sei. Wir sind gerade gegenteiliger Ansicht: Die ohnehin bestehenden Auseinandersetzungen der verschiedenen Interessengruppen an unserer Hochschule im Hinblick auf die Mittelzuteilung müssen auch auf höchster Ebene stattfinden, nämlich dort, wo die Entscheidungskompetenzen liegen. Nur so ist die Schulleitung überhaupt in der Lage, ihre Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit wahrzunehmen.

Ebenso ist das in [2] aufgeführte Argument gegen die Variante 1, dass die Matrixstruktur teilweise verwischt werde, irrelevant. Diese Organisationsform bewährt sich lediglich aufgrund der langen Tradition und des "Goodwill" der Dozentschaft. Tatsächlich sind Lehre und Forschung an einer Hochschule so eng miteinander verknüpft, dass Kompetenzen für die Mittelzuteilung nicht aufgespalten werden können. Variante 1 trägt diesem Gesichtspunkt Rechnung.

Schliesslich ist die in [2] erwähnte Gefahr, dass die Variante 1 eine Aufspaltung unserer Hochschule in drei Teilschulen bzw. Fakultäten bewirke, gering, da die drei Wissenschaftsbereichsleiter bzw. Dekane in die Schulleitung integriert sind. Ueberdies haben der Präsident und der Rektor dafür zu sorgen, dass allfällige Abkapselungseffekte in Schranken gehalten werden.

Die Variante 4 [2] enthält im weiteren Widersprüche und Ungereimtheiten:

- Das Prinzip der Matrixstruktur wird auch hier nicht konsequent eingehalten. Wenn der Institutsgruppenleiter für die Zuteilung des ordentlichen Kredits an die Institute zuständig ist, schliesst dies die für den Unterricht benötigten Mittel mindestens teilweise ein.

- Die Einführung eines Vizepräsidenten für Forschung scheint problematisch zu sein, wenn im Pflichtenheft des Präsidenten die Schlichtung von Meinungsdivergenzen zwischen dem ersteren und dem Vizepräsidenten für Finanzen und Verwaltung vorgesehen ist (Pt.3.4, S. 5 oben).
- Der Vizpräsident für Forschung entscheidet über die Zuteilung der ausserordentlichen Mittel an die Institute nach Konsultation der Institutsgruppenleiter. Damit liegt bei den letzteren eine Verantwortung, die weder deren Stellung noch deren Kompetenzen entspricht.
- Offenbar als "Beruhigungsspiel" ist die sicher nicht zutreffende Aussage gedacht, dass die Schaffung von Institutsgruppenleitern, die ja bekanntlich über Kompetenzen für die Zuteilung der ordentlichen Kredite verfügen und mit Personal ausgestattet werden sollen, keinen Einbau einer Zwischenstufe zwischen Professoren und Schulleitung zur Folge habe (Pt.6.1, S. 10 unten).
- Es sei hier nochmals darauf hingewiesen, dass die vorgesehene Stellung eines Institutsgruppenleiters höchst unattraktiv ist. Die Kompetenzen sind ungenügend, aber dennoch muss er unangenehme Entscheide gegenüber den ihm relativ nahestehenden Kollegen treffen. Die 50%ige Arbeitsbelastung reduziert die wissenschaftliche Tätigkeit des Stelleninhabers beträchtlich. Zudem ist keine höhere Salarierung vorgesehen. Es dürfte damit schwierig sein, geeignete Persönlichkeiten zu gewinnen.
- Unter Punkt 6.1, S. 10 wird festgehalten, dass nach Variante 4 eine Strukturänderung erfolge und zwar "auf der Ebene der Schulleitung durch die Einsetzung eines Vizepräsidenten für die Forschung und von vier Institutsgruppenleitern". Diese Aussage steht offenkundig im Widerspruch zu derjenigen im zweitletzten Abschnitt auf S.1. Dort ist explizit zu lesen: "In der Schulleitung sitzen keine Repräsentanten von Departementen oder Teilen der Schule, sondern...".

Schlussfolgerungen

Aufgrund der vorangehenden Ausführungen befürworten wir eindeutig die Variante 1. Sie liegt auch auf der Linie unserer schon früher gemachten Vorschläge [4] [5]. Variante 4 würde unseres Erachtens sogar eine Verschlechterung der heutigen Situation bedeuten, weil länger dauernde Entscheidungsprozesse zu erwarten sind (Zwischenebene und VP für Forschung), die erst noch mehr Personal benötigen.

Variante 1 und 4 beinhalten eine Zusammenlegung von Instituten. Dabei haben wir keine Kenntnis von Untersuchungen über die Nützlichkeit dieser Massnahme im Hinblick auf eine Effizienzsteigerung von Lehre und Forschung. Immerhin wird in [2] auf Möglichkeiten "interner Reibereien" hingewiesen (Pt. 4.5, S.9). Ohne eine nähere Abklärung über optimale Institutsgrössen und zweckmässige Gebietskombinationen dürfen keine Institutszusammenlegungen erfolgen. Unerfreulich wäre es, wenn diese Zusammenlegungen nur dazu dienen sollten, die Verwaltung der Institute durch die Schulleitung zu vereinfachen und administrative Umtriebe abzuwälzen.

Die Abteilung IIIB legt Wert auf eine starke Position des Rektors. Wir sind der Meinung, dass die in Variante 1 vorgesehene Funktion eines für die Koordination des gesamten akademischen Bereichs zuständigen Dienstchefs mit dem in Variante 4 beschriebenen Aufgabebereich des Rektors weitgehend übereinstimmt und damit auch unter diesem Gesichtspunkt kein Grund besteht, den Vorschlag der Schulleitung [2] zu bevorzugen. Schliesslich sei erwähnt, dass gemäss den Vorstellungen der Abteilung IIIB der Rektor als einziges Schulleitungsmitglied die Funktion des Vizepräsidenten übernehmen soll (siehe Abbildung Seite 1).

Projekt AVANTI 1.1, Vertreter
der Ingenieurabteilungen ETHZ



Prof. Dr. P. Leuthold

Abteilung für Elektrotechnik
Der Vorsteher



Prof. Dr. H. Melchior

Dokumente

Der vorliegenden Stellungnahme liegen folgende Dokumente zugrunde:

- [1] Projekt AVANTI 1.1: Organisationsstudie ETHZ, 15.5.86 (Bericht Häusermann & Co. AG, Zürich)
- [2] Vorschlag der Schulleitung der ETHZ zur künftigen Organisationsstruktur der ETH Zürich (Variante 4), 14.7.86
- [3] Stellungnahme der Dozentenkommission der ETHZ zum Bericht der Firma Häusermann "Organisationsstudie ETHZ", 10.6.86
- [4] Stellungnahme der Abt. IIIB für Elektrotechnik zum neuen Vollzugsrecht. Fachprofessorenkonferenz vom 4.2.83 und Abteilungsrats-sitzung vom 15.2.83 (Anhang II: Vorschlag über eine neue Leitungsstruktur der ETHZ)
- [5] Vorschlag der Fachprofessoren IIIB über eine neue Struktur der ETHZ. Schreiben des Abteilungsvorstehers an die Schulleitung vom 29.4.85