



Vernehmlassungsvorlage zuhanden der Fakultäten und der Stände sowie des VIP

(Version vom 19. Mai 2017)

Stärkung der Führung der Universität Zürich:

- **Eckwerte für die Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse**
- **Zwei Modelle für die Universitätsleitung**

1. Ziel der Vorlage

Für das Projekt „Stärkung der Führung der Universität Zürich (UZH)“ wird die Meinung der Vernehmlassungsadressatinnen und -adressaten zu Eckwerten für die Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse an der UZH sowie zu zwei Modellen für die Universitätsleitung (UL) eingeholt.

Die Ergebnisse der Vernehmlassung werden in einen Schlussbericht zum Projekt einfließen. In diesem Bericht wird die UL dem Universitätsrat (UR) bzw. dem Steuerungsausschuss des UR einen begründeten Antrag für die Anpassung der Strukturen und Prozesse sowie zur Stärkung der UL und der Fakultätsleitungen unterbreiten. Allfällige notwendige Änderungen im Universitätsgesetz (UniG) und in der Universitätsordnung (UniO) werden nach Beschluss des UR ausgearbeitet.

2. Ausgangslage

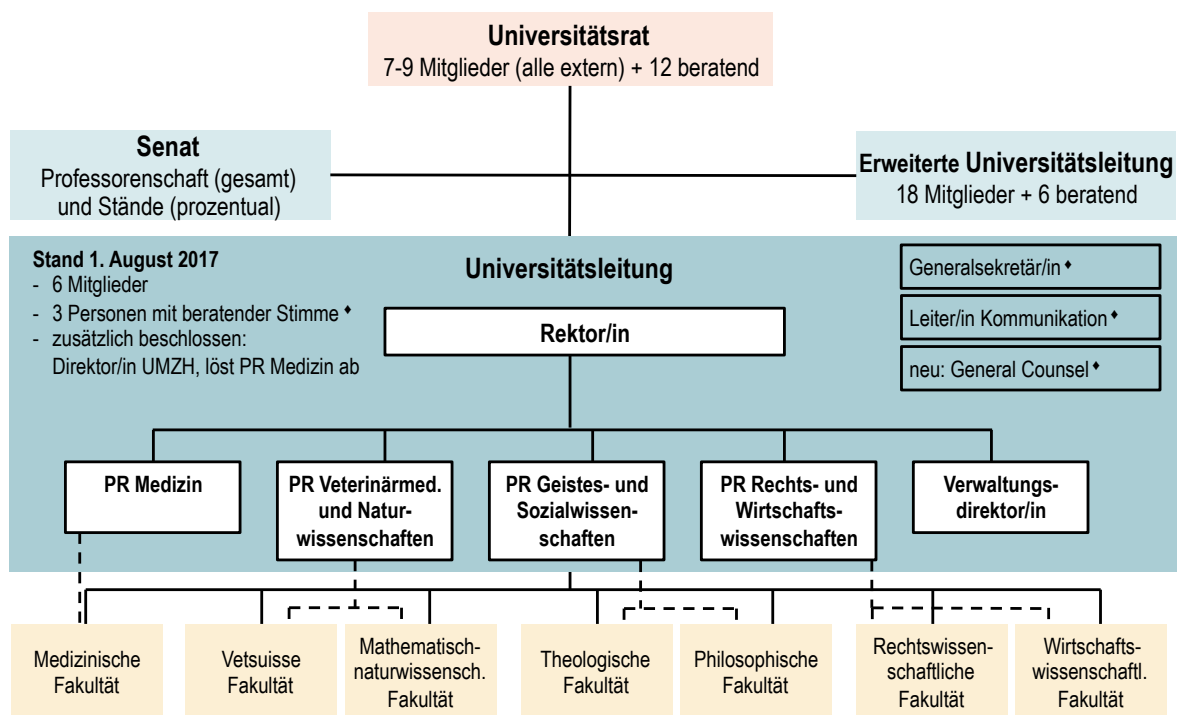
Im Nachgang an die Evaluation der UL von 2013/14 unterbreitete die UL den Fakultäten und Ständen 2014 verschiedene Vernehmlassungsvorlagen, darunter auch eine für eine neue Struktur der UL. Aufgrund der fehlenden Zustimmung zum damals vorgeschlagenen Modell beschloss die UL im März 2015 vorerst keine Anpassungen der universitären Führungsstrukturen vorzunehmen (Ausnahme: Schaffung der Funktion einer Direktorin bzw. eines Direktors Universitäre Medizin (UMZH), welche vom UR bereits beschlossen und in die Entscheidungsfindung auf Stufe Kantonsrat eingeflossen war). Stattdessen schlug die UL dem UR vor, ein Folgeprojekt zur vergleichenden Prüfung von Organisationsmodellen an ausgewählten Hochschulen durchzuführen, um ein neues Governancemodell für die UZH zu erarbeiten. Angestrebt werden sollten steuerbare, stabile Organisationsstrukturen mit definierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) der einzelnen Führungsgremien, klaren, handhabbaren Prozessen sowie enger in gesamtuniversitäre Geschäfte eingebundene Fakultätsleitungen.

Für dieses Projekt „Stärkung der Führung der UZH: Strukturen, Prozesse und Kultur“, dessen Kick-off im Oktober 2015 stattfand, wurde ein Steuerungsausschuss des UR mit zwei externen Mitgliedern eingesetzt. Zudem wurden die Dekaninnen und Dekane als Begleitgruppe regelmässig involviert.

Im Rahmen des Projekts wurden eine Vergleichsanalyse mit ausgewählten Universitäten und eine Bestandsaufnahme der Rahmenbedingungen und Interessenslagen an der UZH durchgeführt. Als Referenzuniversitäten besuchte die UL im September 2016 die Universität Kopenhagen (UCPH) und im Oktober 2016 die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU).

3. Aktuelle Rahmenbedingungen an der UZH

Die nachfolgende Abbildung zeigt das aktuelle Organigramm der UZH (Stand 1. August 2017) mit den wesentlichen gesamtuniversitären Gremien (UR, Senat, Erweiterte Universitätsleitung (EUL) und UL) und den sieben Fakultäten.



Die Zuständigkeitsbereiche der UL-Mitglieder sind im Organisationsreglement der UL¹ wie folgt beschrieben:

- *Rektorin oder Rektor*: Die Rektorin oder der Rektor ist insbesondere zuständig für die Bereiche Kommunikation, Beziehungspflege zu den politischen Behörden sowie die strategischen Belange der Universität.
- *Prorektorinnen oder Prorektoren*: Die Prorektorinnen und Prorektoren (in der Abbildung als PR abgekürzt) sind in erster Linie für die Belange der ihnen zugeordneten Fakultäten zuständig (vgl. gestrichelte Linien von den Fakultäten zu den einzelnen Prorektorinnen und Prorektoren). Überdies sind ihnen die Bereiche Forschung und Nachwuchsförderung, Lehre sowie Akademische Dienste zugeordnet. Diese drei Bereiche koordinieren gesamtuniversitär die akademischen Belange und erbringen fakultätsübergreifende Dienstleistungen.

¹ Organisationsreglement der Universitätsleitung vom 23. August 2007.



- *Verwaltungsdirektorin oder Verwaltungsdirektor*: Die Direktorin oder der Direktor Finanzen, Personal und Infrastruktur übt die Funktion der Verwaltungsdirektorin oder des Verwaltungsdirektors gemäss § 31 UniG aus. Sie oder er leitet den Querschnittsbereich Finanzen, Personal und Infrastruktur. Der Bereich Finanzen, Personal und Infrastruktur unterstützt ein integrales, professionelles Finanz-, Personal- und Ressourcenmanagement und stellt die dafür notwendigen Instrumente und Dienstleistungen zur Verfügung.

Mit Blick auf die Umsetzung der bereits im UniG verankerten Funktion der Direktorin oder des Direktors UMZH wurde 2016 vom UR beschlossen, für den Übergang das Prorektorat Medizin und Naturwissenschaften (MNW) in zwei Prorektorate aufzuteilen: zum einen in ein Prorektorat Medizin, das dann durch die Direktion UMZH abgelöst wird, und zum anderen in ein Prorektorat Veterinärmedizin und Naturwissenschaften (VNW). Der neue Prorektor VNW tritt sein Amt am 1. August 2017 an. Weiter nehmen mit beratender Stimme die Generalsekretärin oder der Generalsekretär, die Leiterin oder der Leiter Kommunikation sowie ab Mai 2017 die Inhaberin der neu geschaffenen Stelle einer bzw. eines General Counsel an den Sitzungen der UL teil.

4. Eckwerte und Neuverteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Aufbauend auf den aktuellen Rahmenbedingungen, den Interessenslagen der verschiedenen Stakeholder sowie den Erkenntnissen aus den Besuchen der Referenzuniversitäten wurden zusammen mit den Dekaninnen und Dekanen Eckwerte für die Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse an der UZH festgelegt. Ein Eckwert ist dabei als Element innerhalb der laufenden Diskussion zu verstehen, über das Einstimmigkeit oder grossmehrheitlicher Konsens herrscht.

Mit diesen Eckwerten konnte einerseits der Fokus des vorliegenden Projekts geschärft und eine Abgrenzung zu Veränderungen vorgenommen werden, die im Rahmen anderer Projekte vorangetrieben werden sollen. Andererseits kann ausgehend von den Eckwerten eine partielle Neuverteilung der AKV der massgeblichen Gremien abgeleitet werden, und es ergeben sich daraus gewisse Setzungen für die Modelle der UL.

4.1 Eckwerte für die Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse

Nachfolgend werden die insgesamt zwölf Eckwerte gruppiert aufgelistet. Die Gruppen umfassen allgemeine Eckwerte zu Aspekten, die beibehalten werden sollen, Eckwerte zur Stärkung der Fakultätsleitungen, Eckwerte zu Änderungen der UL sowie einen Eckwert zur Stabsarbeit.

Allgemeine Eckwerte

Eckwert 1 – Beibehaltung der Fakultäten
--

Die sieben Fakultäten bleiben im Rahmen dieses Projekts unverändert.
--



Eckwert 2 – Beibehaltung der Gremien

Es sollen keine existierenden Entscheidungsgremien aufgehoben oder neue geschaffen werden.

Stattdessen sollen die Anpassungen in den Bereichen Zusammensetzung und AKV der Gremien sowie bezüglich gesamtuniversitärer Prozesse, Rollen und Delegationen erfolgen.

- *Die Zusammenstellung der Verschiebungen der AKV zwischen den Gremien findet sich in Kap. 4.2. Allfällige Delegationen von AKV von Gremien an einzelne Mitglieder und / oder Kommissionen sollen später erfolgen.*

Eckwerte zur Stärkung der Fakultätsleitungen

Eckwert 3 – Stärkung der Dekaninnen und Dekane

Die Dekaninnen oder Dekane grosser Fakultäten nehmen ihre Funktion im Hauptamt (ungefähr 80% Dekanat; 20% Forschung / Lehre) wahr, wobei individuelle Lösungen je Fakultät möglich sind. Die Wahlperiode der Dekaninnen oder Dekane wird auf vier Jahre verlängert.

- *Dies führt zu Verschiebungen von mehreren AKV von der Stufe UL auf die Stufe Dekanin oder Dekan, insbesondere auch bei den Berufungen (vgl. Zusammenstellung in Kap. 4.2).*

Eckwert 4 – Stärkung des Austausches zwischen den Fakultäten und der UL

Die Fakultäten können ihre Anliegen in der UL wie folgt vertreten:

- Im Rahmen des strategischen Dialogs (zweimal jährlich) zwischen der UL und jeder einzelnen Fakultät (Fakultätsleitung und alle UL-Mitglieder)
- Die Dekanin oder der Dekan kann Einzelanträge über die jeweils zuständigen Prorektorinnen oder Prorektoren in die UL einbringen (bspw. Forschungsanträge via Prorektorin oder Prorektor Forschung).
- Weitere Austauschmöglichkeiten: monatliche beratende Treffen zwischen der UL und den Dekaninnen und Dekanen (ohne Entscheidungskompetenz, mit Protokoll) und monatliche EUL-Sitzungen (während der Vorlesungszeit)

Eckwert 5 – Einbezug der UL bei der Wahl der Dekaninnen und Dekane

Die UL wird bei der Wahl der Dekaninnen und Dekane in den Findungsprozess einbezogen.

- *Dieser Eckwert ist eine Konsequenz aus der Übertragung von zusätzlichen Kompetenzen an die Fakultäten.*

Eckwerte zu Änderungen der UL

Eckwert 6 – Fokussierung der Prorektorinnen und Prorektoren auf die Querschnittsbereiche (also keine „Superdekaninnen und Superdekane“ mehr)

Die Vertretung der Fakultäten in der UL ist nicht mehr Aufgabe der Prorektorinnen und Prorektoren; dies flexibilisiert auch die Portfolio-Aufteilung unter den UL-Mitgliedern.



Eckwert 7 – Angemessene Berücksichtigung der Fakultäten in der UL

Die Fakultäten und unterschiedlichen Wissenschaftskulturen sind angemessen in der UL vertreten.

Eckwert 8 – Die Direktorin oder der Direktor UMZH als Mitglied der UL

Auch in einer allenfalls kleineren UL ist der Bereich der universitären Medizin direkt vertreten.

Eckwert 9 – Führung von Berufungsverhandlungen durch eine Person

Alle Berufungsverhandlungen werden seitens der UL durch eine Person geführt. Diese Aufgabe soll nicht von der Rektorin oder vom Rektor übernommen werden.

Eckwert 10 – Entlastung der Rektorin oder des Rektors

Es braucht eine zweite starke und sichtbare Führungsperson neben der Rektorin oder dem Rektor. Dies wird mit der Einführung der Position einer Vize-Rektorin oder eines Vize-Rektors erreicht.

Eckwert zur Stabsarbeit

Eckwert 11 – Koordination der Stäbe

Die Stabsstellen der einzelnen UL-Mitglieder (Rektorat, Prorektorate und Direktion FPI) sollen stärker koordiniert werden. Nach Möglichkeit können auch Ressourcen gepoolt werden.

4.2 Neuverteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Gestützt auf Eckwert 2, wonach keine existierenden Entscheidungsgremien aufzuheben sind und stattdessen Anpassungen in den Bereichen Zusammensetzung und AKV der Gremien sowie bezüglich gesamtuniversitärer Prozesse, Rollen und Delegationen erfolgen sollen, ergibt sich folgender Vorschlag zur Neuverteilung der AKV zwischen den Entscheidungsgremien. Gemäss den Eckwerten 3 bis 7 zur Stärkung der Fakultäten soll es die grössten AKV-Verschiebungen zwischen der UL und den Fakultäten geben.

Gremium	Zusammensetzung	AKV		Allgemeine Hinweise und Bemerkungen
		Wegfallend	Zusätzlich	
Universitätsrat	– Unverändert	<ul style="list-style-type: none"> – Beschluss Weiterbildungsverordnungen für CAS, DAS und MAS – Genehmigung von Kompetenzzentren – Erlass der Rahmenverordnungen (ausser bei Abweichung von der Musterrahmenverordnung) 		<ul style="list-style-type: none"> – Fokus auf Strategisches – Einfluss auf Professorenportfolio und Professurenplanung bleibt erhalten (EFP)
Senat	– Unverändert			
EUL	– Unverändert		<ul style="list-style-type: none"> – Genehmigung von Studienordnungen für Bachelor- und Masterstudiengänge 	<ul style="list-style-type: none"> – Titel des Gremiums wenn möglich anpassen – Strategische Inhalte aufwerten



Universitätsleitung	→ Vgl. UL-Modelle (Kap. 5)	<ul style="list-style-type: none"> – Vertretung der Fakultäten in der UL ist nicht mehr Aufgabe der Prorektoren/innen – Budget für Professorenlöhne, inkl. fortlaufender Teil BVK 	– Einbezug der UL bei Findungsprozess der Dekane/innen	<ul style="list-style-type: none"> – In der Regel im Hauptamt – Amtsdauer: 4 Jahre – Wiederwahl: unbegrenzt – Rückkehr für ehemalige Funktionsträger/innen gewährleisten
Fakultäten	– 7 Fakultäten belassen	Zusätzliche AKV bzw. Stärkung der Fakultätsleitungen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Vertretung Fakultäten: Die Dekane/innen vertreten die Fakultäten gegenüber der UL. 2. Stärkere Rolle in den Berufungen: Die Dekane/innen sind bei den Berufungsverhandlungen dabei. Die Leitung liegt beim zuständigen UL-Mitglied. 3. Budgetverantwortung inkl. Professuren: Die Dekane/innen sind verantwortlich für die Ressourcensteuerung der Fakultät inkl. des Budgets für die Professuren. 4. Personalverantwortung für Professoren/innen: Die Dekane/innen verfügen über personalrechtliche Weisungsbefugnis gegenüber den Professoren/innen. 5. Verantwortung für Infrastrukturbestellung: Die Dekane/innen verantworten die Infrastrukturbestellung bzw. das Raumgut der Fakultät. 		<ul style="list-style-type: none"> – Der strategische Dialog mit den Fakultäten wird gestärkt. – Dekane/innen grösserer Fakultäten im Hauptamt – Amtsdauer: 4 Jahre – Wiederwahl: unbegrenzt – Rückkehr für ehemalige Funktionsträger/innen gewährleisten

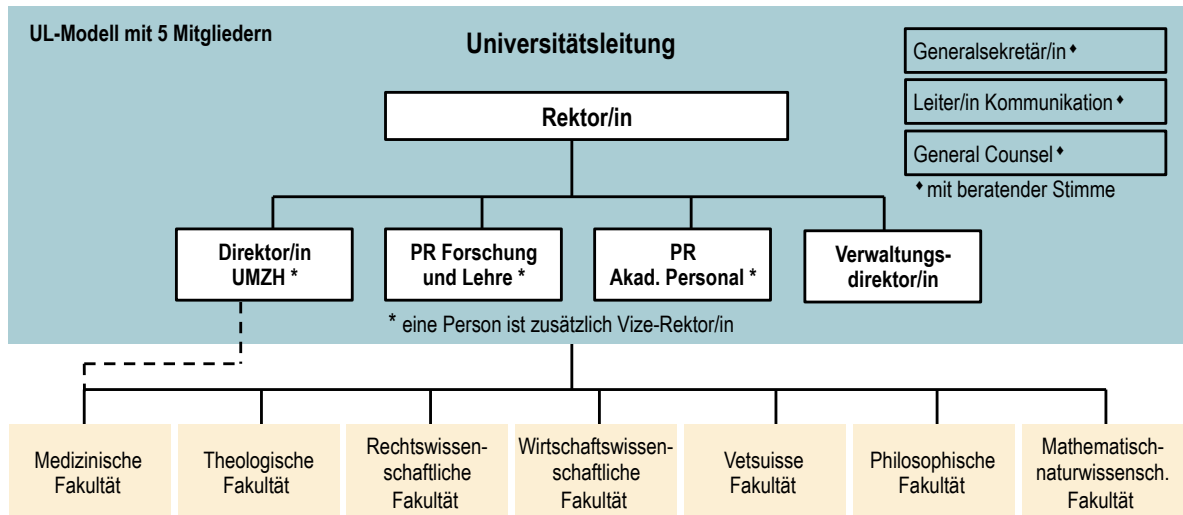
5. Modelle für die Universitätsleitung

In den Diskussionen zur neuen Struktur der UL wurden Modelle von vier bis zu acht Mitgliedern gegeneinander abgewogen. Für die UZH-interne Vernehmlassung unterbreiten die UL und der UR den Fakultäten und Ständen zwei Modelle. Es handelt sich um ein Modell für eine UL mit fünf Mitgliedern und ein Modell mit sieben Mitgliedern, wobei grundsätzlich auch Offenheit für ein UL-Modell mit sechs Mitgliedern besteht.

Beide hier präsentierten Modelle sind Kollegialmodelle und sehen neben der Rektorin oder dem Rektor als zweite sichtbare Führungsperson und als Stellvertretung eine Vize-Rektorin oder einen Vize-Rektor vor. Diese Funktion überträgt die UL einem ihrer Mitglieder aus dem Kreis der akademischen Funktionen der UL (gekennzeichnet mit *). Weiter umfassen beide Modelle die Direktorin oder den Direktor UMZH, die Verwaltungsdirektorin oder den Verwaltungsdirektor und schlagen eine Prorektorin oder einen Prorektor Akademisches Personal (Arbeitstitel) vor, die bzw. der für alle Berufungen und die akademische Nachwuchsförderung verantwortlich ist.

Gemäss den zuvor aufgeführten Eckwerten gibt es keine Zuordnung der Fakultäten mehr zu einzelnen UL-Mitgliedern (ausser im Bereich der Medizin, was durch eine gestrichelte Linie dargestellt wird). Die Dekaninnen und Dekane wenden sich direkt an das für das jeweilige Sachgeschäft zuständige UL-Mitglied.

UL-Modell mit 5 Mitgliedern

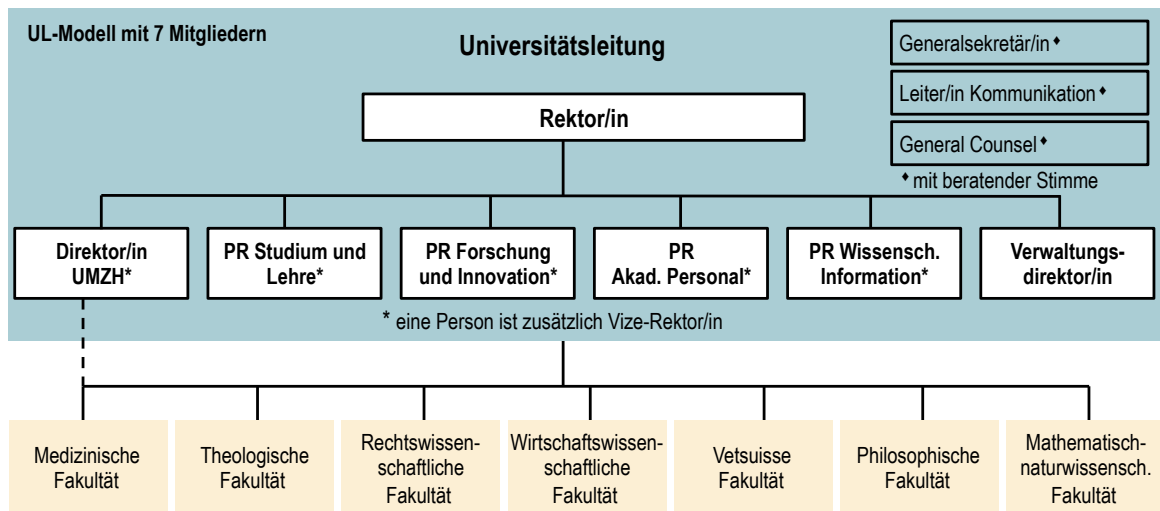


Das UL-Modell mit fünf Mitgliedern schlägt neu eine Prorektorin oder einen Prorektor für Forschung und Lehre vor. Die Betreuung von Forschung und Lehre durch eine Person wird aufgrund des Wegfalls der direkten Zuständigkeit der Prorektorinnen und Prorektoren für einzelne Fakultäten kapazitätsmässig als machbar erachtet und hat den Vorteil, dass diese wichtigen Dossiers aus einer Hand geführt werden, so wie auch alle Berufungsgeschäfte bei der Prorektorin oder beim Prorektor Akademisches Personal (Arbeitstitel) zusammenlaufen. Denkbar ist aber auch, dass die Dossiers Forschung und Lehre, wie beim nachfolgenden Siebner-Modell, getrennt werden und ein Prorektorat Forschung und Innovation sowie ein Prorektorat Studium und Lehre geschaffen wird. Dies ergibt eine UL mit sechs Mitgliedern.

Insgesamt bietet das oben abgebildete Modell eine UL mit fünf ausgewogenen Funktionen, die alle im Hauptamt wahrgenommen werden. Ein kleineres Gremium erleichtert die Koordination, da es weniger Schnittstellen gibt und dadurch effizientere Prozesse ermöglicht werden. Von Vorteil ist zudem, dass die Dekaninnen und Dekane weniger verschiedene Ansprechpersonen haben als bei einer grösseren UL.

Als ein gewisses Risiko ist demgegenüber festzuhalten, dass die einzelnen Dossiers aufgrund der grösseren Aufgabengebiete weniger intensiv gepflegt werden können.

UL-Modell mit 7 Mitgliedern



Im Modell mit sieben Mitgliedern gibt es eine Prorektorin oder einen Prorektor Forschung und Innovation und eine Prorektorin oder einen Prorektor Studium und Lehre, was allenfalls die Möglichkeit offenlässt, dass diese beiden Rollen je halbamtlich wahrgenommen werden. Zusätzlich wird die Stelle einer Prorektorin oder eines Prorektors Wissenschaftliche Information / Digitale Universität (Arbeits-titel) geschaffen. Mit dieser Rolle, die ebenfalls halbamtlich wahrgenommen werden könnte, soll der zunehmenden Digitalisierung in Forschung, Lehre und Verwaltung sowie in der Gesellschaft allgemein Rechnung getragen werden und das starke Engagement der UZH in diesen Belangen zusätzlich unterstützt und sichtbar gemacht werden.

Gegenüber dem Fünfer-Modell hat das Siebner-Modell den Vorteil, dass die angemessene Vertretung der Fakultäten und Wissenschaftskulturen in der UL (vgl. Eckwert 7) besser umzusetzen ist. Zudem werden in einer UL mit sieben Mitgliedern einzelne strategisch besonders bedeutsame Dossiers, wie etwa Innovation oder Digitalisierung, nachhaltig gestärkt, und das Zusammenspiel von Akademie und Infrastruktur kann in diesen Bereichen aktiver gestaltet werden.

Im Gegenzug besteht bei einer grösseren UL das Risiko, dass es aufgrund der zusätzlichen Personen und Schnittstellen zu schwerfälligeren Entscheidungsprozessen kommt. Auch haben die Dekaninnen und Dekane mehr direkte Ansprechpersonen, und die Koordination der Stäbe gestaltet sich bei einer grösseren UL anspruchsvoller.



6. Fragen an die Vernehmlassungsteilnehmenden

Die Vernehmlassungsadressatinnen und -adressaten werden gebeten, ihre schriftliche Stellungnahme **bis zum 31. Juli 2017** in elektronischer Form an das Generalsekretariat (rita.stoeckli@gs.uzh.ch) zu schicken.

Für eine fokussierte Auswertung wird insbesondere um die Beantwortung folgender Fragen gebeten:

1. *Grundsätzliche Einschätzung*

Inwiefern wird die Vorlage dem übergeordneten Ziel einer Stärkung der UL und einer engeren Einbindung der Fakultäten in die Gesamtführung der UZH gerecht?

2. *Einschätzung der Eckwerte*

Decken die Eckwerte die wesentlichen Elemente ab?

3. *Einschätzung der Verschiebungen bei den AKV*

Wie beurteilen Sie die vorgeschlagenen Veränderungen bei den AKV?

4. *Einschätzung der Modelle*

Welches Modell bevorzugen Sie und weshalb?