

Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden =
Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université

Herausgeber: Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

Band: 45 (2019)

Heft: 3-4

Artikel: Hochschulmanagement im Spannungsfeld nationaler Erwartungen und
globalen Wettbewerbs

Autor: Perich, Robert / Mesot, Joël

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-893948>

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: 15.03.2025

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

Hochschulmanagement im Spannungsfeld nationaler Erwartungen und globalen Wettbewerbs¹

Joël Mesot* und Robert Perich**

1. Einleitung

Die ETH Zürich nimmt – zusammen mit der EPFL – als Bundesuniversität innerhalb der Schweizer Hochschullandschaft eine besondere Rolle ein. Als nationale Ausbildungsstätte und Forschungsuniversität mit internationaler Ausstrahlung zieht sie Talente aus aller Welt an. Gemäss ihrem gesetzlich festgelegten Bildungsauftrag verfolgt die ETH Zürich unter anderem das Ziel, technisch-naturwissenschaftliche Fachkräfte für Wirtschaft und Gesellschaft aus- und wei-

terzubilden und den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern. Während die Gründung des – damaligen – Eidgenössischen Polytechnikums vor bald einmal 165 Jahren im Kontext der Industrialisierung des jungen Bundesstaats zu sehen ist, hat die Globalisierung der universitären Ausbildung die Grenzen nationaler Bildungsräume heute weitgehend aufgehoben. Hochschulbildung ist im Zuge erhöhter studentischer Mobilität international geworden. Das Werben um die besten Köpfe ebenfalls.

¹ Die Autoren danken Roman Klingler für seine Mitarbeit.

* ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich.

E-mail: joel.mesot@sl.ethz.ch



Joël Mesot, Dr. sc. nat., ist seit Anfang 2019 Präsident der ETH Zürich. Er studierte Physik an der ETH Zürich, wo er 1992 promovierte. Nach Forschungsaufenthalten am Institut Laue-Langevin (ILL/Frankreich) und am Argonne National Laboratory (USA) übernahm er 2000 die Führung der Spektroskopie-Gruppe am Labor für Neutronenstreuung (LNS) des Paul Scherrer Instituts (PSI), 2004 wurde er Leiter des LNS. Er wurde 2007 zum Titularprofessor an der ETH Zürich ernannt, 2008 erfolgte seine Wahl zum ordentlichen Professor für Physik (Doppelprofessur mit der EPF Lausanne) und zum Direktor des PSI. Joël Mesots wissenschaftliche Interessen liegen hauptsächlich im Bereich von Materialien, in denen starke Kopplungen zwischen Elektronen, Spins und Gitter auftreten, etwa Supraleiter, Metalloxide und Quanten-Magnete. Für seine Arbeit wurde er 1995 mit dem IBM Preis der Schweizerischen Physikalischen Gesellschaft und 2002 mit dem Latsis Preis der ETH Zürich ausgezeichnet. Mesot ist u.a. Mitglied des Beirats für Digitale Transformation des Bundesrats, des Stiftungsrats des Schweizerischen Innovationsparks und des Senats der Helmholtz-Gemeinschaft.

** ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich.

E-mail: robert.perich@fc.ethz.ch



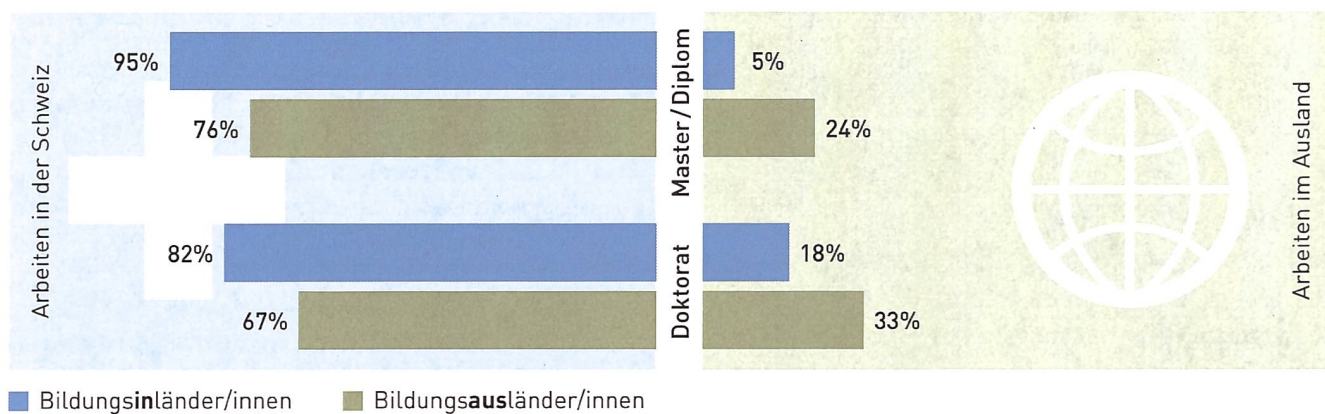
Robert Perich, Dr. oec. HSG, ist seit 2008 Vizepräsident für Finanzen und Controlling der ETH Zürich. Er schloss 1986 an der Universität St. Gallen (HSG) sein Betriebswirtschaftsstudium ab und promovierte 1992 mit einer mehrfach ausgezeichneten Dissertation zum Thema «Unternehmungsdynamik». Danach war er als Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Betriebswirtschaft der HSG tätig und verbrachte ein Jahr als Nationalfonds-Stipendiat an der Wharton Business School der University of Pennsylvania in Philadelphia. Vor seiner Tätigkeit bei der ETH arbeitete er in verschiedenen Stabs- und Linienfunktionen bei einer Schweizer Grossbank, zuletzt als Geschäftsleitungsmitglied und CFO der Division «Private Banking Switzerland». In seinen Zuständigkeitsbereich an der ETH fallen u.a. die Finanzplanung, Budgetierung und Rechnungslegung sowie das Reporting, Beschaffungswesen und Risikomanagement. Er ist er als Gastdozent an der Swiss School of Public Governance der ETH Zürich sowie am Center for Higher Education Studies der Universität Zürich tätig und seit 2018 Mitglied des Hochschulrats der Universität zu Köln.

So sind im OECD-Raum 3.5 Millionen oder 6% aller Studierender international, unter Doktorierenden der Natur- und Ingenieurwissenschaften liegt der Anteil in den Mitgliedsländern über 50% (OECD, 2019). Was die ETH betrifft, so ist der Anteil an Bildungsinländern auf Bachelorstufe mit 84% bewusst hoch, und die Zulassung zum Studium wird durch die schweizerische Maturität gewährleistet. Bereits im Masterstudium ändert sich das Bild, erhöht sich doch der Anteil an Bildungsausländern auf 40%. Auf Doktoratsstufe liegt dieser bei gut 70%. Dieser hohe Grad an Internationalität im Doktorat geht einher mit einem ebenfalls sehr international zusammengesetzten Lehrkörper. Die Schweiz profitiert davon: Die meisten der an der ETH ausgebildeten Bildungsausländer bleiben in der Schweiz und stehen der Wirtschaft als Fachkräfte zur Verfügung oder gründen eigene Firmen. So arbeiten 76% der Bildungsausländer mit Master-Diplom bzw. 67% mit einem Doktorat ein Jahr nach Abschluss in der Schweiz (ETH, 2015, vgl. Abb. 1).

2. Digitaler Wandel im Bildungsbereich

Die digitale Transformation macht auch vor der Hochschulwelt nicht Halt. Internet und Vernetzung machen Wissen praktisch überall und jederzeit verfügbar und eröffnen neue Möglichkeiten der orts- und zeitunabhängigen Wissensvermittlung.

Mit Blick auf den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft stellt sich die Frage, wie die Studierenden am besten auf die berufliche Zukunft vorbereitet werden können und mit welchen Fähigkeiten und Kompetenzen diese auszustatten sind. Dabei sehen sich traditionelle Universitäten mit ihrem umfassenden Bildungsauftrag neuen, agilen Anbietern gegenüber, die sich mit spezifischen Angeboten ein Stück am expandierenden Bildungsmarkt sichern wollen. Im Folgenden gehen wir der Frage nach, wie sich die ETH Zürich im Spannungsfeld zwischen globalem Wett-



Quelle: ETH Zürich, Finanzen und Controlling

Abb. 1. Ergebnisse von Befragungen des Bundesamt für Statistik zeigen, dass 76% der Bildungsausländerinnen und Bildungsausländer mit Masterabschluss der ETH bzw. 67% mit Doktorat ein Jahr nach Abschluss in der Schweiz arbeiten.

bewerb und gesellschaftlichen Erwartungen weiterentwickelt und welche Instrumente der wirkungsorientierten Führung ihr dies ermöglichen.

3. Rennen um technologische Vorherrschaft

Angetrieben von Fortschritten in den Bereichen Robotik, Datenwissenschaft, künstliche Intelligenz und Biowissenschaften erleben wir einen globalen Wettlauf um die technologische Vorherrschaft. Es gibt zwei Hauptakteure in diesem Rennen – die USA und China. Europa seinerseits versucht, mit den massiven Investitionen auf beiden Seiten des Pazifiks Schritt zu halten. Während die USA bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung mit 484 Milliarden Dollar für das Jahr 2017 noch vor China lag, produziert China bereits heute mehr wissenschaftliche Publikationen als jedes andere Land (Lancet, 2019). Parallel dazu entsteht in Asien eine Anzahl von technisch-naturwissenschaftlichen Universitäten, die mit staatlicher Unterstützung in den Club der besten Universitäten drängen.

Der Wettbewerb um die Technologieführerschaft findet nicht nur zwischen Ländern und Kontinenten statt, sondern auch zwischen einzelnen Technologiefirmen mit «Superstar»-Status wie z.B. Apple, Amazon, Microsoft oder Google auf US-amerikanischer oder Alibaba, Tenecent oder Huawei auf chinesischer Seite. Diese Firmen investieren grosse Summen in die eigene Forschung und stehen mit Universitäten im Wettbewerb um wissenschaftliches Personal. Andererseits sind die gleichen Firmen auch wichtige Kooperationspartner für Hochschulen.

4. Offenheit und Planungssicherheit

Globalisierung und Digitalisierung stellen Chancen wie auch Risiken dar für die Weiterentwicklung von Schweizer Hochschulen. Gleich verhält es sich mit den politischen Rahmenbedingungen. Ein dominierendes Thema seit der Annahme der Masseinwanderungsinitiative von 2014 bleibt aus Hochschulsicht der

Zugang zum europäischen Forschungsraum. Auch wenn die volle Assoziierung der Schweiz zu «Horizon 2020» nach einem Unterbruch wieder gesichert werden konnte, so bleibt die Unsicherheit mit Blick auf das ab 2021 in Kraft tretende, neue EU-Forschungsrahmenprogramm «Horizon Europe» bestehen.

Die Bedeutung Europas in den internationalen Beziehungen der ETH zeigt sich etwa darin, dass mehr als die Hälfte aller Forschungskontakte europäische Partner betreffen. Damit verbunden ist der Zugang zu einem wichtigen Netzwerk, in dessen Rahmen Herausforderungen wie Energie, Umwelt oder Industrie 4.0 aus europäischer Warte angegangen werden können. Die Schweiz im Allgemeinen und die beiden ETH im Besonderen behaupten sich zudem überdurchschnittlich erfolgreich im Wettbewerb um die prestigeträchtigen ERC-Grants. Die ETH Zürich und die EPFL sind unter den Top 10 der erfolgreichsten ERC-Institutionen (ERC, 2018). Eine Teilnahme an diesem Wettbewerb ist gerade für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von grosser Bedeutung für ihre Karriereentwicklung.

Die Möglichkeit der einfachen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Bildung, Forschung und Innovation – sowohl in Europa als auch weltweit – ist eine Voraussetzung für den Erfolg des Wissensplatzes Schweiz. Innenpolitisch steckt die Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation (BFI-Botschaft) jeweils für eine Vierjahresperiode den Rahmen ab. Die genauen Eckpunkte für die neue BFI-Periode von 2021 bis 2024 werden zurzeit erarbeitet und es bleibt abzuwarten, unter welchen finanziellen Prämissen der BFI-Bereich die nächste Planungsperiode wird in Angriff nehmen kann.

5. Leitplanken institutioneller Autonomie

Bereits in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden in mehreren europäischen Ländern –

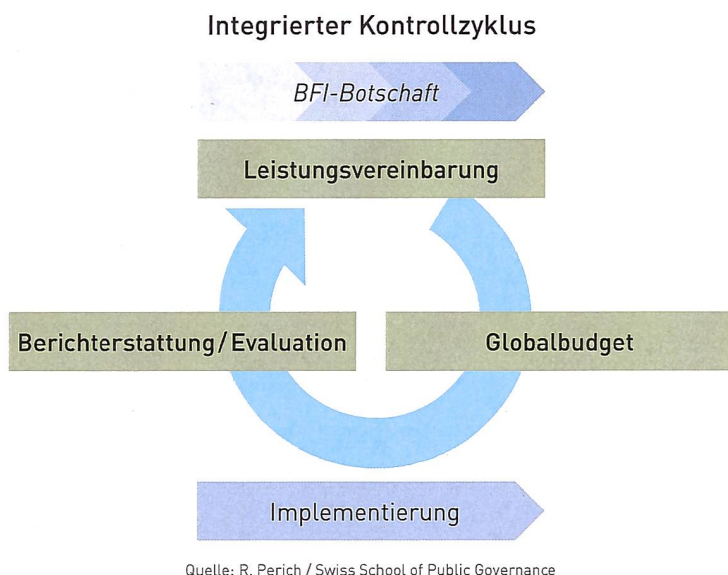


Abb. 2. Gemäss den Prinzipien des New Public Managements werden Institutionen über Leistungsaufträge und Zielvereinbarungen geführt. Der Bundesrat formuliert alle vier Jahre «strategische Ziele» für den ETH-Bereich. Der ETH-Rat schliesst mit der ETH Zürich eine Zielvereinbarung ab.

so auch in der Schweiz – Universitätsreformen angestossen, die vom hochschulpolitischen Rahmenziel einer grösseren Autonomie geleitet waren (Perich, 2007). Folgerichtig wurden diese mit einem hohen Mass an Gestaltungskompetenz als eigenständige Einheiten des öffentlichen Rechts institutionalisiert (Rechtsfähigkeit), wobei gleichzeitig die Erhaltungs- und Finanzierungsverpflichtung des Staates sichergestellt wurde. Die europäische Universitätsvereinigung (European University Association, EUA) unterscheidet in ihrem Vergleich von 29 europäischen Hochschulsystemen vier Dimensionen institutioneller Autonomie: eine akademische, eine organisatorische, eine finanzielle sowie eine personelle Autonomie (EUA, 2019). Darunter werden sehr unterschiedliche Ausprägungen von Autonomie subsumiert; das beginnt bei der Festlegung von Studienprogrammen und geht über die Personalrekrutierung bis zur Kompetenz, Gebäude und Infrastrukturen in Eigenregie erstellen zu können.

Gestützt auf den Verfassungsauftrag des Bundes, die Eidgenössischen Technischen Hochschulen zu betreiben, gilt seit 2002 für den ETH-Bereich eine «doppelte Autonomie». Damit sind die zwei Stufen der Autonomie angesprochen; zwischen dem ETH-Bereich und dem Bund einerseits und den ETH-Institutionen und dem ETH-Rat andererseits. Der ETH-Rat nimmt als strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan die Scharnierfunktion zu den politischen Organen wahr. ETH Zürich und EPFL sowie die vier Forschungsanstalten des ETH-Bereichs, die je mit eigenen Rechtspersönlichkeiten ausgestattet sind, sind selbst für die direkte Steuerung und operative Leitung der einzelnen Institutionen verantwortlich. Mit dem

Subsidiaritätsprinzip übertrug der Gesetzgeber eine in der politischen Kultur der Schweiz tief verankerte Maxime also auch auf den Hochschulbereich: Aufgaben sollten grundsätzlich auf (tiefst möglicher) Ebene, derjenigen der Institutionen, selbstbestimmt und eigenverantwortlich wahrgenommen werden. Autonomie bringt jedoch auch Verantwortung.

5.1. Leistungsauftrag und Globalbudget

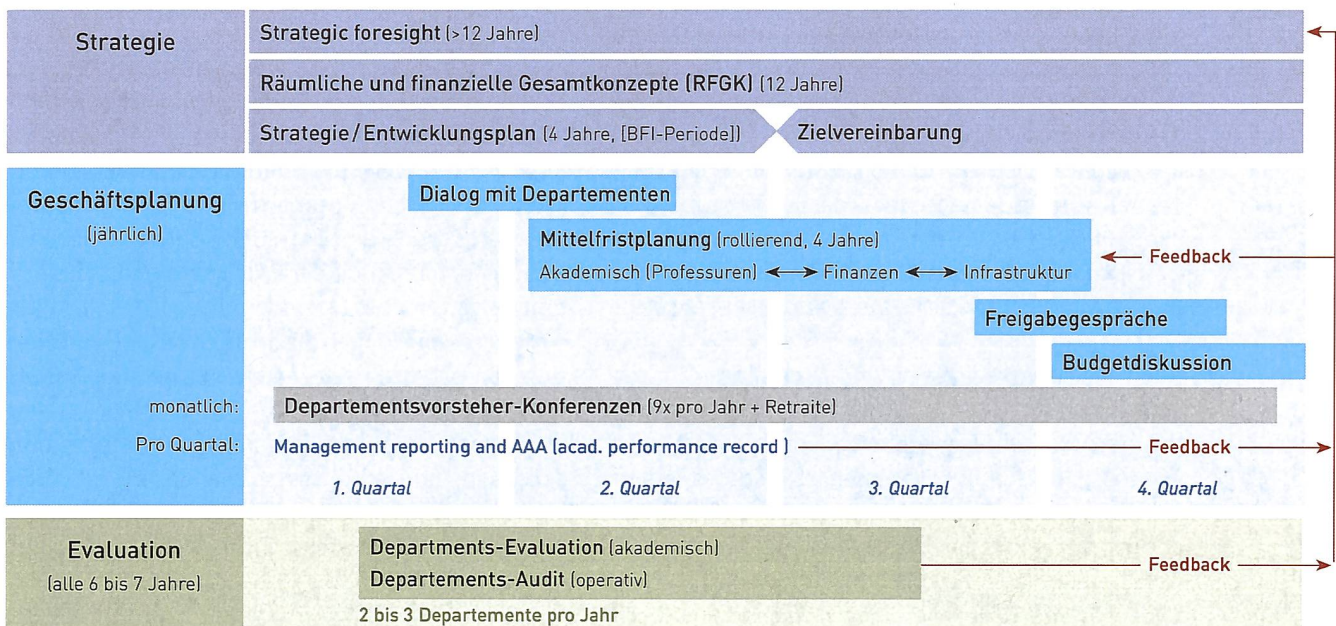
Gemäss den Prinzipien des New Public Managements werden Institutionen über Leistungsaufträge geführt. Der Bundesrat formuliert alle vier Jahre «strategische Ziele» für den ETH-Bereich. Der ETH-Rat schliesst mit den einzelnen Institutionen Zielvereinbarungen ab. Diese basieren zum einen auf den Vorgaben des Bundesrates und der strategischen Planung des ETH-Rates für den ETH-Bereich sowie zum anderen auf der Planung der jeweiligen Institutionen für denselben Zeitraum. Der Prozess erfolgt somit im Dialog zwischen den einzelnen Akteuren (siehe Abb. 2).

Im Rahmen der aus dem Leistungsauftrag abgeleiteten Zielvereinbarungen verteilt der ETH-Rat die Mittel an die beiden ETHn und die vier Forschungsanstalten. Der der ETH Zürich zugesprochene Finanzierungsbeitrag des Bundes (Globalbudget) deckt die Grundausstattung für Lehre und Forschung wie auch den Anteil an Bauinvestitionen für die von der ETH Zürich genutzten Immobilien im Eigentum des Bundes ab. Die ETH Zürich rapportiert jährlich im Geschäftsbericht des ETH-Rates über den Stand der Erfüllung ihres Leistungsauftrages. Zur Halbzeit der Leistungsperiode findet zudem eine Zwischenevaluation durch internationale Experten statt und am Ende der Leistungsperiode eine Schlussberichterstattung. Jährlich tauschen sich die ETH Zürich und der ETH-Rat ausserdem über die Erreichung der vereinbarten Ziele bei einem Dialoggespräch aus.

5.2. Eigenverantwortung und Mitsprache

Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips gibt die ETH Zürich Eigenverantwortung an ihre Organisationseinheiten weiter (Departemente, Institute, Professuren). Dies sichert die für den langfristigen wissenschaftlichen Erfolg notwendigen Freiräume. Die 530 Professorinnen und Professoren in unterschiedlichsten Fachgebieten und 16 Departementen erhalten und setzen sich selbst sehr unterschiedliche Ziele, was einen hohen Koordinations- und Abstimmungsbedarf mit sich bringt. Jährliche Dialoggespräche zwischen der Schulleitung und den Departementen sowie die Budgetgespräche bieten Gelegenheiten der gegenseitigen Rückmeldung und Absprache.

Der Präsident trägt die Gesamtverantwortung für die Schule und schlägt die Vize-Präsidenten sowie



Quelle: ETH Zürich, Finanzen und Controlling

Abb. 3. Die Geschäftsplanung der ETH führt die akademische Planung mit den Infrastrukturvorhaben zu einer integral abgestimmten Finanzplanung zusammen.

Professoren dem ETH-Rat zur Ernennung vor. Diese besondere Rolle des Präsidenten ermöglicht schnelle Entscheidungen und Anpassungen an neue Bedürfnisse und beruht auf Akzeptanz und gegenseitigem Vertrauen innerhalb der Institution. Diese Führungsstruktur wird durch ein gut verankertes System der Mitwirkung von Schulleitung, Hochschulversammlung, Departementen und Professorenschaft ergänzt. Das ETH-Gesetz regelt diese Mitwirkung und beschreibt die Befugnisse der Hochschulversammlung, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern des Lehrkörpers (KdL), des Akademischen Mittelbaus (AVETH), den Studierenden (VSETH) sowie der technischen und administrativen Mitarbeitenden (PeKo) zusammensetzt.

5.3. Flexible Planungs- und Steuerungsinstrumente

Autonomie ist keine Einbahnstrasse, sondern beinhaltet immer eine Selbstverpflichtung bzw. eine Pflicht zur Rechenschaftsablage der Institutionen. Diese müssen den Gestaltungsspielraum initiativ und verantwortungsvoll nutzen, Führungs- und Steuerungsinstrumente entwickeln, effiziente und effektive institutionelle Entscheidungsprozesse ermöglichen und die Erwartungen der internen und externen Stakeholder erfüllen. Mit andern Worten: Die ETH muss nicht nur im wissenschaftlichen Bereich Topleistungen erbringen, sondern sie will sich auch im Bereich der «Good Governance» mit den Besten vergleichen können. So wurde an der ETH z.B. über die letzten fünf Jahre die neue Ressourcen- und Finanzplattform «refine» zum Software-gestützten Reporting und Controlling entwickelt und Anfang 2019 eingeführt. Damit verfügen Vorgesetzte in Lehre, Forschung und

Administration über ein modernes Tool zur transparenten und effizienten Mittelverwendung.

Der gesamte Planungsprozess der Hochschule verteilt sich auf verschiedene Ebenen mit unterschiedlichen Fristigkeiten. Auf der obersten Planungsebene (>12 Jahre) geht es einerseits darum, die grossen Themen und Trends zu erkennen («Strategic Foresight»), andererseits die räumlichen und finanziellen Langfristbedürfnisse der Hochschule zu berücksichtigen. Darauf aufbauend und in zeitlicher Übereinstimmung mit der vierjährigen BFI-Planung des Bundes erarbeitet die ETH den eigenen Strategie- und Entwicklungsplan. Die Geschäftsplanung erfolgt von Jahr zu Jahr in einem rollenden Prozess und führt die akademische Planung (neue Professuren) mit den Infrastrukturvorhaben zu einer integral abgestimmten Finanzplanung zusammen (siehe Abb. 3).

Deshalb ist die finanzielle Autonomie durch ein Globalbudget aus Hochschulperspektive so wichtig. Seit gut zehn Jahren wird die Globalbudgetphilosophie allerdings insofern unterminiert, als vom globalen Finanzierungsbeitrag ein Teil als Investitionskredit für die Finanzierung von Bauprojekten herausgelöst wird. Dieser wird als Teil des Stammhauses des Bundes durch das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) geführt und unterliegt spezifischen, eingeschränkten Bewirtschaftungsregeln.

5.4. Grenzen der Messbarkeit

Zur Überprüfung der aus der Leistungsvereinbarung abgeleiteten Ziele werden verschiedene Messgrößen herangezogen. Steigende Studierendenzahlen und

Abschlüsse sowie Befragungen von Absolventinnen und Absolventen sind ein Gradmesser für die erfolgreiche Umsetzung des Bildungsauftrages sowie die Attraktivität der Hochschule. Zitationen, Publikationen, Patente, Lizenzen und Spin-offs dienen als Indikatoren für die wissenschaftliche Exzellenz bzw. für den erfolgreichen Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft. Rankings sind weitere Indikatoren für die Position der Hochschule im internationalen Vergleich.

Wie bei allen Messgrößen, sind auch die genannten Indikatoren nicht unumstritten, sind doch exzellente Forschung und Lehre nur bedingt an der Menge wissenschaftlicher Publikationen oder Studierendenzahlen messbar. Der Erfolg innovativer Lehrkonzepte oder die Vermittlung kritischer und selbständiger Denkansätze lässt sich nicht 1:1 messen. Ihr Erfolg zeigt sich erst über einen längeren Zeitraum. Auch ein Umfeld, das Kreativität und Grundlagenforschung ermöglicht, führt nicht schon morgen zum Erfolg. Sie dient jedoch der Erweiterung der Wissensbasis und ist Ausgangspunkt für zukünftige Innovationen. Besonders im Dialog mit der Politik erweist sich die Grundlagenforschung als Herausforderung, weil sie per Definition langfristig und risikobehaftet ist. Hier gilt es immer wieder aufzuzeigen, dass neue wissenschaftliche Durchbrüche auf Grundlagenforschung aufbauen und ohne diese mittelfristig auch die Pipeline für Innovationen austrocknet.

6. Organisation weiterentwickeln

Veränderungen gesellschaftlicher und politischer Natur bringen es mit sich, dass eine Organisation wie die ETH Zürich ihre Strukturen und Prozesse ständig überprüfen und an neue Erfordernisse anpassen muss. So sind die Anforderungen in Führung und Personalentwicklung einerseits sowie in Wissens- und Technologietransfer andererseits, gestiegen. Die ETH Zürich hat auf Ebene ihrer Führungsstrukturen reagiert. Sie wird die aktuell aus fünf Mitgliedern bestehende Leitung mit zwei zusätzlichen Vizepräsidien in den Bereichen «Leadership und Personalentwicklung» beziehungsweise «Wissenstransfer und Wirtschaftsbeziehungen» verstärken.

Mit der Schaffung eines eigenen Vizepräsidiums im Bereich «Leadership und Personalentwicklung» ist die Absicht verbunden, auch in Zukunft exzellente junge Führungskräfte in Wissenschaft, Technik und Verwaltung zu gewinnen und diese in ihrer persönlichen Entwicklung optimal zu unterstützen. Damit wird die Führung und Betreuung der verschiedenen Mitarbeiterkategorien der ETH in einem Bereich zusammengeführt. Ein besonderes Gewicht soll auf die Förderung von Frauen und die Stärkung von Führungskompetenzen gelegt werden. Der neue Verantwortungsbereich «Wissenstransfer und Wirtschaftsbeziehungen» wird aus dem heutigen Vizepräsidium «Forschung und Wirtschaftsbeziehungen» herausgelöst. Dieser Schritt trägt dem Umstand Rechnung, dass der Wissenstransfer stark an Bedeutung gewonnen hat und sowohl die Kooperationen mit der Industrie als auch die Ausgründungen von Spin-off-Firmen kräftig gewachsen sind.

Durch diese zwei neuen Ressorts erhöht sich die Zahl der Schulleitungsmitglieder von bisher fünf auf sieben. Neben dem Präsidenten (Gesamtverantwortung), der Rektorin (Lehre), dem Vizepräsidenten für Forschung, dem Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling und dem Vizepräsidenten für Ressourcen, sollen ab Frühjahr 2020 die beiden neuen Vizepräsidien ihre Arbeit aufnehmen.

Möglich sind solch organisatorische Anpassungen nur, weil die ETH Zürich (noch) ausreichend Gestaltungsspielraum für die eigenständige Initiierung von Neuerungen hat. Diese Fähigkeit, aus eigenen Antrieb rasch und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, ist heute mehr denn je notwendig, um als Hochschule kompetitiv zu bleiben. Nur mit ausreichendem Freiraum kann sie auch in Zukunft ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und sich weiterhin in den Dienst der Schweiz stellen – als erstklassige Ausbildungsstätte und Innovationsmotor und als weltweit vernetzte Forschungsuniversität, die ihren Beitrag zur Lösung nationaler und globaler Herausforderungen leistet. ■

Quellen

OECD (2019). "Measuring and assessing talent attractiveness in OECD countries". [Online]: <https://dx.doi.org/10.1787/b4e677ca-en>
ETH Zürich, Finance & Controlling, Erstbefragung von Absolventinnen und Absolventen (2010/2012/2014), Basis: Absolventenstudien Hochschulen (EHA) des Bundesamts für Statistik (BFS)

The Lancet (2019). "China's research renaissance", [Online]: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)30797-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30797-4)

European Research Council (2018), "Annual Report on the ERC activities and achievements in 2018", [Online]: <https://erc.europa.eu/sites/default/files/document/file/erc-annual-report-2018.pdf>

Perich, R. (2007), «Zwischen akademischer Selbststeuerung und Einflussnahme durch externe Akteure», aus ETH-Debatte «Governance». [Online]: http://www.ethlife.ethz.ch/archive_articles/070901-ethdebatteperich/perich_pdf.pdf

European University Association (EUA), [Online]: <https://www.university-autonomy.eu/>