

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

**Herausgeber:** Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

**Band:** 46 (2020)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Third Mission : Kür und nicht Pflicht!

**Autor:** Bieger, Thomas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-966111>

### **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:** 18.04.2026

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

## Third Mission. Kür und nicht Pflicht!

Thomas Bieger\*

Immer mehr Universitäten erfüllen über den Lehr- und Forschungsauftrag hinaus eine Third Mission. Sie erbringen Weiterbildungsleistungen, führen angewandte, allenfalls drittmittelfinanzierte Forschung durch oder übernehmen Dienstleistungsaufgaben wie die Führung von Sekretariaten von wissenschaftlichen Vereinigungen oder Verlagen. Schliesslich vermieten sie Räumlichkeiten, organisieren Tagungen oder betreiben Museen und Sportanlagen. Dass die Bedeutung der Third Mission zunimmt, zeigt sich in vielen Universitäten steigenden und von den Verantwortlichen vielfach gepriesenen Drittmittelanteil.

Die Gründe für die wachsende Bedeutung des Drittmittelanteils sind vielfältig. Sie können aber oft mit dem Zielkonflikt zwischen der Notwendigkeit einer Profilierung in einem immer stärkeren internationalen Wettbewerb auf der einen und relativ (pro Studierende) immer knapperen öffentlichen Mitteln auf der anderen Seite in Verbindung gebracht werden. Oft reichen die öffentlichen Mittel nicht aus, um eine Universität in einem immer stärkeren internationalen Wettbewerb zu differenzieren. Drittmittel erhöhen die strategische Handlungsfähigkeit. Dabei lassen sich die Ziele in eine Entstehungsseite (Nutzen der Aktivitäten) und Verwendungsseite (Nutzen der zusätzlichen Mittel) gliedern:

- a) Entstehungsseite
- Durch Drittmittelaktivitäten soll die Verbindung mit der Praxis (Unternehmen, öffentliche Verwaltung, NGOs etc.) gesichert werden, um damit die Relevanz von Forschungsfragestellungen und die Aktualität im Unterricht zu stärken.
  - Mit Drittmittelaktivitäten soll ein Beitrag zur regionalen Entwicklung geleistet werden, beispielsweise durch kooperative angewandte Forschung

mit regionalen Unternehmen, Weiterbildungsangebote für die Bevölkerung oder das Bereitstellen von Infrastrukturen für Ausstellungen und (Tagungs-)Räumlichkeiten.

- Durch Drittmittelaktivitäten (Weiterbildung und kooperative Forschung) und die damit verbundene Zusammenarbeit mit der Praxis kann vor allem auch das Kompetenzpotential in der Schweiz optimal genutzt werden und so ein Beitrag zur Innovationskraft der Wirtschaft und Gesellschaft geleistet werden.

b) Verwendungsseite

- Drittmittelaktivitäten werden für Profilbildung (z.B. Stärkung von Forschungsprofilen) und Qualitätsmassnahmen (z.B. Investitionen in neue Studienprogramme und didaktische Formate oder auch Infrastrukturen) eingesetzt. Mittel aus Third Mission werden teilweise auch für Zusatzverdienste von hochqualifiziertem Personal, das mit den staatlichen Grundlöhnen nicht gewonnen oder gehalten werden kann, verwendet. So zahlen viele Universitäten Entschädigungen für die Mitwirkung von Lehrkräften an kommerziellen Weiterbildungsprogrammen oder Institutsleitende bekommen Funktionszulagen aus Drittmitteln.
- Insgesamt werden damit Investitionen in Exzellenz und Profilbildung ermöglicht, die mit den rein staatlichen Mitteln nicht möglich wären.

Hohe Drittmittel haben eine Reputationswirkung. Sie weisen die Institutionen im Sinne eines *Outreach* als unternehmerisch, relevant und praxisverbunden aus. Gleichzeitig haben sie eine identitätsstiftende Funktion nach Innen aufgrund der gewonnenen Unabhängigkeit von staatlichen Mitteln und Relevanz. Als Folge werden Drittmittel-Ziele auch in Leistungsvereinbarungen verankert. *Outreach*-Ziele werden heute auch von Akkreditierungsorganisationen definiert (vgl. Equis («Connections with practice», Equis Standard 10 (EFMD, Equis Standards and Criteria, Version 2019) oder AACSB (Standard 2, («Intellectual Contributions, Impact, and Alignment with Mission») oder Standard 15–15 («Academic and Professional Engagement») – (AACSB, 2013 Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation). EFMD betreibt mit dem BSIS (Business School Impact System) sogar ein Instrument für die Evaluation des Impacts von Business Schools und Wirtschaftsuniversitäten.

\* Universität St. Gallen, Institut für systematisches Management und Public Governance, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen.

E-mail: [Thomas.Bieger@unisg.ch](mailto:Thomas.Bieger@unisg.ch)



**Thomas Bieger**, Dr. rer. pol., Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Tourismus, seit 1997 Extraordinarius, ab 1999 Ordinarius an der Universität St. Gallen. Seit 1999 Delegierter für internationalen Austausch der Universität, nachfolgend 2003–2005 Dekan der School of Management, ab 2005–2011 Prorektor und von 2011 bis Ende Januar 2020 Rektor der Universität St. Gallen, 2016 bis zum Rücktritt als Rektor Präsident der Kammer Universitärer Hochschulen von Swissuniversities, 2010–2014 Präsident von CEMS (Global Alliance in Management Education).

So sehr diese Third-Mission-Aktivitäten begründbar und erwünscht sind, bergen sie natürlich Gefahren in Bezug auf die Sicherung der akademischen Unabhängigkeit im Rahmen der Freiheit von Forschung und Lehre. Swissuniversities hat zum Einsatz privater Drittmittel an Hochschulen ein Positionspapier verabschiedet (vgl. Swissuniversities, Einsatz von privaten Drittmitteln an Hochschulen, Positionspapier von swissuniversities, verabschiedet an der Plenarversammlung vom 27. September 2016). Dabei werden folgende Grundsätze bei der Abwägung von Chancen und Risiken genannt (vgl. oben erwähntes Positionspapier):

- Sicherstellung der Freiheit von Lehre und Forschung, und Gewährleistung der Autonomie: Dies gilt insbesondere bei Personalentscheidungen, bei der Wahl der Forschungsmethoden sowie in Bezug auf die Publikationsfreiheit.
- Strategiekonformität der Mittel: Im Sinne der Profilbildung müssen die Mittel die Strategie der Hochschule verstärken und nicht verzerren.
- Reputationswirkung: Die private Finanzierung muss in Bezug auf Form, Wahrnehmung sowie Quellen reputationsverstärkend und nicht beeinträchtigend wirken.
- Transparenz: Finanzierungsquellen, Verträge sowie die Regelung der Rechte am geistigen Eigentum müssen dem Wesentlichkeitsprinzip folgend offengelegt werden können. Bestimmungen zur Transparenz sollten aber nicht dazu führen, dass privaten Unternehmen und Organisationen oder den Hochschulen Wettbewerbsnachteile im In- und Ausland entstehen und so innovationsfördernde Kooperationen erschwert oder verhindert werden.

Dabei geht es nicht einmal nur um die Gefährdung der akademischen Unabhängigkeit durch direkte Einflussnahme von Drittmittelpartnern. Diese wissen heute meist um die Bedeutung der Sicherung der wissenschaftlichen Unabhängigkeit. Auch dürfte eine direkte Einflussnahme z.B. auf Forschungsergebnisse oder Aufnahme/Bestehen von Mitarbeitern in Weiterbildungsprogrammen von den internen Compliance-Systemen und Codes of Conduct der Praxispartner mit abgedeckt sein. Es besteht aber mindestens der Anschein, dass bei einer zu starken Abhängigkeit von Drittmitteln, oder auch starke Anreizwirkung in Form von Gehaltszulagen, eine Gefahr bestehen könnte, dass Hochschulangehörige auch im Sinne eines vorauseilenden Gehorsams handeln könnten. Zudem besteht die Gefahr, dass akademisches Personal auf drittmittelfinanzierten Stellen unter einem hohen Umsatz- und (Praxis-)Erfolgsdruck stehen, was insbesondere bei Qualifizierungsstellen problematisch ist. Drittmittelaktivitäten kön-

nen auch aufgrund ihrer Attraktivität und oder des Wettbewerbsdrucks zu einer hohen zeitlichen Beanspruchung führen, so dass die Zeit für Forschung und insbesondere auch Lehre fehlt.

Akademische Institutionen müssen deshalb Vorkehrungen treffen sowie Systeme und Mechanismen schaffen, die sicherstellen, dass die Chancen von Third Mission Aktivitäten genutzt werden und die Gefahren möglichst vermieden werden können. Dazu gehören ohne Anspruch auf Vollständigkeit und beispielhaft:

- Eine Kultur des Unternehmertums, die aber auch die offene An- und Aussprache von potentiellen Interessenkonflikten und Problemen erlaubt. Ein Code of Conduct kann dabei als Instrument dienen, solche Diskussionen zu fördern.
- Auf strategischer Ebene braucht es eine klare Definition der Funktion der Drittmittelaktivitäten. Diese dürfen nicht zum Selbstzweck bspw. auch zur Finanzierung von strategischen Randbereichen oder für Nebeneinnahmen von Einzelpersonen verkommen, sondern müssen auf die oben erwähnten Ziele der Profilierung und des *Outreach/Impact* «einzahlen». Dafür braucht es klare Kriterien auch dafür, was man nicht macht, beispielsweise Weiterbildungsangebot mittlerer Qualität ohne Profilierungsbeitrag mit wenig Teilnehmenden, die keinen vernünftigen Finanzierungsbeitrag bringen.
- Auf personeller Ebene ist eine ausreichende Sicherung der Unabhängigkeit der Akteure erforderlich, beispielsweise der verantwortlichen Professor/innen und insbesondere der Nachwuchswissenschaftler/innen. Dazu gehört eine ausreichende, marktgerechte Grundfinanzierung.
- Auf institutioneller Ebene sind geeignete organisatorische Strukturen und Prozesse für den Umgang mit Drittmitteln zu prüfen. Dazu gehören ein das Engagement fördernde Freiheiten in der Verwendung der Mittel, was wiederum eine geeignete Abgrenzung derselben von staatlichen Mitteln, beispielsweise in Instituten mit eigenen Fonds, erfordert. Dazu gehören aber auch Compliance Instrumente für die Entgegennahme und Handhabung von Mitteln.

Der Wettbewerb im Bildungsbereich intensiviert sich nicht nur zwischen Universitäten. Es gibt auch immer mehr einen «branchenübergreifenden» Wettbewerb, indem beispielsweise Beratungsbüros Weiterbildung anbieten oder Private Institute Forschungsleistungen erbringen. Hier werden die Universitäten in Zukunft auch gefordert sein, nachzuweisen, dass sie ihre Drittmittelaktivitäten wettbewerbsneutral ohne Quersubventionierung erbringen. Wichtigstes Instrument,

um, die Gefahren von Third Mission Aktivitäten zu reduzieren, muss sein, dass kein zu starker Druck dazu aufgebaut wird, weder von der Politik noch von den Rektoraten. Third Mission Aktivitäten sollten einer intrinsischen Motivation entspringen. Sie

zu erzwingen erhöht nicht nur die oben erwähnten Gefahren, sondern führt über die dafür notwendigen Steuerungs- und Kontrollinstrumente schnell zu einer transaktionalen (Kontroll)Kultur. ■

Stellenausschreibung - Poste à pourvoir



**University of  
Zurich** UZH

The Vetsuisse Faculty of the University of Zurich invites applications for the following academic position (starting 1.2.2022)

## Professor/Chair (“Lehrstuhl”) of Parasitology (open rank)

### Responsibilities

The Institute of Parasitology is affiliated with both the Vetsuisse Faculty and the Faculty of Medicine of the University of Zurich (UZH) and is an internationally recognized center of competence in many areas of Parasitology research. It has access to an outstanding research infrastructure, including image analysis, omics platforms, and animal facilities. As several senior research group leaders at the institute will retire in coming years, the successful candidate will have the unique opportunity to fundamentally reshape the scientific direction.

The Professor/Chair of Parasitology will be responsible for maintaining and promoting outstanding basic and translational/applied research in Veterinary and Human Parasitology and innovative teaching modules at both undergraduate and graduate level. She/He will take advantage of the broad interdisciplinarity of the Vetsuisse Faculty, the Faculty of Medicine, and the University of Zurich by establishing strong research collaborations. She/He is expected to offer the European Veterinary Parasitology College (EVPC) Residency Program at the Institute. She/He will supervise the diagnostics service to the veterinary and human clinical disciplines and provide expert service to Public Health and federal institutions.

### Profile

Applicants must have a primary and doctoral degree in Veterinary Medicine, Medicine or Biology, and a habilitation or an equivalent or higher qualification. They must have an excellent research record in Parasitology and a strong interest in Veterinary and Human Parasitology. Applicants must have achieved outstanding scientific qualifications and must have demonstrated successful acquisition of competitive third-party funding and promotion of young researchers in their academic careers. For this, a convincing long-term concept for the development of the field and the promotion of young scientists is to be presented and implemented. A high level of social competence is mandatory and knowledge of business administration is an advantage. Candidates must have several years of leadership experience as well as excellent teaching skills. The research priorities should complement the existing research foci at the Institute of Parasitology and the Vetsuisse Faculty. Applicants are fluent in English and German, or willing to acquire a solid basis of the German language within 2–3 years.

The University of Zurich is an equal opportunity employer. Junior and senior applicants who are highly qualified and motivated are invited to apply. Women are particularly encouraged to send their application. At otherwise equal qualification, candidates with a Veterinary College qualification (ECVP, ACVM Parasitology) are preferred. Employment conditions follow the rules and legal framework of the University of Zurich.

### Application process

Applicants are kindly invited to respond no later than **April 10, 2020** by sending the following information as a complete package in English: Cover letter outlining the principal research, teaching and service interests, and a statement of professional goals and future strategic positioning of the Institute of Parasitology; curriculum vitae including a structured list of publications and extramural funding; copies of relevant examinations and academic degrees.

For additional information about this position (including the possibility of job-sharing) and the application procedure, please contact the dean's office.

Please supply **documents as one single PDF-file by email** to: [dekanat@vetadm.uzh.ch](mailto:dekanat@vetadm.uzh.ch).

### University of Zurich, Vetsuisse Faculty, Dean's Office

Ms. Marlen Tschudin Wyler  
Winterthurerstrasse 204, 8057 Zurich, Switzerland  
Phone +41 44 635 81 21