

Modernes Hochschulmanagement, Widder Hotel Zürich, 10. November 2014

Entwicklung der ETH Zürich – revolutionär oder evolutionär?



Katharina Poiger Ruloff, Strategie- und Hochschulentwicklung, ETH Zürich

Inhalte

1. Die ETH Zürich im Überblick
2. Instrumente des Wandels
3. Beispiele für Entwicklungsprozesse
4. Treiber von Entwicklungsprozessen
5. Erfolgsfaktoren
6. Fazit

1. Die ETH Zürich im Überblick



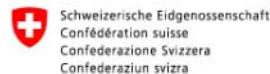
Gegründet 1855

- Treibende Kraft bei der Industrialisierung der Schweiz

ETH Zürich heute: Kennzahlen 2013

▪ Studierende	18 178
▪ davon Bachelor	8 444
▪ davon Master	4 778
▪ davon Doktorat	3 889
▪ Professorinnen und Professoren	497
▪ Mitarbeitende	7 914
▪ davon wissenschaftliche Mitarbeitende	4 925
▪ Ausgaben (in Mio CHF)	1 512
▪ davon Finanzierungsbeitrag Bund	1 147
▪ davon Drittmittel	366

1. Die ETH Zürich im Überblick: Nationale Einbindung



Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)



ETH-Bereich

Netzwerk der bundeseigenen technischen Hochschulen und Forschungsanstalten

Gemeinsames strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan: ETH-Rat

EPF Lausanne



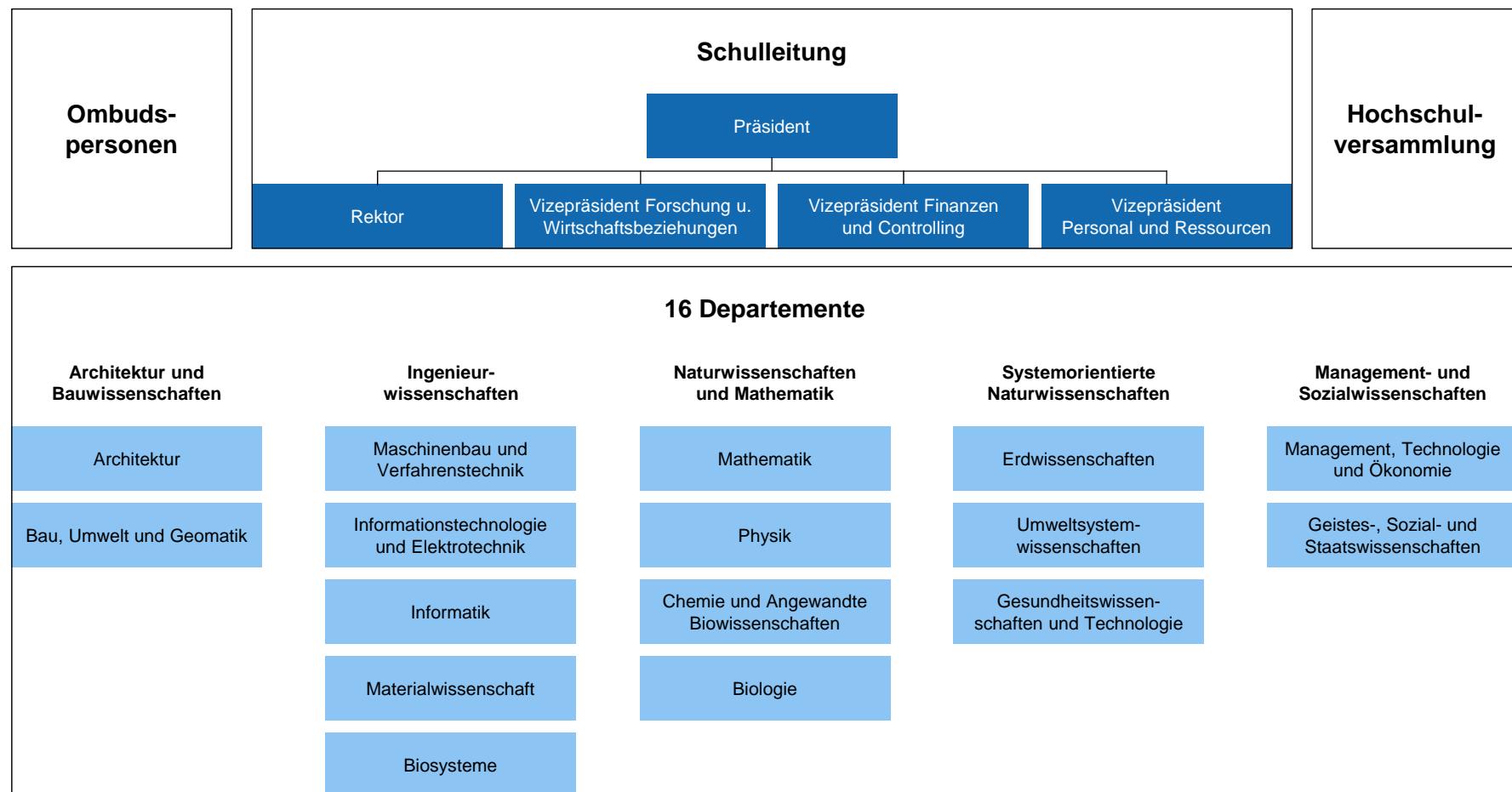
ETH Zürich

ETH zürich

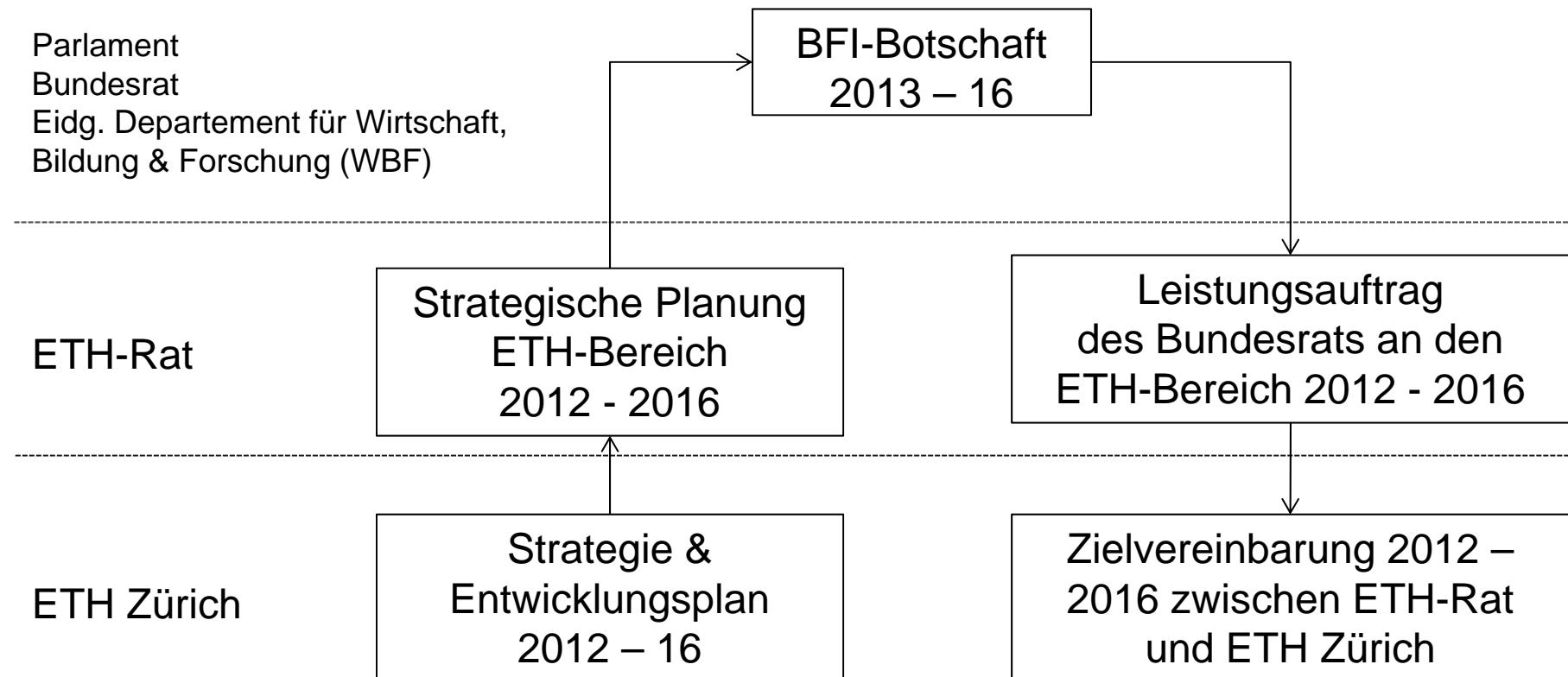
Forschungsanstalten



1. Die ETH Zürich im Überblick: Organisation



Steuerung durch Bund und ETH-Rat



2. Instrumente des Wandels

Die ETH-Kultur und ihre Träger

- Führungsstruktur
 - ausgeprägtes Präsidialsystem auf gesamtschulischer Ebene
 - +
 - gut verankertes System der Mitwirkung von Schulleitung, Hochschulversammlung, Departementen und Professorenschaft
- ➔ Robustheit und Akzeptanz der Entscheide, basierend auf gegenseitigem Vertrauen und im Sinne einer ganzheitlichen Qualitätssicherung
- = ETH-Kultur

Quelle: Generalsekretär ETH Zürich

2. Instrumente des Wandels: Planungszyklus der ETH Zürich

Evaluationszyklus
(6 – 7 Jahre)

Departementsevaluationen

2-3 Departemente / Jahr

Strategiezyklus
(4 Jahre)

Strategie & Entwicklungsplan (4 Jahre [BFI-Periode])

Geschäftsplanungszyklus
(jährlich)

Dialoge SL-
Departemente

Klausur SL

Mittelfristplanung (rollend, 4 Jahre)
Akademische Professurenplanung ⇔ Finanzplanung ⇔ Infrastrukturplanung

Freigabe-
gespräche¹

Klausur DVK

Freigabe-
gespräche¹

Budget-
verhandlungen

Vierteljährlich

Management Reporting

1. Quartal

2. Quartal

3. Quartal

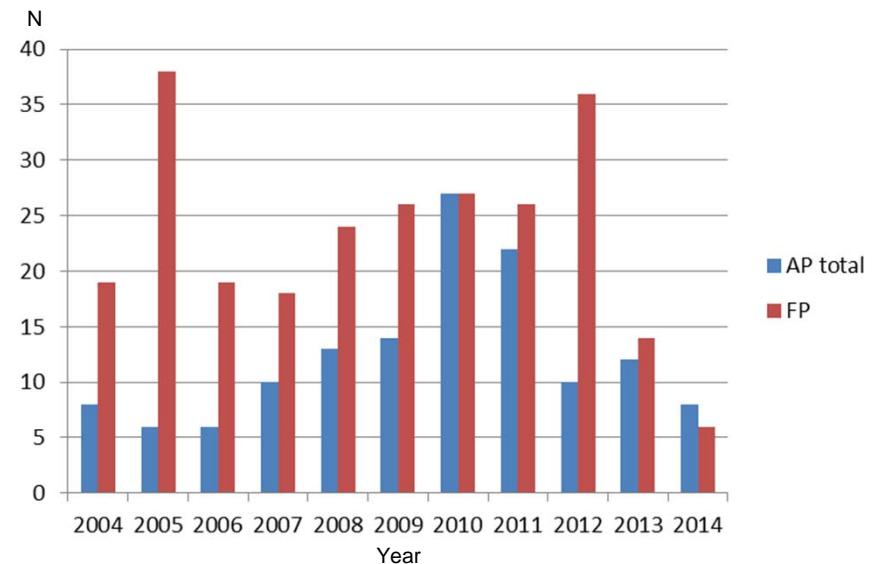
4. Quartal

Monatlich

Departementsvorsteherkonferenz (DVK) (9x pro Jahr, inkl. Klausur)

2. Instrumente des Wandels Berufungen

- Total 389 Berufungen seit 2004, davon
 - rund 2/3 Vollprofessoren
 - rund 1/3 Assistenzprofessuren (mit und ohne Tenure Track)
- Wachstum: ca. +100 Professuren
- ➔ Neubesetzung von 5 – 10% der Schlüsselpositionen pro Jahr

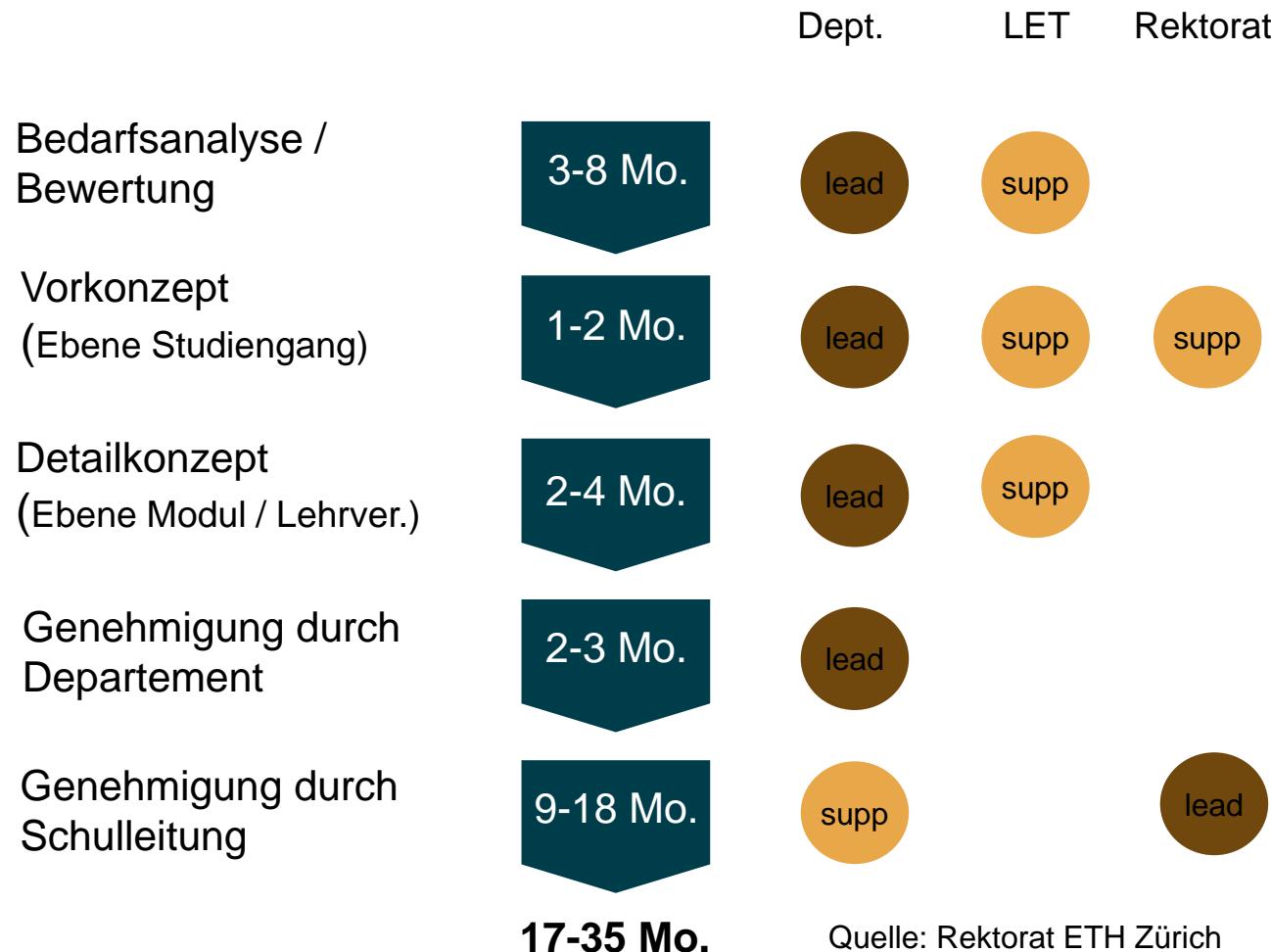


(Quelle: Stab Professuren ETH Zürich)

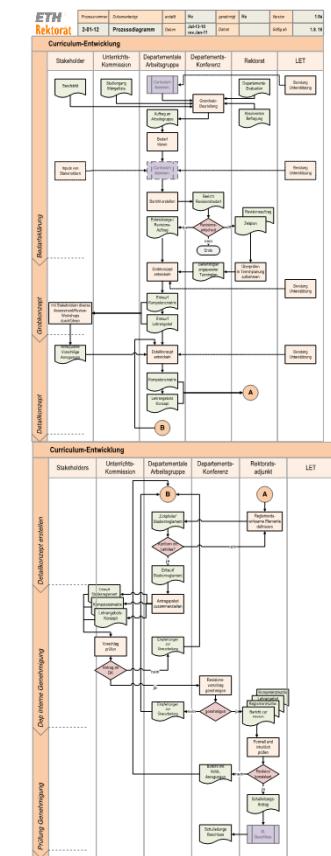
➔ Berufungen als wichtigstes Instrument der dynamischen Weiterentwicklung und Erneuerung der Hochschule

2. Instrumente des Wandels

Curriculumsentwicklung

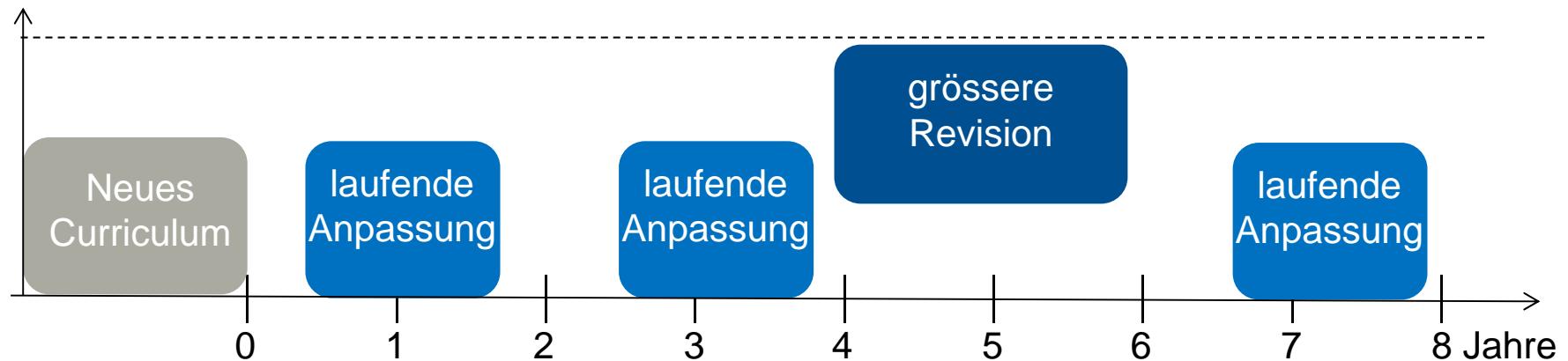


Quelle: Rektorat ETH Zürich



2. Instrumente des Wandels

Curriculumsentwicklung



Laufende Anpassungen:

- Informationen aus Lehrveranstaltungsevaluationen
- Informationen von Dozierenden und Studierenden
- aktualisierte „learning outcomes“
- andere Schwerpunkte

grössere Revision:

- Information aus Departementsevaluation
 - Information von stakeholders & Alumni
 - Entwicklungen in Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft
- ➔ Neues Qualifikationsprofil
➔ idR Änderung der Studienreglemente

Quelle: Rektorat ETH Zürich

3. Beispiele für Entwicklungsprozesse an der ETH Zürich

Neuorientierung Bereich Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften

- Motivation:
 - Wandel der Rolle der Geistes- & Sozialwissenschaften an der ETH Zürich
 - bevorstehende Rücktritte der Mehrheit der Professorinnen und Professoren in diesem Bereich
 - politische Interventionen (konkreter Auslöser)
- Prozess:
 - 1997 – 99 : ETH-weite Diskussion über die künftige Rolle der Geistes- & Sozialwissenschaften
 - 1999: Peer Review der Geistes- & Sozialwissenschaften
 - ➔ Aktionsplan Geistes-, Sozial- & Staatswissenschaften
 - ➔ Gründung D-GESS
 - ➔ schrittweise Neuorientierung im Rahmen der Wiederbesetzung frei werdender Professuren

top-down

Departement Management, Technologie & Ökonomie (D-MTEC)

- Gründung 2004
- Motivation:
 - Lehr- und Forschungsbedarf im Bereich Management und Ökonomie an der Schnittstelle zu den Kerngebieten der ETH Zürich
 - bevorstehende Rücktritte der Mehrheit der Professorinnen und Professoren im Bereich Betriebs- & Produktionswissenschaften
- Prozess:
 - 2000: Evaluation des Departements Betriebs- & Produktionswissenschaften durch internationale Peers
 - 2003 – 2004: Besetzung von Schlüsselprofessuren
 - 2004: Entscheid der Schulleitung: Gründung eines neuen Departements
 - anschl.: Ausbau D-MTEC

top-down

Departement Biosysteme (D-BSSE)

- Gründung 2007 (in Basel)
- Motivation
 - Forschungsbedarf im Bereich der postgenomischen Life-Sciences
→ Forschungsinitiative SystemsX.ch
 - politischer Wille zur Stärkung des Forschungsplatzes Basel
- Prozess
 - Konzeptphase
 - Erarbeitung des wissenschaftlichen Konzepts durch Experten
 - politische Diskussionen zur Ansiedlung und Finanzierung
 - Umsetzungsphase
 - 1. Phase: Neuberufungen
 - 2. Phase: Gewinnung von ETH-Professoren für das neue Departement
 - 3. Phase bottom-up: Neuberufungen

top-down

Departement Gesundheitswissenschaften & Technologie (D-HEST)

- Gründung 2012 durch Zusammenführung bestehender Professuren
 - ➔ Auflösung D-AGRL
 - ➔ Gründung D-USYS: Zusammenführung der Agrar- und Umweltwissenschaften
- Motivation
 - Stärkung der Fachbereiche an der Schnittstelle zur Medizin
 - Aufbau Studiengang HST
- Prozess
 - Gründungsentscheid: top-down, unter Einbezug von Schlüsselpersonen
 - Umsetzung: bottom-up, durch Mitglieder des neuen Departements



Departement Chemie & Angewandte Biowissenschaften (D-CHAB)

- 2003: Fusion Departement Chemie und Institut für Pharmazeutische Wissenschaften → D-CHAB
- Motivation:
 - Frage der Ansiedlung des Bereiches Bioengineering
 - Komplementäre Problemlagen:
 - Chemie: sinkende Studierendenzahlen, geringer Frauenanteil, neues Gebäude
 - Pharmazie: hohe Studierendenzahlen und hoher Frauenanteil, grosse Raumprobleme
- Prozess:
 - bottom-up



4. Treiber von Entwicklungsprozessen

1. Entwicklungen in der Wissenschaft
 - neue Forschungsfelder, Forschungstechnologien etc.
2. Bedürfnisse von Wissenschaft, Gesellschaft, Wirtschaft
 - Bündelung von Forschungskompetenz
 - neue Ausbildungsangebote
 - wissenschaftliche Dienstleistungen
3. Veränderung der Rahmenbedingungen
 - Systemische Anpassungen: z.B. Bologna-Reform
 - Anpassung der Governance
 - Entwicklung der Support-Bereiche

5. Erfolgsfaktoren (1/2)

- Menschen
 - Experten, die ihr Gebiet in die Zukunft führen können
 - Verantwortungsvolle, engagierte ETH-Angehörige mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen
- «ETH-Kultur»: Kombination von Führung und Mitwirkung
 - ➔ Kultur des Vertrauens (Transparenz und Offenheit)
 - ➔ Kultur der Ermöglichung
 - ➔ Qualitätskultur

5. Erfolgsfaktoren (2/2)

- Autonomie und Subsidiarität
 - Entscheide werden dort gefällt, wo die Kompetenz liegt
 - «unternehmerisches» Handeln ermöglichen
 - Satzungsautonomie der Schulleitung in Fragen der Organisation
- Flexibilität
 - Departementsstruktur mit in der Wissenschaft engagierten Vorstehern sichert Vielfalt und die für einen langfristigen wissenschaftlichen Erfolg notwendigen Freiräume
 - Planung und Nutzen sich bietender Chancen
- geeignete Prozesse
 - regelmässiger Dialog aller Beteiligten
 - schlankes Qualitätsmanagement mit feedback loops

6. Fazit

- Entwicklungsprozesse top-down oder bottom-up?
 - ➔ meist bottom-up (im Rahmen der regulären Prozesse)
 - ➔ oft eine Mischung, aber
 - ➔ (fast) immer getrieben durch das Kerngeschäft
 - Entwicklung der Hochschule evolutionär oder revolutionär?
 - ➔ evolutionär
 - ➔ Revolutionen ggf. bei Paradigmenwechseln in der Wissenschaft oder wenn die evolutionäre Entwicklung versagt
- ➔ «ETH-Kultur» = Kern der Entwicklungsfähigkeit