

## Leitlinien des internen Qualitätssicherungssystems der ETH Zürich

von der Schulleitung der ETH Zürich am 15.06.2020 verabschiedet

Bezug: Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich vom 28.05.2015, Anhang 1, Qualitätsstandards, Standard 1.1:

*Die Hochschule ... legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die **Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems**, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule ... und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.*

Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, Öffentlichkeitsarbeit und Verwertung der Forschungsergebnisse sind gemäss ETH-Gesetz die sechs Hauptzwecke der beiden ETH und der Forschungsanstalten des ETH-Bereichs. Sie sollen ihre Aufgabe auf international anerkanntem Stand erfüllen.<sup>1</sup> Die ETH lehren und forschen in den Ingenieurwissenschaften, den Naturwissenschaften, der Architektur, der Mathematik und in den verwandten Gebieten.<sup>2</sup>

In ihrem Leitbild hat die ETH Zürich ihr Selbstverständnis und die Vorstellungen formuliert, an denen sie ihre Tätigkeit orientiert und an denen sie gemessen werden will.

Ihre strategischen Prioritäten für eine vierjährige Planungsperiode hält die ETH Zürich im Dokument «Strategie und Entwicklungsplan» (kurz: «der SEP») fest. Das aktuelle Dokument betrifft die Planungsperiode 2017-2020. Das entsprechende Dokument für die nächste Planungsperiode (2021–2024) wurde wiederum von der Strategiekommission erarbeitet und ist 2019 wie üblich ETH-intern bei den Departementen und Hochschulgruppen vernehmlasst worden; es wird voraussichtlich im Herbst 2020 von der Schulleitung verabschiedet und im Dezember 2020 vom ETH-Rat genehmigt. Die vorliegenden «Leitlinien» nehmen nur auf den aktuellen SEP 2017-2020 Bezug. Den Rahmen für die strategische Planung der ETH Zürich bilden die Strategische Planung des ETH-Rats für den ETH-Bereich und die Botschaft des Bundesrates zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation für die entsprechenden Planungsperioden (2017–2020 und 2021–2024).<sup>3</sup>

Der SEP 2017–2020 enthält qualitative Ziele und entsprechende Massnahmen sowie, implizit, die Leitlinien der Qualitätsentwicklung. Diese impliziten Leitlinien der Qualitätsentwicklung werden im vorliegenden Papier explizit gemacht, geordnet und mit der Nennung der wichtigsten qualitätssichernden Prozesse und Gremien ergänzt. Dabei liegt der Fokus auf dem «Wie»: Wie stellt die ETH Zürich sicher, dass sie ihren Auftrag erfüllt? Und wie stellt sie die Qualität ihrer Tätigkeit und ihre langfristige Qualitätsentwicklung sicher?

---

<sup>1</sup> Art. 2 Abs. 1 und 3 ETH Gesetz

<sup>2</sup> Art. 7 Abs. 1 ETH Gesetz

<sup>3</sup> SEP 2017-2020, S. 7

## 1. Grundsätze

- Flexible Organisationsstruktur und subsidiäre Führungskultur

Die ETH Zürich verfügt über eine flexible und flache departementale Organisationsstruktur, welche die Einheit von Lehre und Forschung stärkt, eine rasche Anpassung an neue Erfordernisse der dynamischen Wissenschaft ermöglicht und die Zusammenarbeit über die Grenzen der Organisationseinheiten hinaus fördert. Subsidiarität und Eigenverantwortung als Kernelemente der Führungskultur der ETH Zürich erlauben den effizienten Umgang mit der für den langfristigen Erfolg einer universitären Hochschule unabdingbaren Vielfalt.<sup>4</sup>

- Qualitätskultur

Die Angehörigen der ETH Zürich streben nach höchster Qualität in all ihren Aktivitäten, sowohl im akademischen Kerngeschäft als auch in den Support- und Verwaltungsfunktionen. Qualitätskultur versteht die ETH Zürich vor allem als Lernkultur, die sich an den sich laufend verändernden Anforderungen und Erwartungen von Gesellschaft, Studierenden, Professorenschaft und Mitarbeitenden orientiert.<sup>5</sup> Die ETH Zürich versteht die Qualitätskultur als Teil der ETH-Kultur. Diese beruht auf einem gemeinsamen Verständnis und Engagement für die Qualität in allen Tätigkeiten. Dabei kommen sowohl psychologische Aspekte wie Werte und Selbstverpflichtung als auch strukturelle Aspekte wie Prozesse, Organisation, Standards, Partizipation und Verantwortung zum Tragen. Die Qualitätskultur ist Bestandteil der täglichen Arbeit und des «Wir-Gefühls» der ETH-Angehöriger.

- Qualitätssicherungssystem

Das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich ist prozessorientiert. Die Prozesse sind auf die Bedürfnisse der internen und externen Anspruchsgruppen ausgerichtet und erstrecken sich über verschiedene organisatorische Einheiten der Hochschule. Es gilt das Prinzip der Subsidiarität. Das heisst, dass die qualitätsrelevanten Prozesse auf Stufe Departement sowie in den Zentralen Organen (Abteilungen und Stabsstellen) dort verantwortet werden und dokumentiert sind, wo die Fachkompetenz ist. Beispiele solcher qualitätsrelevanten Prozesse sind die Berufung der Professorinnen und Professoren oder die Zulassung der Studierenden.

Das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich umfasst die organisatorischen Strukturen und Prozesse, welche dazu dienen, die Erwartungen und Anforderungen an Forschungs-, Lehr- sowie Wissens- und Technologietransfer-Leistungen zu erfüllen, allfällige Ursachen für die Nichterfüllung zu identifizieren und durch kontinuierliches Lernen und Verbessern vorausschauend zu beheben.

Das Qualitätssicherungssystem unterstützt die ETH Zürich insbesondere

- im Streben nach **Exzellenz** in all ihren Tätigkeiten;
- in der Weiterentwicklung der gelebten **Qualitätskultur**, unter Einbezug aller Hochschulgruppen;
- in der Erfüllung des **gesetzlichen Auftrags** generell und in der Qualitätssicherung und -entwicklung im Speziellen;
- in der **Erreichung der strategischen Ziele**, die ihr der Bundesrat und der ETH-Rat vorgeben und die die ETH Zürich selbst setzt und
- in der regelmässigen **Überprüfung der Zweckmässigkeit** ihres Qualitätsmanagementsystems und in dessen Weiterentwicklung.

Die Schulleitung ist verantwortlich für die Qualitätssicherung als Ganzes.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> SEP 2017-2020, S. 13

<sup>5</sup> Leitbild der ETH Zürich; SEP 2017-2020, S. 11

<sup>6</sup> Art. 4 Abs. 1 Bst. g der Organisationsverordnung der ETH Zürich,

## 2. Erfolgsfaktoren

Die Qualität und der Erfolg der ETH Zürich basieren auf

- bestqualifiziertem Personal und motivierten und talentierten Studierenden,
- internationaler Offenheit und Diversität,
- einer Kultur des Vertrauens in die fachliche und ethische Kompetenz ihrer Angehörigen,
- der Freiheit ihrer Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu gestalten,
- einer angemessenen finanziellen Ausstattung und einer ausgezeichneten Infrastruktur für Lehre und Forschung,
- der Autonomie der Hochschule und ihrer transparenten, effizienten Governance sowie
- dem Einbezug der Hochschulgruppen in die übergreifenden Entscheidungsprozesse.

Diese Erfolgsfaktoren zu erhalten ist ein zentrales Anliegen der ETH Zürich. In den Dokumenten «Strategie und Entwicklungsplan» legte sie ihre strategischen Prioritäten für eine Planungsperiode (aktuell: 2017–2020) fest und benennt Massnahmen zu deren Umsetzung.<sup>7</sup>

## 3. Qualitative Ziele für die Kernaufgaben der ETH Zürich

### • Lehre

Die ETH Zürich vermittelt grundlegendes Wissen und Können auf höchstem internationalem Niveau für die Bearbeitung gegenwärtiger und künftiger Fragestellungen der Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie der Mathematik und der Architektur und begeistert ihre Studierenden für diese Wissensgebiete.<sup>8</sup>

Die ETH Zürich bereitet ihre Studierenden darauf vor, als eigenständig denkende und verantwortlich handelnde Mitglieder der Gesellschaft die Zukunft zu gestalten. Sie stärkt ihr erfolgreiches Konzept einer forschungsnahen und praxisbezogenen Ausbildung, deren Fundament die Grundlagendisziplinen bilden. Sie fördert die Eigenständigkeit, die Integrität, die Reflexions- und die Entscheidungskompetenz ihrer Studierenden. Den veränderten Lehr- und Lernbedürfnissen ihrer Studierenden und Dozierenden wird die ETH Zürich durch ein vielfältiges, innovatives Lehr-, Lern- und Betreuungsangebot gerecht, das auch digitale Instrumente oder zeitgemässe Infrastrukturen umfasst. Besondere Beachtung schenkt sie Leistungsnachweisen wie Prüfungen, den Selektionsmechanismen v.a. im Basisjahr und dem Übergang von der Mittelschule in die universitäre Lernkultur.<sup>9</sup>

Das Lehrangebot der ETH Zürich wird laufend kritisch hinterfragt und weiterentwickelt, um die Studierenden auch in Zukunft auf bis dato unbekannte Herausforderungen in ihrer beruflichen Zukunft vorzubereiten. Das Portfolio an Studiengängen orientiert sich an langfristigen Bedürfnissen der Wissenschaft, der Gesellschaft und der Wirtschaft und stärkt den Denk- und Werkplatz Schweiz mit seiner internationalen Ausrichtung.<sup>10</sup>

Im Rahmen eines differenzierten Systems der Qualitätssicherung überprüft die ETH Zürich periodisch sowohl die Curricula als auch die einzelnen Lehrveranstaltungen und nimmt wo nötig Anpassungen vor. Sie evaluiert ihre Leistungsnachweise und optimiert diese hinsichtlich des Lernerfolgs der Studierenden.<sup>11</sup>

Die ETH Zürich misst sich in der Lehre an den führenden Universitäten der Welt.<sup>12</sup>

### • Forschung

Die ETH Zürich fördert Grundlagen- und angewandte Forschung von höchster Qualität und Relevanz. Sie gestaltet die nationale und die internationale Wissenschaftslandschaft mit: ihre Forschenden lancieren und beteiligen sich an bedeutenden nationalen und internationalen Forschungsprojekten und erarbeiten

---

<sup>7</sup> SEP 2017-2020, S. 7

<sup>8</sup> SEP 2017-2020, S. 22

<sup>9</sup> SEP 2017-2020, S. 8

<sup>10</sup> SEP 2017-2020, S. 23

<sup>11</sup> SEP 2017-2020, S. 25

<sup>12</sup> SEP 2017-2020, S.11

Lösungen für die grossen Herausforderungen der Menschheit. Hierfür stellt ihnen die Hochschule modernste Technologien und Infrastrukturen zur Verfügung, die eine wesentliche Voraussetzung für Exzellenz in den Natur- und Ingenieurwissenschaften bilden. Die ETH Zürich macht diese über Plattformen vermehrt all ihren Forschenden zugänglich.<sup>13</sup>

Die ETH Zürich definiert sich vornehmlich über die Qualität ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie über ihre Forschungsfelder. Diese bestimmen weitgehend die Kultur der Hochschule, ihre Ausbildungsaktivitäten sowie die Qualifizierung ihrer Forschenden und Studierenden.<sup>14</sup>

Um international konkurrenzfähig zu bleiben, braucht Forschung Autonomie. Der Freiraum, welcher der Wissenschaft und der Forschung zugestanden wird, setzt ein hohes Mass an ethischer Verantwortung der Forschenden gegenüber sich selbst, gegenüber der Wissenschaft, gegenüber der Gesellschaft und gegenüber der Umwelt voraus.<sup>15</sup>

Die ETH Zürich misst sich in der Forschung an den führenden Universitäten der Welt.<sup>16</sup>

- **Wissens- und Technologietransfer und Weiterbildung**

Spitzenforschung und zukunftsgerichtete Lehre liefern die Grundlagen für einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer. Ein reger Austausch zwischen Hochschule, Gesellschaft und Wirtschaft liefert auch essenzielle Impulse für die zukunftsgerichtete Weiterentwicklung von Forschung und Ausbildung. Die ETH Zürich baut deshalb ihre Plattformen für den regelmässigen, partnerschaftlichen Austausch mit ihren nicht-akademischen Partnern weiter aus.<sup>17</sup>

Die ETH Zürich ist eine bedeutende akademische Partnerin der im Wissens- und Technologietransfer aktiven Schweizer Firmen. Sie bildet eine zentrale Säule des Innovationsökosystems der «Greater Zurich Area» und der Schweiz. An der ETH Zürich gewonnene wissenschaftliche Erkenntnisse und Innovationen werden im Dienst der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft verwertet.<sup>18</sup>

Wichtigste Träger des Wissenstransfers sind die Absolventinnen und Absolventen der ETH Zürich sowie ihre Forschenden, die ihre Kompetenz in zahlreichen Industriekooperationen einbringen oder die Hochschule nach erfolgreicher Tätigkeit in Forschung und Lehre in Richtung Wirtschaft oder Verwaltung verlassen. Die ETH Zürich fördert deshalb eine Kultur, zu der Eigeninitiative ebenso gehört wie die Sensibilisierung ihrer Angehörigen für die Bedürfnisse von Gesellschaft und Wirtschaft. Wissens- und Technologietransfer ist ein integraler Bestandteil von Lehre und Forschung an der ETH Zürich.<sup>19</sup>

Die ETH Zürich pflegt partnerschaftliche Kooperationen, die einen zielgerichteten, einfachen und schnellen Wissens- und Technologietransfer sowohl von der Hochschule in Wirtschaft und Gesellschaft als auch umgekehrt ermöglichen. Ein kohärentes und umfassendes System für den Wissens- und Technologietransfer sichert Unternehmen jeder Grösse – von KMU bis zu Grossunternehmen – den Zugang zur technologischen Expertise der ETH Zürich. Dabei bleibt die Unabhängigkeit von Forschung und Lehre jederzeit gewahrt. Die ETH Zürich wird weiterhin die Gründung von ETH-Spin-off Unternehmen unterstützen.<sup>20</sup>

Die akademische Weiterbildung dient dem Wissens- und Technologietransfer und steht damit im Dienste der Gesellschaft und der Wirtschaft. Die ETH Zürich etabliert Weiterbildungsangebote in ihren Kernbereichen. Sie orientiert sich am gesellschaftlichen Bedarf, den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden, den Bedürfnissen von Wirtschaftsunternehmen und Verwaltung und nicht zuletzt auch an den wissenschaftlichen Interessen und Kapazitäten der Träger der Weiterbildung an der ETH Zürich.<sup>21</sup>

---

<sup>13</sup> SEP 2017-2020, S. 9

<sup>14</sup> SEP 2017-2020, S. 33

<sup>15</sup> SEP 2017-2020, S. 33

<sup>16</sup> SEP 2017-2020, S.11

<sup>17</sup> SEP 2017-2020, S. 9

<sup>18</sup> SEP 2017-2020, S. 37

<sup>19</sup> SEP 2017-2020, S. 37

<sup>20</sup> SEP 2017-2020, S. 38

<sup>21</sup> SEP 2017-2020, S. 31

Die ETH Zürich misst sich im Wissens- und Technologietransfer sowie in der Weiterbildung an den führenden Universitäten der Welt.<sup>22</sup>

- **Personal und Infrastruktur**

Hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, vielversprechende junge Talente und ausgezeichnete Mitarbeitende im administrativ-technischen Bereich sind die notwendige Voraussetzung, damit die ETH Zürich ihren gesetzlichen Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann. Die Hochschule schafft deshalb attraktive Arbeitsbedingungen, fördert die Integration ihrer Angehörigen aus aller Welt und sorgt für Chancengleichheit. Leistungsorientierung, Eigenverantwortung, Respekt, Wertschätzung, Dialog und Vertrauen prägen die Führungskultur der ETH Zürich.<sup>23</sup>

Ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Stufen gewinnt die ETH Zürich weltweit, unabhängig von Nationalität, Geschlecht oder Herkunft. Sie fördert den wissenschaftlichen Nachwuchs und stellt diesem ausgezeichnete Rahmenbedingungen für seine Entwicklung zur Verfügung. Damit bereitet sie junge Forschende auf den internationalen Wettbewerb und eine internationale Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft oder im öffentlichen Dienst vor. Die Entwicklung und die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden im administrativ-technischen Bereich fördert die ETH Zürich durch zielgerichtete Weiterbildungsangebote und durch interne Mobilität.<sup>24</sup>

Die ETH Zürich betreibt modernste Lehr- und Forschungsinfrastrukturen und entwickelt diese stetig weiter. Sie stellt die erforderliche Gebäude- und Arbeitsplatzinfrastruktur für Lehre, Forschung und Wissenstransfer rechtzeitig bereit. Die Infrastruktur der ETH Zürich entspricht dem Stand der Wissenschaft und den Anforderungen der Nachhaltigkeit. Ihre Entwicklung folgt der Immobilienstrategie; diese ist in den ETH-Strategieprozess eingebunden.<sup>25</sup>

- **Finanzen**

Nach höchster Qualität und Nachhaltigkeit strebt die ETH Zürich auch bei ihren Ressourcen und in ihrem Management. Die Entwicklung der Hochschule orientiert sich an der wissenschaftlichen Dynamik und am gesetzlichen Auftrag.<sup>26</sup>

Die ETH Zürich setzt ihre Mittel optimal für Lehre, Forschung und die sie unterstützenden Infrastrukturbereiche ein. Sie alloziert diese auf der Basis von Last, Leistung und Strategie. Es gilt das Prinzip der Subsidiarität: Die vorhandenen Mittel werden auf Stufe Departement und auf Stufe Professur integral und eigenverantwortlich bewirtschaftet. Die Grunddotierung einer Professur finanziert deren Aufgaben in der Lehre, ermöglicht Forschung mit offenem Ausgang und unterstützt die Drittmittelakquisition.

Die ETH Zürich verfügt über eine mehrjährige, auf die Gesamtbedürfnisse der Institution abgestimmte Finanzplanung und ein langfristig ausgerichtetes Bilanzmanagement zur Absicherung bestehender Verpflichtungen. Drittmittel dienen als Zusatzfinanzierung zur Erweiterung und Verstärkung von Forschungsaktivitäten sowie zur Beschleunigung geplanter Investitionen und Forschungsvorhaben. Die Freiheit von Lehre und Forschung wahrt die ETH Zürich dabei ebenso wie ihre strategische und finanzielle Handlungsfreiheit im Rahmen des Finanzierungsbeitrages des Bundes.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> SEP 2017-2020, S.11

<sup>23</sup> SEP 2017-2020, S. 9f

<sup>24</sup> SEP 2017-2020, S. 10

<sup>25</sup> SEP 2017-2020, S.24, 35

<sup>26</sup> SEP 2017-2020, S. 9

<sup>27</sup> SEP 2017-2020, S. 59

#### 4. Instrumente und Organisation der Qualitätssicherung und -entwicklung

Nachfolgend werden die wichtigsten Instrumente und Prozesse und die Organisation der ETH Zürich genannt, mit denen sie sich vergewissert, dass sie ihren Auftrag erfüllt, indem sie erstens das Richtige tut und zweitens ihre Sache richtig macht (*doing the right things and doing things right*).

##### Strategieprozess auf Schulebene

Auf der Ebene der Gesamteinstitution ist der Planungsprozess für eine vierjährige Leistungsperiode massgebend. Das Ergebnis dieses Prozesses wird im Dokument «Strategie und Entwicklungsplan» für die entsprechende Leistungsperiode festgehalten. In diesen Prozess integriert ist der Planungsprozess auf Stufe Departement. Das Ergebnis sind die Planungspapiere der Departemente für dieselbe Leistungsperiode.

Die Strategiekommision berät die Schulleitung in strategischen Fragen. Insbesondere unterstützt sie den Präsidenten bei der Erarbeitung der Strategie und des Entwicklungsplanes der ETH Zürich.

##### - Lehre

##### Grundlagen:

Die «Lehrpolicy der ETH Zürich»<sup>28</sup> bildet die Grundlage für die Entwicklung und Evaluation der Lehre. Aus der Lehrpolicy hat die ETH Qualitätskriterien für Curricula und Lehrveranstaltungen sowie Erwartungen an alle am Lehrbetrieb beteiligten Personen abgeleitet und im Dokument «Qualität der Lehre an der ETH Zürich»<sup>29</sup> festgehalten.

##### Instrumente der Qualitätssicherung:

- das Berufungsverfahren (Professoren/Professorinnen)
- das Tenureverfahren (Assistenzprofessoren/-professorinnen)
- der Genehmigungsprozess von Studienreglementen (Revisionen und Neuschaffungen)
- die Zulassung von Studierenden in die Bachelorstudiengänge, die Masterstudiengänge, das Doktorat und die Weiterbildungsprogramme
- die Unterrichtsbeurteilung durch die Studierenden als dreistufiges Verfahren, bestehend aus Semesterfeedback, Evaluation von Lerneinheiten und Evaluation der schriftlichen Prüfungen
- die periodische Evaluation der Departemente (Peer Reviews). Gegenstand: Forschung, Lehre (Studiengänge) und Dienstleistungen
- die Befragung der Hochschulabsolventinnen und -absolventen durch das Bundesamt für Statistik
- die Akkreditierung von Studiengängen, die dem Bundesgesetz über die universitären Medizinalberufe unterstehen
- die Prozesse der Rechtspflege: der Rechtsbehelf (intern: z.B. Wiedererwägungsgesuch) und das Rechtsmittel (extern, an eine höhere Instanz: Beschwerde)

##### Instrumente und Prozesse der Qualitätsentwicklung:

- die Unterstützung der Departemente in der Curriculumsentwicklung durch den Prorektor Curriculumsentwicklung und die Abteilung Lehrentwicklung und -technologie LET
- der Fonds der Rektorin zur Förderung innovativer Lehrprojekte und von Studienganginitiativen (Innovedum)
- Angebot an hochschuldidaktischen Kursen der Abteilung LET im Bereich der Rektorin
- Angebot von «Didactica», hochschuldidaktische Weiterbildung an der Universität und ETH Zürich,
- die Beratung der Dozierenden hinsichtlich des Einsatzes neuer Lehrtechnologien durch die Lehrspezialistinnen und Lehrspezialisten in den Departementen und die Abteilung LET
- die Beratung der Dozierenden hinsichtlich Gestaltung von Leistungskontrollen durch die Abteilung LET
- das Förderungsinstrument Open ETH, dessen Ziel es ist, bottom-up und vor allem zwischen den Disziplinen und Departementen neue strategische Themenfelder zu entwickeln

<sup>28</sup> «Lehrpolicy der ETH Zürich» vom 4. Okt. 2016

<sup>29</sup> «Qualität der Lehre an der ETH Zürich» vom 4. Okt. 2016

## Organisation:

- Die Departemente sind für die Studiengänge verantwortlich.<sup>30</sup> Jedem Studiengang steht eine ordentliche oder ausserordentliche Professorin oder ein ordentlicher oder ausserordentlicher Professor als Studiendirektorin oder Studiendirektor vor. Die Studiendirektoren und Studiendirektorinnen sind in der Regel in den Departementsleitungen vertreten.
- Die Unterrichtskommissionen befassen sich auf departementaler Stufe mit der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Lehre. Sie sind zuständig für einen oder mehrere Studiengänge des jeweiligen Departements. Sie sind paritätisch zusammengesetzt aus Dozierenden, Studierenden und der Vertretung des Mittelbaus. In der Regel leitet ein Studiendirektor oder eine Studiendirektorin die Sitzungen einer Unterrichtskommission.<sup>31</sup>
- Institutionalisierte Dialoge mit den Studierenden und dem akademischen Mittelbau: Die Rektorin trifft mehrmals pro Semester sowohl den Vorstand des Studierenden-Dachverbandes VSETH als auch den Vorstand der Vereinigung der Assistierenden der ETH Zürich AVETH. Zudem trifft die Rektorin einmal pro Semester die Vertretungen der studentischen Fachvereine.
- Die Studienkonferenz, unter der Leitung der Rektorin, befasst sich auf Schulebene mit studien- und prüfungsbezogenen Fragen von grundsätzlicher Bedeutung und gewährleistet die einheitliche Anwendung der Vorschriften und Weisungen im Lehrbereich. Mitglieder der Studienkonferenz sind die Studiendirektoren und Studiendirektorinnen der Departemente. An den Sitzungen anwesend sind zudem die vier Prorektoren, die Leiter der Abteilungen Akademische Dienste, Studentische Dienste und Lehrentwicklung und -technologie sowie der Stab der Rektorin. Die Studienkonferenz tagt zweimal pro Semester. Die Mitglieder können von sich aus Traktanden einbringen.<sup>32</sup>
- Die Gesamtkonferenz des Lehrkörpers behandelt Fragen der Entwicklung der ETH Zürich und kann die zuständigen Organe auf Mängel hinweisen und Verbesserungen anregen. Die Gesamtkonferenz besteht aus sämtlichen Mitgliedern des Lehrkörpers des betreffenden Studienjahrs. Die Rektorin führt den Vorsitz.<sup>33</sup>
- Die Lehrkommission, unter der Leitung des Prorektors für Curriculumsentwicklung, berät die Schulleitung hinsichtlich der Innovation von Lehren und Lernen. Sie schlägt der Rektorin Fokus-themen für die Lehr- und Lernentwicklung vor, die durch *calls for proposals* an der ETH Zürich ausgeschrieben werden. Weitere Aufgaben bestehen im Initiieren, Beurteilen und Priorisieren der Lehr- und Lerninnovationsprojekte sowie dem Entwickeln des Lehrens und Lernens anhand von auf die Universitätsstufe angepassten Lehr- und Lerntechnologien. Die Lehrkommission besteht aus sieben Professorinnen und Professoren verschiedener Wissenschaftsbereiche der ETH Zürich sowie aus zwei studentischen Vertretern oder Vertreterinnen und einem Vertreter oder einer Vertreterin des akademischen Mittelbaus.<sup>34</sup>
- Lehrspezialistinnen und Lehrspezialisten sind Ansprechpersonen in den Departementen in Fragen rund um die Lehre. Sie spielen eine wesentliche Rolle zur Anregung, Koordination und Dissemination von Innovationen. Durch die Einbettung im Departement vertreten sie eine fachspezifische Sicht und bringen ein fachdidaktisches Verständnis mit. Lehrspezialistinnen und -spezialisten sind in die relevanten Lehrgremien der Departemente eingebettet, pflegen den Austausch untereinander und zur Abteilung Lehrentwicklung und -technologie und treffen sich regelmässig mit dem Prorektor Curriculumsentwicklung.

---

<sup>30</sup> Art. 29 Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>31</sup> Art. 45 Abs. 1 Bst. c sowie Art. 50 bis 52 Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>32</sup> Art. 59 Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>33</sup> Art. 60 Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>34</sup> Art. 28 Abs. 1 Bst. b Organisationsverordnung der ETH Zürich

- Die der Rektorin unterstellte Abteilung Lehrentwicklung und -technologie LET fördert die Qualität der Lehre über das hochschuldidaktische Weiterbildungsangebot, das Lehrinnovationsmanagement und das Durchführen von Unterrichtsevaluationen sowie über die unterstützende Tätigkeit in der Curriculumentwicklung und im Prüfungswesen sowie über den Unterhalt und die Entwicklung von Lehr/Lernplattformen. Die Abteilung LET ist eine Service-Einheit vor allem für die Dozierenden, unterstützt aber auch studentische Fachvereine bei der Durchführung des Semesterfeedbacks.<sup>35</sup>
- Die Abteilung Akademische Dienste AkD, die der Rektorin unterstellt ist, schafft die administrativen Grundvoraussetzungen für die Lehre und führt die schulweiten Prozesse des Lehrbetriebs. Sie unterstützt die Studierenden, die Doktorierenden und die Mitglieder des Lehrkörpers in allen nicht inhaltsbezogenen Belangen des Studiums, einschliesslich der akademischen Weiterbildung.
- Die Abteilung Studentische Dienste StS ist der Rektorin unterstellt und bietet verschiedene Beratungs-, Unterstützungsangebote und weitere Aktivitäten für Studieninteressierte und Studierende: Anlässe und Beratung im Bereich Studienwahl, Coaching und Beratung zu diversen studienrelevanten Themen (z.B. Lernen, Prüfungsvorbereitung, Zeitmanagement, Motivation, Studienplanung, usw.), Anlaufstelle für Studierende mit einer Behinderung, Fachstelle Studienfinanzierung, Housing Office, «Onboarding» von internationalen Studierenden.
- Die Psychologische Beratungsstelle der Universität Zürich und der ETH Zürich berät Studierende und Doktorierende in Krisensituationen. Die Psychologische Beratungsstelle verfügt über ein Steuergremium, die Kommission, die sich aus Professoren und Professorinnen sowie aus Vertretungen der Hochschulgruppen beider Trägerhochschulen zusammensetzt. Die Beziehung zur Psychologischen Beratungsstelle läuft über die Abteilung Studentische Dienste.
- Die Ombudspersonen sind (auch für Studierende) eine allgemeine Anlaufstelle bei Konflikten, die im direkten Gespräch nicht gelöst werden können, und bei Verdacht auf rechtlich unkorrektes Verhalten. Die Ombudsstelle setzt sich aus ehemaligen ETH-Angehörigen und aus Personen ohne ETH-Bezug zusammen.
- Die Vertrauenspersonen beraten, unterstützen und vermitteln bei Konflikten im Bereich der guten wissenschaftlichen Praxis. Auch Studierende können sich an sie wenden.

Die Rektorin ist verantwortlich für die Qualitätssicherung in der Lehre.<sup>36</sup> Sie wird dabei vom Prorektor Studium unterstützt. Auf Stufe Studiengang ist es der zuständige Studiendirektor oder die zuständige Studiendirektorin.<sup>37</sup>

## - **Forschung**

Die ETH Zürich definiert sich vornehmlich über die Qualität ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie über ihre Forschungsfelder. Diese bestimmen weitgehend die Kultur der Hochschule, ihre Ausbildungsaktivitäten sowie die Qualifizierung ihrer Forschenden und Studierenden.<sup>38</sup>

### Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung:

- Berufungsverfahren (Professoren/Professorinnen)
- Tenureverfahren (Assistenzprofessoren/-professorinnen)
- Rekrutierung der Doktorierenden und der anderen wissenschaftlichen Mitarbeitenden
- Evaluationsprozess im Rahmen der internen Forschungsförderungsprogramme
- Evaluationsprozess im Rahmen des «Scientific Equipment Programme» (kompetitives internes Finanzierungsprogramm für Forschungsinfrastruktur)

<sup>35</sup> Art. 21a Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>36</sup> Art. 9 Abs. 2 Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>37</sup> Art. 57 Abs. 2 Bst. b Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>38</sup> SEP 2017-2020, S. 33



- Evaluationsprozesse der wissenschaftlichen Plattformen (Auswahl der Forschungsprojekte, welche die Infrastruktur der Plattform nutzen können)
- Evaluationen der Departemente durch internationale Expertenkommissionen (Peer Reviews)
- Evaluation der Kompetenzzentren

#### Instrumente und Prozesse der Qualitätsentwicklung:

- Evaluationen der Departemente durch internationale Expertenkommissionen (Peer Reviews)
- die Professurenplanung
- die Dialoge der Schulleitung mit den Departementen: Im jährlichen Dialog zwischen der Schulleitung und den Departementen wird vornehmlich die Professurenplanung angesprochen sowie, im Rahmen der Prämissen- und Umsetzungskontrolle, der Stand der Umsetzung der Resultate aus den Departementsevaluationen und den vorangegangenen Dialogen.
- ETH-interne Forschungsförderungsprogramme
- Berufungsprozess (das Potenzial einer Kandidatin oder eines Kandidaten ist wichtiger als das ausgeschriebene Profil einer Professur)
- das Förderungsinstrument (Open ETH, dessen Ziel es ist, bottom-up und vor allem zwischen den Disziplinen und Departementen neue strategische Themenfelder zu entwickeln)

#### Förderinstrumente und -prozesse:

- Grundausrüstung einer Professur, darin enthalten: der Einrichtungskredit (Startup) zur Finanzierung der Forschungsinfrastruktur sowie die Mittel für Stellen für wissenschaftliche Mitarbeitende (Doktorierende, Assistierende, Senior Scientists).
- kompetitive Förderprogramme:
  - o ETH Grants: Förderung von Forschungsprojekten mit oft ungewissem Ausgang.
  - o ETH+ Grants: Förderung kollaborativer, inter- und transdisziplinäre Forschungsvorhaben zwischen mehreren Forschungsgruppen an der ETH Zürich.
  - o Career Seed Grants for Postdoctoral Researchers: In Ergänzung zu ETH Grants werden gezielt Projekte junger Nachwuchsforschenden unterstützt, um ihnen in einer frühen Karrierephase die Etablierung eines eigenständigen Forschungsportefeuilles zu ermöglichen.
  - o ETH Fellowships: Förderung von Postdoktorierenden (Aufenthalt an der ETH Zürich).
  - o Society in Science – The Branco Weiss Fellowship: Förderung von Postdoktorierenden (Aufenthalt an einer universitären Hochschule ihrer Wahl).
  - o Pioneer Fellowships: Förderung von jungen Forschenden für die Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen im Anschluss an und basierend auf ihren wissenschaftlichen Arbeiten (Masterarbeit oder Dissertation).
- Scientific Equipment Programme (kompetitiv): Bereitstellen von Forschungsinfrastruktur
- Unterstützung der Forschenden im Wettbewerb um internationale Fördermittel durch die Beratungsstelle EU Grants Access, eine von der ETH Zürich und der Universität Zürich gemeinsam getragene Einheit.

Innerhalb der einzelnen Förderinstrumente kommt das Standardverfahren der Peer Review zur Anwendung, bei dem Forschungsanträge aus einem bestimmten Fachgebiet gemäss den in den jeweiligen Richtlinien festgesetzten, transparenten und homogenen Evaluationskriterien von unabhängigen Personen beurteilt werden, die auf dem gleichen Gebiet arbeiten. Diese Qualitätsstandards stellen sicher, dass Anträge gleich behandelt und Projektzusprachen fair und strikt qualitätsbasiert erfolgen und so zur Auswahl der besten Anträge führen, unabhängig von der Disziplin und vom Alter der Antragstellenden, ihrer wissenschaftlichen Reputation, ihrer Stellung oder dem Geschlecht.

#### Organisation:

- Die Departemente sind für die Erforschung der Grundlagen in ihren jeweiligen Disziplinen verantwortlich.<sup>39</sup> Die Forschungsfelder widerspiegeln sich in den 16 Departementen, von der Architektur und den Bauwissenschaften über die Ingenieurwissenschaften, die Naturwissenschaften

<sup>39</sup> Art. 29 und 35 Organisationsverordnung der ETH Zürich

und Mathematik, die Systemorientierten Naturwissenschaften bis zu den Management- und Sozialwissenschaften.

- **Kompetenzzentren:** Die interdisziplinäre Forschung wird u.a. in Form von Kompetenzzentren gefördert. Diese werden von der Schulleitung für eine befristete Zeit bewilligt. Eine Verlängerung ist abhängig vom Ausgang einer Evaluation. In diesen Netzwerken koordinieren Forschende aus verschiedenen Bereichen ihre wissenschaftliche Arbeit und ihre strategischen Ziele, teilweise gemeinsam mit externen Partnern.
- **Technologieplattformen:** Kostenintensive wissenschaftliche Infrastrukturen werden an der ETH Zürich in Technologieplattformen zusammengefasst. Diese gewährleisten einen professionellen und effizienten Betrieb der Geräte durch kompetentes technisch-wissenschaftliches Personal. In den Kompetenzzentren werden die Technologien nach den Bedürfnissen der Forschenden weiterentwickelt. Kompetenzzentren fördern die disziplinübergreifende Zusammenarbeit.
- Die **Forschungskommission** berät den Vizepräsidenten für Forschung und weitere Mitglieder der Schulleitung der ETH Zürich in forschungsrelevanten Fragen. Ihre Hauptaufgabe ist die Beurteilung aller bei der Kommission oder beim Vizepräsidenten für Forschung eingereichten Stipendien- und Forschungsgesuche nach transparenten Kriterien.<sup>40</sup>
- Die **Equipment Kommission** evaluiert die Anträge an das Scientific Equipment Programme und zieht zur Evaluation Gutachter bei. Sie setzt sich für eine optimale Qualität der apparativen Ausstattung unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit ein.
- Die **Ethikkommission** ist dem Vizepräsidenten für Forschung unterstellt und ist ein beratendes Organ der Schulleitung. Ihre Hauptaufgabe ist die Begutachtung der ethischen Vertretbarkeit von Forschungsvorhaben an und mit Menschen sowie Tierversuchen an der ETH Zürich. Über die Bewilligung oder Zurückweisung entscheidet der Vizepräsident für Forschung auf Antrag der Kommission.
- Die **Preiskommission** ist dem Vizepräsidenten für Forschung unterstellt. Ihr Hauptziel ist es, ETH-Forschende für wichtige, meist fachübergreifende Forschungspreise und Auszeichnungen zu identifizieren und deren Nomination zu unterstützen. Wissenschaftliche Preise sind ein wichtiger Indikator für die Qualität der Forschung, auch im Verständnis der Öffentlichkeit.
- Der/die **Tierschutzbeauftragte** steht der Schulleitung und den ETH-Angehörigen in Fragen des Schutzes der Versuchstiere beratend und unterstützend zur Seite. Er/sie berichtet direkt dem Vizepräsidenten für Forschung.<sup>41</sup>
- Die **Kommission für gute wissenschaftliche Praxis** ist dem Vizepräsidenten für Forschung unterstellt und berät die Schulleitung bei der Behandlung dieses Themas. Jedes der 16 Departemente der ETH Zürich setzt einen Professor oder eine Professorin als Delegierte/n für gute wissenschaftliche Praxis ein.
- **Vertrauenspersonen** sind Ansprechpartner für Fragen bezüglich Integrität in der Forschung und bei Verdacht auf wissenschaftliches Fehlverhalten.

Der Vizepräsident für Forschung ist verantwortlich für die Qualitätssicherung in der Forschung.<sup>42</sup>

#### - **Wissens- und Technologietransfer und Weiterbildung**

Die Vertrags-, Verwertungs- und Spin-off-Richtlinien bilden die Grundlage für den Wissens- und Technologietransfer an der ETH Zürich. In den Richtlinien werden die Standards für die Zusammenarbeit mit der Industrie, der Umgang mit geistigem Eigentum und die Ausgründung von Unternehmen (Spin-offs) definiert. Das Ziel ist der erfolgreiche Wissens- und Technologietransfer zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Weiterbildung der ETH Zürich misst sich an den höchsten internationalen Standards. Sie orientiert sich an den Qualitätskriterien von Swissuni, dem Verband universitärer Weiterbildung der Schweiz, und an ihren eigenen strategischen Grundsätzen.

#### Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung und Förderinstrumente:

- Wissens- und Technologietransfer

<sup>40</sup> Art. 28 Abs. 1 Bst. c Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>41</sup> Art. 15b Organisationsverordnung ETH Zürich

<sup>42</sup> Art. 10 Abs. 2 Bst. a Organisationsverordnung der ETH Zürich

- Die Qualitätssicherung des Wissens- und Technologietransfers basiert auf einer Anzahl etablierter Prozesse, Checkpoints und Reportings.
  - Das Pioneer Fellowship Programme ermöglicht jungen Forschenden, ihre Erfindungen in marktfähige, innovative Produkte umzusetzen. Das Angebot richtet sich an ETH-Alumni, Masterstudierende und Doktorierende.
  - Das Innovation and Entrepreneurship Lab (ieLab) steht Pioneer Fellows und ETH-Spin-offs zur Verfügung. Es bietet neben Arbeits- und Laborplätzen vielseitige Unterstützung.
- Weiterbildung
- Genehmigungsprozess für Weiterbildungsangebote
  - Unterrichtsbeurteilung durch die Studierenden
  - Einbezug der wichtigsten Anspruchsgruppen (Teilnehmende, Alumni, Arbeitgeber, Fachverbände usw.) in die Planung und Evaluation der Weiterbildungsprogramme.
  - Evaluation der Departemente (Peer Reviews)

#### Organisation:

- ETH Transfer, eine Einheit des Stabs Wissenstransfer und Wirtschaftsbeziehungen,
  - unterstützt ETH-Angehörige bei Fragen zu Forschungsverträgen mit der Industrie;
  - berät Forschende der ETH Zürich in Fragen des Schutzes von geistigem Eigentum (Patentanmeldungen und Lizenzierungen);
  - trägt die Verantwortung für die Kommerzialisierung von Erfindungen der ETH Zürich;
  - unterstützt potenzielle Firmengründerinnen und Firmengründer in der frühen Entwicklungsphase (Ausgründungen der ETH Zürich) und
  - unterhält das Pioneer Fellowship Programme und betreibt die ieLabs
- Industry Relations, eine weitere Einheit des Stabs Wissenstransfer und Wirtschaftsbeziehungen,
  - bildet die Anlaufstelle für alle Fragen aus der Wirtschaft;
  - vernetzt potentielle Zusammenarbeitspartner mit Forschenden der ETH Zürich;
  - führt Besichtigung und Besuche von Industriepartnern bei ETH Laboren durch und

führt Besichtigung und Besuche von Industriepartnern bei ETH-Laboren und den Industry Day durch. Für die Qualitätssicherung im Bereich des Wissenstransfers zeichnet der Vizepräsident oder die Vizepräsidentin für Wissenstransfer und Wirtschaftsbeziehungen verantwortlich.<sup>43</sup>

- Die Weiterbildungsprogramme (MAS/MBA, DAS, CAS) werden in der Verantwortung der Departemente geführt.
- Die School for Continuing Education, unter der Leitung des Prorektors Weiterbildung, ist in die Abteilung Akademische Dienste integriert. Sie ...
  - koordiniert die Weiterbildung an der ETH Zürich,
  - unterstützt die Professuren, Institute und Departemente bei ihrer Weiterbildungstätigkeit,
  - berät berufstätige Personen, Bildungsträger, Firmen und Berufsverbände in Fragen der Weiterbildung und
  - fördert die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Weiterbildung gehört organisatorisch zur Lehre. Für die Qualitätssicherung der Lehre zeichnet die Rektorin verantwortlich.<sup>44</sup>

#### - Personal

#### Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung:

- Berufungsverfahren (Professorinnen/Professoren)
- Tenureverfahren (Assistenzprofessorinnen/-professoren)
- Rekrutierung der Doktorierenden und der anderen wissenschaftlichen Mitarbeitenden
- Prozess der Entfristung (Ständigernennung von wissenschaftlichem Personal)
- Rekrutierung von technischem und administrativem Personal
- Personalgespräch (jährlich)

<sup>43</sup> Art. 10a Organisationsverordnung der ETH Zürich

<sup>44</sup> Art. 9 Abs. 2 Organisationsverordnung der ETH Zürich

- Weiterbildungsangebot der Personalabteilung
- Weiterbildungsangebot des Eidgenössischen Personalamts
- Führungsunterstützung für Professorinnen/Professoren und Führungskräfte der ETH Zürich
- Annual Academic Achievements (AAA), jährliche Berichterstattung über die Forschungstätigkeit und Lehre auf Stufe Professur und Departement (insbesondere für Nebenbeschäftigungen)
- Personalbefragung

#### Organisation:

- Der Stab Professuren ist dem Präsidenten unterstellt und steuert die Berufungsverfahren und -verhandlungen administrativ, betreut die Kandidatinnen und Kandidaten während des Berufungs- und Onboarding-Prozesses und steuert administrativ den Emeritierungsprozess der Professorinnen und Professoren.
- Die Abteilung Personal ist dem Vizepräsidenten für Personalentwicklung und Leadership unterstellt. Sie setzt die Personalpolitik um und sorgt für die Personalgewinnung, -erhaltung, -entwicklung und -administration sowie die Einhaltung des Personalrechts.
- Die Personalkommission vertritt die Interessen des administrativen und technischen Personals gegenüber der Schulleitung.
- Die Hochschulversammlung (HV) ist ein paritätisch zusammengesetztes Organ von gewählten Vertreterinnen und Vertretern der vier Gruppen der Hochschulangehörigen (Dozierende, Studierende, akademischer Mittelbau und technisches und administratives Personal).
- Die Stelle für Chancengleichheit (equal!), unter der Leitung der Delegierten des Präsidenten für Chancengleichheit, setzt sich für die Gleichbehandlung der Geschlechter ein und berät ETH-Angehörige bei Fragen zu wissenschaftlichen Karrieren, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Studium, zu Angeboten für Kinder, zur sprachlichen Gleichbehandlung usw.
- Anlaufstellen:
  - o Die Psychologische Beratungsstelle der Universität Zürich und der ETH Zürich berät Studierende und Doktorierende in mentalen Krisensituationen.
  - o Die Ombudspersonen sind eine allgemeine Anlaufstelle bei Konflikten, die im direkten Gespräch nicht gelöst werden können, und bei Verdacht auf rechtlich unkorrektes Verhalten. Die Ombudsstelle setzt sich aus ehemaligen ETH-Angehörigen und aus Personen ohne ETH-Bezug zusammen.
  - o Die Vertrauenspersonen beraten, unterstützen und vermitteln bei Konflikten im Bereich der guten wissenschaftlichen Praxis.
  - o
  - o Die Beratungs- und Schlichtungsstelle Respekt bietet allen ETH-Angehörigen (inkl. Studierenden) Hilfestellung und Beratung zu den Themen Mobbing, Belästigung und Diskriminierung. Sie ist der Abteilung Personal unterstellt. Zusätzlich bietet die ETH allen die Möglichkeit, sich bei einer unabhängigen externen Fachstelle beraten zu lassen.
  - o Beratungsstellen der Hochschulgruppen: Alle vier Hochschulgruppen haben informelle Beratungsstellen für ihre Angehörigen etabliert.

Für das Personal ist der Vizepräsident für Personalentwicklung und Leadership verantwortlich.<sup>45</sup>

#### - Infrastruktur

#### Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung:

##### Immobilien

- Immobilienstrategie der ETH Zürich
- Räumliches und finanzielles Gesamtkonzept (RFGK), zuhanden des ETH-Rats, alle 4 Jahre mit jährlichen Aktualisierungen
- Vorstudie mit Machbarkeitsstudie und Auswahlverfahren
- Projektierung mit Vorprojekt, Bauprojekt und Bewilligungsverfahren
- Ausschreibung und Vergabe

<sup>45</sup> Art. 11c Organisationsverordnung der ETH Zürich

- Realisierung mit Ausführungsprojekt, Ausführung, Inbetriebnahme und Abschluss
- Regelmässige Audits durch den ETH-Rat sowie die Eidgenössische Finanzkontrolle

## ICT

- Incident-Management (Sicherstellung von Benutzeranforderungen und Lösung aller Arten von Störungen)
- Problem-Management (Behandlung von Problemen von ihrer Entdeckung bis zu ihrer Behebung)
- Change-Management (Durchführung und Kontrolle aller Anpassungen der IT-Infrastruktur)

## Bibliothek

- Strategie ETH Bibliothek 2020-2024
- Prozessüberprüfung und -anpassung im Rahmen der Umsetzung der Strategie
- externe Evaluation (2021)

## Organisation

- Die Abteilung Immobilien untersteht dem Vizepräsidenten für Infrastruktur. Sie verantwortet die rechtzeitige Bereitstellung der erforderlichen Gebäude- und Arbeitsplatzinfrastruktur. Sie trägt damit die Verantwortung für die Umsetzung der Immobilienstrategie. Dabei nimmt sie sowohl strategische als auch operative Aufgaben wahr, koordiniert die Anspruchsgruppen (Forschende, Betrieb, andere Abteilungen innerhalb der ETH Zürich) und tritt als Eigentümervertreterin auf.
- Die Abteilung Betrieb untersteht dem Vizepräsidenten für Infrastruktur. Sie ist für das Gebäudemanagement in den Bereichen Technik und Infrastruktur zuständig. Sie koordiniert die für den täglichen Betrieb der Objekte erforderlichen Dienste. Mit dem planungs- und baubegleitenden Facility Management ist sie eng in die Bauprozesse der Abteilung Immobilien integriert.
- Die Departemente sowie die weiteren Schulleitungsbereiche mit ihren Stabseinheiten und Abteilungen unterstützen die Abteilung Immobilien im Immobilienmanagement in der Funktion als Nutzervertreter in Bauprojekten und durch die interne Koordination der Nutzerbedürfnisse. Sie verantworten die operative Umsetzung der Raumverwaltung innerhalb des Departements gemäss den dem Departement übertragenen Kompetenzen.
- Die Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU) berät die ETH-Angehörigen im Umgang mit Risiken und Gefahren zum Schutz von Mensch, Infrastruktur und Umwelt. Die Leiterin SGU amtiert als Sicherheitsbeauftragte der ETH Zürich.
- Die Abteilung Bibliothek (ETH-Bibliothek) ist die grösste öffentliche naturwissenschaftliche und technische Bibliothek der Schweiz und nationales Zentrum für natur- und ingenieurwissenschaftliche Information. Sie unterstützt aktiv Lehre und Forschung. Um ihrer nationalen Aufgabe gerecht zu werden, treibt die ETH-Bibliothek die Digitalisierung ihrer Sammlungen und Archive konsequent voran. Mit ihrer Strategie 2020–2024 schafft sie die Voraussetzungen, um ihre Stellung als unabhängige und verlässliche Instanz zu wahren und ihren Kundinnen und Kunden auch künftig umfassendes, relevantes, gesichertes und vertrauenswürdiges Wissen zur Verfügung zu stellen.
- Die Abteilung Informatikdienste (ID) unterstützt Lehre, Forschung und Verwaltung durch die Bereitstellung von Dienstleistungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien. Sie betreibt dazu die notwendigen, flächendeckenden Infrastrukturen, Informationssysteme und Applikationen.
- Die ICT-Kommission wird vom Vizepräsidenten für Infrastruktur geleitet und berät die Schulleitung bei der Entscheidungsfindung in strategischen Fragen im Bereich ICT und dem ICT-Mitteleinsatz an der ETH Zürich.
- Der Chief Information Security Officer (CISO) koordiniert die Massnahmen zur Sicherstellung der Informationssicherheit an der ETH Zürich, berät die Informationseigner und die Information Security Officers in den Departementen und Zentralen Organen und berichtet regelmässig der Risikomanagement-Kommission. Er gehört dem Generalsekretariat der ETH an.<sup>46</sup>

Der Vizepräsident für Infrastruktur zeichnet für den gleichnamigen Schulleitungsbereich verantwortlich.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Art. 5 Weisung «Informationssicherheit an der ETH Zürich

<sup>47</sup> Art. 11b Organisationsverordnung der ETH Zürich

- **Finanzen, Controlling und Compliance**

## Grundlagen

Das Finanzreglement der ETH Zürich regelt Grundsätze der finanziellen Governance.<sup>48</sup>

### Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung:

- Budgetierungsprozess (kurzfristige Finanzplanung)
- Mittelfristige Finanzplanung (strategisch ausgerichtete, vierjährige Finanzplanung)
- Managementreporting (jährlich sowie für die Quartale 2 und 3)
- Risikomanagement und Internes Kontrollsystem (IKS)<sup>49</sup>
- Anwendung der International Public Sector Accounting Standard (IPSAS)<sup>50</sup>
- Revisionsmonitoring
- ETHIS (ETH Informations- und Support-System), das Webportal für den personalisierten Zugriff auf Daten und Berichte zu Finanzen und Personal.

### Organisation:

- Die Departemente bewirtschaften ihre Mittel eigenverantwortlich. Akademische Einheiten verfügen über finanzielle Flexibilität zugunsten von Lehre und Forschung. Serviceorientierte Einheiten (Administration, Zentrale Organe) unterliegen einem jährlichen Controlling-Zyklus.
- Die Abteilung Controlling untersteht dem Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling. Sie unterstützt, begleitet und koordiniert finanzielle Geschäftsführungsprozesse der ETH Zürich in enger Zusammenarbeit mit den Lehr- und Forschungseinheiten sowie den zentralen Einheiten. Dazu gehört insbesondere die laufende Optimierung von Abläufen (z.B. durch Digitalisierung) sowie die Sicherung stufengerechter finanzieller Transparenz durch geeignete Systeme (SAP und ETHIS Informationsportal). Ein weiterer Schwerpunkt ist die Bereitstellung von qualifizierten Informationen für Entscheidungsprozesse (z.B. Managementreporting).
- Die Abteilung Rechnungswesen ist verantwortlich für die Umsetzung der Finanzpolitik und stellt die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gemäss dem Rechnungslegungsstandard IPSAS dar. Das Interne Kontrollsystem (IKS) für finanzrelevante Prozesse stellt eine ordnungsgemässe Buchführung und finanzielle Berichterstattung sicher.
- Die Abteilung Finanzdienstleistungen ist verantwortlich für die Einkaufskoordination, das Reisewesen, Risikomanagement und Versicherungen sowie die Koordination mit Partnerorganisationen.
- Die Risikomanagement-Kommission unter dem Vorsitz des Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling berät den Präsidenten und die Schulleitung in allen Fragen des Risikomanagements, der Risikofinanzierung und der Versicherungen. Sie beschliesst das Vorgehen zu Risikoerhebung, -bewertung, -bewältigung und -controlling und überwacht den Prozess.
- Die Anlagekommission berät den Vizepräsidenten Finanzen und Controlling bei der Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit der Anlagestrategie und der Verwaltung der Drittmittel durch externe Vermögensverwalter, und sie überwacht die Einhaltung der Anlagestrategie.

Der Vizepräsident für Finanzen und Controlling verantwortet die Qualitätssicherung im gleichnamigen Schulleitungsbereich.<sup>51</sup>

## **5. Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems und dessen Weiterentwicklung**

---

<sup>48</sup> Art. 3 Finanzreglement der ETH Zürich vom 01.01.2019

<sup>49</sup> Art. 35a ETH-Gesetz

<sup>50</sup> Rechnungslegungshandbuch für den ETH-Bereich vom 04.10.2019

<sup>51</sup> Art. 11a Organisationsverordnung der ETH Zürich

- **Überprüfung qualitätsrelevanter Prozesse**

Die qualitätsrelevanten Prozesse oder Teilprozesse werden an der ETH Zürich regelmässig in Bezug auf ihre Nützlichkeit und Effizienz geprüft. Dies erfolgt, wenn Handlungsbedarf besteht, in den entsprechenden departementalen und zentralen Gremien und in institutionalisierten Treffen von Vertretungen der Departemente oder von Anspruchsgruppen mit der Gesamtschulleitung oder mit einzelnen Mitgliedern der Schulleitung. Impulse zu Veränderungen von Prozessen können auch von aussen kommen. Ein aktuelles Beispiel ist die Neudefinition der Zulassung zu den Masterstudiengängen. Sie wurde ausgelöst durch die stark wachsende Anzahl Bewerbungen. Dieses Projekt umfasst die Definition von qualitativen und quantitativen Zielen sowie die Gestaltung effizienter und effektiver Prozesse bei der Zulassung zum Masterstudium.

Zur Optimierung von komplexen Prozessen werden Arbeitsgruppen eingesetzt, die in der Regel aus Fachpersonen sowie aus Vertretungen der betroffenen Gruppen zusammengesetzt sind. Wenn Optimierungen die Revision einer Verordnung bedingen, werden sie von der Schulleitung in eine breite Vernehmlassung bei den Departementen und Hochschulgruppen, den Abteilungen und Stäben gegeben. Die Rechtsabteilung der ETH sowie, je nach Tragweite, die in einer so genannten Ämterkonsultation zu begrüssenden Instanzen (Bundeskanzlei; Bundesamt für Justiz; Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation; EPFL und ETH-Rat), wachen über die Kohärenz und Hierarchie des Regelwerks. Erst nach dieser Konsultation und allfälligen Anpassungen verabschiedet die Schulleitung das entsprechende Reglement und setzt es in Kraft. Ein aktuelles Beispiel ist die Revision der Doktoratsverordnung, deren Hauptziel es ist, die Betreuung zu verbessern.

- **Interne Instrumente zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems**

Die Schulleitung verfügt über institutionalisierte Instrumente und Gespräche, mit denen sie feststellen kann, ob das Qualitätssicherungssystem optimal funktioniert. Das sind Instrumente, die Querschnittsthemen betreffen:

- Revisionsmonitoring (jährlicher Bericht zur Überwachung der Umsetzung der Empfehlungen aus den externen Überprüfungen der Eidgenössischen Finanzkontrolle und dem Internen Audit des ETH-Rates),
- die Finanzberichterstattung (jährlich sowie für die Quartale 2 und 3),
- Bericht Annual Academic Achievements (jährlich, Deklaration der Leistungen in Lehre, Forschung und akademischen Dienstleistungen, auf Anfrage),
- Gender Monitoring (jährlich),
- Nachhaltigkeitsbericht (alle zwei Jahre),
- Bericht der Ombudspersonen (jährlich, vertraulich),
- Bericht der Vertrauenspersonen (jährlich, vertraulich),
- Studierendenbefragung (alle vier Jahre),
- Mitarbeiterbefragung (alle vier Jahre),
- Doktorierendenbefragungen (abgestimmt auf den Life Cycle der Doktorierenden),
- Professorinnen- und Professorenfrage (2019),
- die jährlichen Dialoge der Schulleitung mit jedem der 16 Departemente,
- die institutionalisierten Gespräche der Schulleitung mit der Hochschulversammlung und den Hochschulgruppen.

Die ETH Zürich hat sich 2008 und 2013 freiwillig einem externen Quality-Audit unterzogen, um ihr Qualitätssicherungssystem durch ein internationales Expertenteam evaluieren zu lassen.

- **Instrumente der Oberbehörden zur Überprüfung des Qualitätssicherungssystems**

Zur Überprüfung der übergeordneten Zielvorgaben sowie zur Überprüfung der Recht- und Zweckmässigkeit der Mittelverwendung verfügen die Oberbehörden über institutionalisierte Instrumente und Gespräche, mit denen sie feststellen können, ob das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich optimal funktioniert.

Die Rechenschaftsablage über den Stand der Erfüllung der strategischen Ziele des Bundesrats für den ETH-Bereich erfolgt

- im Rahmen einer jährlichen schriftlichen Berichterstattung (Geschäftsbericht des ETH-Rates),
- im Rahmen einer Zwischenevaluation durch internationale Experten jeweils zur Halbzeit der Leistungsperiode sowie im Rahmen einer Schlussberichterstattung am Ende der Leistungsperiode. Die jährliche und die abschliessende Berichterstattung über die Strategischen Ziele ist Sache des ETH-Rates. Die Zwischenevaluation verantwortet der Bundesrat, vertreten durch die Staatssekretärin für Bildung, Forschung und Innovation.

Die Rechenschaftsablage über den Stand der Erfüllung der strategischen Ziele der ETH Zürich erfolgt

- im jährlich, jeweils im Juni stattfindenden Dialog zwischen dem ETH-Rat und der ETH Zürich. Der Dialog dient im Rahmen des Strategischen Controllings einerseits der Rückmeldung der ETH zum Stand der Erreichung der in der Zielvereinbarung festgehaltenen Ziele und andererseits dem offenen Informations- und Gedankenaustausch zu aktuellen Problemstellungen und strategischen Entwicklungsinitiativen der Hochschule;
- im Rahmen der jährlichen Geschäftsberichterstattung der ETH Zürich; diese erfolgt nach den «International Public Sector Accounting Standards» (IPSAS);
- im Rahmen des zweijährlichen Nachhaltigkeitsreportings der ETH Zürich; dieses erfolgt nach dem international anerkannten Standard der «Global Reporting Initiative» (GRI), welche auch eine Berichterstattung über die Erfüllung der strategischen Ziele erfordern.

Die Rechtmässigkeit der Mittelverwendung in den Departementen und den zentralen Organen überprüfen regelmässig sowohl die Eidgenössische Finanzkontrolle als auch das Interne Audit des ETH-Rats. Die Resultate der Audits werden den Eidgenössischen Räten (dem Bundesparlament) zur Kenntnis gebracht und als Zusammenfassung publiziert. Die Schulleitung der ETH Zürich überwacht die Umsetzung der Empfehlungen aus den externen Prüfungen im Rahmen ihres jährlichen Revisionsmonitorings.

Im Zuge eines Präsidentenwechsels an einer ETH wird zudem im Auftrag des Internen Audit des ETH-Rats eine Transition review durch eine extern unabhängige Prüfstelle durchgeführt, in deren Rahmen die Bereiche Governance, Finanzen und Controlling geprüft werden.