

Zeitschrift:	Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université
Herausgeber:	Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten
Band:	31 (2005)
Heft:	2-3
Artikel:	Hochschulpolitik ist Personalpolitik : Lehre und Forschung im Kontext der Eidgenössischen Technischen Hochschulen
Autor:	Grolimund, Christoph
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-894153

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.02.2026

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

Hochschulpolitik ist Personalpolitik: Lehre und Forschung im Kontext der Eidgenössischen Technischen Hochschulen

Christoph Grolimund

Die Herausforderungen

Die Schweizer Hochschullandschaft ist im Umbruch. Die Lehre wird als Folge der Deklaration von Bologna von Grund auf reformiert. Unter der Bezeichnung Hochschullandschaft 2008¹⁾ entsteht ein neues Hochschulrahmengesetz, welches auf der Grundlage eines parallel entstehenden Verfassungsartikels das bis 2007 befristete Universitätsförderungsgesetz²⁾ ablösen soll. Die Koordination zwischen allen Hochschulen (Universitäten, ETH, Fachhochschulen) soll intensiviert werden. Für die Steuerung und Finanzierung der Lehre und Forschung in der Schweiz sind neue Spielregeln vorgesehen. Der Trend, Forschungsleistung quantitativ zu beurteilen (Leistungsindikatoren, Bibliometrie, internationale Benchmarks, Rankings³⁾), verstärkten in den vergangenen Jahren die dem Forschungsbetrieb inhärente Internationalität. Gleichzeitig verengte sich der Handlungsspielraum auf nationaler Ebene wegen der finanzpolitischen Rahmenbedingungen von Jahr zu Jahr.

Für den ETH-Rat, das strategische Organ des ETH-Bereiches, stellt sich auf diesem Hintergrund die Frage, wie bei stagnierenden Mitteln für universitäre Lehre und Forschung die wissenschaftliche Exzellenz gehalten werden kann.

Der ETH-Bereich ist autonom, d.h. er wird vom Bund mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt. Der ETH-Rat versteht sich als dessen Verwaltungsrat. Sein Kerngeschäft sind Gouvernance und Mittelzuteilung. Die im ETH-Gesetz⁴⁾ festgelegten Aufgaben weisen dem ETH-Rat die Funktion eines Bindegliedes zwischen Wissenschaft und Politik⁵⁾ zu: Der ETH-Rat nimmt den Leistungsauftrag des Bundesrates entgegen, er legt die langfristigen Ziele des Bereiches fest, und er teilt den sechs Institutionen des ETH-Bereichs die Mittel zu, die zur Erfüllung des Leistungsauftrages nötig sind. Weiter beantragt er dem Bundesrat die Wahl der Präsidenten und Direktoren, und er ernennt die Professorinnen und Professoren auf Antrag der beiden Präsidenten der ETH. Zu seinen Aufgaben gehört schliesslich auch das so genannte strategische Controlling.

Strukturen, Organisationsformen und top-down Vorgaben sind nicht zu vernachlässigen. Für die Qualität einer Hochschule ausschlaggebend sind jedoch die Menschen, die diese Forschungs- und Lehrgemeinschaft ausmachen: die Professorinnen, die Dozenten,

die Assistentinnen, die Doktorierenden und die Studierenden. Hierin liegt die wichtigste Herausforderung des ETH-Rates begründet: Schaffen von Rahmenbedingungen, die es den beiden ETH erlauben, ausgezeichnete Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als Professorinnen und Professoren zu rekrutieren und - genauso wichtig - viel versprechende Studierende an die beiden ETH zu holen.

Im Hinblick auf das Generalthema dieses Heftes - "Universität - wohin?" - sollen im Folgenden drei komplexe von Herausforderungen diskutiert werden, denen der ETH-Rat für die kommenden Jahre grosse Bedeutung zuordnet.

- Finanzierung
- Anstellungs- und Arbeitsbedingungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
- Rekrutierung von Studierenden, Zulassung, Studium, Studiengebühren

Die Umsetzung der Erklärung von Bologna ist für den ETH-Rat entschieden. Im Sommer 2001 schuf der ETH-Rat die rechtliche Grundlage zur Einführung des gestuften Studiums und der Titel Bachelor und Master. Er beabsichtigte damit die Qualität der Studierenden zu stärken, die Lehre an den ETH national und international zu öffnen und die Schaffung von Graduate Schools zu einem späteren Zeitpunkt zu erleichtern. Anders als in der Deklaration von Bologna vorgesehen, sind die Bachelorstudiengänge der beiden ETH nicht auf eine Berufsqualifikation ausgelegt, sondern auf die Vermittlung der für das Fachgebiet relevanten grundlegenden wissenschaftlichen Bildung sowie der Grundsätze wissenschaftlichen Arbeitens⁶⁾. Die Ausbildung zur Ingenieurin oder zum Wissenschaftler erfolgt im Rahmen eines Masterstudiums.

Diversifizierung der Finanzierung

Der Leistungsauftrag des Bundesrates an den ETH-Rat zusammen mit dem Globalbudget steckt den Rahmen ab für dessen leistungsmässige Autonomie. Über die Behandlung der Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie (BFT-Botschaft) nimmt das Parlament Einfluss sowohl auf die Inhalte als auch auf den finanziellen Rahmen des Leistungsauftrages. Mit dem Instrument der jährlichen Budgetfreigabe übt das Parlament seine Finanzhoheit aus.

Das Globalbudget ermöglicht einen flexiblen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel im ETH-Bereich. Der Flexibilität des Mitteleinsatzes steht indes ein faktisch stagnierender Finanzierungsbeitrag des Bundes gegenüber. Der Leistungsauftrag 2000 - 2003 des Bundesrates an den ETH-Rat schrieb ein nominelles Nullwachstum des Finanzierungsbeitrages fest.

Kürzungen und die Kreditsperre im Jahre 2003 führten zu einem faktischen Nullwachstum des Finanzierungsbeitrages. Das in der BFT-Botschaft 2004 - 2007 vorgesehene Wachstum von 4% (6% für die kantonalen Universitäten) ist nach zwei Sparprogrammen inzwischen bei rund 2% angelangt. Weitere Kürzungen sind nicht auszuschliessen.

Der Finanzierungsbeitrag des Bundes an den ETH-Bereich deckte in den vergangenen Jahren rund 80 Prozent der laufenden Ausgaben ⁷⁾ für Personal, Infrastruktur, Sachmittel sowie Neubauten und Unterhalt laufender Bauten. 20 Prozent der laufenden Ausgaben wurden aus forschungsorientierten Drittmitteln aber auch aus Gebühren und Entgelten finanziert. Die zentrale Herausforderung liegt auf der Hand: Der Bund ist mit einem Anteil von rund 90% bei Weitem die wichtigste Finanzierungsquelle des ETH-Bereiches. Die jährliche Budgetfreigabe des Parlamentes erschwert die langfristige Planung wegen fehlender Planungssicherheit beträchtlich. Stärker noch fällt ins Gewicht, dass sich die kurzfristigen Kürzungen im Rahmen der jährlichen Budgetfreigabe, bzw. im Rahmen der Entlastungsprogramme, vor allem auf die Qualität der Infrastruktur und die wissenschaftliche Innovation auswirken. Denn: kurzfristige Einsparungen sind nur möglich, indem Investitionen oder neue Projekte aufgeschoben werden. Die Personalkosten machen zwar rund 65% der Ausgaben aus, Einsparungen sind jedoch nur mittelfristig möglich.

Die Antwort der beiden ETH und des ETH-Rates auf diese Herausforderung heisst Diversifizierung. Der Anteil der Drittmittel soll auf 30 Prozent oder mehr ausgebaut werden, wobei die Drittmittel einen angemessenen Overheadanteil enthalten müssen. Als neue Finanzierungsquelle wollen die beiden ETH so genannte Endowments aufbauen. Bei einem langfristigen Ziel (15-20 Jahre) von 20 Milliarden Franken Anlagevermögen, ist ein Zinsertrag möglich, der 30 Prozent oder mehr des laufenden Aufwandes deckt. Schliesslich sollen Investitionen in Gebäude und Infrastruktur vermehrt mit Hilfe privater Investoren / Sponsoren finanziert werden.

Der Anteil der Drittmittel wird in erster Linie durch ein stärkeres Engagement der Wissenschaft erhöht. Entsprechende Leistungsindikatoren schaffen Anreize. Die Frage des Overheadanteils wird im Rahmen der Hochschullandschaft 2008 thematisiert, wobei der Anteil - vorgesehen sind 20 Prozent - aus der Sicht des ETH-Rates noch zu tief ist. Die Endowments hingegen setzen eine entsprechende Revision des Stiftungs- und Steuerrechtes voraus, die für zukünftige Donatoren Anreize schafft.

Die Lehrenden: attraktive Anstellungs- und inspirierende Arbeitsbedingungen für Professorinnen und Professoren

Die beiden ETH rekrutieren ihre Professorinnen und Professoren international, stehen also in Konkurrenz mit Forschungsuniversitäten in der ganzen Welt. Momentan ist es ist attraktiv in Europa zu forschen und zu lehren. Auch die beiden ETH konnten in den vergangenen Jahren von dieser Grundstimmung profitieren. Die beiden ETH hingegen mussten bei der Rekrutierung von Professorinnen und Professoren aus verschiedenen Gründen vermehrt Misserfolge vermelden.

Die Löhne orientieren sich an einem System, dessen Rahmen durch das Bundespersonalgesetz und die Professorenverordnung ETH ⁸⁾ abgesteckt wird. Kaufkraftbereinigt bewegen sich die Löhne auf einem Niveau, das mit den wichtigsten Konkurrenten mehr oder weniger Schritt halten kann. Geht es jedoch darum, eine Persönlichkeit von ausserordentlichem Renommée an eine der ETH zu holen, so fehlt es an Flexibilität bei der Bemessung des Lohnes.

Die Höhe des Lohnes ist jedoch nur ein Faktor für die Rekrutierung von Professorinnen und Professoren: Forschungsinfrastruktur, Dual Career-Programme, Schulsituation und Immobilienmarkt haben ebenfalls grossen Einfluss darauf, ob internationale Professorinnen oder Professoren zusagen bzw. bleiben. Während die Infrastruktur noch positiv zu Buche schlägt, musste der Personalausschuss des ETH-Rates im Bereich Dual-Career, Schule und Immobilienmarkt Probleme zur Kenntnis nehmen. Das Peersystem und die Selbstverwaltung führten in vergangenen Jahren zu einem massiven Anstieg des administrativen Aufwandes, den Professoren zu bewältigen haben. Das führt zu Arbeitsbedingungen, die der Lehre und Forschung nicht förderlich sind.

Der ETH-Rat führt auf den 1.1.2006 für Professorinnen und Professoren eine leistungsorientierte Entlohnung ein ⁹⁾. In einem nächsten Schritt wird er die Flexibilisierung des Lohnsystems angehen, um bei Berufungen grösseren Verhandlungsspielraum zu schaffen. Flankierende Massnahmen werden die soziale Integration (Immobilienmarkt, Schule) und die Intensivierung der Dual-Career Programme sein.

Professionalisierung der Führung auf der Stufe Department / Fakultät wird die Arbeitsbedingung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler attraktiver machen, weil sie die Professuren und Institute von administrativen Aufgaben entlasten werden.

30

Die Studierenden: Rekrutierung, Zulassung, Studiengebühren

Die Prognosen des BfS gehen von einem moderaten Wachstum der Studierendenzahlen aus. Um die Qualität der Studierenden halten oder verbessern zu können, d.h. die besten Studierenden an die ETH zu holen, gilt es die Basis der Rekrutierung zu vergrössern, indem vermehrt internationale Studierende an die ETH geholt werden. Der Übergang vom Bachelor zum Masterstudium präsentiert sich in diesem Zusammenhang als ideales Mobilitätsscharnier.

An den ETH beträgt die Durchfallsquote der ersten Vorprüfung je nach Studiengang 50% und mehr. Im langjährigen Mittel schliessen 30 bis 35% der Studierenden ihr Studium nicht ab. Das ist aus rein ökonomischer Sicht bedenklich, vor allem aber sind diese Jahre in der Biographie junger Menschen unersetzlich. Am Übergang zwischen Gymnasium und Hochschule besteht aus der Sicht des ETH-Rates daher grosser Handlungsbedarf. Es gilt jedoch zwei Ebenen zu unterscheiden.

Auf der ersten Ebene geht es um die Vorbereitung der Maturandinnen und Maturanden auf das Studium der Natur- und Ingenieurwissenschaften. Das MAR ermöglicht den Studienanfang mit einem kleinen naturwissenschaftlichen Rucksack; das erste Jahr kann für die Studierenden zweifelsfrei schwierig werden. Weitaus grösseres Gewicht legt der ETH-Rat aber auf die Vorbereitung auf das Studium im Allgemeinen, die spezifischen Anforderungen eines bestimmten Studienganges und die Motivation für die Studienwahl im Besonderen.

Gefragt ist ein intensiver Dialog zwischen sekundärer und tertiärer Stufe, so dass die Maturandinnen und Maturanden fundierte Entscheide über Studienfach und Studienort fällen können. Eintrittsgespräche der Hochschulen schaffen Verbindlichkeit und verlangen von den zukünftigen Studierenden, sich über ihre Motivation Rechenschaft abzulegen. Die Maturität als Zugangskriterium für das Hochschulstudium soll aber nicht angetastet werden.

Deutlich höhere Studiengebühren würden die Qualität der Lehre und die Chancengleichheit erhöhen. Wenn Studiengebühren dazu verwendet werden, den sehr guten Studierenden die Gebühren zu erlassen und den besten sogar ein Stipendium zu geben, fördert dies die Chancengleichheit. Etwa 50 Prozent der Studierenden sollten keine Gebühren bezahlen und etwa 20 Prozent sollten ein universitäres Stipendium erhalten. Diese Rahmenbedingungen erlauben auch Studierenden mit wenig begüterten Eltern zu studieren und sich aufs Studium zu konzentrieren.

Wenn hohe Studiengebühren zu entrichten sind und ein Erlass nur aufgrund sehr guter Leistungen gewährt wird, verlangen die Studierenden auch entsprechende Leistungen in der Lehre. Dies wird sich wiederum auf die Qualität der Lehre auswirken. Entscheidend ist, dass höhere Studiengebühren das Verhältnis zwischen Universität und Studierenden verändern. Studierende sind nicht mehr Bezüger einer kostenlosen Dienstleistung. Sie zahlen mit Geld oder Leistung und werden damit auch anspruchsvolle und qualitätsbewusste Kunden.

Heute hat jeder Kanton sein eigenes Stipendiensystem, das er sehr unterschiedlich einsetzt. Es kommt zu sehr grossen Unterschieden innerhalb eines Kantons bzw. den Studierenden einer Universität (z.B. wenn die Eltern den Wohnsitz verlegen) und zwischen den Kantonen. Stipendien sind oft ans Studium an der "eigenen" Universität gebunden.

In Kombination mit den Einnahmen aus den höheren Studiengebühren müssen die Universitäten selbst ein effizientes Stipendien- und Unterstützungswoesen aufbauen. Dieses kann durch Schenkungen und anderes Sponsoring noch verstärkt werden. Bereits heute erhalten die Universitäten spezifische Schenkungen für Stipendien. Bei einer Übertragung der Stipendienhöhe auf die Universitäten, wird sich nach einer gewissen Zeit der Umfang der Schenkungen zweifelsohne erhöhen.

Beim Darlehensgeschäft können Universitäten mit Banken für ihre Studenten den besten Deal herausholen. Es besteht ein spezifisches Interesse der jeweiligen Hochschule für ihre Studenten zu sorgen und ihnen möglichst attraktive Bedingungen anzubieten. Im Gegenzug kann die Hochschule Leistung verlangen.

"Hochschul- und Forschungspolitik - wer macht die eigentlich in der Schweiz?"

Auf höchster Ebene ist Politik Sache des Parlaments und des Bundesrates im Wechselspiel von Legislative und Exekutive. Die Bildung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Kommissionen für Wissenschaft, Bildung und Kultur des National- und Ständerates (WBK-N und WBK-S). Auf Seiten der Exekutive sind der Vorsteher des Eidgenössischen Departements des Innern und sein Staatssekretär für Bildung und Forschung Hauptakteure. Das gleiche gilt mit anderen Vorzeichen in den Kantonen.

Wissenschaft (Bildung und Forschung) an und für sich geschieht jedoch in den Professuren, in den Labors und in den Hörsälen. Die Verknüpfung von Politik und Wissenschaft zu Hochschul- und Forschungspolitik ist deshalb ein komplexer Prozess über mehrere Ebenen.

Ganz im Sinne des Votums von J. Fröhlich¹⁰⁾ muss die Hochschul- und Forschungspolitik in einem konstruktiven Dialog zwischen Bund, nationalen Koordinationsorganen, den Hochschulen, den Fakultäten und den Professuren entstehen. Jede dieser Ebenen hat spezifische Kompetenzen und leistet in entsprechender Granularität ihren unverzichtbaren Beitrag zur Hochschul- und Forschungspolitik.

Abstimmung ist wichtig, um die begrenzten Ressourcen zum Vorteil Aller einzusetzen. Die Schweizer Hochschulen müssen deshalb noch stärker zusammenarbeiten und ihre Aktivitäten koordinieren. Die anvisierte Hochschullandschaft 2008 wird mit der Konferenz der Träger und einer transparenten Finanzierung eine neue Ausgangslage schaffen. Zentrale, top-down verordnete Koordination kann jedoch schnell zum Feind der Qualität werden. Es gilt die Autonomie und Profilierung der einzelnen Hochschulen zu wahren sowie einen gesunden Wettbewerb zwischen den Universitäten zu ermöglichen.

Die beiden ETH werden die Zusammenarbeit mit den kantonalen Universitäten auf den jeweiligen Standorten weiter intensivieren. Zu diesen regionalen Kooperationen werden überregionale Projekte, bspw. in der Systembiologie dazukommen. In den Naturwissenschaften und in den Ingenieurwissenschaften sucht der ETH-Bereich die intensive Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen.

Der ETH-Bereich ist bereit mitzuarbeiten: Die internen Planungsprozesse respektieren die Autonomie der Institutionen; die Präsidenten der ETH arbeiten mit den Rektoren der Universitäten in der CRUS zusammen. Der ETH-Rat hat sich aktiv am Projekt Hochschullandschaft 2008 beteiligt und ist willens, in der geplanten Trägerkonferenz Verantwortung zu übernehmen.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Pressemitteilung des Bundesrates vom 18. November 2004; Bericht über die Neuordnung der schweizerischen Hochschullandschaft der Projektgruppe Bund - Kantone vom 20. Oktober 2004. (<http://www.sbf.admin.ch/htm/bildung/hochschullandschaft/hsl2008-d.html>)
- 2) Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (SR 414.20)
- 3) z.B. Swissup, Times Ranking, Shanghai Ranking
- 4) SR 414.110
- 5) Ich nehme hier die Formulierung des Chefredaktors aus dem VSH-Bulletin Nr. 1, April 2005, S. 4 auf.
- 6) Richtlinien für das Studium an den Eidgenössischen Technischen Hochschulen (Studienrichtlinien ETH), Art. 10a., Abs. 2

- 7) Für Einzelheiten vgl. Erfolgs-, Mittelfluss- und Investitionsrechnung sowie Bilanz des ETH-Bereiches und der einzelnen Institutionen, publiziert in der Staatsrechnung der Eidgenossenschaft (Anhang E) und in den Rechenschaftsberichten des ETH-Rates seit 1999.
- 8) Verordnung des ETH-Rates vom 18. September 2003 über die Professorinnen und Professoren der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (Professorenverordnung ETH), SR 172.220.113.40
- 9) Beschluss vom 29. Juni 2005.
- 10) VSH-Bulletin Nr. 1, April 2005, S. 21ff.

Studienlänge und Studierendenmobilität

Stefan C. Wolter

Studiendauer: ein hochschulpolitischer Dauerbrenner

Das im internationalen Vergleich hohe Alter schweizerischer Studierender ist seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten fester Bestandteil der bildungspolitischen Klagelieder über die Schweizer Universitäten. Abgesehen davon, dass ein nicht unerheblicher Grund für das hohe Alter schweizerischer Universitätsabsolventen das hohe Einstiegsalter der Studierenden ist, versuchte man seit längerer Zeit auch mittels Studienreformen, die Studienzeit zu verkürzen. Die neueste Reform, die sich hinsichtlich der Studienzeiten Positives verspricht, ist die Bolognareform mit ihrer Zweiteilung der Abschlüsse und der Standardisierung der Studienzeiten, zumindest was die diesbezüglichen Minimalvorstellungen anbelangt. Der vorliegende Aufsatz geht aus einer bildungökonomischen Perspektive an das Thema der Studiendauer heran. Basierend auf einer Erkenntnis aus einer empirischen Analyse der Determinanten der individuellen Studiendauer wird dabei ein spezielles Augenmerk auf studentische Mobilitätssemester gelegt, die, auch dann wenn sie von der Heimuniversität als Studienleistung anerkannt werden, deutlich studienverlängernd wirken.

Warum ist die Studienlänge überhaupt von Interesse?

Studienlängen sind zumindest aus zweierlei Gründen von bildungspolitischem Interesse. Auf der einen Seite ist es einfach einzusehen, dass je länger eine Ausbildung dauert, desto grösser die (zumeist noch öffentlichen) Bildungsausgaben sind.