

Zeitschrift:	Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden = Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université
Herausgeber:	Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden
Band:	35 (2009)
Heft:	1
Artikel:	Die rolle des Ombudsmann im akademischen Umfeld : Beispiel ETH Zürich
Autor:	Eppenberger, Hans M.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-893957

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: 23.02.2026

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

Die Rolle des Ombudsmann im akademischen Umfeld

Beispiel ETH Zürich

Hans M. Eppenberger*

A. Einführung und Hintergrund

Gemäss „Wikipedia“ leitet sich die Bezeichnung „Ombudsmann“ vom alt Schwedischen „ombuds man“ ab. Ein ombud (= Vollmacht) bezeichnet eine Aufgabe einer bestimmten Person, in einer Organisation oder in der Öffentlichkeit, bei bestimmten Themen eine ungerechte Behandlung von Personen oder Gruppen, deren Belange sonst nur wenig beachtet würden, zu verhindern. Der moderne Gebrauch der Bezeichnung Ombudsmann hat 1809 in Schweden begonnen, wo der Parlamentsombudsmann dazu eingesetzt worden war, die Rechte der Bürger und Bürgerinnen gegenüber der staatlichen Verwaltung zu schützen.

Auf globaler Ebene existieren Ombudsstellen in etwa 120 Ländern. Man findet sie auf allen staatlichen Ebenen und deren Institutionen, aber auch in Bereichen der Wirtschaft wie Banken, Versicherungen, Medien etc.

Vergleichsweise spät sind erste Ombudsstellen an universitären Institutionen eingerichtet worden. Es waren oft, wohl sogar meistens, Vorwürfe wissenschaftlichen Fehlverhaltens an angesehenen Universitäten, die dazu führten, dass Ombudsstellen eingeführt worden sind. Es waren vor allem in den USA in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts Fälle, die sich z.T. in hoch angesehenen Institutionen abgespielt hatten und durch ungeschicktes und auch unprofessionelles Verhalten der

entsprechenden Universitäten und deren Forschungs- und Lehrinstitute bei der Aufklärung der Vorkommisse aufgefallen waren. Die Öffentlichkeit forderte, unterstützt durch die Medien, aussenstehende Mittler, die sich der Sache annehmen sollten.

Es waren nicht zuletzt diese Konflikte in den USA, die dann auch in Europa dazu führten, dass man auf die Institution des akademischen Ombudsmanns aufmerksam wurde. 1998 hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) ihre wegweisenden Empfehlungen und Hinweise auf die Probleme im Wissenschaftssystem veröffentlicht und damit gewissermassen einen Standard für den akademischen Mediator / Ombudsmann gesetzt.

B. Rolle des Ombudsmanns

Man muss sich nun die Frage stellen, welche Rolle ein Hochschul-Ombudsmann tatsächlich spielt, spielen kann, spielen muss. Viele Ombudsleute in der Academia sehen ihre Haupttätigkeit als Vermittler / Mediator im direkten universitären Bereich, wo es meist um Probleme von Studierenden, Assistenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern mit ihren Vorgesetzten geht und oft Fragen wie mangelnde Information, Transparenz, Prüfungen, Arbeitsplatzbedingungen, Anerkennung von Diplomen, Abschlusszeugnissen und finanzielle Möglichkeiten betrifft. Immer häufiger ist der Ombudsmann aber auch mit Klagen innerhalb der universitären Administration befasst. Mobbing, nicht zuletzt im Zusammenhang mit Restriktionen in der Stellenbewirtschaftung, wird immer häufiger. Die Problematik hat aber auch mit dem heutigen Umfeld zu tun. Dies insofern, als Studierende und Doktorierende, verglichen zu früher, sehr viel rascher, vielfach aber auch überstürzter, auf wirkliche oder vermeintliche Ungerechtigkeiten im System reagieren. Daraus resultieren Konfliktsituationen, die nicht selten mit mangelnder Teamfähigkeit, aber auch mangelnder Führungs- und Sozialkompetenz bei akademischen Vorgesetzten zu tun haben. Es braucht zusätzlich auch eine Fehlerkultur auf beiden Seiten, was heisst, dass wenn Fehler vorgekommen sind, solche einzugehen sind und auch, dass man versucht, diese wieder zu beheben. Dazu braucht es dann oft einen ausserordentlichen, neutralen Vermittler, eben den Ombudsmann.

*Hans M. Eppenberger war von 1970 bis 2001 Professor an der ETH Zürich, ab 1975 ordentlicher Professor für Zellbiologie. Er emeritierte am 1. Oktober 2001. 1990 erhielt er den Dr. hc. für Medizin der Universität Umeå, Schweden. Struktur-/Funktionsuntersuchungen der Kreatinkinasen und der M-Linienproteine in der Muskelzelle während der Differenzierung in vivo und in Zellkultur bildeten den Forschungsschwerpunkt bis 1986. Anschliessend Konzentration auf Herzmuskelzellen und deren molekulare und zelluläre Entwicklung in Primärkulturen. Er hat in zahlreichen Gremien und Kommissionen mitgearbeitet, u.a. sechs Jahre Forschungskommission ETH Zürich; acht Jahre als Forschungsrat des Schweizerischen Nationalfonds; als Science Counselor in San Francisco im Auftrag der GWF; als Vorsteher des Departments Biologie; als Präsident der Hochschulversammlung der ETH Zürich. Von 2000 bis 2008 war er Ombudsmann an der ETH Zürich.

32

Es stellt sich nun die direkte Frage: Was ist ein akademischer Ombudsmann, welcher persönliche Hintergrund und welche Kompetenzen sind wichtig?

Es seien hier einige grundsätzliche Voraussetzungen für den Einsatz des Ombudsmanns im akademischen Bereich erwähnt. Wie schon vorangehend angedeutet, ist Unabhängigkeit der Ombudsstelle absolute Voraussetzung für die Tätigkeit. Kenntnis der speziellen Verhältnisse, wie sie sich an einer Universität finden – Professorenschaft, Lehr- und Forschungsbetrieb, Leitungsstrukturen, Administration, finanzielle Abhängigkeiten – um nur einige zu nennen, ist unabdingbar. Grosses Einfühlungsvermögen in die psychologischen Situationen der universitären Klientel, Bereitschaft, persönliche Interessen und Präferenzen zu vergessen, sind wichtige Punkte. Dabei darf der Ombudsmann nicht und niemals vergessen, dass er/sie nicht aus eigener Veranlassung sondern auf einen Hilferuf von jemandem reagiert, der mit den Umständen nicht mehr zurecht kommt.

Der Ombudsmann ist also eindeutig Klientel-zentriert, muss aber auch klar neutral und nicht antagonistisch gegenüber der Administration handeln. Er muss als Schiedsrichter wirken können. Die Antwort auf die ursprüngliche Frage ist also vielfältig. Trotzdem gibt es einige Anhaltspunkte, an die sich jene halten sollten, die den Ombudsmann auswählen.

Es ist bestimmt eine gute Idee, z.B. einen/eine emeritierten Professor /Professorin auszuwählen, der/die unabhängig vom „System“ handeln kann und trotzdem im Idealfall sehr genau weiß, wie die betroffene universitäre Institution funktioniert. Auf der anderen Seite wären Interessenskonflikte für solche Dozenten, die noch aktiv in Lehre und Forschung tätig sind, vorprogrammiert. Aber auch eine Hochschul-unabhängige Person, die die erwähnten persönlichen Voraussetzungen mitbringt, könnte z.B. durch die Regierung als Ombudsperson gewählt werden.

Immer Voraussetzung ist, dass die Hochschule absolut positiv hinter der Ombudsperson steht, wohl wissend, dass es für den Ombudsmann keineswegs einfach ist, sich fast nur mit negativen Aspekten des akademischen Lebens beschäftigen zu müssen. Die Universität muss dafür besorgt sein, dass allen Hochschulangehörigen bekannt ist, dass eine Ombudsstelle existiert und dass alle wissen, wie und wo man sie kontaktiert.

C. Europäische Ombuds-Zusammenarbeit

Um einigermassen vertretbare und nachvollziehbare Leitlinien im europäischen universitären Bereich zu schaffen, wurde 2003 in Amsterdam das ENOHE Netzwerk (European Network for Ombudsmen in Higher Education) mit dem Ziel

geschaffen, akademischen Ombudspersonen in Europa eine Diskussionsplattform zur Verfügung zu stellen. Seither wird alljährlich eine Konferenz durch die Mitgliedsländer organisiert, wo man Probleme, die im universitären Bereich auftauchen, diskutiert. Es werden Arbeitsmethoden verglichen, neue Erkenntnisse ausgetauscht und vor allem persönliche Kontakte gepflegt.

Es hat sich als sehr wichtig erwiesen, dass nun vor allem auch in der „Bologna“-Situation, verbunden mit hohen Migrationsbewegungen der Studierenden mit zum Teil sehr verschiedener kultureller Herkunft, sich Ombudspersonen so oft als möglich austauschen, um mit den unterschiedlichen Vorstellungen der Klientel umgehen zu können. 2006 fand die ENOHE-Konferenz in Zürich statt und ist von ETH und Universität Zürich getragen worden, als einer der Organisatoren wirkte u.a. der Verfasser dieser Ausführungen. ENOHE als informelles Netzwerk hilft zu „good governance“ an universitären Institutionen, wo immer das möglich ist.

ENOHE definierte dies 2008 folgendermassen:

- Ein akademischer Ombudsmann ist eine unabhängige, neutrale Person, die von Studierenden, Fakultätsmitgliedern, Personal der Administration vertraulich und informell kontaktiert werden kann, um Hilfe im Zusammenhang mit Beschwerden gegenüber der Universität und deren Umfeld zu erhalten.
- Der akademische Ombudsmann zielt darauf ab, aufgekommene Probleme in informeller Weise zu lösen, vor allem durch Mediation.
- Eine weitere wichtige Aufgabe kann sein, strukturelle Probleme innerhalb der Universität zu identifizieren. Unter Umständen macht er oder sie zuhanden der verantwortlichen Universitätsleitung Vorschläge, um die existierende Situation in der Zukunft zu verbessern.
- Die Funktion des akademischen Ombudsmanns ist unabhängig von den Organen der universitären Struktur; er hat aber ungehinderten und direkten Zugang zu allen Organen und Personen.
- Der akademische Ombudsmann fungiert nicht als Anwalt von bestimmten Individuen oder Gruppen, sondern tritt für Fairplay und Rechtssicherheit ein.
- Quelle: www.uva.nl/enohe

D. Ombudsmann-Tätigkeit an der ETH Zürich

1998 wurden auf Empfehlung von Bundesrätin Ruth Dreifuss an den ETH-Rat an der ETH Zürich die notwendigen Schritte zur Schaffung einer

Ombudsstelle eingeleitet. Am 18. April 2000 wurden die beiden Ombudspersonen Prof. Dr. Hans M. Eppenberger und Dr. Dipl.-Psych. Eugen A. Teuwsen von der Schulleitung gewählt und auch beschlossen, dass sich **alle Angehörigen** der ETHZ, die sich ja als ein Ganzes versteht, in Notlagen, Krisen, Konflikten, schwierigen und belastenden Situationen an die Ombudsstelle wenden können. Das Pflichtenheft der Ombudsstelle wurde entsprechend geändert. Mit Art. 8a der Detailorganisationsverordnung beschloss die Schulleitung am 26. Februar 2002 die definitive Einrichtung einer solchen Ombudsstelle für die ETH Zürich.

Die Ombudsstelle der ETH Zürich blickt 2009 auf eine bald 10-jährige Tätigkeit und Erfahrung zurück. In dieser Zeit konnten Angehörige der ETH Zürich bei Problemen und Konflikten, in Notsituationen und in meist sehr schwierigen und existenziell belastenden Arbeits- und Lebenssituationen beraten werden und haben so auf diese Weise qualifizierte Hilfe erhalten. Es hat sich gezeigt, dass allein die Möglichkeit zum Gespräch mit einem Experten an einer Ombudsstelle entlastet und so wertvolle und notwendige Hilfe geleistet werden konnte.

Jährlich gelangten in den letzten Jahren etwa 80 Angehörige der ETH Zürich (Studierende, Doktorierende, Assistierende, Professoren, Wissenschaftliches Kader, Personal und Leitendes Personal) an die Ombudsstelle. Tendenziell waren ca. 50% der Klienten Doktorierende und administratives Personal. Bei der Häufigkeit standen Konflikte mit Vorgesetzten, Chefs, Referenten und Betreuern an der Spitze, gefolgt von Problemen betr. Leistungsanforderungen, dann folgten Publikationen, Prüfungen, Konflikte im Team, und schliesslich waren auch psychische Probleme nicht unwesentlicher Hintergrund von Interaktion mit der Ombudsstelle.

Bei vielen Klienten erscheint der persönliche Anteil an den entstandenen Schwierigkeiten erheblich (z.B.: Autoritätskonflikte; Projektionen; Aggressionen). Jedoch ist dies den meisten nicht bewusst. Nicht selten kommen auch schwierige Persönlichkeiten, die vielerorts an weiteren Anlaufstellen vorsprechen und häufig Probleme haben.

Selten verlangten oder wünschten die Klienten vom Ombudsmann Kontaktaufnahme mit der anderen Partei, da sie leider davon Nachteile befürchteten. Solche Kontakte werden von den Ombudspersonen nur auf ausdrücklichen Wunsch der Klienten

gemacht. Dazu kommt zusätzlich auch, dass oft ein Gespräch des Ombudsmanns mit Vorgesetzten, Referenten und Betreuern immer schwieriger wird, weil die Verantwortlichen schwer erreichbar oder sehr häufig abwesend sind und wenig motiviert erscheinen, gemeinsam an Konfliktlösungen zu arbeiten.

Die in Abhängigkeitsverhältnissen entstehenden Konflikte bedürfen einer kompetenten und sorgsamen Führung sowie einer verantwortungsvollen Betreuung, was ein entsprechendes zeitliches und inhaltliches Engagement des Ombudsmanns verlangt.

In den meisten Fällen wurde schon durch die Beratung allein erreicht, dass bessere Voraussetzungen zur Bewältigung der Schwierigkeiten eintraten. Die Lösung der Konflikte, in die meist zwei oder mehrere Parteien und Personen verwickelt waren, gestaltete sich allerdings öfters kompliziert, da von vornherein nur begrenzte Lösungsmöglichkeiten bestanden.

Die Ombudsstelle kann jedoch auch hier Hilfe leisten, indem sie z.B. Grenzen aufzeigt und einen Realitätsbezug herstellt. Da die meisten Konflikte in ausgesprochenen Abhängigkeitsverhältnissen entstehen, werden von den Klientinnen/Klienten meistens indirekte und diskrete Unterstützungen sowie Lösungsversuche mit dem Ombudsmann allein gesucht. Daher hat der Ombudsmann oft die Aufgabe, die unmittelbaren Möglichkeiten in der Auseinandersetzung und Arbeit mit dem Ratsuchenden selbstständig auszuschöpfen.

Gleichzeitig konnten die Ombudspersonen, in Kenntnis der aufgetretenen Probleme, die zum Teil gravierend und grundlegend waren, in einzelnen Bereichen der ETHZ aber meist nur vorübergehend vorkamen, Handlungsbedarf aufzeigen. Die Ombudspersonen konnten auf diese Weise der Schulleitung Lösungen vorschlagen und zu Verbesserungen im System beitragen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich für die ETH Zürich selbst, wie auch für ihre Angehörigen die Einrichtung und Führung einer Ombudsstelle sehr bewährt und über die Jahre konsolidiert hat. Diese Erfahrungen können durchaus auch andere schweizerische Universitäten dazu ermutigen, diesem Beispiel zu folgen.