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

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

Band: 11 (1985)

Heft: 1

Artikel: Hochschulplanung : Wodurch unterscheidet sie sich von der privatwirtschaftlichen Planung?

Autor: Hill, Wilhelm

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-894327

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

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

Hochschulplanung:

Wodurch unterscheidet sie sich von der privatwirtschaftlichen Planung?

Wilhelm Hill, Leiter des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Basel

I Gemeinsame Grundanliegen

Das Anliegen jeder planerischen Bemühung in der Privatwirtschaft wie im Staat und somit auch in den Hochschulen ist stets das gleiche:

Grundsätzlich soll auf Basis einer Analyse der eigenen Organisation und der Entwicklungstrends des gesellschaftlichen Umfeldes festgelegt werden, welche Ziele die Organisation anstreben will und kann. Ferner: welche Massnahmen zur Erreichung der Ziele zweckmässig erscheinen und wie die dafür erforderlichen Mittel aufgebracht werden können.

In langfristiger Perspektive liegt bei der strategischen oder Absichtsplanung der Akzent auf der Frage, welche Veränderungen des Leistungsangebotes und der Kapazitäten notwendig sind, welche Leistungsbereiche also prioritär auszubauen und welche ev. zu redimensionieren sind, damit die Organisation auch unter veränderten Bedingungen in Zukunft erfolgreich tätig sein kann.

In der mittelfristigen Planung werden die konkreten Schritte zur Verwirklichung der beabsichtigten Strukturveränderungen festgelegt. Ziele, Massnahmen und Mittel werden aufeinander abgestimmt. Durch Investitionsentscheide, Stellenpläne und Budgets werden Pläne zu verbindlichen Vorgaben.

Auch die Motive der Planung, mit denen begründet wird, warum Planung notwendig ist, bzw. warum Planen besser als Nichtplanen ist, sind hier wie dort die gleichen: Man möchte:

- vorausschauend aufkommende Chancen und Probleme erkennen,

um rechtzeitig geeignete Verhaltensweisen bestimmen zu können, statt undurchdacht improvisieren zu müssen oder unter sog. Sachzwängen nur noch notdürftig reagieren zu können;

- durch den systematischen Denkprozess die Effektivität (Leistungsfähigkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) der Gesamtorganisation verbessern. D.h. man möchte sicherstellen, dass man auch in Zukunft die richtigen Leistungen erbringt und dabei die knappen Ressourcen möglichst wirksam und sparsam einsetzt;

- durch die Diskussion wichtiger Zukunftsprobleme Konsens der Entscheidungsträger und Akzeptanz der resultierenden Pläne herbeiführen;

- die Flexibilität der Organisation fördern (Gemeint ist damit: Die Entscheide, welche sich in den Plänen niederschlagen, basieren auf unsicheren Annahmen über die Zukunft. Neue Konstellationen und Einsichten können deshalb zur Partialrevision von Plänen führen. Deren Auswirkungen auf andere Bereiche und die Gesamtorganisation lassen sich rasch sichtbar machen, wenn klare Pläne vorliegen).

Soll Planung die in sie gesetzten Erwartungen auch wirklich erfüllen, müssen sowohl bei der privatwirtschaftlichen wie bei der Hochschul-Planung bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, nämlich:

- Es gilt beim Planen die "Paralyse der Analyse" zu vermeiden: Die Qualität der Planung steigt nicht mit dem Detaillierungsgrad der Vorerhebungen und dem Umfang der Dokumente, sondern mit der ernsthaften Diskussion von Optionen und deren sorgfältiger Auswahl.

- Planung muss deshalb von den verantwortlichen Leistungsinstanzen getragen sein und darf nicht als lästige Papierübung auf Anordnung von Stabsorganen absolviert werden.

- Mit der Genehmigung von Plänen wird dann auch nicht ein Gut zum Druck von Makulatur erteilt, sondern die Absicht dokumentiert, die erforderlichen Schritte zur Realisierung der angestrebten Ziele zu gehen.

II Unterschiedliche Voraussetzungen

Wesentliche Unterschiede der Planung in Privatwirtschaft und im Hochschulbereich zeigen sich erst, wenn man die spezifischen Voraussetzungen anschaut, unter denen sie erfolgt:

Planung in der Privatwirtschaft fragt: Welche Erfolgspotentiale müssen wir aufbauen und sichern, damit wir uns auch in Zukunft erfolgreich im Markt gegen unsere Kunkurrenz behaupten und über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen können? Dabei gelten als selbstverständliche Voraussetzungen:

1. Die Leistungen der Unternehmungen haben einen Preis. Ihre Erfolge und Misserfolge sind in Geld messbar und werden in den Rechnungsergebnissen klar sichtbar.

2. Unternehmungen sind auf sich selber gestellt und dafür verantwortlich, dass sie die zum Ueberleben erforderlichen Investitions- und Betriebsmittel selber erarbeiten.

3. Unternehmungen haben im Markt eine identifizierbare Konkurrenz. Erfolgreich sind die Unternehmungen, welche besser sind als ihre Konkurrenten.

4. Zwar haben besonders grössere Unternehmungen viele Leistungsbereiche mit unterschiedlichen Zielen, die deshalb auch intern um die Zuteilung knapper Ressourcen kämpfen. Aber letzlich ist im hierarchischen Organisationsaufbau eine eindeutig legitimierte Leitungsspitze kompetent, abschliessende Entscheide zu fällen.

Auch bei der Hochschulplanung geht es zentral um die Frage: Welche Strukturänderungen sind notwendig, um künftigen Anforderungen zu genügen? Und, wenn sich Diskrepanzen zwischen dem Bedarf und den verfügbaren Mitteln zeigen: Welche Prioritäten und Posterioritäten sollen gesetzt werden, um den Ausgleich zu erreichen?

Die Antworten müssen jedoch unter wesentlich anderen Voraussetzungen gefunden werden:

1. Die Leistungen der Hochschulen können kaum oder nur mit

Hilfskonstruktionen geldmässig bewertet werden.
Während in der angewandten Industrieforschung nutzbare Produkte mit messbarer Rentabilität resultieren, hat die Grundlagenforschung Kollektivgutcharakter. D.h. Forschungsergebnisse werden publiziert und sind damit jedermann frei zugänglich. Ihr Wert ist selbst für ein ganzes Land nur schwer abschätzbar. Auch die Qualität der Ausbildung ist nicht direkt messbar. Somit ist eine Optimierung des Mitteleinsatzes im Sinne eines Ausgleichs von Grenznutzen und Grenzkosten unmöglich.
(Als substantieller Beitrag zur Diskussion über Leistungsbewertung und Leistungskontrolle sei der Redaktion des Bulletins der Abdruck des auch für Regierungsräte lesenswerten kleinen Kapitels "An Academic Episode" aus George E. Stigler: "The Intellectual and the Marketplace", Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1984, empfohlen).

2. Auch wenn jede einzelne Hochschuldisziplin ihre Forschungs- und Ausbildungsziele im Sinne anzustrebender Ergebnisse definiert, werden mit der staatlichen Trägerschaft der Hochschulen als Ganzes gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Ziele sehr genereller Art verfolgt. So etwa sollen Forschung und Lehre an den Hochschulen der Sicherung eines qualitativ und quantitativ hohen Lebensstandards und der Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft, der Wahrung der nationalen Reputation, der Steigerung der Problemlösungsfähigkeit des Landes und der Förderung der Kultur dienen. Deshalb lässt sich auch die Forderung nach Zusatzmitteln für neue Aktivitäten und Qualitätsverbesserung nur mit Kollektivgutargumenten begründen.

3. Konkurrenz auf der Ebene der einzelnen Fachgebiete, auch etwa um Forschungskredite des Nationalfonds ist nützlich und wünschbar. Betrachtet man jedoch die Hochschule als Institution, sind die Konkurrenten der Universität Lausanne oder Bern nicht die andern schweizerischen oder ausländischen Hochschulen, sondern andere Verwendungszwecke staatlicher Mittel, also etwa soziale Wohlfahrt, Militär, Strassenbau, Landwirtschaft, Theater etc. Diese ganz andersartige Konkurrenz führte ja auch zur Intensivierung der Hochschulplanung:

Als in den goldenen Wachstumsjahren der Ausbau eher durch Personalmangel als durch Mittelbegrenzung gebremst wurde, galt Hochschulplanung nicht als Thema. In Zeiten annähernden Nullwachstums aber wird sie unvermeidbar: Als Instrument politischer Argumentation im Kampf um die Mittelzusprache wie auch als Instrument der gezielten Umverteilung von Mitteln.

4. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft gibt es mindestens gegenüber einer kantonalen Hochschule keine zentrale Entscheidungsinstanz, da neben den kantonalen Regierungen und Parlamenten auch auf Bundesebene Verwaltungen, Bundserat und vor allem die Kammern entscheidend mitsprechen. Deshalb sind ja auch Koordinationsprobleme nur durch Konsens aller Entscheidungsträger lösbar. (Zu den Schwierigkeiten der Koordination vgl. das Protokoll der SHK über die Sitzung der Koordinationsorgane zum Thema "Koordination der Koordination" vom 6.12.1984).

Trotz dieser vielleicht etwas skeptisch tönenden Hinweise auf die spezifischen Bindungen der Hochschulplanung im föderalistischen Staatswesen bin ich von der Notwendigkeit einer vernünftig betriebenen Hochschulplanung überzeugt. Wir haben mit dem ersten Planungsdurchlauf Erfahrungen gewonnen, die sich in den Empfehlungen der Hochschulplanungskommission für die nächste Planungsrunde positiv niederschlagen. Dieser Kontinuierliche Lernprozess wird hoffentlich zu weiterer Konzentration auf das Wesentliche führen und damit eine immer bessere Diskussionsbasis in den Hochschulen, zwischen den Hochschulen und für die politische Vertretung der Hochschulanliegen liefern.