

Neuorganisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH Zürich

Bestandesaufnahme, Analyse, strategische und organisatorische Vorschläge

Projektarbeit im Rahmen des Executive Master of Public Administration
eingereicht an der Universität Bern

u^b

^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:

Dr. Nikolaus Gotsch
von Riniken AG

Carl Spitteler-Strasse 103
8053 Zürich

Bern, 30. November 2008

Dank

Führt man eine Arbeit über strategisches Management und organisatorische Neuausrichtung eines Bereiches einer grossen Organisation durch, ist es naheliegend, ja fast Bedingung, dass zahlreiche Menschen darin involviert sind. Dass ich viele nicht namentlich in meinen Dank einschliesse, mögen sie mir bitte nachsehen. Ihre Beiträge seien nicht minder anerkannt.

Professor Ralph Eichler, Präsident der ETH Zürich, stimmte bereits vor rund einem Jahr der Durchführung dieser Arbeit zu und unterstützte sie stets. Dafür bin ich ihm sehr dankbar. Danken möchte ich Professor Adrian Ritz vom Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern, der die vorliegende Arbeit betreute und mich bei Fragen und mit Hinweisen kompetent unterstützte.

Die vorliegende Arbeit wurde in den vergangenen zwölf Monaten Teil eines strategischen und organisatorischen Prozesses, in dessen Verlauf ich Gespräche und Inputs von vielen Personen und Gruppen erhalten habe: den Mitgliedern der Schulleitung, welche mir Rückmeldungen gaben und für Gespräche zur Verfügung standen, den Teilnehmenden des SWOT-Workshops vom Februar 2008, welche ihre Sichtweise zur SWOT-Matrix einbrachten, den Mitgliedern der Arbeitsgruppe ETH Zürich International, welche die Strategieentwicklung massgeblich prägten, zahlreiche Führungspersonen aus der zentralen Verwaltung, deren Sichtweise zu internationalen Angelegenheiten hilfreich waren und natürlich die mehr als fünfzig Vertreterinnen und Vertreter der ETH-Departemente, welche in den Interviews die Sichtweise ihrer Departemente zur Rolle und den Aufgaben der internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH so konstruktiv eingebracht haben.

Einigen Personen, die besonders zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben, möchte ich speziell danken: Prof. Gerhard Schmitt, der neu ernannte Delegierte für internationale institutionelle Angelegenheiten sowie Dr. Margrit Leuthold und Anders Hagström, Leitungspersonen des neuen Office for International Institutional Affairs; Kathrin Ringger, meine Assistentin, die mich bei der Durchführung der SWOT-Analyse unterstützt und massgeblich zur Erstellung der Organigramme für die Benchmarking-Vergleiche beigetragen hat; Ursula Kälin, Mitarbeiterin beim Vizepräsident Personal und Ressourcen, die in Windeseile zu Beginn der Sommerpause die Interviews mit den Departementangehörigen organisiert hat; Fabian Jeker, Stab Wissenschaftskoordination, der die internationalen Aktivitäten der Verwaltung an der ETH Zürich erhoben hat.

Schliesslich gebührt – einmal mehr – meiner Frau Edith und meinen Töchtern Martina und Jasmin Dank für ihre Nachsicht, wenn der Ehemann und Vater sich in den Ferien sowie an zahlreichen Abenden und Wochenenden der vorliegenden Studie widmete.

Ich hoffe, diese Arbeit trage dazu bei, dass die internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH ihre zukünftigen Aufgaben erfolgreich erfüllen und die gesetzten Ziele erreichen werden.

Management Summary

Zur wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der ETH Zürich in Gesellschaft und Wirtschaft und zur Qualität ihrer Absolventinnen und Absolventen tragen der internationale Austausch und ihre internationalen Verflechtungen wesentlich bei. Um weiterhin im Wettbewerb um die besten Talente bestehen zu können, müssen die Leistungen der ETH international sichtbar bleiben bzw. besser sichtbar gemacht werden. Dazu bedarf es einer internationalen Strategie und einer Organisation, um diese effektiv und effizient umzusetzen. Diese Erkenntnisse bildeten den Ausgangspunkt für die vorliegende Studie, welche einen Beitrag zum strategischen Management und zur organisatorischen Gestaltung der internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH leisten soll.

In der Arbeit werden die folgenden Teilaspekte behandelt:

1. Mittels einer SWOT-Analyse werden die internationalen Herausforderungen, die Chancen und Risiken im Umfeld der ETH erfasst sowie die Stärken und Schwächen analysiert, welche die internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH heute aufweisen.
2. Daraus werden als Teil eines strategischen Prozesses eine Internationalisierungsstrategie (Vision, Mission, strategische Ziele) für die internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH und die notwendigen Massnahmen zu deren Umsetzung abgeleitet.
3. Um einen Anhaltspunkt zur optimalen Anpassung der Organisation der eigenen internationalen institutionellen Angelegenheiten zu gewinnen, wird mittels eines Benchmarking analysiert, wie dieser Bereich an fünf Peer-Universitäten in Übersee und Europa organisiert ist.
4. Es wird ein Vorschlag für die Organisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH Zürich erarbeitet.

Besondere Bedeutung wird der angemessenen Berücksichtigung der verschiedenen organisatorischen Ebenen der ETH (Schulleitung, Departemente, zentrale und departementale Verwaltung) und deren Interaktion bei der Entwicklung der internationalen Strategie und deren organisatorischer Umsetzung beigemessen. Der strategische Prozess wurde wesentlich von einer Arbeitsgruppe gestaltet, die von der Schulleitung eingesetzt worden war und der Vertreterinnen und Vertreter der Schulleitung, der Professorenschaft und der zentralen Verwaltung angehörten. Um die Bedürfnisse und Anliegen der Departemente und insbesondere der Professorenschaft zu erfassen, wurden mit allen Departementen Interviews geführt.

Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

- Die mittels eines Workshops und Dokumenten-Analyse erarbeitete SWOT-Matrix zeigt, dass zwölf der gesamthaft 29 Strategien solche sind, bei denen dank des Einsatzes interner Stärken Gefahren aus dem Umfeld neutralisiert werden sollen. Davon zielen die sieben auf die Neutralisierung eines verschärften Wettbewerbs um die besten Talente ab. Zehn Strategien zielen darauf ab, an externen Chancen zu partizipieren, um dadurch interne Schwächen auszugleichen. Sieben davon haben zum Ziel, die Abhängigkeit von öffentlichen Geldern zu reduzieren. Dagegen können nur zwei Strategien identifiziert werden, bei denen institutionelle Stärken eingesetzt werden, um Chancen im internationalen Umfeld

wahrzunehmen. Diese geringe Zahl von Strategien, welche die institutionellen Stärken nutzen, war ein Hinweis für die weitere Arbeit, dass die Departemente in dieser ersten Phase der Strategieformulierung zu wenig einbezogen worden waren.

- Als Ergebnis des strategischen Prozesses wurden neben einer Vision und einer Mission für die internationalen institutionellen Angelegenheiten neun strategische Ziele und fünfzig Massnahmen zu deren Erreichung formuliert. Die Ziele betreffen die Rekrutierung von internationalen Studierenden, die Ausbildung für den globalen Arbeitsmarkt, Dienstleistungen für internationale Studierende, Dozierende und Mitarbeitende, die Forschung, strategische Partnerschaften und Allianzen sowie die internationale Präsenz der ETH.
- Der Vergleich der Organisation der internationalen Angelegenheiten an fünf Benchmark-Universitäten zeigt, dass diese ganz unterschiedliche Wege gehen und dass die jeweilige Organisation offenbar aus der existierenden gesamtuniversitären Struktur heraus entstanden ist. Für die Diskussion organisatorischer Alternativen an der ETH war insbesondere relevant, dass die die Leitungsfunktion nicht zwingend auf hoher hierarchischer Ebene (Vizepräsidium) sein muss.
- Im Rahmen der organisatorischen Teilreform der Schulleitungsstrukturen wurde ein Delegierter für internationale institutionelle Angelegenheiten eingesetzt, der disziplinarisch dem Präsidenten, fachlich jedoch dem Präsidenten und der Rektorin zugeordnet ist, so dass die Rektorin für internationale Lehraspekte weisungsbefugt ist, der Präsident für alle übrigen internationalen Aspekte. Weiter wurde ein Office for International Institutional Affairs geschaffen, das alle nicht operativ-lehrbezogenen internationalen Angelegenheiten bearbeitet, die vorher an zwei verschiedenen Stellen angesiedelt waren. Dadurch wurde die internationale Fachkompetenz gebündelt und für internationale institutionelle Angelegenheiten wurde sowohl für ETH-Angehörige als auch für Auswärtige eine einzige Anlaufstelle geschaffen. Der bessere Austausch der zentralen Verwaltungseinheiten mit den Departementen zu internationalen Belangen wird durch die Schaffung eines Advisory Board International Affairs verbessert. Weiter wurde ein International Forum geschaffen, das dem allgemeinen Informationsaustausch zu laufenden und geplanten Aktivitäten von Einheiten und Personen aus den Departementen und der zentralen Verwaltung dient, welche sich mit internationalen Belangen befassen.

Dank des strategischen Prozesses

- konnten die Sichtweisen und Bedürfnisse der Schulleitung, der zentralen Verwaltung und der Departementsangehörigen ermittelt und besser verstanden werden;
- konnte das Verständnis für die Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen im Laufe des Prozesses bei Beteiligten erhöht werden, welche diesen zu Beginn kritischer gegenübergestanden waren;
- konnte ein besseres gemeinsames Verständnis dafür entwickelt werden, was die internationalen institutionellen Angelegenheiten in den kommenden Jahren erreichen sollen und mit welchen Massnahmen dies geschehen soll;
- konnten organisatorische Alternativen für den Bereich der internationalen institutionellen Angelegenheiten entwickelt und verglichen und ein Organisationsvorschlag beschlossen werden, der das Potential für höhere Effizienz birgt.

Inhaltsverzeichnis

Dank.....	i
Management Summary.....	iii
Inhaltsverzeichnis.....	v
Verzeichnisse der Abbildungen, Tabellen und Anhänge.....	vii
1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.1.1 Die internationale Verflechtung der ETH Zürich.....	1
1.1.2 Herausforderungen für die ETH im internationalen Bereich und damit zusammenhängende strategische Ziele auf Ebene Gesamt-ETH	3
1.1.3 Verwaltungseinheiten mit internationalem Bezug	4
1.2 Problemstellung	5
2 Ziele, Inhalte und Abgrenzung der Arbeit.....	7
3 Bestandesaufnahme und Vorarbeiten.....	9
3.1 Verwaltungseinheiten mit internationalem Bezug und deren Aktivitäten	9
3.2 Vorarbeiten der Arbeitsgruppe ETH Zürich International bis Oktober 2007	11
3.3 Organisatorische Reformvorhaben der ETH seit November 2007	12
4 Relevante betriebswirtschaftliche Literatur	15
4.1 Einordnung der betriebswirtschaftlichen Ansätze in den Prozess des strategischen Managements.....	15
4.2 Organisatorische Gestaltung.....	16
4.3 Von „Strategie und Organisation“ zu „strategizing and organizing“	17
4.4 Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen.....	18
5 Beschreibung der angewendeten betriebswirtschaftlichen Methoden	19
5.1 SWOT-Analyse	19
5.2 Strategieentwicklung	20
5.2.1 Unternehmensstrategie versus Strategien auf Ebene strategischer Geschäftseinheiten.....	20
5.2.2 Vision und Mission.....	21
5.3 Benchmarking	21
5.4 Organisatorische Gestaltung.....	22

6	Ergebnisse.....	23
6.1	SWOT-Analyse	23
6.1.1	Einleitung	23
6.1.2	Ergebnisse des SWOT-Matrix-Workshops	23
6.1.3	Weiterbearbeitung der SWOT-Matrix nach dem Workshop.....	26
6.2	Strategie und Massnahmen internationale institutionelle Angelegenheiten.....	27
6.2.1	Einleitung	27
6.2.2	Vision	27
6.2.3	Mission	27
6.2.4	Strategische Ziele und Massnahmen	27
6.3	Benchmarking	34
6.3.1	Auswahl der Universitäten und Datengrundlage.....	34
6.3.2	Folgerungen aus der Benchmark-Analyse.....	34
6.4	Organisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten	35
6.4.1	Situation vor der Reorganisation	35
6.4.2	Organisatorischer Vorschlag	35
6.4.3	Würdigung	37
7	Schlussfolgerungen	39
8	Literaturverzeichnis	41
	Anhänge.....	I
	Anhang 1: Ergebnisse SWOT-Workshop vom 26.02.2008.....	III
	Anhang 2: Synthese Gruppeninterviews Departemente	XIII
	Anhang 3: Organisation internationaler institutioneller Angelegenheiten von Benchmark-Universitäten.....	XXXV
	Selbstständigkeitserklärung	XLVII
	Über den Autor.....	XLIX

Verzeichnisse der Abbildungen, Tabellen und Anhänge

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl Studierende gesamt, Anzahl ausländische Studierende an der ETH Zürich 1855-2007 (linke Achse) und Prozent ausländische Studierende am Total (rechte Achse)	1
Abbildung 2: Prozentualer Anteil ausländische Studierende an allen Studierenden, Anteil ausländische Diplom-/Bachelor-Studierende sowie ausländische Doktorats-/Weiterbildungs-Studierende in der jeweiligen Kategorie an der ETH Zürich 1973-2007.....	2
Abbildung 3: Prozentualer Anteil Ausländerinnen und Ausländer in verschiedenen Kategorien von ETH-Angehörigen im Wintersemester 2006/07	2
Abbildung 4: Geographische Verteilung der internationalen Forschungskontakte von ETH-Professorinnen und Professoren 2003/2005	3
Abbildung 5: Prozess des strategischen Managements.....	15
Abbildung 6: Phasen der organisatorischen Gestaltung.....	17
Abbildung 7: Aufbau der SWOT-Matrix	20
Abbildung 8: Häufigkeit der Nennung von SWOT-Elementen in den Strategien.....	26
Abbildung 9: Organigramm der internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH ..	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zu den Verwaltungseinheiten an der ETH mit internationalem Bezug und deren Aktivitäten, vorgesetzte Schulleitungs-Mitglieder und Kontaktpersonen.....	4
Tabelle 2: Inhaltliche Elemente der Arbeit und betriebswirtschaftliche Ansätze	19
Tabelle 3: SWOT-Matrix internationale institutionelle Angelegenheiten der ETH Zürich.....	24

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Ergebnisse SWOT-Workshop vom 26.02.2008	II
Anhang 2: Synthese Gruppeninterviews Departemente.....	XII
Anhang 3: Organisation internationaler institutioneller Angelegenheiten von Benchmark-Universitäten	XXIX

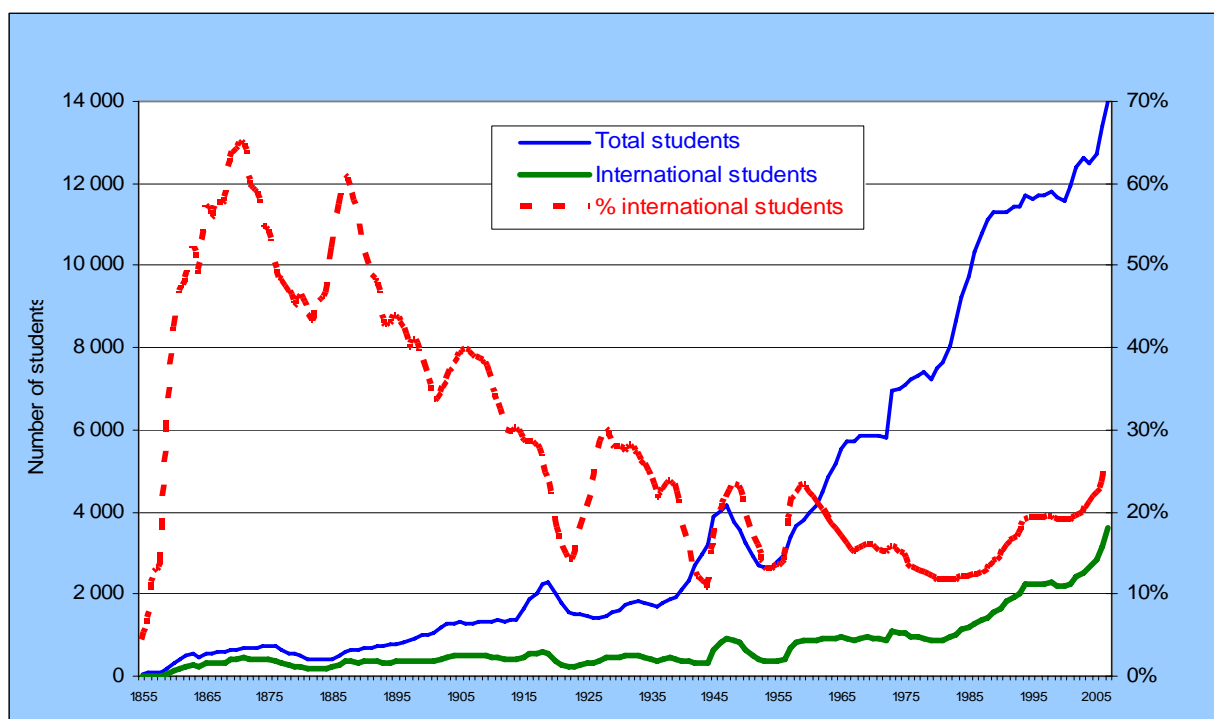
1 Ausgangslage und Problemstellung

1.1 Ausgangslage

1.1.1 Die internationale Verflechtung der ETH Zürich¹

Die ETH Zürich versteht sich als eine regional und national getragene, international agierende und in die globale Gemeinschaft von akademischer Lehre und Forschung eingebettete Institution. Der internationale Bezug und die internationale Einbindung sind bedeutend. Abbildung 1 zeigt, dass der Anteil ausländischer Studierender bis in die 80er-Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts abnahm und seither mehr oder weniger ungebrochen steigt.

Abbildung 1: Anzahl Studierende gesamt, Anzahl ausländische Studierende an der ETH Zürich 1855-2007 (linke Achse) und Prozent ausländische Studierende am Total (rechte Achse)



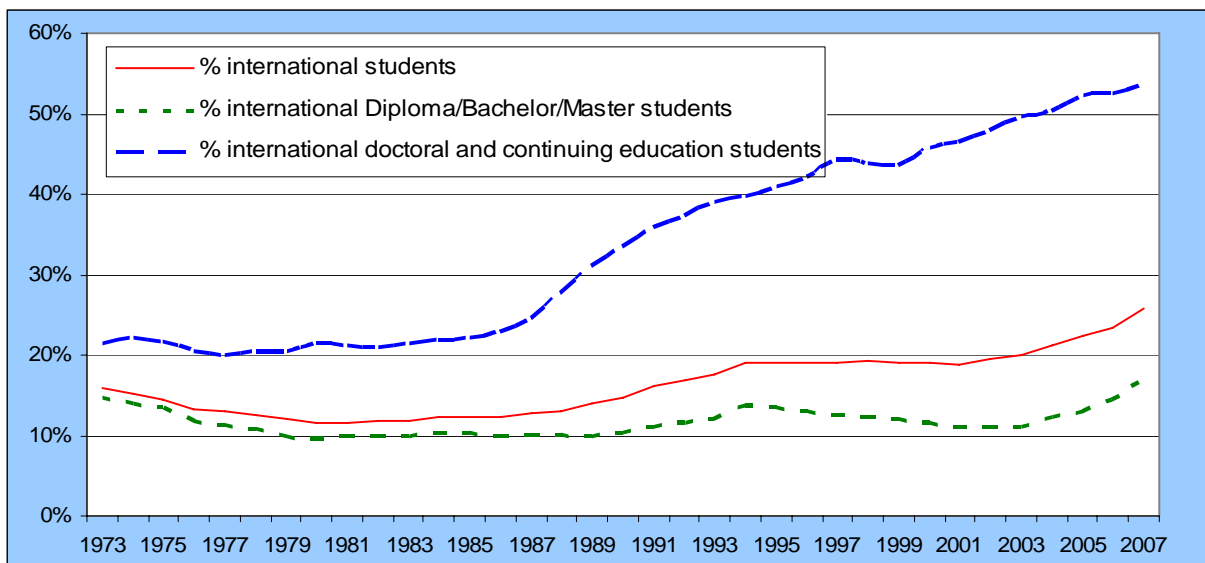
Quelle: Datenbank Prorektorat Internationale Beziehungen, A. Hagström, März 2008

Aus Abbildung 2 ist ersichtlich, dass vor es vor allem der Anteil der Doktorats- und Weiterbildungs-Studierenden ist, deren Anteil ab Mitte der 80er-Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts stetig zunimmt und heute in dieser Kategorie deutlich über fünfzig Prozent liegt.

Abbildung 3 zeigt, dass der Anteil ausländischer ETH-Angehöriger vor allem in der Professoren-schaft, bei den wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie den Doktorierenden mit über fünfzig bis sechzig Prozent hoch ist. Die Doktoratsausbildung und die Forschung der ETH sind heute in höchstem Mass internationalisiert.

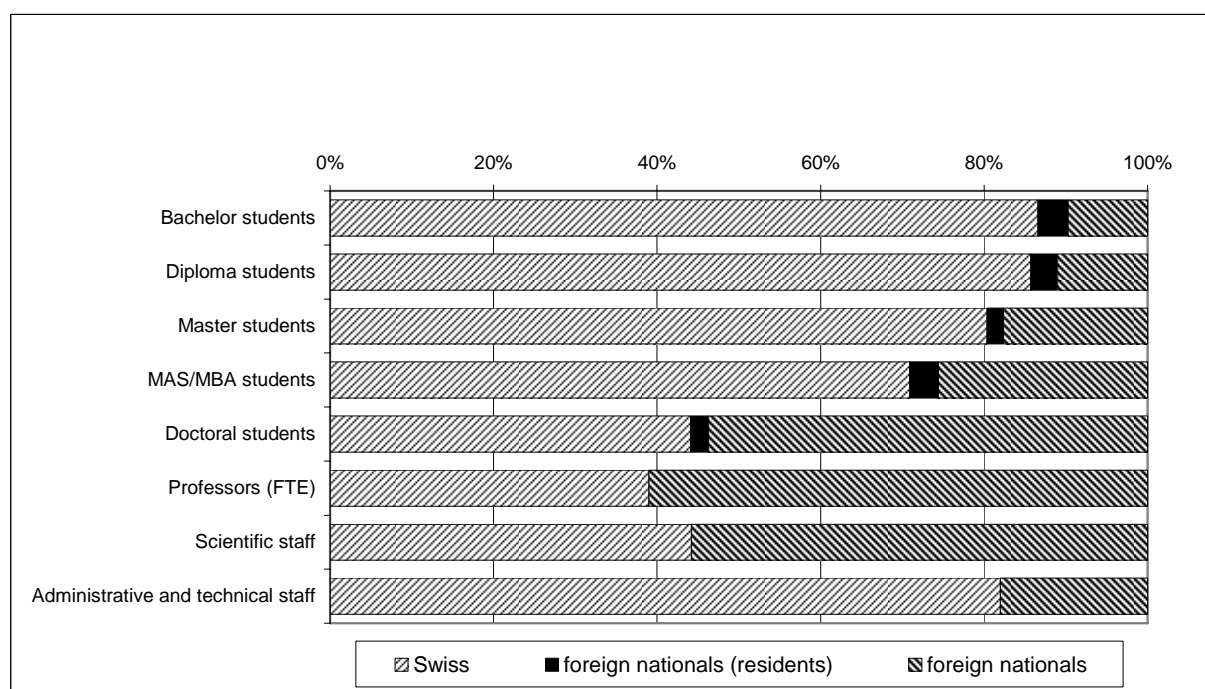
¹ Die Ausführungen dieses Unterkapitels basierend weitgehend auf Prorektorat für internationale Beziehungen (2006). Die Zeitreihen in den Abbildungen sind aktualisiert.

Abbildung 2: Prozentualer Anteil ausländische Studierende an allen Studierenden, Anteil ausländische Diplom-/Bachelor-Studierende sowie ausländische Doktors-/Weiterbildungs-Studierende in der jeweiligen Kategorie an der ETH Zürich 1973-2007



Quelle: Datenbank Prorektorat Internationale Beziehungen, A. Hagström, März 2008

Abbildung 3: Prozentualer Anteil Ausländerinnen und Ausländer in verschiedenen Kategorien von ETH-Angehörigen im Wintersemester 2006/07



Quelle: Datenbank Prorektorat Internationale Beziehungen, A. Hagström, März 2008

Abbildung 4 zeigt die geographische Verteilung der Universitäten, welche ETH-Professorinnen und -Professoren für ihre Forschungskontakte als prioritär bezeichnen. Die Professoren-schaft verfügt über ein weitverzweigtes internationales Netzwerk von Forschungsverbindungen.

Abbildung 4: Geographische Verteilung der internationalen Forschungskontakte von ETH-Professorinnen und Professoren 2003/2005



Quelle: Working Group ETH Zurich International (2006)

1.1.2 Herausforderungen für die ETH im internationalen Bereich und damit zusammenhängende strategische Ziele auf Ebene Gesamt-ETH

In ihrem Entwicklungsplan für die Jahre 2008-11 sieht die Schulleitung (2008d) international für die ETH die folgenden Herausforderungen:

- Die massiven nationalen Investitionen in Universitäten, insbesondere im asiatischen Raum sowie der grosse Vorsprung bei Finanzierungen aus Endowments bei amerikanischen Spitzenhochschulen;
- Die dadurch entstehende Gefahr einer kompetitiven Unterfinanzierung der Schweizer Hochschulen, weil der Anteil des Bruttosozialprodukts, welcher in Bildung und Forschung fließt, in vielen Ländern bereits höher ist und schneller wächst als in der Schweiz;
- Der verschärfte Wettbewerb um die bestqualifizierten Fachleute, weil Universitäten anderer Länder bezüglich Ausstattungsangeboten stark aufgeholt bzw. die ETH überholt haben;
- Die zwingende Notwendigkeit der Schärfung des Profils unter erhöhter internationaler Konkurrenz.

Den internationalen Herausforderungen begegnet die ETH unter anderem mit folgenden strategischen Massnahmen (Schulleitung, 2008d):

- Sie verfolgt eine Berufungspolitik der Exzellenz, gewährleistet durch die Bewahrung von erstklassigen institutionellen Bedingungen und durch nationale und internationale Allianzen und Kooperationen zur Stärkung von Kompetenzen und Synergien.
- Sie muss ihre Visibilität und Attraktivität laufend steigern, um die Besten zu gewinnen.

- Sie wird in den kommenden Jahren ein aktives Hochschulmarketing zur Gewinnung von hervorragenden Masterstudierenden und Doktorierenden entwickeln.
- Sie wird den Ausbau bestehender und das Eingehen neuer Allianzen mit erstklassigen ausländischen Partneruniversitäten vorantreiben.

1.1.3 Verwaltungseinheiten mit internationalem Bezug

Tabelle 1 zeigt zusammenfassend, welche zentralen Verwaltungseinheiten der ETH einen internationalen Bezug haben. Die Bezeichnungen und Zuordnungen entsprechen der Situation vor der organisatorischen Teilreform, welche am 1. Oktober 2008 in Kraft gesetzt wurde. Sie werden in Kapitel 3.1 weiter ausgeführt. Die ersten zwölf Bereiche in Tabelle 1 sollen zwar in die Arbeit einbezogen werden, indem ihre allfälligen Bedürfnisse bei den internationalen institutionellen Angelegenheiten, die heute nicht umfassend genug abgedeckt werden, im Verlauf der Arbeit identifiziert werden. Ihre organisatorische Zuordnung wird aber nicht verändert werden.

Tabelle 1: Übersicht zu den Verwaltungseinheiten an der ETH mit internationalem Bezug und deren Aktivitäten, vorgesetzte Schulleitungs-Mitglieder und Kontaktpersonen^{*)}

Einheit / Aktivität	Vorgesetztes Schulleitungs-Mitglied	Kontaktpersonen
1. Berufungsstab	Präsident	Dr. Thomas Eichenberger
2. Dozentendienst (Rektorat)	Rektorin	Martina Hauschild
3. Studienadministration (Rektorat)	Rektorin	Dr. Pia Wyrsh Dr. Dieter Wüest
4. Studentische Dienste (Stipendien, International Student Support, Rektorat)	Rektorin	Silvia Biedermann
5. Doktoratsadministration (Rektorat)	Rektorin	Björn Koch
6. Mobilitätsstelle / UNITECH International / Erasmus-Programm	Rektorin	Dr. Angelika Wittek
7. ETH tools	Rektorin	Eva Buff Keller
8. Rechtsdienst	Präsident	Dr. Radan Hain
9. Office for European Research Programs (Euresearch, Uni Zürich und ETH)	Vizepräsident Forschung (VPF)	Agatha Keller
10. ETH Transfer (Technologietransfer)	VPF	Dr. Silvio Bonaccio
11. ETH Alumni	Rektorin	Dr. Eduard M. Brunner
12. Corporate Communications	Präsident	Dr. Norbert Staub
13. Prorektorat für internationale Beziehungen	Rektorin	Prof. Hans Thierstein, Anders Hagström
14. IDEA League	Rektorin	Dr. Christoph Niedermann
15. Alliance for Global Sustainability (AGS)	Präsident	Dr. Nikolaus Gotsch
16. International Alliance of Research Universities (IARU)	Vizepräsident Planung & Logistik (VPPL)	Dr. Margrit Leuthold
17. Sino-Swiss Science and Technology Cooperation	VPPL	Dr. Maio Chen
18. Singapore – ETH Center for Global Environmental Sustainability (SEC)	VPPL	Dr. Margrit Leuthold

^{*)} Die Bezeichnungen und Zuordnungen entsprechen der Situation vor der organisatorischen Teilreform vom 1. Oktober 2008

1.2 Problemstellung

Obige Ausführungen zeigen, dass die ETH in Forschung und Lehre in hohem Mass international vernetzt ist. Zu ihrer wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit und zur Qualität ihrer Absolventinnen und Absolventen tragen der internationale Austausch und die internationalen Verflechtungen wesentlich bei. Um weiterhin im Wettbewerb um die besten Talente bestehen zu können, müssen die Leistungen der ETH international sichtbar bleiben bzw. besser sichtbar gemacht werden. Dazu bedarf es einer klaren internationalen Strategie und einer Organisation, diese effektiv und effizient umzusetzen.

Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass die Einheiten, welche sich an der ETH mit internationalen institutionellen Angelegenheiten befassen, verschiedenen Schulleitungs-Mitgliedern unterstellt sind. Die Aktivitäten, Aufgaben und Anforderungen haben in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen und der Koordinationsbedarf der verschiedenen Stellen ist gestiegen. Bisher hat keine systematische Analyse der internationalen institutionellen Angelegenheiten stattgefunden. Es stellt sich somit die Frage, ob die gegenwärtige Aufbau- und Ablauforganisation dem ebenfalls von der Schulleitung (2008d) gesetzten strategischen Ziel der Implementierung modernster Organisationsstrukturen und Hochschulmanagementprozesse entspricht, so dass administrative Prozesse schlank, effizient, zielorientiert, unterstützend und flexibel auf die Gewährleistung und Steigerung der Qualität in Lehre und Forschung ausgerichtet sind.

Folgende Problem- bzw. Fragestellungen können im Zusammenhang mit der Internationalisierung der ETH festgehalten werden:

- In welchem nationalen und internationalen Umfeld agiert die ETH? Welche Veränderungen dieses Umfelds sind zu erwarten? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die ETH?
- Welche Stärken und Schwächen weist die ETH in Forschung, Lehre und Verwaltung auf? Kommen die Stärken der ETH international zur Geltung?
- Welche internationalen Verflechtungen existieren? Was ist ihr Beitrag zum hervorragenden Ruf der ETH?
- In welche Richtung soll die ETH ihre Internationalisierung in Lehre und Forschung vorantreiben? Was sind die langfristigen Erwartungen und Ziele der Schulleitung sowie der Professorenschaft und der Departemente in dieser Hinsicht?
- Mit welchen Massnahmen in der zentralen Verwaltung und bei den Departementen können die Internationalisierungsziele erreicht werden?
- Braucht es organisatorische Reformen, um die Internationalisierungsziele erreichen zu können? Wie müsste eine effektivere und effizientere Organisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten aussehen?

2 Ziele, Inhalte und Abgrenzung der Arbeit

Basierend auf den Ausführungen des vorhergehenden Kapitels werden für die Arbeit folgende Ziele, betriebswirtschaftlichen Ansätze und inhaltlichen Elemente definiert:

1. Es werden die internationalen Herausforderungen, die Chancen und Risiken im Umfeld der ETH erfasst sowie die Stärken und Schwächen analysiert, welche die internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH heute aufweisen.
2. Daraus werden eine Internationalisierungsstrategie (Vision, Mission, strategische Ziele) für die internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH und die notwendigen Massnahmen zu deren Umsetzung abgeleitet.
3. Um einen Anhaltspunkt zur optimalen Anpassung der Organisation der eigenen internationalen institutionellen Angelegenheiten zu gewinnen, wird mittels eines Benchmarking analysiert, wie dieser Bereich an fünf Peer-Universitäten in Übersee und Europa organisiert ist.
4. Es wird ein Vorschlag für die Organisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH erarbeitet.

Diese vier Aspekte werden aus dem Blickwinkel des strategischen Managements bearbeitet (siehe Kapitel 4.1). Dabei wird der Bezug zwischen den internationalen Aspekten der Gesamt-Strategie der ETH Zürich, wie sie in Kapitel 1.1.2 beschrieben worden sind und der Strategie und Organisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten hergestellt. Besondere Bedeutung wird der angemessenen Berücksichtigung der verschiedenen organisatorischen Ebenen der ETH (Schulleitung, Departemente, zentrale und departementale Verwaltung) und deren Interaktion bei der Entwicklung der internationalen Strategie und deren organisatorischer Umsetzung beigemessen.

3 Bestandesaufnahme und Vorarbeiten

In Kapitel 3.1 wird die Übersicht zu den Verwaltungseinheiten an der ETH Zürich mit internationalem Bezug und deren Aktivitäten von Tabelle 1 detaillierter ausgeführt. Kapitel 3.2 fasst die wichtigsten Ergebnisse von Arbeiten zusammen, welche zur zukünftigen internationalen Strategie der ETH in den Jahren 2006 und 2007 bereits durchgeführt worden sind. Kapitel 3.3 beschreibt die organisatorischen Reformvorhaben der ETH, die während der Ausführung der vorliegenden Arbeit zwischen November 2007 und November 2008 verwirklicht worden sind.

3.1 Verwaltungseinheiten mit internationalem Bezug und deren Aktivitäten

1. **Berufungsstab:** Die jährlich zirka 30 Berufungen sind eines der strategischen Kerngeschäfte des Präsidenten. Der internationale Bezug ist bedeutend. Rund sechzig Prozent der Professorinnen und Professoren stammen aus dem Ausland. Das gesamte Verfahren bis zur Arbeitsaufnahme der neu berufenen Person wird administrativ vom Berufungsstab gehandhabt. Sowohl die Zuordnung zum Präsidenten als auch die Administration des Verfahrens sind bei Schulleitung und Neuberufenen unbestritten.
2. **Dozentendienst:** Der Dozentendienst ist für die Betreuung der Professorenschaft insbesondere in Lehrbelangen ab Amtsantritt verantwortlich. Im Zuge der organisatorischen Teilreform vom Oktober 2008 wurde der Dozentendienst im Sinne der Prozessoptimierung (Betreuung der Professorenschaft durch eine Stelle) mit dem Berufungsstab unter der neuen Bezeichnung Stab Professuren zusammengelegt. Dieser Aspekt ist von allgemeinem ablauforganisatorischem Interesse und hat weniger einen internationalen Bezug. Deshalb ist er nicht Gegenstand dieser Arbeit.
- 3.-5. **Studienadministration, studentische Dienste und Doktoratsadministration:** Sie sind der Rektorin unterstellt und beim Rektorat angesiedelt. Es besteht in der Schulleitung ein Konsens, dass es ablauforganisatorisch angebracht ist, diese Bereiche beim Rektorat zu belassen und nicht zwischen in- und ausländischen Studierenden zu unterscheiden – auch nicht bei der Zulassung von Studierenden, da eine solche Trennung die Gesamt-Studien-Koordination erschweren würde.
6. **Mobilitätsstelle:** Diese Stelle des Rektorats bietet Programme an, welche die internationale Mobilität von Studierenden erhöht (<http://www.mobilitaet.ethz.ch/>).
7. **ETH tools:** Es handelt sich um eine Einheit des Lehr-Zentrums (<http://www.elz.ethz.ch/>). Aus internationaler Perspektive sind bei ETH tools der Aufgabenbereich von Interesse, welcher die Kontakte zwischen der Hochschule und den Gymnasien vertieft (<http://www.ethtools.ethz.ch/projects/index>). Dieser könnte eine internationale Perspektive aufnehmen.
8. **Rechtsdienst:** Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung ist der Rechtsdienst vermehrt mit internationalen rechtlichen Aspekten konfrontiert beispielsweise beim SEC (siehe 18 unten). Hier bedarf es weiterer Abklärungen, inwieweit im Zuge der Internationalisierung hochspezialisiertes internationales rechtliches Fachwissen von Fall

- zu Fall extern zugekauft werden soll oder ob allenfalls die Ausstattung des Rechtsdiensts mit entsprechendem eigenem Expertenwissen sinnvoll sein könnte.
9. Euresearch: Diese gemeinsame Stelle von ETH und Uni berät und unterstützt Forschende der beiden Hochschulen in allen Belangen der EU-Forschung. Da die Forschungsmittelverwendung sowohl zwischen ETH-eigenen Mitteln, Zweit- und Drittmitteln als auch mit Forschungs-Infrastruktur-Investitionen koordiniert werden muss, ist die Unterstellung von Euresarch beim Vizepräsidenten Forschung unbestritten.
 10. ETH Transfer: Die ebenfalls beim Vizepräsidenten Forschung angesiedelte Einheit unterstützt einerseits ETH-Angehörige in allen Fragen bezüglich Kooperationen mit der Industrie, Erfindungen, Patentanmeldungen und Lizenzierungen sowie bei der Gründung einer ETH Spin-off Firma und vermittelt andererseits externen Interessenten wie Firmen und Ämtern Kontakte zu Forschungsgruppen der ETH Zürich. Internationale Aspekte spielen eine wesentliche Rolle.
 11. ETH Alumni: Die Alumni-Vereinigung bezweckt den Aufbau und die Förderung der Beziehungen zwischen und mit allen Alumni der ETH Zürich. Dies soll die Identifikation mit der ETH fördern und das Ansehen von Hochschule sowie Absolventen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik erhöhen. Im weiteren will die Partnerschaft zur Entwicklung von Lehre und Forschung beitragen sowie durch Fundraising die wirtschaftliche Stellung der Hochschule stärken. Alumni-Kontakte sollen in Zukunft auch international ausgebaut und besser genutzt werden (Schulleitung 2008d, S. 70).
 12. Corporate Communications: Corporate Communications stärkt Reputation, Image und die Marke ETH durch professionelle Kommunikation. Im Zentrum stehen die zielgruppen- und wirkungsorientierte Kommunikation von Leistungen und die kontinuierliche Beziehungspflege mit allen Anspruchsgruppen der Hochschule. Die internationale Dimension der Kommunikation dürfte in Zukunft an Bedeutung gewinnen.
 13. Prorektorat für internationale Beziehungen: Prorektorinnen bzw. Prorektoren sind der Rektorin im Nebenamt für spezielle Aufgaben zugeteilte Professorinnen und Professoren. Sie gehören nicht der Schulleitung an und verfügen somit über weniger strategische Entscheidungsbefugnisse auf Gesamtschulebene. Das Prorektorat für internationale Beziehungen ist Ansprechstelle für alle Fragen im Zusammenhang mit dem internationalen Austausch in Lehre und Forschung (<http://www.ethz.ch/about/international>). Dazu gehören die internationalen Allianzen (siehe 13-16 unten) aber auch das ERASMUS-Programm und die über 30 bilateralen Zusammenarbeitsabkommen der ETH Zürich mit anderen Hochschulen.
 - 13.-16. Internationale Allianzen (IDEA League, AGS, IARU, UNITECH International): Die IDEA League ist eine strategische Allianz zwischen Imperial College London, TU Delft, ETH Zürich, RWTH Aachen und ParisTech (www.idealeague.org). Die AGS ist eine Partnerschaft zwischen dem Massachusetts Institute of Technology, der Universität Chalmers, der Universität Tokyo und der ETH Zürich (<http://globalsustainability.org>). Die IARU ist eine globale Hochschulallianz von zehn international renommierten, forschungsintensiven Hochschulen (www.iaruni.org/). UNITECH International ist ein Netzwerk führender europäischer technischer Universitäten und multinationaler Unternehmen und ermöglicht ausgezeichneten Studierenden, ihre Ingenieurausbildung

durch internationale akademische und berufliche Erfahrungen zu ergänzen (<http://www.unitech-international.org/>). Durch die Internationalisierung von Lehre und Forschung werden internationale universitäre Hochschulverbände in verschiedener Hinsicht attraktiver, z.B. durch Abstimmung der Zulassungs-Standards bzw. Erleichterung der Zulassung von Studierenden der Partner-Universitäten, Koordination und Planung internationaler Forschungszusammenarbeit, Erfahrungs- und Wissensaustausch und Benchmarking im Hochschul-Management und -Marketing (z.B. Sustainable Campus-Initiativen), interkultureller Austausch. Sie erleichtern den Zugang zu hervorragenden Studierenden und Forschenden sowie Forschungsprojekten. Es zeigt sich aber auch, dass es kontinuierlicher Anstrengungen bedarf, solche Verbände mit konkreten Initiativen attraktiv zu erhalten und dass ihre Existenz zum Teil den einzel-institutionellen Interessen zuwiderläuft (z.B. gemeinsame Finanzierung institutionenübergreifender Forschungsprojekte oder gemeinsames Fundraising).

17. Sino-Swiss Science and Technology Cooperation: Die ETH hat gemeinsam mit dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung ein wissenschaftliches Zusammenarbeitsprogramm zwischen China und der Schweiz entwickelt, bei dem die ETH die Federführung hat (www.china.ethz.ch). Das Programm ist vorerst auf vier Jahre angelegt und soll allen Schweizer Universitäten zugänglich sein. Die Sino-Swiss Science and Technology Cooperation steht beispielhaft für das Engagement der ETH bei Projekten, welche auf Bundesebene initiiert werden („Wissenschaftsaussenpolitik“, bilaterale Programme).
18. Singapore-ETH Center for Global Environmental Sustainability (SEC). Der ETH-Bereich ist daran, unter der Federführung der ETH Zürich eine auf vorerst acht Jahre beschränkte intensive Zusammenarbeit mit Singapur (National Research Foundation NRF als Funding Agency, National University of Singapore NUS und Nanyang Technical University NTU als Partneruniversitäten) aufzubauen mit dem Ziel, das SEC zu etablieren. Die Kooperation erstreckt sich auf Forschung, Lehre und Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. Sie ist umfangreich und in allen Belangen (politisch, rechtlich finanziell, organisatorisch, kulturell) komplex. Das Projekt könnte sich zum Modellfall für weitere zukünftige, grosse internationale Zusammenarbeitsprojekte staatlicher Hochschulsysteme entwickeln (z.B. mit arabischen Staaten).

3.2 Vorarbeiten der Arbeitsgruppe ETH Zürich International bis Oktober 2007

Im März 2006 hat die Schulleitung erstmals eine Arbeitsgruppe „ETH Zürich International“ unter der Leitung des Vizepräsidenten für Planung und Logistik eingesetzt (Schulleitung, 2006). Diese hatte den Auftrag, eine umfassende und integrierte Strategie für die internationale Positionierung der ETH Zürich zu erarbeiten. Die Arbeitsgruppe traf sich zwischen April und Juni 2006 dreimal und bereitete für die Schulleitungsklausur vom August 2006 ein Entwurfs-Dokument vor (Working Group ETH Zurich International, 2006). Der Bericht beschreibt in einem ersten Teil die internationalen Verflechtungen der ETH Zürich. In einem zweiten Teil stellt er Stärken und Schwächen der ETH Zürich im globalen Kontext dar. Der

dritte und umfangreichste Teil schlägt strategische Ziele und Massnahmen mit internationalem Bezug in folgenden Bereichen vor:

1. Lehre;
2. Forschung;
3. Zusammenarbeit mit und Dienstleistungen für die Wirtschaft;
4. Internationale strategische Partnerschaften und Allianzen;
5. Zusammenarbeiten mit internationalen schweizerischen Wissenschafts- und Technologie-Repräsentanten (Swiss houses, Wissenschafts-Attaches, Botschaften, Konsulaten);
6. Alumni;
7. Internationales Bekanntheit der „Marke ETH“;
8. Dienstleistungen für internationale Studierende und Mitarbeitende;
9. Berücksichtigung internationaler Aspekte bei der Studiengebührengestaltung.

Für jeden Bereich wird die Ausgangslage beschrieben und darauf basierend werden Ziele und notwendige Schlüsselaktionen vorgeschlagen.

Der Bericht wurde von der Schulleitung im Februar 2007 zur Kenntnis genommen und die Arbeitsgruppe mit dem Auftrag reaktiviert, unter der Leitung des Vizepräsidenten für Planung und Logistik bis Mai 2007 einen Katalog konkreter Umsetzungsmassnahmen zu erarbeiten (Schulleitung, 2007).

Im April 2007 fanden in der Schulleitung erste Diskussionen über die Organisation des internationalen institutionellen Bereichs aufgrund eines weiteren Dokuments der Working Group ETH Zurich International (2007) statt. Es wurden aber keine Entscheidungen gefällt, weil dies durch neue Schulleitung geschehen soll, die im September 2007 ihr Amt antrat. Das Dokument enthält vor allem eine Auflistung aller mit internationalen institutionellen Angelegenheiten befassten Personen zum Teil mit ihrem Anstellungsgrad. Seit April 2007 hat sich ein Teil der Arbeitsgruppe (Angehörige von Schulleitungsstäben und zentralen Organen) getroffen und erste Überlegungen zu Umsetzungsmassnahmen und Strukturen angestellt.

3.3 Organisatorische Reformvorhaben der ETH seit November 2007

Im November 2007 beschloss die Schulleitung, die Schulleitungsstruktur und die zentralen Organe einer organisatorischen Teilreform zu unterziehen (Schulleitung, 2007). Dazu gehörte die zentrale Organisation und Repräsentation der internationalen Beziehungen. Bis anhin war dieser Bereich nicht durch ein eigenes Schulleitungsressort, sondern auf höherer Führungsebene durch zwei Funktionen repräsentiert: Der Prorektor für internationale Beziehungen unterstand der Rektorin und repräsentierte alle internationalen Aspekte der Lehre, ohne selbst Schulleitungsmitglied zu sein. Internationale Hochschul-Allianzen wurden durch den Vizepräsidenten Planung und Logistik zwar in der Schulleitung repräsentiert, aber nur als eine seiner zahlreichen Funktionen. Der Reformvorschlag sah nun die Schaffung der Stelle eines Vizepräsidenten Internationale Beziehungen vor, welcher die auf den Prorektor für internationale Beziehungen und den Vizepräsidenten Planung und Logistik verteilten Aufgaben bündeln, besser sichtbar machen und nach innen und aussen als eigenständiges Vizepräsidium ein angemessenes institutionelle Gewicht verleihen sollte.

Gemäss Artikel 19, Absatz 2 der Verordnung des ETH-Rats über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen Zürich und Lausanne (ETH-Rat, 2003) konsultieren die Schulleitungen die Gruppen der Hochschulangehörigen und die Hochschulversammlung sowie die betroffenen Unterrichts- und Forschungseinheiten, bevor sie Beschlüsse über die Schaffung und Aufhebung von Unterrichts- und Forschungseinheiten, über Strukturfragen und über Ausbildungsmethoden fassen. Die Organisation der ETH ist in der Organisationsverordnung (Schulleitung, 2003) festgelegt. Die Vernehmlassung der geplanten organisatorischen Teilreform vom April 2008 zeigte nun, dass die Strategie, die Ziele und die Aufgaben eines Vizepräsidenten internationale Beziehungen nicht genügend herausgearbeitet bzw. den Hochschulgruppen zu wenig gut kommuniziert worden waren, insbesondere nicht der Professorenschaft. Die Schulleitung verzichtete deshalb darauf, ein eigenständiges Vizepräsidium für internationale Beziehungen zu schaffen. Die Vernehmlassung hatte zur Einsicht geführt, dass nun die strategische und inhaltliche Ausrichtung der internationalen institutionellen Angelegenheiten vertieft abgeklärt werden muss. Die Schulleitung setzte als Reaktion auf das Vernehmlassungsergebnis im Juni 2008 eine neu zusammengesetzte Arbeitsgruppe ETH Zürich International aus Vertretern der Professorenschaft und der Stäbe der zentralen Verwaltung ein (Schulleitung, 2008b). Sekretär der Arbeitsgruppe war der Autor der vorliegenden Arbeit. Der Arbeitsgruppe wurde der Auftrag erteilt, für die Schulleitungssitzung vom 14.10.2008 ein Strategie- und Massnahmenpapier zu den internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH Zürich vorzulegen, welches mit den Departementen abgestimmt ist. Fragen der Organisation waren explizit nicht Gegenstand des Auftrags der Arbeitsgruppe.

Statt der Schaffung eines Vizepräsidiums für internationale Beziehungen entschied die Schulleitung im September 2008, einen Delegierten des Präsidenten für internationale institutionelle Angelegenheiten einzusetzen (Schulleitung, 2008c), ohne sein Pflichtenheft und seine personelle und finanzielle Ausstattung zu jenem Zeitpunkt zu definieren.

Um dem Auftrag der Schulleitung zum Einbezug der Departemente nachzukommen, führte der Autor zusammen mit einer Kollegin und einem Kollegen anderer Schulleitungsstäbe mit jedem Departement strukturierte Interviews durch, protokollierte sie und wertete sie aus (Arbeitsgruppe ETH Zürich International, 2008b). Die Auswertung findet sich in Anhang 2.

Um eine präzisere Vorstellung darüber zu erhalten, wie viele Stellen im internationalen Bereich in der zentralen Verwaltung der ETH eingesetzt werden, liess die Arbeitsgruppe ETH Zürich International durch einen Stabsmitarbeiter im Sommer 2008 bei der zentralen Verwaltung der ETH Zürich eine entsprechende Umfrage durchführen (Jeker, 2008). Diese ergibt, dass die ETH Zürich für Aufgaben mit internationalem Bezug wie sie in Tabelle 1 zusammengestellt sind insgesamt 25-30 Vollzeitstellen einsetzt. Eine exakte Abschätzung ist schwierig, da oftmals keine scharfe Trennung zwischen nationalen und internationalen Aufgaben möglich ist. Mit rund acht Vollzeitstellenäquivalenten werden die meisten Ressourcen im Rektorat eingesetzt (Bereiche 3-5 in Tabelle 1) gefolgt von ETH Transfer (zirka sieben Vollzeitstellenäquivalente) und Euresearch (rund fünf Vollzeitstellenäquivalente) beide beim Vizepräsidenten Forschung angesiedelt (Bereiche 9 und 10 in Tabelle 1) sowie der Mobilitätsstelle im Bereich der Rektorin mit rund 4.4 Vollzeitstellenäquivalenten (Bereich 6 in Tabelle 1).

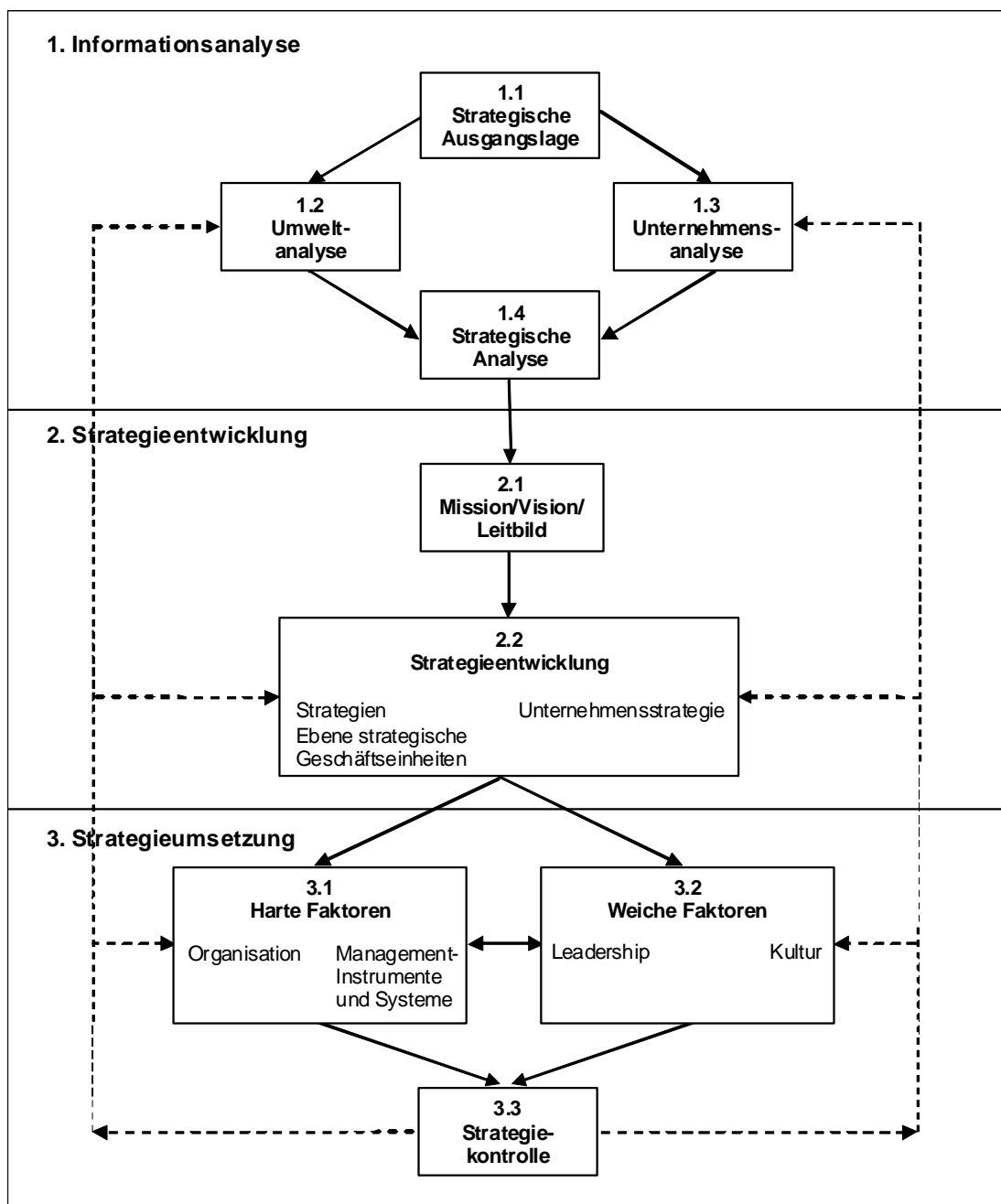
Schliesslich war der Autor als Mitglied der Arbeitsgruppe massgeblich am von der Schulleitung in Auftrag gegebenen Strategie- und Massnahmenpapier (Arbeitsgruppe ETH Zürich International, 2008a) beteiligt, welches auf der Grundlage der im vorangehenden Unterkapitel beschriebenen Dokumente und in Einklang mit der Strategie und dem Entwicklungsplan der Gesamt-ETH (Schulleitung, 2008d) sein soll. Die Ergebnisse werden in Kapitel 6.2 präsentiert. Die vorgeschlagene Strategie und die zugehörigen Massnahmen wurden von der Schulleitung am 25.11.2008 zustimmend zur Kenntnis genommen (Schulleitung, 2008a). Der Delegierte für Internationale institutionelle Angelegenheiten wurde beauftragt, der Schulleitung für die Sitzung vom 03.02.2009, basierend auf dem an der Schulleitungsklausur vom 02./03.09.2008 genehmigten Organigramm, Vorschläge für Pflichtenhefte und personelle Zusammensetzung der vorgesehenen Gremien zu unterbreiten. Das Organigramm und die zu Grunde liegenden organisatorischen Überlegungen waren im Sommer 2008 entwickelt worden. Sie werden in Kapitel 6.4 präsentiert. Der Auftrag der Arbeitsgruppe ETH Zürich International wurde als erfüllt erklärt und ihre Arbeit verdankt.

4 Relevante betriebswirtschaftliche Literatur

4.1 Einordnung der betriebswirtschaftlichen Ansätze in den Prozess des strategischen Managements

Fachlich ist die Arbeit in der Betriebswirtschaftslehre angesiedelt. Dort fokussiert sie auf die beiden Bereiche strategisches Management und organisatorische Gestaltung. Lombriser und Abplanalp (2005) unterteilen den Prozess des strategischen Managements in die drei Phasen Informationsanalyse, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung gemäss Abbildung 5.

Abbildung 5: Prozess des strategischen Managements



Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Lombriser und Abplanalp (2005, S. 47)

Innerhalb des Prozesses des strategischen Managements werden in der vorliegenden Arbeit die SWOT-Analyse als Teil der strategischen Analyse (1.4), das Benchmarking als eine Methode der Unternehmensanalyse (1.3) sowie die Entwicklung einer Mission und einer Vision und von Strategischen Massnahmen als Teil der Strategieentwicklung angewendet.

4.2 Organisatorische Gestaltung

Der organisatorische Vorschlag für die internationalen institutionellen Angelegenheiten, der in dieser Arbeit gemacht wird, wird in der betriebswirtschaftswissenschaftlichen Literatur der Organisationslehre zugeordnet. In der vorliegenden Arbeit wird aber keine umfassende Organisationsanalyse durchgeführt, sondern die Organisation wird im Kontext des im vorangehenden Unterkapitel beschriebenen Prozesses des strategischen Managements betrachtet. Dort stellt die Organisation einen „harten“ Faktor dar, der in der Phase der Strategieumsetzung ins Spiel kommt (siehe 3.1, Abbildung 5).

Damit alternative Organisationsstrukturen miteinander verglichen und hinsichtlich ihrer relativen Vorteilhaftigkeit bewertet werden können, sind entsprechende Massstäbe erforderlich. Dies sind die organisatorische Effektivität und die organisatorische Effizienz (Thom und Wenger, 2002):

- Mit Effektivität wird die grundsätzliche Eignung einer organisatorischen Lösung zur Erreichung der strategischen Ziele beurteilt. Effektivität ist somit im Hinblick auf ein Ziel gegeben oder nicht gegeben.
- Effizienz ist demgegenüber die Leistungswirksamkeit oder das Erfolgsniveau eines organisatorischen Vorschlags im Hinblick auf die Erreichung eines strategischen Ziels.

Gemäss Thom und Wenger (2002) sind im organisatorischen Gestaltungsprozess sowohl Effektivität als auch Effizienz angemessen zu berücksichtigen: die Generierung von organisatorischen Alternativen ist genauso wichtig wie deren möglichst wirksame organisatorische Umsetzung. Die Autoren gliedern den Prozess der organisatorischen Gestaltung acht Phasen, die in Abbildung 6 dargestellt sind. Im Zentrum dieser Arbeit stehen einerseits die strategischen Aspekte der Initiierung und Mobilisierung sowie der Analyse des Problemfelds mittels SWOT-Analyse und Benchmarking in den Phasen 2 und 3. Andererseits werden organisatorische Gestaltungsaspekte behandelt nämlich die Diagnose und Gestaltungsprinzipien, Generierung von Gestaltungsalternativen sowie Bewertung und Auswahl in den Phasen 4 bis 6.

Die Abfolge der acht Phasen ist keine zwingende zeitliche Reihenfolge. Es handelt sich um eine logische Ordnung zur systematischen Bewältigung der organisatorischen Gestaltung als Entscheidungsprozess und hilft, die auftretenden Aufgaben und Aktivitäten zu ordnen. Die prozessartige Strukturierung ermöglicht es weiter, den einzelnen Phasen die zu ihrer Bewältigung notwendigen Instrumente und Techniken zuzuweisen. Praktisch jeder organisatorische Gestaltungsprozess weist Rückkopplungen auf. Phasen werden gleichzeitig und mehrfach durchlaufen. Solche Schlaufen sind zur Steigerung der Qualität wünschenswert.

Abbildung 6: Phasen der organisatorischen Gestaltung

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Problemerkennung 1 </div>	Die richtigen Probleme anhand einzelner Indikatoren erkennen.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Initiierung & Mobilisierung 2 </div>	Die Chancen und Risiken eines Gestaltungsprozesses erkennen. Die zu verändernde Einheit sind mobilisieren: Wissens-, Motivations- und Machtbarrieren sind zu überwinden, um der Gefahr des Abbruchs oder Scheiterns des Prozesses entgegenzuwirken.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Analyse des Problemfeldes 3 </div>	Verfeinerung des Überblicks über das zu lösende Problem. Ermittlung des Ist-Zustandes und der Gestaltungsbedingungen; Entwicklung eines Soll-Zustandes; Beurteilung der Soll-Ist-Abweichung.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Diagnose & Gestaltungsprinzipien 4 </div>	Die Ursachen der erkannten Schwachstellen und Mängel ermitteln und die erhobenen Sachverhalte gestaltungsorientiert aufbereiten; die Gestaltungsprinzipien bestimmen, die vorgeben, was mit der neuen Organisation erreicht werden soll.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Generierung v. Gestaltungsalternativen 5 </div>	In kreativem Suchprozess organisatorische Gestaltungsalternativen entwerfen und inhaltlich unter Berücksichtigung der vorher festgelegten Gestaltungsprinzipien konkretisieren.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Bewertung & Auswahl 6 </div>	Die entworfenen organisatorischen Alternativen mit Hilfe von organisatorischen Effizienzkriterien bewerten; die beste der Gestaltungslösungen anschliessend verbindlich als neue Organisation auswählen.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Implementierung 7 </div>	Die ausgewählte Alternative vor ihrer Einführung detaillieren und ggf. in Pilotversuch erproben; Barrieren überwinden, informieren, schulen, motivieren.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> Erfolgskontrolle & Weiterentwicklung 8 </div>	Nach der Einführungsphase die neuen Strukturen und Prozesse kritisch beurteilen und ggf. fortlaufend dynamisch anpassen.

Quelle: Leicht verändert auf der Grundlage von Thom und Wenger (2002, S. 22)

4.3 Von „Strategie und Organisation“ zu „strategizing and organizing“

Die Betriebswirtschaftslehre an der Wende zum neuen Jahrtausend relativiert die in den vorangehenden Unterkapiteln und in dieser Arbeit zur besseren Strukturierung des Managementprozesses und dieser Arbeit vorgenommene Trennung zwischen Strategie und Organisation. Whittington und Melin (2003) nennen drei Triebkräfte, weshalb diese Trennung heute nicht mehr angebracht ist:

1. Zunehmender globaler Wettbewerb bedingt schnelleren Wandel. Stabile Zustände werden damit illusorisch und verlangen die dauernde Suche nach neuen Wettbewerbsvorteilen und damit verbundene organisatorische Anpassungen.
2. Zunehmende Imitation in umkämpften Märkten führt zu einer rascheren Imitation von neuen Produkten. Es wird deshalb wichtiger, die Innovations-Fähigkeit in der Organisation selbst besser zu verankern, so dass hochwertige Innovation fortlaufend neu hervorgebracht werden können.

3. Zunehmende Bedeutung von Wissen und Kenntnissen in der modernen Wissensgesellschaft lassen die Fähigkeit einer Organisation, Wissen zu managen zu einem eigenständigen Wettbewerbsfaktor werden.

Diese drei Triebkräfte werden von Whittington und Melin (2003) zwar aus der Unternehmensperspektive dargestellt. Sie treffen aber zweifellos auch auf eine im globalen Wissensmarkt und Wissenswettbewerb positionierte Hochschule wie die ETH zu. Um hier bestehen zu können braucht es die dauernde Fähigkeit, Strategien anzupassen (im Englischen „strategizing“) und zu (re-)organisieren im Sinne eines zusammengehörigen (dualen) Systems. Erfolg hängt gemäss diesen Autoren nicht länger davon ab, die richtigen Strategien und Strukturen zu haben, sondern die Fähigkeit, diese fortlaufend im gegenseitigen Wechselspiel zu erneuern. Dabei sind sowohl Effektivität als auch Effizienz angemessen zu berücksichtigen (Thom und Wenger, 2002): Die Auswahl grundsätzlich geeigneter organisatorischer Alternativen im strategischen Planungsprozess ist genauso wichtig wie deren wirksame Umsetzung beim (Re-)Organisieren.

4.4 Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen

Die erwähnte Notwendigkeit, dass sich die Organisation im Wechselspiel mit der Strategieentwicklung fortlaufend erneuern muss, führt zwangsläufig zur Frage, welche Strukturen innovations- und anpassungsfähige Organisationen aufweisen. Kieser und Walgenbach (2003) nennen aufgrund der Auswertung mehrerer Studien folgende Organisations-Ausprägungen, welche die Voraussetzungen für Flexibilität und Innovationsfähigkeit verbessern:

1. geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene;
2. starke Dezentralisierung;
3. flache Hierarchien;
4. Minimierung der Grösse zentraler unterstützender Abteilungen;
5. einfache Koordination, d.h. keine umfassende Matrixstruktur;
6. leichte Ergänzenbarkeit um temporäre Teams für grössere innovative Vorhaben;
7. verstärkter Einsatz von Selbstbestimmung und Organisationskultur zur Koordination innovativer Aktivitäten.

5 Beschreibung der angewendeten betriebswirtschaftlichen Methoden

Die vier in Kapitel 2 beschriebenen inhaltlichen Elemente der Arbeit werden mit den in Kapitel 4 dargestellten betriebswirtschaftlichen Ansätzen bearbeitet. Beides ist in Tabelle 2 zusammenfassend dargestellt und die folgenden Unterkapitel geben einen Überblick zu den einzelnen betriebswirtschaftlichen Ansätzen.

Tabelle 2: Inhaltliche Elemente der Arbeit und betriebswirtschaftliche Ansätze

Inhaltliches Element	Betriebswirtschaftlicher Ansatz
1. Strategische Analyse: Stärken, Schwächen bei den internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH / Chancen und Risiken des Umfeldes	SWOT-Analyse
2. Strategieentwicklung: Internationalisierungsstrategie für die internationalen institutionellen Angelegenheiten und daraus abgeleitete Massnahmen zur Strategieumsetzung	Entwicklung einer Vision, Mission und von Zielen sowie Massnahmen zur Strategieumsetzung
3. Analyse des internationalen Bereichs von Vergleichs-Universitäten	Benchmarking mittels Analyse des internationalen Bereichs ausgewählter Vergleichs-Universitäten
4. Aufbau- und ablauforganisatorische Vorschläge	Synthese unter Berücksichtigung der Gestaltungsprinzipien der Organisation und anhand von Effizienzkriterien und auf der Grundlage eines Effizienzkonzept

5.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (SWOT als Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) stellt gemäss Müller-Stewens und Lechner (2005) wichtige Einflussfaktoren von Umwelt und Unternehmen komprimiert und im Überblick dar.

Gegenstand der Umweltanalyse ist gemäss Lombriser und Abplanalp (2005) das globale Umfeld (wirtschaftliche, politische, gesellschaftliche, technologische Entwicklungen) sowie die Entwicklung der Branche (Struktur, Erfolgsfaktoren, Wettbewerbssituation) und der wichtigsten Konkurrenten (Hauptstärken und –schwächen, erkennbare Strategien). Die Betrachtung ist zukunftsgerichtet und konzentriert sich auf bestehende und potentielle Chancen und Gefahren. Die Unternehmensanalyse zeigt die eigenen Stärken und Schwächen auf. Sie besteht vor allem aus einer Analyse der Unternehmensressourcen in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Sie erstreckt sich über das ganze Unternehmen (Unternehmenskultur, Management- und Informationssysteme, finanzielle Lage, Kostenstruktur, Gebäude/Anlagen, Standort) oder betrifft einzelne Teilbereiche (z.B. Fähigkeiten im Forschungs-, Produktions-, Marketing-, Personalbereich, Innovationsfähigkeit, Wertvorstellungen und Problemlösungsfähigkeit der Unternehmensleitung).

Die SWOT-Analyse gewinnt aus der Gegenüberstellung von Unternehmen und Umwelt eine Vielzahl strategischer Optionen (Abbildung 7). Die SWOT-Kombinationen werden mit den entsprechenden Bezeichnungen in die vier Strategiefelder eingetragen (z.B. S1/T1). Meistens sind es Zweier oder Dreierkombinationen (S1, S3, O2). Daraus resultieren die in den Strategiefeldern charakterisierten vier Strategietypen (SO, ST, WO, WT).

Der Wert der SWOT-Analyse liegt laut Müller-Stewens und Lechner (2005) in der logischen Verbindung zwischen Umwelt- und Unternehmensanalyse und in der Abhängigkeit der Strategiealternativen von diesen Verbindungen. Der Nachteil der Methode besteht darin, dass sie mögliche kritische Kombination gar nicht berücksichtigt (eine Stärke könnte zum Beispiel zum Abbau einer Schwäche dienen), sowie gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Strategieoptionen vernachlässigt.

Die in dieser Arbeit durchgeführte SWOT-Analyse für die internationalen institutionellen Angelegenheiten berücksichtigt die in Kapitel 1.1.2 von der Schulleitung für die Gesamteinstitution beschriebenen Herausforderungen und die daraus resultierenden strategischen Massnahmen als übergeordnete gesamteinstitutionelle Vorgaben.

Abbildung 7: Aufbau der SWOT-Matrix

	Umfeld-/Umweltfaktoren	
Unternehmensfaktoren	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
		O1 Chance 1 O2 Chance 2 O3 Chance 3
Strengths (Stärken)	SO-Strategien	ST-Strategien
S1 Stärke 1 S2 Stärke 2 S3 Stärke 3	Stärken des Unternehmens verwenden, um Chancen im Umfeld zu nutzen z.B. SO-Strategie 1 (S1, S3, O2)	Durch Einsatz interner Stärken externe Bedrohungen neutralisieren z.B. ST-Strategie 1 (S1, T2)
Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien	WT-Strategien
W1 Schwäche 1 W2 Schwäche 2 W3 Schwäche 3	An externen Chancen partizipieren, so dass interne Schwächen weniger gewichtig werden z.B. WO-Strategie 1 (W1, O2, O3)	Durch Abbau interner Schwächen die Gefahren aus dem Umfeld reduzieren z.B. WT-Strategie 1 (W1, T3)

Quelle: Leicht verändert auf der Grundlage von Lombrieser und Abplanalp (2005, S. 198)

5.2 Strategieentwicklung

5.2.1 Unternehmensstrategie versus Strategien auf Ebene strategischer Geschäftseinheiten

Wie Abbildung 5 zeigt, umfasst die zweite Phase des strategischen Managements die Strategieentwicklung. Dabei wird die Unternehmensstrategie von den Strategien auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten unterschieden. Die in Kapitel 1.1.2 vorgestellten strategischen Massnahmen der ETH gehören zur unternehmensstrategischen Ebene. Im kommerziellen Unternehmen werden hier die Geschäftsfelder (Produkt-Markt-Kombinationen) definiert, in denen ein Unternehmen tätig sein will (Lombrieser und Abplanalp, 2005). Die Unternehmensstrategie wird in der vorliegenden Arbeit als gegeben betrachtet. Die in der vorliegenden Arbeit entwickelten strategischen Ziele und Massnahmen stellen bezogen auf Abbildung 5 eher solche auf Ebene strategische Geschäftseinheit dar. In kommerziellen Unternehmen werden die Leistungs- und Marktprioritäten, die Zielmärkte sowie die Marktanteile von Geschäftseinheiten festgelegt, mit welcher ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden soll.

5.2.2 Vision und Mission

Gemäss Thom und Ritz (2006) werden Vision, Mission und Leitbild in Organisationen entworfen und implementiert, um der Organisation und ihren Angehörigen eine Orientierung zu geben und langfristige Entwicklungsperspektiven zu fokussieren. Dabei wird unter Vision eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee über die Entwicklung der Organisation verstanden, die richtungsweisende und normative Aussagen zu den zentralen Zielen der Organisation enthalten soll. Demgegenüber enthält die Mission eine Darstellung des Organisationszwecks sowie Aussagen zu Werten, Verhaltensstandards und Strategien zur Erfüllung dieses Organisationszwecks.

5.3 Benchmarking

Lombriser und Abplanalp (2005) bezeichnen den systematischen und kontinuierlichen Vergleich der Leistung der eigenen Unternehmung mit der Leistung der direkten Konkurrenten oder „best in class“ als Benchmarking. Die beste Ausführungspraxis („best practice“) die ein Unternehmen zu den einzelnen Wertaktivitäten der Wertkette innerhalb oder ausserhalb der Branche findet, wird als Benchmark definiert. Lombriser und Abplanalp (2005) teilen das strategische Benchmarking in die folgenden sieben Schritte ein:

1. Benchmarking-Objekt identifizieren: Dies können ganze Unternehmen, Strukturen, Arbeitsplätze, Produkte, Komponenten, Einzelteile, Kernprozesse oder unterstützende Prozesse sein.
2. Benchmarking-Team bestimmen.
3. Benchmarking-Objekt intern analysieren: Leistungskennzahlen definieren, anhand derer das Benchmarking durchgeführt wird.
4. Vergleichsunternehmen bestimmen: Da es schwierig ist, die Weltbesten zu identifizieren, sollen Unternehmen beigezogen sind, welche hinsichtlich des Benchmarking-Objekts deutlich besser als das eigene Unternehmen sind.
5. Vergleichsunternehmen analysieren: Es handelt sich um den aufwendigsten Schritt. Die Analyse findet immer auf zwei Ebenen statt. Erstens werden Kennzahlen und Ziele erfasst, zweitens bewährte, funktionierende Prozesse.
6. Ergebnisse bewerten und Konsequenzen ableiten: Bei der Bewertung soll auf strukturelle Unterschiede zwischen dem Vergleichsunternehmen und dem eigenen Unternehmen geachtet werden. Es soll festgestellt werden, unter welchen internen und externen Randbedingungen die Ergebnisse erzielt werden.
7. Neue Ziele und Prozesse festlegen, Massnahmen umsetzen: Aufgrund der Ergebnisse setzt das Benchmarking-Team gemeinsam mit der Unternehmensleitung Ziele fest, schlägt Massnahmen vor und ist auch für deren Umsetzung verantwortlich.

In der vorliegenden Arbeit hat das Benchmarking den Zweck, die Organisation des internationalen Bereichs von führenden Forschungsuniversitäten zu beschreiben. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die Internationalisierung und Internationalität bei den Benchmark-Universitäten ein Faktor ist, der zu ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Mittels Internet-Recherche wird analysiert, ob die internationalen Angelegenheiten dieser Universitäten vergleichbare organisatorische Merkmale aufweisen.

Konkret wurden die folgenden Aspekte betrachtet:

- Aufbauorganisation des Bereichs Internationales: Wie definieren die betrachteten Universitäten die internationalen institutionellen Angelegenheiten?
- Wo ist Bereich Internationales aufbauorganisatorisch angesiedelt? Wie hoch ist seine Leitungsperson in der Gesamthierarchie angesiedelt?
- Wie ist der Bereich Internationales aufbauorganisatorisch strukturiert?

5.4 Organisatorische Gestaltung

Die betriebswirtschaftlichen Methoden zur organisatorischen Gestaltung wurden in Kapitel 4.2 besprochen.

6 Ergebnisse

6.1 SWOT-Analyse

6.1.1 Einleitung

Anlässlich eines SWOT-Workshops vom 26.02.2008 definierten die Teilnehmenden Stärken, und Schwächen der ETH im internationalen Bereich sowie Chancen und Gefahren im Umfeld. Anhang 1 liefert Hintergrundinformationen zum Workshop. Ausgangspunkte dafür bildeten der Bericht ‚Internationalization Strategy for ETH Zurich‘ (Working Group ETH Zurich International, 2006) sowie des Strategie- und Entwicklungsplans 2008-2011 (Schulleitung, 2008d). Die Teilnehmenden hatten beschlossen, den erstgenannten als Basis für die Weiterarbeit zu benutzen. Ihm entstammen die in der SWOT-Matrix (Tabelle 3) schwarz eingetragenen Elemente. Jeder Strategie wurden wichtige Einflussfaktoren aus dem Unternehmen und der Umwelt / dem Umfeld zugewiesen (z.B. S3/T3 der Strategie ST1).

6.1.2 Ergebnisse des SWOT-Matrix-Workshops

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die schwarzen Elementen und Strategien, welche am Workshop vom 26.02.2008 diskutiert wurden. Zwölf der gesamthaft 29 Strategien sind ST-Strategien, bei denen dank des Einsatzes interner Stärken Gefahren aus dem Umfeld neutralisiert werden sollen. Davon zielen die meisten (7) auf die Neutralisierung der Gefahr T3 ‚Verschärfter Wettbewerb um die besten Talente auf allen Stufen‘ ab. Drei Strategien wollen die Gefahr T2 ‚Verlust der politischen Legitimation‘ durch Einsatz von Stärken beheben. Am häufigsten werden in diesem Strategietyp die Stärken S7 ‚Effiziente, motivierte Verwaltung‘, S3 ‚Institutionelle internationale Vernetzung‘ und S6 ‚Hohe Qualität der Professorenschaft‘ eingesetzt.

Zehn Strategien zielen darauf ab, an externen Chancen partizipieren zu wollen, um dadurch interne Schwächen auszugleichen (WO-Strategien). Sieben dieser Strategien haben zum Ziel, die Abhängigkeit von öffentlichen Geldern zu reduzieren (Schwäche W4). Am meisten werden dazu die beiden Stärken O1 ‚Guter Ruf von ETH-Absolvierenden auf dem Arbeitsmarkt‘ und O2 ‚Hohe Wertschätzung der ETH in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft‘ eingesetzt.

Es können nur zwei Strategien identifiziert werden, bei denen institutionelle Stärken eingesetzt werden, um Chancen im internationalen Umfeld wahrzunehmen (SO-Strategien). Die aktuelle Matrix legt somit das Schwergewicht darauf, Stärken einzusetzen, um Gefahren aus dem Umfeld auszuschalten (ST-Strategien) und nicht dazu, Chancen zu nutzen, die das Umfeld bietet. Dieselbe Aussage gilt, wenn auch weniger ausgeprägt, für WT-Strategien, bei denen institutionelle Schwächen abgebaut werden sollen, um Gefahren aus dem Umfeld zu reduzieren.

Wie Abbildung 8 zeigt, werden gegen die meisten Gefahren gar keine (T1 und T7) oder kaum (T5, T6 und T8) Strategien vorgeschlagen. Dasselbe gilt für Schwächen: das Schwergewicht liegt bei Strategien welche die Abhängigkeit der ETH von öffentlichen Geldern beheben wollen (W4), während es keine Strategien gegen die Schwächen W1 und W9 gibt sowie kaum gegen die Schwächen W2, W5 sowie W10-W15.

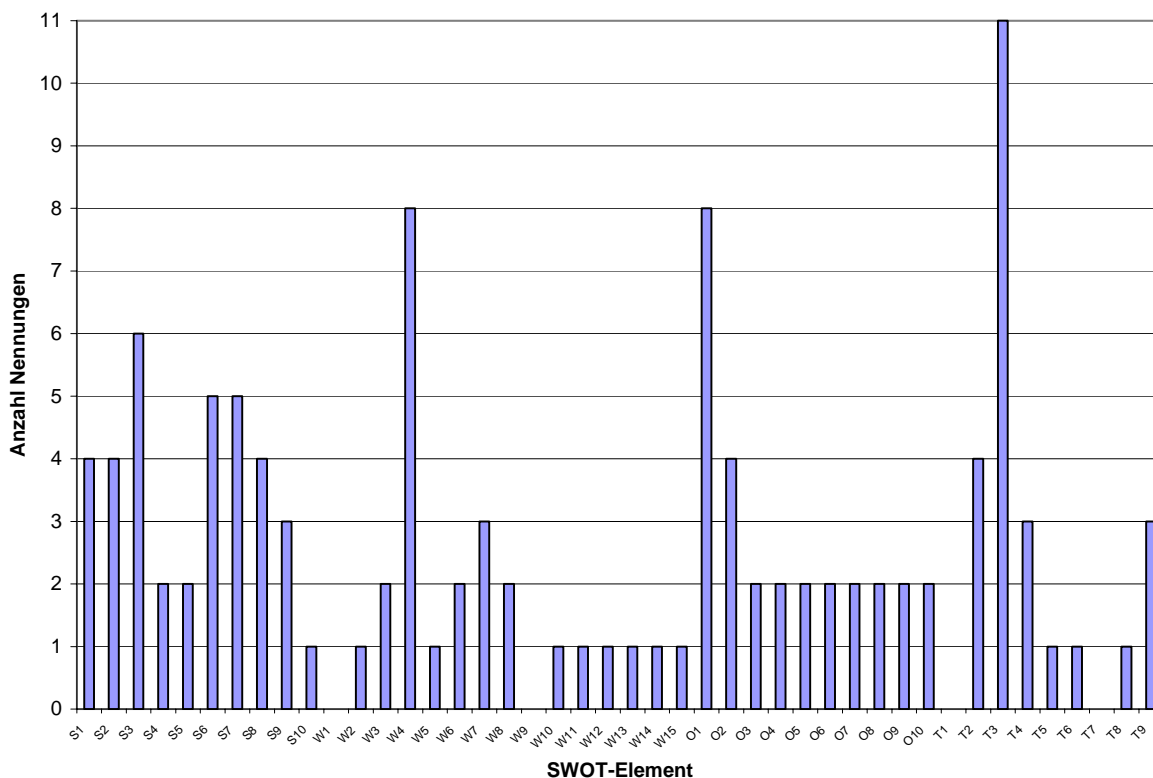
Tabelle 3: SWOT-Matrix internationale institutionelle Angelegenheiten der ETH Zürich
(schwarze Elemente und Strategien: anlässlich des Workshops vom 26.02.2008 diskutiert; grün: nachträglich aufgrund weiterer strategischer Dokumente vom Autor eingefügt)

	<p>O1: Guter Ruf von ETH-Absolvierenden auf CH-Arbeitsmarkt</p> <p>O2: Hohe Wertschätzung der ETH in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft</p> <p>O3: Geographische Kleinräumigkeit Zürichs und der Schweiz</p> <p>O4: Zentrale geographische Lage</p> <p>O5: Interkulturelle Kompetenz der Schweiz</p> <p>O6: Hohe Lebensqualität</p> <p>O7: Mehrsprachigkeit</p> <p>O8: Hohe Dichte exzellenter wissenschaftlicher Einrichtungen</p> <p>O9: Wettbewerbsfähig Löhne für Hochschulabsolventen</p> <p>O10: Günstiges unternehmerisches Umfeld</p>	<p>T1: Quantitative Wachstumsvorgaben</p> <p>T2: Verlust der politischen Legitimation</p> <p>T3: Verschärfter Wettbewerb um die besten Talente auf allen Stufen</p> <p>T4: Hohe Lebenshaltungskosten</p> <p>T5: Ausländerpolitik</p> <p>T6: Interkulturelle Probleme</p> <p>T7: Missbrauch des Wissens</p> <p>T8: Decline in international rankings</p> <p>T9: Decreasing visibility for international students and faculty by exclusively focusing on national themes</p>
<p>S1: Hervorragende internationale Vernetzung der Professorenschaft</p> <p>S2: Hervorragend ausgebildete Studierende</p> <p>S3: Institutionelle internationale Vernetzung</p> <p>S4: Ausgezeichnete Infrastruktur / Grundausstattung</p> <p>S5: Grosszügige Grundfinanzierung</p> <p>S6: Hohe Qualität der Professorenschaft</p> <p>S7: Effiziente / Motivierte Verwaltung</p> <p>S8: Ausrichtung der ETH auf globalen Wettbewerb</p> <p>S9: Exzellentes fachliches Umfeld</p> <p>S10: Strategy for international education marketing under implementation</p>	<p>SO-Strategien</p> <p>SO1 Strengthen the offering of continuing education aligned with ETH Zurich's areas of research strengths, especially within competence centres and thematic platforms (S8, S9, O1)</p> <p>SO2 Expand Marketing with Greater Zurich Area (S8, S10, O3-O10)</p>	<p>ST-Strategien</p> <p>ST1 ETH Zurich participates in a limited number of international networks in which it seeks to play an active role and aims for intense collaboration and exchange (S3, T3)</p> <p>ST2 Raise brand awareness (S1, S3, T3)</p> <p>ST3 Make "internationalization" a major issue in Switzerland (S7, T2, T5)</p> <p>ST4 Position the ETH Zurich brand (S6, S7, T2)</p> <p>ST5 Ensure that ETH Zurich is an attractive employer by for people coming from abroad by minimizing the administrative overhead (S7, T3)</p> <p>ST6 ETH Zurich provides the necessary support services to ensure the successful integration of an increasing number of international students and staff coming to Zurich (S7, T6)</p> <p>ST7 Position ETH Zurich as an internationally attractive place to work, and support ETH staff members as an international community and ambassadors of the institution (S4, S5, S6, S9, T3)</p> <p>ST8 While maintaining the traditional strength in research, make ETH Zurich's contribution to international research collaboration more visible to the general public (S2, S6, T2)</p> <p>ST9 Maintain the high share of international doctoral students and raise the percentage of international Master students (S1, S3, T3)</p> <p>ST10 Promote the international recognition of ETH Zurich as a global player both in research and in education (S1-S9, T3)</p> <p>ST11 Collaboration with the Swiss Houses and science and technology counsellors (S3, T3)</p> <p>ST12 Educate future 'ambassadors' for Switzerland's economy and science abroad (Swiss and non-Swiss ETH Alumni) (S1, S2, S8, T9)</p>

Tabelle 3: Fortsetzung

	<p>O1: Guter Ruf von ETH-Absolvierenden auf CH-Arbeitsmarkt</p> <p>O2: Hohe Wertschätzung der ETH in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft</p> <p>O3: Geographische Kleinräumigkeit Zürichs und der Schweiz</p> <p>O4: Zentrale geographische Lage</p> <p>O5: Interkulturelle Kompetenz der Schweiz</p> <p>O6: Hohe Lebensqualität</p> <p>O7: Mehrsprachigkeit</p> <p>O8: Hohe Dichte exzellenter wissenschaftlicher Einrichtungen</p> <p>O9: Wettbewerbsfähig Löhne für Hochschulabsolventen</p> <p>O10: Günstiges unternehmerisches Umfeld</p>	<p>T1: Quantitative Wachstumsvorgaben</p> <p>T2: Verlust der politischen Legitimation</p> <p>T3: Verschärfter Wettbewerb um die besten Talente auf allen Stufen</p> <p>T4: Hohe Lebenshaltungskosten</p> <p>T5: Ausländerpolitik</p> <p>T6: Interkulturelle Probleme</p> <p>T7: Missbrauch des Wissens</p> <p>T8: Decline in international rankings</p> <p>T9: Decreasing visibility for international students and faculty by exclusively focusing on national themes</p>
<p>W1: Wenig internationale Vernetzung der Professorenschaft ausserhalb Europas & den USA</p> <p>W2: Starre Curricula, wenig Freiraum für individuelle Projekte von Studierenden</p> <p>W3: Zu wenig Stipendien für ausländische BSc und MSc Studierende</p> <p>W4: Abhängigkeit von öffentlichen Geldern</p> <p>W5: Keine eigene Selektion bei der Aufnahme</p> <p>W6: Zu viele zweckgebundene Stipendienfonds</p> <p>W7: Geringer Anteil ausländischer Studierender auf BSc- / MSc-Level</p> <p>W8: Fehlen von Studiengebühren</p> <p>W9: Fehlende Anreize zur Anwerbung von Drittmitteln</p> <p>W10: Mangelnde Vermittlung von Sozial- und Führungskompetenzen (Überfachliche Qualifikation)</p> <p>W11: Keine aktive Rekrutierungspolitik</p> <p>W12: Falsche Kommunikationsstrategie – auch für das Ausland, keine proaktive Kommunikation der Stärken</p> <p>W13: Verzettlung in zu vielen Allianzen</p> <p>W14: Mangelnde strategische Planung im internationalen Bereich</p> <p>W15: Ungenügende Verankerung von Strategien in der Basis</p>	<p>WO-Strategien</p> <p>WO1 Support ETH Zurich in its fundraising activities outside Switzerland (W4, O1, O?)</p> <p>WO2 Support ETH Zurich in searching for the best students outside Switzerland (W7, O?)</p> <p>WO3 Support ETH Zurich and its alumni in finding interesting industry and academic partners abroad (W4, O1, O2)</p> <p>WO4 Promote the image of ETH Zurich and its alumni by making known their achievements worldwide (W4, O1)</p> <p>WO5 Build and maintain the global contacts between ETH Zurich and its alumni outside Switzerland (W4, O?)</p> <p>WO6 Develop guidelines for the inclusion of logos and other co-branding techniques, especially with high-profile institutions (W4, O2)</p> <p>WO7 Develop networking and knowledge transfer opportunities between ETH Zurich and international business and industry, for example ETH-industry summits and open events that address current public or industry concerns (W4, O1, O2)</p> <p>WO8 Establish exchange programmes that combine academic course work and internships as natural interface to corporate partners (W2, W10, O1, O2)</p> <p>WO9 Pursue private sector interface opportunities in the planning of Science City (W4, O2)</p> <p>WO10 Internationalize Corporate Communications – ETH Press International (W12, O1, O3-O10)</p>	<p>WT-Strategien</p> <p>WT1 ETH Zurich seeks to adapt its fee structure and student financial aid to match the needs of internationalization. (W3, W6, W8, T4)</p> <p>WT2 Expand on joint degrees (W7, T3, T9)</p> <p>WT3 Create VP International Strategy / Strategy and International to bundle activities (W11, W13-W15, T3, T8, T9)</p> <p>WT4 Create International Student Housing (W7, T3, T4)</p> <p>WT5 Evaluate Grants / Tuition / Fees solutions (W3-W6, W8, T2-T4)</p>

Abbildung 8: Häufigkeit der Nennung von SWOT-Elementen in den Strategien



6.1.3 Weiterbearbeitung der SWOT-Matrix nach dem Workshop

Die SWOT-Matrix wurde nach dem Workshop mit den Mitgliedern der Schulleitung in persönlichen Gesprächen diskutiert und dann auch von der Arbeitsgruppe ETH Zürich International diskutiert. Aufgrund des Gesprächs mit dem Vizepräsidenten Planung und Logistik, der bis zur Teilreform der Organisationsverordnung für internationale institutionelle zuständig war, wurden die grünen Elemente in die Matrix basierend auf Schmitt (2006) aufgenommen.

Die Gespräche mit den Schulleitungsmitgliedern führten auch zu einer Hypothese über das praktisch vollständige Fehlen von SO-Strategien (siehe Tabelle 3): die Stärken sind in hohem Mass in den Departementen (insbesondere der Professorenschaft) verankert. Diese waren aber bis zu jenem Zeitpunkt praktisch nicht in die Entwicklung der SWOT-Matrix und der internationalen Strategie involviert, sondern in erster Linie Angehörige der zentralen Verwaltung.

Die Ergebnisse des Workshops und die Diskussionen mit den Schulleitungsmitgliedern waren der Auslöser für die Erneuerung des Auftrags der Schulleitung an die Arbeitsgruppe ETH Zürich International (siehe Kapitel 3.3 und Schulleitung, 2008b). Der Auftrag verlangte ausdrücklich den Einbezug der Departemente.

Die Arbeitsgruppe ETH Zürich International befasste sich nur noch an ihrer ersten Sitzung unmittelbar mit der SWOT-Matrix, indem sie der Stärke O1 (Tabelle 3) sowie den Schwächen W2, W3 und W7 grosse, den Stärken O3, O6, und O7 geringe Bedeutung beimass. Eine weitere Priorisierung und Diskussion der SWOT-Matrix fand in der Arbeitsgruppe nicht mehr statt, weil die Zeit dazu zu knapp war. Die Arbeitsgruppe wendete sich direkt der Formulierung der Vision, Mission, strategischer Ziele und Massnahmen zu.

6.2 Strategie und Massnahmen internationale institutionelle Angelegenheiten

6.2.1 Einleitung

In diesem Kapitel werden Vision, Mission sowie strategische Ziele und Massnahmen für die internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH Zürich präsentiert. Sie leiten sich aus den im vorangehenden Kapitel beschriebenen Ergebnissen der SWOT-Analyse ab. Weiter basieren sie auf den in Kapitel 3.2 und 3.3 beschriebenen Dokumenten und wurden von der Schulleitung (2008a) genehmigt. Rechtliche Grundlagen bilden die Zielvereinbarung der ETH Zürich mit dem ETH-Rat (2008) sowie die Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation 2008–2011 (Schweizerischer Bundesrat, 2007).

6.2.2 Vision

Als Hochschule von höchster Qualität und Attraktivität spielt die ETH Zürich in einer globalisierten Welt eine führende Rolle. Sie erreicht dies durch die breit abgestützte nationale Verankerung und eine verstärkte internationale Ausstrahlung: als Ausbildungsort für begabte Studierende aus aller Welt und als global vernetzte Forschungsstätte ist sie erste Wahl.

6.2.3 Mission

Die ETH Zürich als technisch-naturwissenschaftliche Forschungsuniversität hat den Anspruch, ein integraler und führender Teil der internationalen akademischen Gemeinschaft zu sein. Basierend auf ihren hohen Qualitätsstandards in Lehre und Forschung, versucht sie alle ihre Aktivitäten auf demselben Prinzip der internationalen Offenheit und auf einer guten Mischung aus kooperativem und kompetitivem Geist aufzubauen. Forschung gedeiht, wenn kreative Individuen ihre besten Ideen und Methoden frei entfalten können. Die Forschenden an der ETH Zürich suchen deshalb ihre Kooperationen im weltumspannenden Netz der am besten geeigneten Partner.

Die Absolventinnen und Absolventen der ETH Zürich werden für den zukünftigen weltweiten Arbeitsmarkt in der Wissenschaft, in der Wirtschaft oder im öffentlichen Sektor vorbereitet, in welchem internationale Erfahrung und Kompetenz unabdingbare Schlüsselfaktoren für Erfolg sind.

Die ETH Zürich will über die Grenzen der akademischen Gemeinschaft hinausgehend ihre internationale Bekanntheit weiter ausbauen. Sie will als globaler Partner national und international anerkannt werden. Diese internationale Offenheit als Schlüsselement für intellektuelle Beweglichkeit und persönliche Verantwortung soll all ihren Aktivitäten auch für die armen Regionen in der Welt zu Grunde liegen.

6.2.4 Strategische Ziele und Massnahmen

6.2.4.1 Vorbemerkung

Massnahmen zur Internationalisierung können und dürfen nie Selbstzweck sein, sondern müssen stets den beiden wichtigsten strategischen Zielen der ETH Zürich dienen: der Stärkung ihrer Stellung als erstklassige Aus- und Weiterbildungsstätte sowie dem Ausbau ihrer Position als technisch-naturwissenschaftliche Forschungsuniversität mit Weltklasseniveau.

6.2.4.2 Rekrutierung von Studierenden

Wissenschaft, Wirtschaft und Bevölkerung der Schweiz sind verstärkt auf gut ausgebildete Fachkräfte der Ingenieur- und der Naturwissenschaften angewiesen. Wie in allen Industrieländern übersteigt auch in der Schweiz der Bedarf die Zahl der heute ausgebildeten Absolventinnen und Absolventen. Daher verstärkt die ETH Zürich ihre Rekrutierungsanstrengungen sowohl in der Schweiz wie international.

Ausländische Studierende, die sich über ein Master-Studium oder ein Doktorat an der ETH Zürich bereits gut in der Schweiz integriert haben, sind attraktiv für den Schweizer Arbeitsmarkt. Gleichzeitig haben ETH-Absolventinnen und -Absolventen, die sich dafür entscheiden, ihre berufliche Karriere ausserhalb der Schweiz zu verfolgen, eine wichtige Funktion als Botschafterinnen und Botschafter der Schweizer Wirtschaft und Wissenschaft.

Die ETH strebt insgesamt ca. 3000 Neueintritte pro Jahr auf Bachelor-, Master- und Doktoratsstufe an, davon ca. 2000 aus der Schweiz und 1000 aus dem Ausland.

Ziel 1: Die ETH Zürich rekrutiert gezielt talentierte Studierende in der Schweiz und weltweit, insbesondere für die Graduiertenstufe (Master, Doktorat, Weiterbildungsprogramme). Sie stellt damit sicher, dass Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft in der Schweiz Zugang zu einer genügenden Zahl von Fachkräften haben. Dabei ist die Qualität oberstes Ziel und ein gutes Betreuungsverhältnis Voraussetzung.

Massnahmen

- 1.1 Fokussieren der Rekrutierung von Bachelor-Studierenden auf die Schweiz und das Deutschsprachige Ausland mit dem Ziel, eine angemessene Balance zwischen Schweizer (4/5) und ausländischen (1/5) Studierenden zu erreichen.
- 1.2 Priorisierung der Rekrutierung von Master-Studierenden insbesondere in Institutionen und Ländern, mit denen bereits eine langjährige Zusammenarbeit besteht. Dies gilt besonders für die EU-Länder, die USA, die Länder, in denen die ETH Zürich gemäss Auftrag des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (SBF) Leading House ist (China, Japan, Südkorea), sowie für die weiteren Schwerpunktländer des SBF (Indien, Russland, Südafrika, Brasilien, Chile).
- 1.3 Verstärkte und gezielte Nutzung bestehender Kontakte von Professorinnen und Professoren, um Master-Studierende zu gewinnen.
- 1.4 Konsequente Umsetzung von Englisch als Unterrichtssprache auf Master-Stufe; entsprechendes Unterstützungsangebot für Dozierende.
- 1.5 Definition der Leistungs- und Qualitätsnachweise als wichtigste Kriterien für die Zulassung zum Master-Studium und entsprechende Weiterentwicklung des Zulassungsprozesses.
- 1.6 Aufbau einer Wissensbasis mit Informationen zu bestehenden internationalen Netzwerken und Kooperationen, zur Qualität von Instituten und Hochschulen und deren Fachgebieten und Studiengängen, sowie zu internationalen Fördermöglichkeiten und Preisvergaben. Integration der Erkenntnisse aus Studierendenaustausch, Sabbaticals und Berufungsverfahren.

- 1.7 Erhöhung der Anzahl leistungsbasierter Stipendien im Rahmen des Excellence Scholarship and Opportunity Programme von derzeit 20 auf 50; Finanzierung durch Drittmittel sicherstellen.
- 1.8 Entwicklung weiterer innovativer Angebote für die Studienfinanzierung auf Master-Stufe, z.B. Teaching and Research Assistantships oder Fast Track/Predoc-Stipendien.
- 1.9 Einsatz von Studierendenaustausch als Instrument zur Erhöhung der Bekanntheit der ETH Zürich; dabei ist die Qualität der an die ETH kommenden Austauschstudierenden (Incomings) sicherzustellen.
- 1.10 Überprüfung der Politik der Studiengebühren gemeinsam mit der EPF Lausanne, um die Konsequenzen differenzierter Gebühren für Studierende aus der Schweiz, aus der EU/EFTA und aus dem übrigen Ausland zu beurteilen – kombiniert mit einem entsprechenden Stipendienprogramm und der Möglichkeit zum Studiengebührenerlass.

6.2.4.3 Ausbildung für den globalen Arbeitsmarkt

Es ist das Ziel der ETH Zürich, ihren Studierenden die bestmögliche Ausbildung anzubieten und sie auf ihre berufliche Tätigkeit im In- und Ausland und für Führungspositionen und andere anspruchsvolle Aufgaben in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft vorzubereiten

Ziel 2: Die ETH Zürich stellt sicher, dass ihre Absolventinnen und Absolventen das Wissen und die Fähigkeiten haben, um im zunehmend globalen Arbeitsmarkt in Industrie, Wirtschaft, Wissenschaft oder im öffentlichen Sektor erfolgreich zu sein.

Massnahmen

- 2.1 Unterstützung der Studierenden: Sie sollen als Teil ihrer Ausbildung während des Studiums Erfahrungen an anderen ausgewählten Hochschulen sammeln können, z.B. in Form von Austauschprogrammen, Auslandspraktika oder Forschungsaufenthalten an Partneruniversitäten; entsprechende finanzielle und andere Unterstützung soll bereit gestellt werden.
- 2.2 Sicherstellen, dass alle Studiengänge die nötige Flexibilität aufweisen, damit ein Auslandsaufenthalt im Studium integriert und anerkannt werden kann soweit mit den Anforderungen des Curriculums kompatibel.
- 2.3 Ein Stipendienprogramm einrichten, das Auslandsaufenthalte von ETH-Studierenden an ausgewählten Partnerinstitutionen weltweit unterstützt.
- 2.4 Sehr selektiv gemeinsame Studiengänge fördern, und zwar, im Rahmen der bestehenden Netzwerke auf hohem Qualitätsniveau, insbesondere Joint Master-Studiengänge.

6.2.4.4 Dienstleistungen für internationale Studierende, Dozierende und Mitarbeitende

Damit ein strategisch bedeutsamer Anteil von internationalen Studierenden und Dozierenden an der ETH Zürich erfolgreich arbeiten und leben kann, muss die Hochschule neben alltäglichen auch spezifische Dienstleistungen zur erfolgreichen Integration erbringen können. Die ausländischen Studierenden müssen so empfangen und organisatorisch so unterstützt werden, dass ihr Studium für sie und die ETH zum Erfolg wird.

Ziel 3: Die ETH Zürich stellt die notwendigen Dienstleistungen zur Verfügung, um die erfolgreiche Integration von ausländischen Studierenden, Dozierenden und Mitarbeitenden sicherzustellen.

Massnahmen

- 3.1 Profilieren der ETH Zürich als attraktiver Studien- und Arbeitsplatz – dank schlanken und effizienten administrativen Abläufen.
- 3.2 Minimierung der administrativen Hürden für ausländische Studierende und Doktorierende, insbesondere was den Umgang mit Behörden (Migrationsamt) betrifft.
- 3.3 Erweiterung des Angebots an Wohnmöglichkeiten für ausländische Studierende und akademische Gäste, sowohl für kurzfristige Aufenthalte als auch für ein ganzes Studium.
- 3.4 Verbesserung und bei Bedarf Erweiterung des Informations- und Supportangebots für internationale Studierende, Dozierende und Mitarbeitende, um deren Integration an der ETH und in der Schweiz zu unterstützen.
- 3.5 Informationsangebot auf Deutsch und Englisch, inklusive administrative Informationen, Reglemente und Web-Applikationen.
- 3.6 Ideelle und finanzielle Unterstützung studentischer Initiativen, welche dazu beitragen, die soziale Integration von neuen ETH-Angehörigen aus dem Ausland erleichtern.

Ziel 4: ETH-Angehörige als Mitglieder einer internationalen Gemeinschaft und als Botschafterinnen und Botschafter der Hochschule in ihrer Arbeit unterstützen.

Massnahmen

- 4.1 Förderung der Mobilität der Mitarbeitenden, um sie zu einem Beitrag zum Internationalisierungsprozess der Hochschule zu befähigen.
- 4.2 Dokumentation und, wo notwendig, Erweiterung der Ressourcen zur Unterstützung der strategischen Weiterentwicklung von ETH-Angehörigen.
- 4.3 Förderung der Austauschmöglichkeiten für Mitarbeitende mit Partnerinstitutionen und Firmen im Ausland.
- 4.4 Anbieten von Kursen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz. Die Mitarbeitenden sollen Instrumente und Methoden kennen lernen, die ihnen helfen, die Bedürfnisse einer internationalen Klientel zu erkennen und zu befriedigen.
- 4.5 Strategische Ausrichtung des Angebotes des Sprachenzentrums für Mitarbeitende.

6.2.4.5 Forschung

Die Forschung an der ETH Zürich ist international und eingebettet in ein dichtes globales Netzwerk von Partnerschaften und Zusammenarbeitsprojekten. Die meisten dieser Kollaborationen werden entweder von einzelnen Professorinnen und Professoren oder von Forschungsgruppen initiiert, die auch den Erfolg der Zusammenarbeit gewährleisten.

Ziel 5: Die Forschenden der ETH Zürich erhalten eine bestmögliche Unterstützung, um in fachrelevanter internationaler Forschungszusammenarbeit mitwirken oder führend tätig sein zu können.

Massnahmen

- 5.1 Gezielte Unterstützung der Beteiligung an internationalen Netzwerken und Forschungskonsortien, insbesondere durch Bereitstellung von Ressourcen, um Forschungsprojekte vorzubereiten oder EU-finanzierte und andere internationale Projekte als Projektverantwortliche zu führen.
- 5.2 Unbürokratische, aber gezielte finanzielle Unterstützung bieten, um Projekte zur internationalen Zusammenarbeit zu initiieren (z.B. Einladung von akademischen Gästen, Konferenzbeiträge, Seed Money für Kooperationen).

6.2.4.6 Strategische Partnerschaften und Allianzen

Akademische Allianzen

Zum einen dienen strategische Allianzen und Partnerschaften der Unterstützung und Sicherung der Nachhaltigkeit von Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger, zum andern sind sie wichtig für die strategische Positionierung der ETH Zürich im globalen Wettbewerb der besten Hochschulen. Strategische Partnerschaften und Allianzen sollen mit gleichwertigen Partnern eingegangen werden, also Partnern mit ähnlicher Werthaltung, einer globalen Vision und einem hohen Engagement für eine erstklassige Lehre und Forschung. Von zentraler Bedeutung sind dabei die akademische Vielfalt und die international vernetzte Zusammenarbeit. Allianzen sollen nur dann eingegangen werden, wenn sie aus Sicht der ETH Zürich einen echten Mehrwert erzeugen und neue Möglichkeiten für Studierende, Professoren und Mitarbeitende in Lehre und/oder Forschung erzeugen.

Ziel 6: Allianzen sowohl mit einzelnen Hochschulen als auch mit anderen Institutionen oder mit Staaten abschliessen, wenn sie einen absehbaren Mehrwert für die ETH Zürich und damit auch für die Schweiz bringen.

Massnahmen

- 6.1 Pflege bereits etablierter Partnerschaften mit erstklassigen Universitäten, einzeln und im Verbund (wie z. B. IDEA League, IARU, UNITECH International, Global Engineering Excellence Initiative, IAESTE, GlobalTech). Diese dienen ganz besonders dem so genannten Institutional Learning.
- 6.2 Fördern der Zusammenarbeit mit Universitäten in Entwicklungs- und Schwellenländern (capacity building), insbesondere durch das Nord-Süd-Zentrum.
- 6.3 Reaktivierung ausgewählter bestehender Abkommen aufgrund der Qualität der beteiligten Hochschulen, insbesondere für Austauschprogramme von Studierenden entsprechend den Bedürfnissen der Departemente.

- 6.4 Definition von Kriterien für das Eingehen von institutionellen Partnerschaften, (z.B. Mehrwert für die Gewinnung von Master-Studierenden oder Doktorierenden).
- 6.5 Teilnahme am GULF (Global University Leader Forum) im Rahmen des World Economic Forum (WEF).

Zusammenarbeit mit Industrie und Wirtschaft

Nicht nur in der Schweiz beheimatete, sondern auch ausländische Unternehmen haben für die ETH Zürich eine wesentliche Bedeutung. Zum einen sind sie wichtige Partner für die Professorenschaft im Rahmen von Forschungsprojekten und Public-Private-Partnerships, zum anderen können sie Studierenden und Doktorierenden Ausbildungs-, Forschungs- oder Arbeitsplätze anbieten. Eine ganz zentrale Rolle spielen hier die ehemaligen Absolventinnen und Absolventen (Alumni).

Ziel 7: Initiativen und Aktivitäten von Professorinnen und Professoren für Forschungsk Kooperationen mit internationalen Unternehmen unterstützen; Kontakte mit thematisch wichtigen internationalen Konzernen aufbauen und pflegen, neue Möglichkeiten für Internships, Projektfinanzierungen und Karrieremöglichkeiten von Absolventinnen und Absolventen schaffen.

Massnahmen

- 7.1 Identifizierung und Dokumentierung von strategisch wichtigen ausländischen Firmen in der ETH Knowledge Base, Klärung der Möglichkeiten und Grenzen internationaler Finanzakquisitionen.
- 7.2 Förderung der Ansiedlung von Forschungseinheiten internationaler Firmen in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Organisationen und Behörden (Greater Zurich Area, Kanton und Stadt Zürich).
- 7.3 Einbezug der ETH-Alumni, die wichtige Positionen in ausländischen Firmen besetzen.
- 7.4 Nutzung der Schweizer Stützpunkte im Ausland, um neue Kontakte mit ausländischen Firmen herzustellen.

6.2.4.7 Internationale Präsenz

Die Sichtbarkeit der ETH Zürich und ihre Anerkennung als führende europäische technisch-naturwissenschaftliche Forschungsuniversität ist ein wichtiger Faktor für ihre weltweite Attraktivität. Neben einem gezielten internationalen Hochschulmarketing sollen dazu bestehende Netzwerke genutzt werden.

Ziel 8: Die Sichtbarkeit und den Bekanntheitsgrad der ETH Zürich im Ausland erhöhen, um begabte Studierende zu rekrutieren und um ETH-Absolventinnen und -Absolventen auf dem internationalen Arbeitsmarkt zu unterstützen.

Massnahmen

- 8.1 Intensivierung der Kontakte mit bestehenden Stützpunkten im Ausland (Swissnex, Wissenschaftsrätinnen und -räten an den Schweizer Botschaften); Nutzung bestehender Angebote wie Hilfe bei Studierendenauswahl; Gewinnung von Zahlen und Fakten zur Qualität von Hochschulen bzw. zu einzelnen Studiengängen.
- 8.2 Sicherung der Unterstützung in strategisch wichtigen Ländern, in denen keine Stützpunkte vorhanden sind (z.B. Russland, Brasilien) durch Vergabe von Mandaten an Vertrauenspersonen vor Ort.
- 8.3 Aufbau, Ausbau und Pflege der Alumni-Netzwerke in ausgewählten Schwerpunktländern, Städten und Institutionen.
- 8.4 Professorinnen und Professoren in Sabbaticals verstärkt als Botschafterinnen und Botschafter engagieren. Jeweils vor Antritt eines Sabbaticals sollen die Möglichkeiten ausgelotet werden, im Zielland für die ETH Zürich förderliche Aktivitäten durchzuführen; nach der Rückkehr sollen die Erfahrungen ausgetauscht werden.
- 8.5 Emeritierte Professorinnen und Professoren als Botschafter ins Ausland entsenden, um neue Talente zu suchen oder als Lehrkräfte im Unterricht von ausgewählten Institutionen tätig zu sein. Das Nord-Süd-Zentrum soll dieses Potential besonders für die Arbeit in Entwicklungsländern nutzen.
- 8.6 Schaffung von Diskussions- und Informationsplattformen innerhalb der ETH, an denen die wichtigsten, im internationalen Bereich tätigen Stakeholder teilnehmen.

Ziel 9: Den Namen ETH Zürich international bekannter machen.*Massnahmen*

- 9.1 Eine Analyse durchführen, wie die ETH Zürich in ausgewählten Regionen und bei verschiedenen Zielgruppen heute wahrgenommen wird.
- 9.2 Rahmenbedingungen schaffen respektive stärken, die eine konsequente Markenführung überhaupt erst ermöglichen (Unternehmenswerte, Positionierungsaussagen, Corporate Design).
- 9.3 Eine langfristige Kommunikationsstrategie definieren und die gesamte ETH-Community für deren Implementierung durch bestehende und neue Kanäle gewinnen (interne Anspruchsgruppen, Alumni, einzelne internationale Kontakte von ETH-Angehörigen, etablierte Allianzen, Kollaborationen und Netzwerke).
- 9.4 Einen integrierten Hochschulentwicklungs- und Kommunikationsplan entwickeln und alle zentralen und dezentralen PR- und Marketingaktivitäten koordinieren, um eine breitere und nachhaltigere Wirkung zu erzielen. Dabei ist auf wenige Kerntätigkeiten zu fokussieren.
- 9.5 Grundlagen für eine wirkungsvolle Hochschulkommunikation im internationalen Kontext bereitstellen (Zahlen und Fakten, Material und Printprodukte, Webauftritt). Fachkompetenz der Mitarbeitenden in Kommunikation und Marketing (Sprache, Kundenansprache, Projektmanagement) gezielt ausbauen.
- 9.6 Die internationale Medienarbeit gezielt ausbauen und bei der Verbreitung wesentlich von bestehenden Partnerschaften profitieren; Agenda Setting vor Ort.

- 9.7 Internationale Messe- und Kongresstätigkeit über die ganze ETH Zürich hinweg koordinieren und verstärkt für Imagebildung und den Ausbau der Bekanntheit nutzen. Eine entsprechende Policy für die Teilnahme an Messen, Ausstellungen und anderen Events in der Schweiz und im Ausland definieren.
- 9.8 Eine Art Besucherzentrum aufbauen, um die stark steigende Frequenz von Besuchen von Delegationen aus aller Welt zu nutzen und den Gästen in Zürich einen bleibenden positiven Eindruck von und zur ETH Zürich zu vermitteln.

6.3 Benchmarking

6.3.1 Auswahl der Universitäten und Datengrundlage²

Neben dem Kriterium einer hohen Rangierung im Times Higher Education Ranking 2007 und Shanghai-Ranking 2007 wurden die geographische Lokalisierung (USA, Europa allgemein, europäisches Festland), die hauptsächliche Finanzierungsquelle (private versus öffentliche Universität) sowie die Ausrichtung (technische und Volluniversität) berücksichtigt. Aufgrund dieser Kriterien wurde die Organisation der internationalen Angelegenheiten der folgenden Universitäten analysiert:

1. Harvard University: in beiden Rankings bestrangiert, private Volluniversität;
2. Massachusetts Institute of Technology: hochrangierte, private technische Universität;
3. University of California Berkeley: bestrangierte amerikanische öffentliche Volluniversität;
4. University of Cambridge: bestrangierte europäische öffentliche Volluniversität;
5. Technische Universität München: gut rangierte kontinentaleuropäische öffentliche technische Universität, mit der ETH vergleichbarerem sozio-ökonomischem Umfeld.

Die Organisation der internationalen Angelegenheiten wurde aus den Websites obiger Universitäten ermittelt. Daraus wurde für jede Universität ein Organigramm erstellt, versehen mit einer Kurzbeschreibung und dem dazugehörigen Weblink. Jedem Organigramm sind einige Erläuterungen und die wichtigsten Folgerungen hinsichtlich der Organisation und Rolle der internationalen Angelegenheiten in der untersuchten Universität beigelegt. Die Organigramme finden sich in Anhang 3.

6.3.2 Folgerungen aus der Benchmark-Analyse

In allen analysierten Universitäten ist die Internationalisierung unbestritten von grosser Bedeutung. Daraus kann aber nicht geschlossen werden, dass die Leitungspersonen in den Gesamtleitungsgremien der jeweiligen Institution auch auf oberster oder sehr hoher Ebene vertreten sind.

Das Verständnis der Internationalisierung und die Organisation der internationalen Angelegenheiten sind sehr unterschiedlich und sehr vielfältig. Strategische und operative internationale Aufgaben sind häufig getrennt, zum Beispiel bei der Harvard University und beim MIT. Zum Teil sind die Leitungspersonen auch auf unterschiedlicher hierarchischer Ebene angesie-

² Die Idee für das Darstellungskonzept stammt von Kathrin Ringger, Assistentin des Autors, welche die Webrecherche durchführte und die Organigramme erstellte.

delt, wobei dann die Führung für die internationale Forschungsstrategie meist auf höherer Stufe zu finden ist, während die für die Lehre verantwortliche Person oft eine tiefere Hierarchiestufe einnimmt. Es gibt aber auch Universitäten, in denen die internationalen Verantwortlichkeiten für Lehre und Forschung vereint sind (zum Beispiel bei der University of California).

Strategische Leitungsfunktionen werden häufig von Professorinnen oder Professoren eingenommen, während operative Leitungsfunktionen wie international students' offices und international legal affairs im allgemeinen durch spezialisierte Verwaltungsbeamte geleitet werden, die dann häufig auch hierarchisch tiefer angesiedelt sind.

Der Vielfalt der Organisationsformen im internationalen Bereich von Benchmark-Universitäten und die Tatsache, dass viele davon relativ neu etabliert worden sind, lassen den Schluss zu, dass sie offenbar aus der existierenden gesamtuniversitären Strukturen heraus entwickelt worden sind. Die vorliegenden Ergebnisse gaben der Schulleitung den Hinweis, dass die Peer-Universitäten bei der Organisation der internationalen Angelegenheiten ganz unterschiedliche Wege gehen und dass deshalb insbesondere die Leitungsfunktion nicht zwingend auf hoher hierarchischer Ebene angesiedelt sein muss. Diese Erkenntnis war für die damals laufende organisatorische Teilreform der Schulleitungsstruktur und der zentralen Organe wertvoll, denn sie öffnete den Blick für Organisationsalternativen, insbesondere für solche ohne eine Mitgliedschaft der Leitungsperson in der Schulleitung, wie er schlussendlich von ihr im November 2008 beschlossen worden ist (Schulleitung, 2008a).

6.4 Organisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten

6.4.1 Situation vor der Reorganisation

Im Überblickskapitel 1.1.3 wurde festgehalten, dass die ersten zwölf Bereiche in Tabelle 1, die sich an der ETH mit internationalen institutionellen Angelegenheiten befassen, zwar in die organisatorischen Überlegungen einbezogen, aber ihre organisatorische Zuordnung nicht verändert wird. Die Aktivitäten der übrigen in Tabelle 1 aufgeführten Bereiche wurden bis Oktober 2008 vorwiegend von drei Stellen wahrgenommen: das Rektorat betreute den gesamten Bereich der Zulassung von Studierenden und des Studierendenaustauschs. Das Prorektorat Internationale Beziehungen war für das internationale Hochschulmarketing und die Betreuung von ausländischen Delegationen zuständig und der Vizepräsident Planung und Logistik für die internationalen institutionellen Beziehungen.

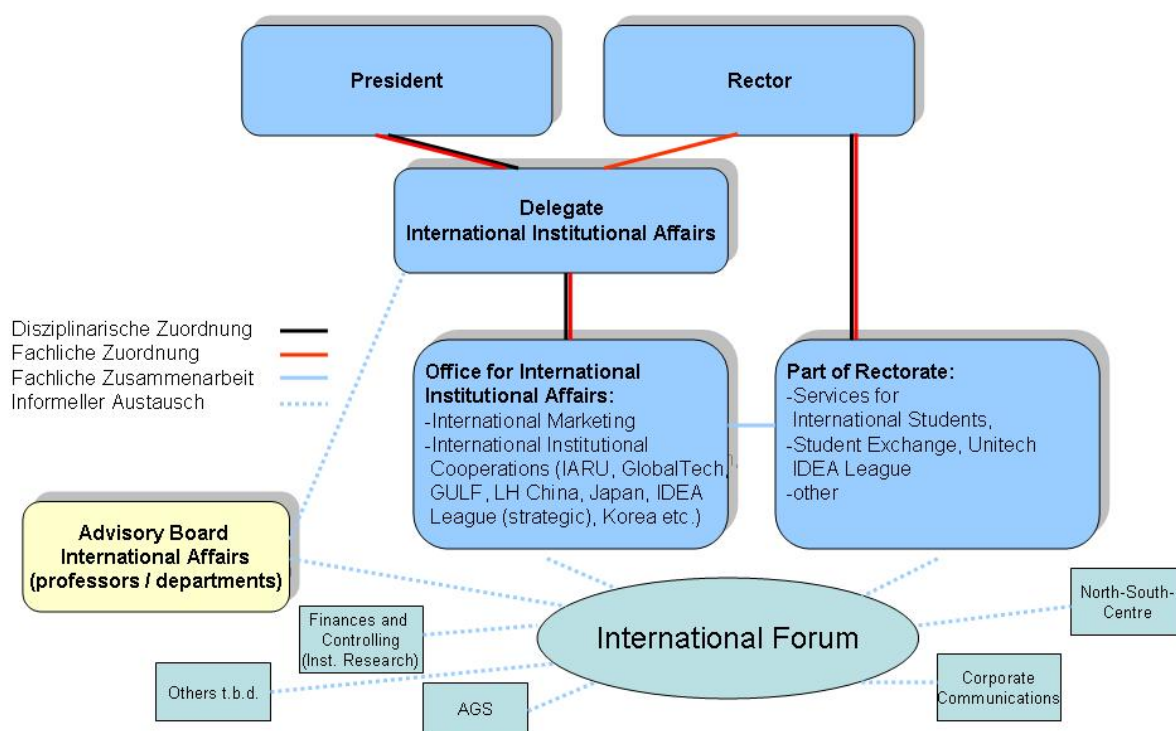
6.4.2 Organisatorischer Vorschlag³

Abbildung 9 zeigt, dass der Delegierte für internationale institutionelle Angelegenheiten disziplinarisch dem Präsidenten, fachlich jedoch dem Präsidenten und der Rektorin zugeordnet ist. Diese Lösung erlaubt es, dass beide Schulleitungsmitglieder in Bereichen, für die sie allgemein fachlich zuständig sind, es auch in den internationalen Belangen bleiben: der Präsi-

³ Der in diesem Unterkapitel präsentierte Organisationsvorschlag wurde im Juli/August 2008 im wesentlichen von Angehörigen des Stabs des Vizepräsidenten Planung und Logistik und des Prorektorats für internationale Beziehungen unter Mitwirkung des Autors der vorliegenden Studie verfasst.

dent für die Vertretung der Hochschule und die Pflege der Beziehungen zu den Behörden, den politischen Instanzen sowie zur Öffentlichkeit, die Rektorin für alle Belange der Lehre. Die direkte fachliche und disziplinarische Zuordnung der internationalen Aspekte bleibt für operationelle, lehrbezogene Bereiche in der Box „Part of Rectorate“ bei der Rektorin. Die zugehörigen Prozesse sind von Lehrbelangen und nicht von internationalen Aspekten dominiert. Im Gegensatz dazu werden die übrigen internationalen institutionellen Aktivitäten, die bis anhin mehreren Führungspersonen unterstellt waren, in einem Office for International Institutional Affairs dem Delegierten für internationale institutionelle Angelegenheiten zusammenfasst und diesem disziplinarisch direkt unterstellt. Fachlich für diesen Bereich weisungsbefugt sind via den Delegierten sowohl die Rektorin (für lehrbezogene internationale Aspekte) als auch der Präsident (für die übrigen internationalen Aspekte).

Abbildung 9: Organigramm der internationalen institutionellen Angelegenheiten der ETH



Quelle: Leuthold *et al.*, 2008

Die Interviews mit den Departementsvertreterinnen und -vertretern hatten gezeigt, dass der Austausch der zentralen Verwaltungseinheiten mit den Departementen zu internationalen Belangen teilweise ungenügend ist. Diesem Befund trägt die Schaffung eines Advisory Board International Affairs Rechnung. Ihm gehören Professorinnen und Professoren der ETH an, welche in für die ETH strategisch wichtigen Ländern besonders gute Netzwerke, Kenntnisse und Erfahrungen haben. Mitglieder des Boards können nach Bedarf vom Delegierten konsultiert bzw. einzelne Experten können in bestimmte Geschäfte involviert werden und sie werden an die regelmässigen Treffen des International Forum eingeladen. Dieses dient dem allgemei-

nen Informationsaustausch zu laufenden und geplanten Aktivitäten von Einheiten und Personen aus den Departementen und der zentralen Verwaltung, welche sich mit internationalen Belangen befassen.

6.4.3 Würdigung

Die Vorteilhaftigkeit alternativer Organisationsvorschläge wird anhand der organisatorischen Effizienz und Effektivität bewertet (siehe Kapitel 4.2).

Die Schaffung der Stelle eines Delegierten für internationale institutionelle Angelegenheiten anstelle der früheren Aufteilung der entsprechenden Aufgaben auf den Prorektor für internationale Beziehungen und den Vizepräsidenten für Planung und Logistik, vereinfacht die Koordination und erhöht die institutionelle Sichtbarkeit nach innen und nach aussen.

Die Abtrennung der allgemeinen internationalen institutionellen Aspekte im Office for International Institutional Affairs von den operativ-lehrbezogenen internationalen Angelegenheiten im Bereich der Rektorin führt zu klareren Zuständigkeiten und Kompetenzen.

Durch die Bildung des Office for International Institutional Affairs wurde die internationale Fachkompetenz der ETH hier gebündelt, wodurch Synergien genutzt werden können. Für internationale institutionelle Angelegenheiten wurde sowohl für ETH-Angehörige als auch für Auswärtige eine einzige Anlaufstelle (single entry point) geschaffen.

Das Advisory Board International Affairs verbessert den Informationsfluss zwischen den Angehörigen der Departemente, insbesondere den Professorinnen und Professoren und der zentralen Verwaltung und gewährleistet so, dass die Bedürfnisse der beiden Gruppen besser erkannt und erfüllt werden können.

Das International Forum verbessert den Informationsfluss zwischen allen Einheiten und Beteiligten der ETH im Bereich der internationalen institutionellen Angelegenheiten.

Zusammenfassend dürfte durch die Reorganisation ein Potential für Effizienzgewinne geschaffen worden sein.

7 Schlussfolgerungen

Ausgangspunkt der Arbeit war die Feststellung, dass der internationale Austausch und die internationalen Verflechtungen der ETH-Angehörigen, insbesondere der Professorenschaft, wesentlich zum guten Ruf der ETH in Gesellschaft und Wirtschaft und zur Qualität ihrer Absolventinnen und Absolventen beitragen und in diesem Zusammenhang zahlreiche Verwaltungseinheiten umfangreiche Leistungen erbringen. Es wurde aber auch festgestellt, dass in einem zunehmend kompetitiven Umfeld die Leistungen der ETH weiterhin international sichtbar bleiben, bzw. besser sichtbar gemacht werden müssen. Damit dies möglich sei, bedürfe es einer klaren internationalen Strategie und einer Organisation, diese effektiv und effizient umzusetzen.

Die vorliegende Studie leistet die folgenden Beiträge zum strategischen Management und zur organisatorischen Gestaltung der internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH:

- Die mittels eines Workshops und Dokumenten-Analyse erarbeitete SWOT-Matrix zeigt Stärken und Schwächen der ETH und sowie Chancen und Risiken auf, welche aus dem Umfeld rühren.
- Die Arbeitsgruppe ETH Zürich International erhob mit den Interviews bei den Departementen deren Anliegen und Bedürfnisse und entwickelte auf dieser Grundlage eine Vision, eine Mission und strategische Ziele und Massnahmen für die internationalen institutionellen Angelegenheiten.
- Der Vergleich der Organisation der internationalen Angelegenheiten an fünf Benchmark-Universitäten zeigt, dass diese bei der Organisation dieses Bereichs ganz unterschiedliche Wege gehen und dass sie offenbar aus der existierenden jeweiligen gesamtuniversitären Struktur heraus entstanden sind.
- Im Rahmen der organisatorischen Teilreform der Schulleitungsstrukturen und der zentralen Organe wurde eine neue Organisationsform der internationalen institutionellen Angelegenheiten entwickelt und in Kraft gesetzt, welche den Gegebenheiten und Bedürfnissen der ETH zum gegenwärtigen Zeitpunkt am besten zu entsprechen scheint.

Aus diesen Punkten kann gefolgert werden, dass wesentliche der im Einleitungskapitel aufgeworfenen Problemstellungen bearbeitet und ihre Zielsetzungen erreicht worden sind.

Im Laufe der Projektarbeit nahm der Autor an einem organisatorischen Gestaltungsprozess teil und hatte die Möglichkeit, diesen auch aktiv mitzugestalten. Als Ergebnis dieses Prozesses kann festgehalten werden, dass

- die Sichtweisen und Bedürfnisse der Schulleitung, der zentralen Verwaltung und der Departementsangehörigen ermittelt und besser verstanden werden;
- das Verständnis für die Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen im Laufe des Prozesses bei Beteiligten erhöht werden konnte, welche diesen zu Beginn kritischer gegenübergestanden waren;
- ein besseres gemeinsames Verständnis dafür besteht, was die internationalen institutionellen Angelegenheiten in den kommenden Jahren erreichen sollen und mit welchen Massnahmen dies geschehen soll;

- organisatorische Alternativen für den Bereich der internationalen institutionellen Angelegenheiten entwickelt und verglichen wurden und ein Organisationsvorschlag beschlossen wurde, der das Potential für höhere Effizienz birgt.

Der strategische Prozess der vergangenen Monate und die organisatorische Umgestaltung der internationalen institutionellen Angelegenheiten sollten somit den Grundstein gelegt haben, dass dieser Bereich in den kommenden Jahren einen wichtigen Beitrag dazu leisten kann, dass die ETH Zürich ihre Stellung als führende Forschungsuniversität festigen und international besser sichtbar machen kann.

Gemäss einem modernen Verständnis von Strategie- und Organisationsentwicklung sollten die jetzt realisierten Schritte lediglich den Beginn eines kontinuierlichen Prozesses der wechselseitigen Strategie- und Organisationsentwicklung der internationalen institutionellen Angelegenheiten im Dienste der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtorganisation in einer sich rasch verändernden Umwelt darstellen.

8 Literaturverzeichnis

Arbeitsgruppe ETH Zürich International (2008a). Die ETH Zürich in der globalen Hochschul-landschaft: Internationale Strategie. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.

Arbeitsgruppe ETH Zürich International (2008b). Synthese Gruppeninterviews Departemente. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.

ETH-Rat (2003). Verordnung des ETH-Rates über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen Zürich und Lausanne (ETHZ-ETHL-Verordnung). SR 414.110.37, <http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/414.110.37.de.pdf>.

ETH-Rat (2008). Zielvereinbarung 2008-2011 zwischen dem Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat) und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich). Zürich: ETH-Rat. http://www.rechtssammlung.ethz.ch/pdf/135_Zielvereinbarung_2008-11.pdf.

Jeker, F. (2008). Internationale Aktivitäten der Verwaltung an der ETH Zürich: Bericht der Umfrage für die Arbeitsgruppe "ETH Zürich International". Zürich: Stab Planung und Logistik, ETH Zürich.

Kieser, A. und Walgenbach, P. (2003). Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage.

Leuthold, M., Hagström, A. und Gotsch, N. (2008). Zukünftige Organisation des Bereiches internationale institutionelle Angelegenheiten an der ETH Zürich. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. Internes Arbeitspapier, Version 15.08.2008.

Lombriser, R. und Abplanalp, P. A. (2005). Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen. Zürich: Versus-Verlag. 4. Auflage.

Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2005). Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 3., aktualisierte Auflage.

Prorektorat für internationale Beziehungen (2006). Survey of International Research Contacts. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/show?type=bericht&nr=290>

Schmidt, G. (2002). Einführung in die Organisation: Modelle – Verfahren – Techniken. Wiesbaden: Gabler. 2., aktualisierte Auflage.

Schmitt, G. (2006). ETH Zürich International Strategy. Powerpoint-Präsentation, 30.08.2006.

Schulleitung der ETH Zürich (2003). Verordnung über die Organisation der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (Organisationsverordnung ETH Zürich). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. RSETHZ 201.021, <http://www.rechtssammlung.ethz.ch/pdf/201.021%20OrganisationsVO%20ETHZ.pdf>.

Schulleitung der ETH Zürich (2006). Arbeitsgruppe "ETH Zürich International"; Auftrag und Mitglieder. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. Schulleitungsbeschluss 22.03.06-09.03.

Schulleitung der ETH Zürich (2007). Teilrevision der Organisationsverordnung ETH Zürich; Einsetzung einer Arbeitsgruppe / Zeitplan. Schulleitungsbeschluss 14.11.07-07.01.

Schulleitung der ETH Zürich (2008a). Arbeitsgruppe ETH Zürich International; Strategie- und Massnahmenpapier. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. Schulleitungsbeschluss 25.11.08-09.04.

Schulleitung der ETH Zürich (2008b). ETH Zürich International; Auftrag an die Arbeitsgruppe. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. Schulleitungsbeschluss 03.06.08-09.01.

Schulleitung der ETH Zürich (2008c). Internationale institutionelle Angelegenheiten; Wahl des Delegierten des Präsidenten. Schulleitungsbeschluss 16.09.08-05.01

Schulleitung der ETH Zürich (2008d). Zukunft gestalten: Strategie und Entwicklungsplan 2008-2011. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.

Schweizerischer Bundesrat (2007). Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2008–2011. Bern: Bundesblatt Nr. 8, 20. Februar 2007. 1223-1420. <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2007/1223.pdf>.

Thom, N. und Ritz, A. (2006). Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Gabler. 3. Auflage.

Thom, N. und Wenger, A. P. (2002). Die effiziente Organisation: Bewertung und Auswahl von Organisationsformen. Glattbrugg: Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management SGO.

Whittington, R. und Melin, L. (2003). The Challenge of Organizing/Strategizing. In A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Runde, F. van den Bosch, und T. Numagami (eds.), Innovative forms of organizing: international perspectives. London: Sage Publications, 35-47.

Working Group ETH Zurich International (2006). International Strategy for ETH Zurich. Zürich: Working Group ETH Zurich International. Draft 24.08.2006.

Working Group ETH Zurich International (2007). Internationalization Strategy for ETH Zurich: 4. Implementation. Zürich: Working Group ETH Zurich International. Draft 10.04.2007.

Anhänge

Anhang 1: Ergebnisse SWOT-Workshop vom 26.02.2008

Neuorganisation internationale Angelegenheiten ETH Zürich

**Ergebnisse SWOT-Workshop vom 26.02.2008,
13.30-16.30 Uhr, ETH Zürich, HG E42**

Zürich, 12. März 2008; Nikolaus Gotsch

Organisatorisches und Vorbereitung

Ausgangspunkt für den SWOT-Workshop bildete das Proposal „Vorstudie zur Neuorganisation der internationalen Angelegenheiten“ für eine Projektarbeit von N. Gotsch im Rahmen einer berufsbegleitenden Weiterbildung. Es war am 20.01.2008 mit der Einladung zur Mitwirkung am Workshop an gesamthaft 18 Personen in allen Schulleitungsbereichen versandt worden. Diese vertreten die in Tabelle 1 des Proposals aufgeführten Bereiche, welche sich an der ETH mit internationalen Aspekten beschäftigen.

Aufgrund einer Terminumfrage und interner Koordination der Eingeladenen nahmen am 26.02.2008, 13.30-16.30 Uhr die folgenden sieben Beteiligten am SWOT-Workshop teil:

- Dr. Peter Brunner, Geschäftsführer ETH Alumni;
- Anders Hagström, Prorektorat für internationale Beziehungen;
- Dr. Radan Hain, Leiter Rechtsdienst;
- Agatha Keller, Co-Leiterin Euresearch;
- Daniel Künzle, Leiter Lehr-Zentrum
- Dr. Margrit Leuthold, Stab Planung und Logistik;
- Dr. Norbert Staub, Leiter ad interim Corporate Communications;
- Stephan Zimmermann, Prorektorat für internationale Beziehungen.

Am 22.02.08 waren folgenden Unterlagen als gemeinsame Arbeitsgrundlage versandt worden (Beilage zum Ergebnis-Dokument):

1. Folien-Handout N. Gotsch SWOT-Workshop, Neuorganisation internationale Angelegenheiten, ETH Zürich 26.02.2008;
2. Kapitel 2 „Zukunft gestalten: Strategie und Entwicklungsplan 2008 – 2011“ der ETH Zürich, S. 13-25;
3. Working Group “ETH Zurich International”: Internationalization Strategy for ETH Zurich. Draft 24.08.2006;
4. Working Group ETH Zurich International. Internationalization Strategy for ETH Zurich. 4. Implementation. Draft 10.04.2007.

Das erste Dokument enthält im ersten Teil Ablauf und Ziele des Workshops, eine kurze methodische Erläuterung der SWOT-Analyse (Folien 2 bis 5, 7 und 8). Die übrigen Folien bildeten einen Workshop-Input des Organisations, indem er aus den drei anderen Dokumenten einerseits Stärken und Schwächen sowie Bedrohungen und Chancen zusammenstellte (Folie 6) andererseits die in Dokument 4 vorgeschlagenen Massnahmen für den Bereich internationales auf Deutsch übersetzt präsentierte.

Moderiert wurde der Workshop vom Organisator, unterstützt von K. Ringger, Präsidialstab.

Ergebnisse

Vorbemerkung

Bei jeder der auf Folie 6 dargestellten Stärken und Schwächen sowie Bedrohungen und Chancen wurde diskutiert, ob sie so zutrifft oder ganz weggelassen werden sollte, wie sie gegebenenfalls zu modifizieren sei und ob neue Begriffe hinzukommen sollten. Bei Bedarf wurde auch über die Interpretation der jeweiligen Aussage diskutiert. Daraus resultierte die folgende überarbeitete Zusammenstellung von Stärken und Schwächen sowie Bedrohungen und Chancen, jeweils versehen mit Kommentaren oder Erläuterungen aus der zugehörigen Diskussion in Bezug auf die internationale Dimension der jeweiligen Aussage.

Institutionelle Stärken (Strengths S)

S1: Hervorragende internationale Vernetzung der ETH-Professorenschaft

1. Individuelles internationales Netzwerk ist für Professorinnen und Professoren ausländischer Universitäten (a) attraktiv für eine (zeitlich begrenzte) Zusammenarbeit (z.B. im Rahmen eines Projekts) (b) ein positiv wirkender Faktor bei der Entscheidung, einem Ruf an die ETH zu folgen;
2. Individuelle internationale Vernetzung der Professorenschaft schafft direkteren und ev. persönlichen Zugang zu besonders talentierten ausländischen Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, um sie für die ETH zu gewinnen;
3. Individuelle internationale Vernetzung der Professorenschaft ist für talentierte ausländische Studierende und Wissenschaftler ein positiver Entscheidungsfaktor, an die ETH zu kommen, weil das Umfeld sichtbar international ausgerichtet ist;
4. Wissensaustausch unter hochkarätigen, international vernetzten Peers.

S2: Hervorragend ausgebildete Studierende

1. Hohes Ausbildungsniveau ist attraktiv für ausländische Studierende und Dozierende, da es zu einem stimulierenden Unterrichts- und Lernumfeld beiträgt.

S3: Institutionelle internationale Vernetzung

1. Bi- und multilaterale institutionelle Abkommen der ETH erleichtern Forschenden und Studierenden den Zugang zu ausländischen Forschungspartnern und Lehrgängen;
2. Lange Tradition der internationalen Vernetzung und Zusammenarbeit an der ETH.

S4: Ausgezeichnete Infrastruktur / Grundausstattung

1. Vorteil im Wettbewerb um die besten Forschenden (Professoren, Senior Scientists), weil Forschungsfortschritt durch beste Ausstattung gefördert wird.

S5: Grosszügige Grundfinanzierung

1. Befreit die Forschenden vom stetigen Druck und Zeitaufwand, sich um Zweit- und Drittmittel bemühen zu müssen;
2. Erlaubt es, lange an einer Forschungsfrage zu verbleiben und somit unkonventionelle und risikoreiche Forschung zu betreiben, statt auf schnellen Erfolg bedacht sein zu müssen.

S6: Hohe Qualität der Professorenschaft

1. Stimulierende, hochwertige Fachkollegenschaft ist attraktiv für potentielle ausländische Kollegen (Berufungen wie Gastaufenthalte).

S7: Effiziente / motivierte Verwaltung

1. Dienstleistungsorientierung der Verwaltung als Vorteil im internationalen Wettbewerb um die besten Forschenden und Studierenden;
2. Lern- und Anpassungsfähigkeit ermöglicht Innovationen und schnelle Aufnahme internationaler Entwicklungen und Trends.

S8: Ausrichtung der ETH auf globalen Wettbewerb

1. Die Grundhaltung bei Forschenden, Dozierenden und der Verwaltung, sich an den besten weltweit zu messen, erhöht die Qualität und internationale Wettbewerbsfähigkeit.

S9: Exzellentes fachliches Umfeld

1. Hohe international abgestützte fachliche Kompetenz der Forschenden aller Stufen.

S10: Strategie für das internationale Bildungsmarketing ist eingeführt

Institutionelle Schwächen (Weaknesses W)

W1: Wenig internationale Vernetzung der Professorenschaft ausserhalb Europas und der USA

1. Die Vernetzung insbesondere in den asiatischen Raum ist gering.
2. Die Vernetzung in den afrikanischen und den lateinamerikanischen Raum ist kaum existent.

W2: Starre Curricula, wenig Freiraum für individuelle Projekte von Studierenden

1. Begabte, motivierte internationale Studierende haben im Vergleich z.B. zu amerikanischen Top-Universitäten an der ETH weniger Möglichkeiten, ihre persönlichen Ideen und Talente mit Eigeninitiative zu entfalten und in deren Entfaltung gefördert zu werden.

W3: Zu wenig Stipendien für ausländische BSc- und v.a. MSc-Studierende

1. Ausländische Studierende haben kaum die Möglichkeit, schweizerische Stipendien zu erhalten;
2. Das Stipendienwesen ist kantonal geregelt und begünstigt vor allem Studierende, die aus dem jeweiligen Geberkanton stammen;
3. Zu wenige Stipendienfonds ausserhalb der ETH erlauben die Unterstützung ausländischer Studierender;
4. Stipendien für ausländische Studierende auf BSc- und MSc-Stufe müssten v.a. aus privaten Mitteln kommen (Stiftungen).

W4: Abhängigkeit von öffentlichen Geldern

1. Die ETH ist zu stark von Bundesbeiträgen und den damit Verbundenen Auflagen abhängig und hat damit zu wenig Entscheidungs-Autonomie in der Internationalisierungs-Strategie;
2. Risiko zunehmender Opposition der Politik gegen zu starke Erhöhung der Ausländeranteile bei Forschenden und Studierenden.

W5: Keine eigene Selektion bei der Aufnahme

1. Die ETH muss auf Stufe BSc nicht nur alle Angemeldeten mit einer Schweizer Matura aufnehmen, sondern auch jene BewerberInnen mit einem Abschluss aus Ländern, mit denen die Schweiz Abmachungen betr. gegenseitiger Anerkennung getroffen hat. Kann der Qualität abträglich sein.

W6: Zu viele zweckgebundene Stipendienfonds

1. Es gibt Stipendienfonds, deren Bestimmungszweck so eng gefasst ist, dass kaum geeignete Nutzniesser gefunden werden können, bzw. deren Verwendungszweck nicht mehr an heutige Gegebenheiten angepasst ist, so dass diese Mittel nicht für Stipendien an ausländische Studierende verwendet werden können.

W7: Geringer Anteil ausländischer Studierender auf BSc-/ MSc-Level

1. Erst auf PhD-Stufe ein hoher Anteil ausländische Studierende;
2. Internationalisierung auf tieferen Ausbildungsebenen wäre Gewinn für schweizerische und ausländische Studierende (multikulturelle Kompetenz).

W8: Fehlen von Studiengebühren

1. Ausländische Studierende müssen/können sich nicht kompetitiv um gebührenbefreite Studienplätze (Stipendien) bemühen;
2. Ausländische Studierende, die bereit oder fähig sind, Studiengebühren zu bezahlen, sind motivierter;
3. Studiengebühren würden der ETH mehr Freiheit bei der Auswahl der Studierenden lassen und würden so den Legitimationsdruck verringern, der dadurch entsteht, dass ausländische Studierende ausschliesslich mit Steuergeldern finanziert werden.

W9: Fehlende Anreize zur Anwerbung von Drittmitteln

1. Die Grundfinanzierung ist so hoch, dass zu wenig Drittmittel eingeworben werden, über deren Verwendung die Hochschule im Rahmen der Internationalisierungsstrategie autonom entscheiden kann.

W10: Mangelnde Vermittlung von Sozial- und Führungskompetenzen (überfachliche Qualifikation)

1. Die Ausbildung auf Stufe BSc und MSc vermittelt zu wenig Managementwissen und schult die Kommunikationsfähigkeit zu wenig. Dadurch sind Studienabgänger auf dem internationalen Arbeitsmarkt im Vergleich zu Abgängerinnen und Abgängern anderer Spitzen-Unis benachteiligt.

W11: Keine aktive Rekrutierungspolitik

W12: Falsche Kommunikationsstrategie – auch für das Ausland, keine proaktive Kommunikation der Stärken

W13: Verzettlung in zu vielen Allianzen

W14: Mangelnde strategische Planung im internationalen Bereich

W15: Ungenügende Verankerung von Strategien in der Basis

Chancen bezüglich Umfeld (Opportunities O)

O1: Guter Ruf von ETH-Absolvierenden auf dem Arbeitsmarkt

1. Anreiz auch für ausländische Studierende, an die ETH zu kommen.

O2: Hohe Wertschätzung der ETH in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

1. Nach wie vor viel Goodwill, die ETH in ihrer zukünftigen Entwicklung finanziell zu unterstützen.

O3: Geographische Kleinräumigkeit Zürichs und der Schweiz

1. Kurze Reisewege und gute Überschaubarkeit erleichtern Lebensgestaltung;
2. Hohe Dichte wissenschaftlicher Exzellenz-Zentren in Zürich selbst und in der Schweiz generell.

O4: Zentrale geographische Lage

1. Schweiz Mitten in Europa gelegen und dadurch schnelle Erreichbarkeit wichtiger Zentren;
2. Sehr gute internationale Anbindung an das Verkehrssystem (Flughafen und Bahnnetz).

O5: Interkulturelle Kompetenz der Schweiz

1. Interkultureller Austausch durch Zusammenleben und -arbeit

O6: Hohe Lebensqualität

1. Umweltqualität, Sicherheit, Infrastruktur im Vergleich zu alternativen Studien- und Forschungsorten hervorragend.

O7: Mehrsprachigkeit

1. Aspekt der kulturellen Vielfalt, der ein für ausländische Forschende und Studierende positives Argument für die Wahl der Schweiz als Aufenthaltsort darstellen kann.

O8: Hohe Dichte exzellenter wissenschaftlicher Einrichtungen

O9: Wettbewerbsfähige Löhne für Hochschulabsolventen

O10: Günstiges unternehmerisches Umfeld

Bedrohungen aus dem Umfeld (Threads T)

T1: Quantitative Wachstumsvorgaben

1. Schwergewicht der Vorgaben des ETH-Rats bei quantitativen statt qualitativen Wachstumskriterien, z.B. blosse Anzahl ausländischer Studierender;
2. Qualitativem Wachstum zu wenige Bedeutung geschenkt (z.B. Anzahl hervorragender und aussergewöhnlich qualifizierter ausländischer Studierender).

T2: Verlust der politischen Legitimation

1. Wenn zu viele ausländische Studierende, finanziert mit Steuergeldern, an der ETH studieren, wird die Politik die Legitimation und den Charakter der ETH als eidgenössische, vorwiegend öffentlich finanzierte Hochschule anzweifeln → Wille zur Finanzierung durch öffentliche Gelder wird abnehmen.

T3: Verschärfter Wettbewerb um die besten Talente auf allen Stufen

1. Weltweit werben immer mehr Universitäten immer offensiver um die besten Studierende/Doktorierende/Professoren.
2. Mitbewerber verfügen z.T. über mehr Geld, sind bereit, mehr zu investieren. ETH kann nicht mithalten.

T4: Hohe Lebenshaltungskosten

1. Die Finanzierung eines Studiums ist für ausländische Studierende ohne Stipendien, insbesondere aus Entwicklungs- und Schwellenländern, schwierig.

T5: Ausländerpolitik

1. Schwierigkeit für ausländische Studierende, Aufenthaltsbewilligungen zu erhalten;
2. hohe finanzielle Hürden (hohes nachzuweisendes gesichertes Einkommen / Vermögen für die Zeit des Studiums);
3. schlechte Kommunikation der Migrationsämter betreffend getroffener Massnahmen.

T6: Interkulturelle Probleme

1. Unterschiedliche Wertvorstellungen und andere Kommunikationsformen ausländischer Studierender im Vergleich zu Einheimischen können im Studium, in der Forschung und im Verkehr mit der Verwaltung zu Spannungen und Kosten führen.

T7: Missbrauch von Wissen

1. ‚Werkspionage‘ durch ausländische Forschende und Studierende;
2. Risiko, dass erworbenes Wissen missbraucht wird (z.B. Nuklear- oder Gentechnologie für terroristische Zwecke).

T8: Zurückfallen in internationalen Rankings

- T9: Sichtbarkeit bei internationalen Studierenden und dem Lehrkörper nimmt ab (durch die Beschränkung auf nationale Themen)

Strategien

Die Existenz des Berichts „Internationalization Strategy for ETH Zurich“ war dem Workshop-Organisator nicht bekannt, als er die SWOT-Analyse als Methode vorschlug. Da dieses Dokument auch bereits strategische Ziele für die internationalen Angelegenheiten der ETH enthält, beschlossen die Workshop-Teilnehmenden, es bei obiger Umfeld- und Institutionen-Analyse zu belassen. Die strategischen Ziele und Massnahmen müssen zum Teil ergänzt und aktualisiert sowie priorisiert werden, da nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden können. Auch muss überprüft werden, ob die im Dokument vorgeschlagenen Strategien alle vier Strategietypen angemessen berücksichtigen, insbesondere, ob auch Strategien vorgeschlagen werden, die durch Ausnutzung von institutionellen Stärken der ETH Umfeld-Bedrohungen neutralisieren (ST-Strategien) sowie Strategien, welche durch Abbau interner Schwächen die Gefahren aus dem Umfeld reduzieren (WT-Strategien).

Weiteres Vorgehen

Die Workshop-Teilnehmenden betrachteten den Bericht „Internationalization Strategy for ETH Zurich“ als eine sehr gute Ausgangsbasis für die Weiterarbeit an der Neuorganisation der internationalen Angelegenheiten. Sie erachteten ihn aber als zu lange und zum Teil zu wenig konkret. Die Workshop-Teilnehmenden waren der Meinung, dass sie insbesondere zur Beschreibung der heutigen und der Definition der zukünftigen Funktionen jener, die sich mit den internationalen Angelegenheiten befassen sowie zur Definition der Schnittstellen und Synergien zwischen den verschiedenen Funktionen beitragen könnten, was sie gerne tun, wenn dies von der Schulleitung gewünscht wird.

Anhang 2: Synthese Gruppeninterviews Departemente



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Arbeitsgruppe ETH Zürich International

Synthese Gruppeninterviews Departemente

Zürich, 22. September 2008;
N. Gotsch, M. Leuthold, A. Hagström

Dank

Die Interviewerin und die Interviewer danken den Departementsvertreterinnen und -vertretern für die konstruktiven Gespräche und wertvollen Anregungen und hoffen, dass diese Gespräche die Grundlage für eine zielgerichtete zukünftige Zusammenarbeit bei den internationalen institutionellen Angelegenheiten und für die erfolgreiche Ausgestaltung der zukünftigen internationalen Ausrichtung der ETH Zürich bilden.

Inhalt

DANK	II
INHALT	III
EXECUTIVE SUMMARY	V
1 EINLEITUNG	1
1.1 AUFTRAG UND ZUSAMMENSETZUNG DER ARBEITSGRUPPE	1
1.2 AUFBAU UND AUSWERTUNG DER INTERVIEWS	1
2 ERGEBNISSE	2
2.1 INTERNATIONALISIERUNG ALS BEITRAG ZUR ERREICHUNG ÜBERGEORDNETER ZIELSETZUNGEN.....	2
2.2 BEWERTUNG DER ZIELE.....	2
2.2.1 <i>Auf internationaler Ebene die Rekrutierungsmassnahmen im Hinblick auf die Gewinnung der besten Studierenden auf der Bachelor-, Master- und PhD-Stufe verstärken.....</i>	2
2.2.2 <i>Gemeinsam mit Partnerinstitutionen (insbesondere IDEA League) Qualitätsstandards in der Lehre (z.B. Benchmarkings, Akkreditierungen) weiterentwickeln.....</i>	3
2.2.3 <i>Die Mobilität der Studierenden verstärken.....</i>	3
2.2.4 <i>Hervorragenden ausländischen Masterstudierenden vermehrt Exzellenzstipendien gewähren</i>	3
2.2.5 <i>Exzellenzstipendien ausländischen Studierenden bereits auf der Bachelorstufe gewähren.....</i>	4
2.2.6 <i>Differenzierte Eintrittsbedingungen (Studiengebühren, Eintrittstest) für schweizerische und exzellente ausländische Studierende.....</i>	4
2.2.7 <i>Administrative Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Rekrutierung von exzellenten ausländischen Studierenden und Doktorierenden verbessern (leichterer Zugang zu Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen).....</i>	4
2.3 FORSCHUNG: DIE TEILNAHME VON FORSCHENDEN AN INTERNATIONALEN NETZWERKEN UND PROGRAMMEN, DIE AUF WISSENSCHAFTLICHER EXZELLENZ BASIEREN, UNTERSTÜTZEN UND FÖRDERN.....	4
2.4 INTERNATIONALE ASPEKTE DES WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFERS: PARTNERSCHAFTEN MIT INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN ALS BEITRAG ZUR STÄRKUNG DES WIRTSCHAFTSSTANDORTES SCHWEIZ AKTIV FÖRDERN	5
2.5 INTERNATIONALE INSTITUTIONELLE ZUSAMMENARBEIT	5
2.5.1 <i>Kooperationen mit Peer-Institutionen ausbauen.....</i>	5
2.5.2 <i>Bestehende Netzwerke und Kontakte von ETH-Angehörigen (Professorinnen/Professoren z.B. im Sabbatical, Studierende, Doktorierende, Absolventinnen und Absolventen, Alumni) fördern, um die internationale Präsenz und Sichtbarkeit zu verstärken.....</i>	5
2.5.3 <i>Die Zusammenarbeit mit Schwerpunktländern wie China, Indien, Südafrika, Russland, Brasilien, Chile, Japan, Südkorea fördern.....</i>	6
2.5.4 <i>Im Rahmen internationaler Allianzen (z.B. IDEA League) gemeinsame Qualitätsstandards entwickeln für die Ausbildung, für die Entwicklung gemeinsamer Masterstudiengänge, Summer Schools und Workshops sowie zur Förderung der Mobilität.....</i>	6
2.5.5 <i>Gemeinsame Forschungsprojekte und Workshops zu Nachhaltigkeitsthemen im Bereich internationaler Allianzen (AGS / IARU) definieren und umsetzen.....</i>	6
2.5.6 <i>Das Singapore-ETH-Center for Global Environmental Sustainability (SEC) zusammen mit anderen Institutionen des ETH-Bereichs als Plattform für gemeinsame Forschung, Lehre und Studierendenaustausch etablieren.....</i>	6
2.5.7 <i>Im Rahmen des Nord-Süd-Zentrums die Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Transformationsländern fördern.....</i>	6

2.6 MASSNAHMEN ZUR ERREICHUNG WICHTIGER ZIELE IM BEREICH INTERNATIONALER ANGELEGENHEITEN	7
2.6.1 Ziel 1: Eine konsistente Internationalisierungsstrategie entwickeln und nach innen und aussen kommunizieren.....	7
2.6.2 Ziel 2: Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger unterstützen	8
2.6.3 Ziel 3: Die administrativen Prozesse im Inland erleichtern.....	9
2.6.4 Ziel 4: Die Gewinnung exzellenter (Master-)Studierender unterstützen.....	9
2.6.5 Ziel 5: Die internationale Mobilität der Studierenden erhöhen und die internationale institutionelle Zusammenarbeit erleichtern	11
ANHANG I: ÜBERSICHT ÜBER INTERVIEWPARTNER UND –TERMINE	I

Executive Summary

Die Schulleitung hat am 03. 06. 2008 eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche ihr Mitte Oktober ein Strategie- und Massnahmenpapier zu den internationalen Angelegenheiten an der ETH vorlegen soll, das mit den Departementen abgestimmt ist. Um den Auftrag der Schulleitung zu erfüllen, hat die Arbeitsgruppe entschieden, die Sichtweisen und Anliegen aller 16 Departemente individuell mittels eines strukturierten Interviews einzuholen. Die Interviewfragen betreffen die Bereiche Lehre, Forschung, Wissens- und Technologietransfer sowie internationale Zusammenarbeit.

Die Interviews fanden zwischen dem 13. 08. und 10. 09. 2008 statt. Gesamthaft nahmen daran 54 Personen mit unterschiedlichen Funktionen teil (v.a. Departementsvorsteher, Studiendelegierte, Departementskoordinatorinnen und -koordinatoren).

Der vorliegende Synthesebericht basiert auf den Antworten der Interviewten. Er beinhaltet noch keine Gewichtungen oder Wertungen der Arbeitsgruppe ETH Zürich International.

Aus der Analyse der Interviews lassen sich zwei übergeordnete grundsätzliche Aussagen ableiten (Kapitel 2.1):

1. Internationalisierungsmassnahmen müssen stets im Dienste der Erreichung der beiden wichtigsten strategischen Ziele der ETH stehen der Stärkung ihrer Stellung als erstklassige Ausbildungsstätte für Hochschulabsolventinnen und -absolventen sowie dem Ausbau ihrer Stellung als naturwissenschaftlich-technische Forschungsuniversität mit Weltklasseniveau.
2. Die zweite zentrale Folgerung ist eine Voraussetzung, diese beiden strategischen Ziele zu erreichen: Internationalisierungsmassnahmen müssen zur Qualitätssicherung und -erhöhung beitragen.

Letztlich hängen alle Kommentare und Vorschläge, welche von den Departementsvertreterinnen und -vertretern eingebracht werden, mit ihrer Einschätzung zusammen, ob sie davon positive Beiträge zur Erreichung der strategischen Ziele und zur Qualitätssicherung erwarten oder nicht.

In Kapitel 2.2 wird für jedes der im Interview angesprochenen Ziele die Einschätzung der Departementsvertreterinnen und -vertreter zusammengefasst und Aussagen hinsichtlich der positiven bzw. negativen Beurteilung von Zielen sowie hinsichtlich der Einheitlichkeit der Einschätzungen und damit eine Trennung in wichtigere und weniger wichtige sowie kontrovers beurteilte Ziele gemacht. Aufgrund dieser Analyse werden die folgenden fünf Ziele definiert, deren Erreichung für die Departementsvertreterinnen und -vertreter die grösste Bedeutung haben:

1. Eine konsistente Internationalisierungsstrategie entwickeln und nach innen und aussen kommunizieren.
2. Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger unterstützen.
3. Die administrativen Prozesse im Inland erleichtern.
4. Die Gewinnung exzellenter (Master-)Studierender unterstützen.
5. Die internationale Mobilität der Studierenden erhöhen und die internationale institutionelle Zusammenarbeit erleichtern.

Für jedes Ziel werden Massnahmen aufgeführt, welche aus der Sicht der Departementsvertreterinnen und -vertreter dazu beitragen, dieses zu erreichen.

Der vorliegende Bericht bildet eine Grundlage für die Weiterarbeit der Arbeitsgruppe ETH Zürich International. Diese wird einerseits die Formulierung einer konsistenten Strategie beinhalten, wie sie auch im Auftrag der Schulleitung an die Arbeitsgruppe verlangt wird, die gleichzeitig auch das erste Ziel ist, welches aus den Interviews abgeleitet werden kann. Andererseits wird die Arbeitsgruppe bestrebt sein müssen, die im Bericht vorgeschlagenen Massnahmen zu bündeln, um ihre Anzahl zu reduzieren sowie prioritäre Massnahmen auszuwählen, die sie der Schulleitung zur Umsetzung vorschlägt.

1 Einleitung

1.1 Auftrag und Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

Die Schulleitung hat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche ihr ein Strategie- und Massnahmenpapier zu den internationalen institutionellen Angelegenheiten an der ETH vorlegen soll, das mit den Departementen abgestimmt ist.

Der Arbeitsgruppe gehören an: Prof. Dr. Gerhard Schmitt, Vizepräsident Planung und Logistik (Vorsitz); Gaby Blatter, Präsidentin VSETH; Prof. Dr. Lucas Bretschger, Professur für Ökonomie/Ressourcenökonomie; Dr. Peter Brunner, Geschäftsführer ETH Alumni; Anders Hagström, Prorektorat für internationale Beziehungen; Prof. Dr. Wolfgang Kinzelbach, Präsident Nord-Süd-Zentrum; Dr. Margrit Leuthold, Stab Vizepräsident Planung und Logistik; Prof. Dr. Felicitas Pauss, Labor für Hochenergiephysik; Thomas Schaller, Leiter Corporate Communications; Prof. Dr. Hans R. Thierstein, Geologisches Institut; Dr. Nikolaus Gotsch, Präsidialstab (Sekretariat).

Um den Auftrag der Schulleitung zu erfüllen, hat die Arbeitsgruppe entschieden, die Sichtweisen und Anliegen jedes Departements individuell mittels eines strukturierten Interviews einzuholen.

1.2 Aufbau und Auswertung der Interviews

Die Interviewfragen beziehen sich auf internationale Aspekte der Zielvereinbarung 2008-2011 zwischen dem ETH-Rat und der ETH Zürich vom 03. 04. 2008. Wie die Zielvereinbarung gliedert sich auch das Interview in die Bereiche (1) Lehre, (2) Forschung, (3) Wissens- und Technologietransfer sowie (4) internationale Zusammenarbeit. Weitere Fragen wurden von den Arbeitsgruppenmitgliedern an der ersten Sitzung vom 01.07.08 eingebracht. Zusätzlich zu den vorgegebenen Fragen bestand die Möglichkeit, dass die Departemente ihre Bedürfnisse und Anliegen im Zusammenhang mit Internationalität und Internationalisierung am Schluss des Interviews einbringen konnten. An den Interviews nahmen je nach Departement eine unterschiedliche Anzahl Vertreterinnen und Vertreter mit unterschiedlichen Funktionen teil. Anhang I gibt einen Überblick über die Interviewpartner und -termine.

Die Fragen wurden Departementen bereits im voraus auf deutsch und englisch zusammen mit den Ergebnissen der ersten Sitzung der Arbeitsgruppe zugesandt. Entsprechend konnten die Antworten in diesen beiden Sprachen gegeben werden. Der deutsche Interviewleitfaden findet sich in Anhang II. Jedes Interview dauerte rund anderthalb Stunden. Für jedes Ziel wurde eine kategoriale quantitative Einschätzung seiner Bedeutung sowie Kommentare und Vorschläge für konkrete Massnahmen zur Zielerreichung erhoben.

Als Vorstufe zum vorliegenden Bericht wurden alle Antworten der Interviews in einem ersten Dokument zusammengeführt und gruppiert. Aus diesem ist auch ersichtlich, von welchem Department welche Kommentare und Massnahmenvorschläge stammen. Jenes Dokument wird den zukünftig mit der Organisation der internationalen institutionellen Angelegenheiten befassten Einheiten und Personen als Arbeitsgrundlage und Hintergrundinformation dienen und steht den Departementen zur Verfügung.

Der vorliegende Synthesebericht basiert auf den Antworten der Interviewten. Er beinhaltet noch keine Gewichtungen oder Wertungen der Arbeitsgruppe ETH Zürich International, sondern dient dieser als Grundlage für die Weiterarbeit. Um seinen Umfang zu begrenzen, werden die Kommentare der Departementsvertreterinnen und –vertreter interpretierend zusammengefasst. Die vorgeschlagenen Massnahmen zur Erreichung wichtiger Ziele werden ausführlicher dargestellt.

2 Ergebnisse

2.1 Internationalisierung als Beitrag zur Erreichung übergeordneter Zielsetzungen

Aus der Analyse der Interviews lässt sich als erste zentrale Folgerung ableiten, dass Internationalisierungsmassnahmen nicht Selbstzweck sein können und dürfen, sondern stets im Dienste der Erreichung der beiden wichtigsten strategischen Ziele der ETH stehen müssen: der Stärkung ihrer Stellung als erstklassige Ausbildungsstätte für Hochschulabsolventinnen und -absolventen sowie dem Ausbau ihrer Stellung als naturwissenschaftlich-technische Forschungsuniversität mit Weltklassenniveau.

Die zweite zentrale Folgerung ist eine Voraussetzung, diese beiden strategischen Ziele zu erreichen: Internationalisierungsmassnahmen dürfen nur ergriffen werden, wenn sie zur Qualitätssicherung und -erhöhung beitragen.

Letztlich hängen alle Kommentare und Vorschläge, welche in den Interviews zu den Zielen oder Massnahmen bei den internationalen institutionellen Angelegenheiten von den Departementsvertreterinnen und -vertretern eingebracht werden, mit ihrer Einschätzung zusammen, ob sie davon positive Beiträge zur Erreichung der strategischen Ziele und zur Qualitätssicherung erwarten oder nicht. Dementsprechend lehnen sie es ab, Massnahmen einzuführen, welche der Erreichung dieser übergeordneten Ziele zuwiderlaufen.

2.2 Bewertung der Ziele

Im folgenden wird für jedes der im Interview angesprochenen Ziele die Einschätzung der Departementsvertreterinnen und -vertreter zusammengefasst. Trotz der begrenzten Aussagekraft quantitativer statistischer Analysen erlaubt die im folgenden vorgenommene Diskussion der unteren und oberen Quartilsgrenze und des Medians¹ tendenzielle Aussagen hinsichtlich der positiven bzw. negativen Beurteilung von Zielen sowie hinsichtlich der Einheitlichkeit der Einschätzungen und damit eine Trennung in wichtigere und weniger wichtige sowie kontrovers beurteilte Ziele.

Für wichtigere Ziele werden Massnahmen vorgestellt, unwichtigere werden nicht weiterverfolgt. Bei kontrovers beurteilten Zielen werden die Ursachen der unterschiedlichen Einschätzung diskutiert.

2.2.1 Auf internationaler Ebene die Rekrutierungsmassnahmen im Hinblick auf die Gewinnung der besten Studierenden auf der Bachelor-, Master- und PhD-Stufe verstärken

Die meisten Departemente gewichten dieses Ziel je nach Ausbildungsstufe klar unterschiedlich. Auf der Bachelor-Stufe wird ihm ziemlich einheitlich sehr wenig bis gar keine Bedeutung eingeräumt (Quartilsspanne zwischen 5 und 6). Im Gegensatz dazu messen ihm die Departementsvertreter auf der Masterebene mehrheitlich ziemlich hohe bis sehr hohe Bedeutung bei (Quartilsspanne zwischen 1.5 und 2.5). Auf der Doktoratsstufe wird das Ziel kontroverser beurteilt (Quartilsspanne zwischen 1 und 5) und zwar einerseits zwischen den Departementen, aber auch innerhalb eines Departements für verschiedene Studiengänge, bzw. Fächer, wo das Angebot an Doktorierenden stark variieren kann.

Departemente, deren Kapazitätsgrenzen nicht erreicht sind und wo für mehr Absolvierende günstige Arbeitsmarktbedingungen existieren, wünschen sich eher mehr internationale Rekrutierungsbemühungen. Departemente, deren Kapazitätsgrenzen erreicht sind, brauchen mehr Professorinnen und Professoren bzw. mehr Infrastruktur/Labors, bevor sie mehr Studierende ausbilden können.

¹ Ordnet man die Schätzwerte der Grösse nach, ist der Median der Zentralwert, welcher die Verteilung in zwei gleiche Teile teilt. Das untere Quartil trennt das Viertel der kleinsten Werte von den restlichen Werten, das obere Quartil das Viertel der grössten Werte von den restlichen. Die Quartilsspanne umfasst die Werte zwischen den beiden Quartilen. Diese Kennzahlen sind wenig empfindlich auf Ausreisser.

Aufgrund der hohen bis sehr hohen Bedeutung, welcher der Master-Studierenden-Rekrutierung beigemessen wird, wird in Kapitel 2.6.4 das Ziel formuliert, vermehrt exzellente (Master-) Studierende zu gewinnen und entsprechende Massnahmen vorgeschlagen.

2.2.2 Gemeinsam mit Partnerinstitutionen (insbesondere IDEA League) Qualitätsstandards in der Lehre (z.B. Benchmarkings, Akkreditierungen) weiterentwickeln

Mit einem Median von 4 messen die Hälfte der Antwortenden diesem Ziel relativ geringe bis gar keine Bedeutung bei. Ein Viertel erachtet es als mehr oder weniger förderungswürdig (untere Quartilsgrenze 3); das entgegengesetzte Viertel als völlig unbedeutend (obere Quartilsgrenze 6).

Unterschiedliche Einschätzungen der Bedeutung dieses Ziels werden in erster Linie dadurch verursacht, ob die Allianzen Partner aufweisen, welche für ein Departement hinsichtlich ihrer Qualität und Ausrichtung relevant sind. Die gesamthaft eher geringe Bedeutung rührt vor allem von der Einschätzung her, dass die ETH-internen Qualitätsstandards ausreichend sind und gemeinsame Qualitätsstandards in Anbetracht der Verschiedenheit der Unis und ihrer Ausbildungen schwierig zu realisieren sind. Weiter stehen viele Departementsvertretende Akkreditierungen und Qualitätsstandards kritisch gegenüber, weil sie befürchten, dass sie zu einer Nivellierung und zusätzlichem bürokratischem Aufwand ohne Zusatznutzen führen.

2.2.3 Die Mobilität der Studierenden verstärken

Die Bedeutung dieses Ziels wird mit einer Quartilsspanne zwischen 1 und 3 von drei Viertel der Antwortenden als hoch bis immer noch wichtig eingestuft. Ein Viertel der Antwortenden ist der Meinung, dieses Ziel sei unbedingt zu realisieren (untere Quartilsgrenze 1). Der Median liegt ebenfalls bei 3.

Eine erhöhte Mobilität der Studierenden wirkt sich nach Ansicht der Befürworter positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden aus. Auslandsemester und Berufspraktika im Ausland sind auch aus der Sicht der Wirtschaft ein Vorteil. Ausserdem können die Studierenden als Werbeträger für die ETH wirken.

Kritischer eingestellte Voten halten fest, dass die Mobilität tendenziell das Studium verlängere und ein Auslandsaufenthalt vor allem Sinn machen, wenn dort Lerninhalte erworben würden, die im Studiengang an der ETH nicht vermittelt werden. Ausserdem sei die Qualität der Incoming Students häufig ungenügend.

Aufgrund der ziemlich grossen bis grossen Bedeutung, welche der Erhöhung der internationalen Mobilität der Studierenden beigemessen wird, es im Rahmen von *Ziel 5: Die internationale Mobilität der Studierenden erhöhen und die internationale institutionelle Zusammenarbeit erleichtern* behandelt (Kapitel 2.6.5).

2.2.4 Hervorragenden ausländischen Masterstudierenden vermehrt Exzellenzstipendien gewähren

Dieses Ziel möchten mindestens die Hälfte der Antwortenden unbedingt realisiert sehen (untere Quartilsgrenze und Median bei 1) und ein weiteres Viertel misst ihm mindestens sehr hohe Bedeutung bei (obere Quartilsgrenze bei 2). Es handelt sich gesamthaft gesehen also um ein Ziel, dem ziemlich einheitlich sehr grosse Bedeutung beigemessen wird.

Aufgrund der sehr grossen Bedeutung dieses Ziels werden im bereits bei der Diskussion der internationalen Rekrutierungsmassnahmen erwähnten Ziels der (Master-)Studierenden-Rekrutierung in Kapitel 2.6.4 Massnahmen vorgeschlagen, welche auch solche zu den Exzellenzstipendien betreffen.

2.2.5 Exzellenzstipendien ausländischen Studierenden bereits auf der Bachelorstufe gewähren

Im Gegensatz zur grossen Bedeutung der Förderung von Exzellenzstipendien auf der Masterstufe wird die Wichtigkeit solcher Stipendien auf der Bachelor-Stufe als viel geringer eingestuft. Die untere Quartilsgrenze von 3 zeigt, dass weniger als ein Viertel der Antwortenden diesem Ziel noch einen grösseren Stellenwert beimisst. Bei einem Median von ebenfalls 3 messen ihm mindestens die Hälfte der Antwortenden eine mindestens leicht positive Bedeutung bei. Mindestens ein Viertel erachtet es als völlig unbedeutend (obere Quartilsgrenze 6).

Einerseits wird vor allem die politische Akzeptanz eines grösseren Anteils ausländischer Bachelorstudierender bezweifelt. Andererseits wird auch darauf hingewiesen, dass die Auswahl von exzellenten ausländischen Bewerberinnen und Bewerbern für diese Stufe noch schwieriger sein dürfte als für Masterstudierende.

Dieses Ziel wird hier nicht weiterverfolgt. Viele der vorgeschlagenen Massnahmen zur Rekrutierung von exzellenten Masterstudierenden könnten jedoch auch auf die Bachelorstufe angewendet werden.

2.2.6 Differenzierte Eintrittsbedingungen (Studiengebühren, Eintrittstest) für schweizerische und exzellente ausländische Studierende

Der Median von 5 zeigt, dass mindestens die Hälfte der Antwortenden diesem Ziel eine sehr geringe Bedeutung beimisst, ein Viertel seine Verfolgung sogar als völlig unnötig erachtet (obere Quartilsgrenze 6). Andererseits betrachtet auch ein Viertel der Antwortenden die Verfolgung dieses Ziel als mindestens wichtig (untere Quartilsgrenze 2).

Die weit streuende Einschätzung der Bedeutung dieses Ziels rührt in erster Linie von der unterschiedlichen Auffassung her, ob das Studium in der Schweiz in Zukunft vermehrt von den Studierenden bezahlt werden soll (jedes konsumierte Gut soll seinen Preis haben) oder aus Gerechtigkeitsüberlegungen wie bis anhin vor allem vom Steuerzahler und ob die Studiengebühren auch als Anreizsystem für besonders gute Studierende eingesetzt werden sollen (Gebührenerlasse).

Aufgrund der grossen Bedeutung öffentlicher Gelder für die ETH und im Zuge der gesellschaftlich-politischen Diskussionen um die Frage, ob die Studierenden zu ihren Ausbildungskosten beitragen sollen und wieviel, wird in Kapitel 2.6.1 die Entwicklung und Kommunikation einer konsistenten Internationalisierungsstrategie nach innen und aussen als eigenständiges Ziel formuliert.

2.2.7 Administrative Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Rekrutierung von exzellenten ausländischen Studierenden und Doktorierenden verbessern (leichterer Zugang zu Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen)

Es ist das Ziel mit der höchsten Einigkeit, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Die Quartilsspanne liegt bei 1. Praktisch alle Antwortenden wünschen seine unbedingte Realisierung. Es gibt keine Werte höher als 3.

Aufgrund der überragenden Bedeutung, welcher der Verbesserung der administrativen Rahmenbedingungen beigemessen wird, wird dieses Ziel in Kapitel 2.6.3 eigenständig verfolgt.

2.3 Forschung: die Teilnahme von Forschenden an internationalen Netzwerken und Programmen, die auf wissenschaftlicher Exzellenz basieren, unterstützen und fördern

Bei einem Median von 2 wünschen die Hälfte der Antwortenden dieses Ziel mit mindestens ziemlich grosser Priorität zu realisieren, fast ein Viertel möchten es unbedingt realisieren (untere Quartilsgrenze 1.3). Mit einer oberen Quartilsgrenze von 3.8 misst ihm andererseits ein weiteres Viertel eher geringe Bedeutung bei.

Gesamthaft hat das Ziel also eine relativ grosse, aber auch ziemlich breit streuende Bedeutung. Zurückhaltend wird sie von denjenigen beurteilt, welche vor allem eine mit solchen Netzwerken und Programmen einhergehende Bürokratie befürchten (EU-Programme). Positiv wird das Ziel vor allem gewertet, wenn dadurch der Zugang zu anderen Forschenden und zum wissenschaftlichen Nachwuchs erleichtert wird.

Die Massnahmen, welche im Zusammenhang mit diesem Ziel genannt werden, werden nicht eigenständig, sondern vor allem unter dem neu formulierten *Ziel 2: Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger unterstützen* (Kapitel 2.6.2) subsumiert, unter dem Massnahmen zur Erreichung weiterer Ziele im Bereich der internationalen institutionellen Beziehungen der ETH realisiert werden können.

2.4 Internationale Aspekte des Wissens- und Technologietransfers: Partnerschaften mit internationalen Unternehmen als Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Schweiz aktiv fördern

Die Bedeutung dieses Ziels wird mit einer Quartilsspanne zwischen 2 und 3 von mindestens drei Viertel der Antwortenden als ziemlich hoch bis immer noch wichtig eingestuft. Weniger als ein Viertel der Antwortenden räumt ihm geringe bis keine Bedeutung bei (obere Quartilsgrenze 3). Der Median liegt ebenfalls bei 3.

Obwohl diesem Ziel relativ grosse Bedeutung beigemessen wird, kann aus den Kommentaren und Massnahmenvorschlägen eher geschlossen werden, dass es nicht eigenständig verfolgt werden soll, sondern die meisten Massnahmen im Zusammenhang mit Partnerschaften mit internationalen Unternehmen dem Ziel dienen sollen, die internationale Mobilität der Studierenden zu erleichtern (Teilaspekt von Kapitel 2.6.5).

2.5 Internationale institutionelle Zusammenarbeit

2.5.1 Kooperationen mit Peer-Institutionen ausbauen

Die untere Quartilsgrenze von 3 zeigt, dass weniger als ein Viertel der Antwortenden diesem Ziel einen grösseren oder grossen Stellenwert beimisst. Bei einer Median von ebenfalls 3 messen ihm mindestens die Hälfte der Antwortenden eine mindestens leicht positive Bedeutung bei. Ein Viertel erachtet es als weniger bedeutend oder unbedeutend (obere Quartilsgrenze 4).

Eine eigenständige Verfolgung dieses Ziels drängt sich aufgrund der eher geringen Bedeutung nicht auf. Die meisten Massnahmen, welche in den Interviews damit in Verbindung gebracht werden, können mit Massnahmen erreicht werden, welche Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger unterstützen (Kapitel 2.6.2). Weitere Massnahmen werden im Rahmen von *Ziel 5: Die internationale Mobilität der Studierenden erhöhen und die internationale institutionelle Zusammenarbeit erleichtern* (Kapitel 2.6.5) behandelt.

2.5.2 Bestehende Netzwerke und Kontakte von ETH-Angehörigen (Professorinnen/Professoren, z.B. im Sabbatical, Studierende, Doktorierende, Absolventinnen und Absolventen, Alumni) fördern, um die internationale Präsenz und Sichtbarkeit zu verstärken

Die Bedeutung dieses Ziels wird mit einer Quartilsspanne zwischen 1 und 3 von drei Viertel der Antwortenden als hoch bis immer noch wichtig eingestuft. Ein Viertel der Antwortenden ist der Meinung, dieses Ziel sei unbedingt zu realisieren (untere Quartilsgrenze 1). Der Median liegt ebenfalls bei 3.

Die Förderung bestehender internationaler Netzwerke und Kontakte von ETH-Angehörigen kann vor allem mit Massnahmen abgedeckt werden, welche die Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger unterstützen (Kapitel 2.6.2).

2.5.3 Die Zusammenarbeit mit Schwerpunktländern wie China, Indien, Südafrika, Russland, Brasilien, Chile, Japan, Südkorea fördern

Die Bedeutung dieses Ziels wird mit einer Quartilsspanne zwischen 2 und 3 von mindestens drei Viertel der Antwortenden als ziemlich hoch bis immer noch wichtig eingestuft. Weniger als ein Viertel der Antwortenden räumt ihm geringe bis keine Bedeutung bei (obere Quartilsgrenze 3).

Die meisten der von den Departmentsvertreterinnen und -vertretern vorgeschlagenen Massnahmen, welche ergriffen werden müssen, um dieses Ziel zu erreichen, stehen im Zusammenhang mit der Formulierung einer konsistenten Internationalisierungsstrategie, die in Kapitel 2.6.1 diskutiert wird.

2.5.4 Im Rahmen internationaler Allianzen (z.B. IDEA League) gemeinsame Qualitätsstandards entwickeln für die Ausbildung, für die Entwicklung gemeinsamer Masterstudiengänge, Summer Schools und Workshops sowie zur Förderung der Mobilität

Die Bedeutung, welcher diesem Ziel eingeräumt wird, variiert ziemlich stark. Ein Viertel der Antwortenden misst ihm eine relativ hohe bis sehr hohe Bedeutung bei (untere Quartilsgrenze 1.8); ein weiteres Viertel misst ihm höchstens noch geringe bis gar keine Bedeutung mehr bei (obere Quartilsgrenze 5). Mindestens die Hälfte der Antwortenden schätzt die Definition von gemeinsamen Qualitätsstandards im Rahmen internationaler Allianzen positiv ein (Median 3).

Die Vorbehalte sind dieselben, wie sie bereits gegenüber Qualitätsstandards in der Lehre vorgebracht wurden (Kapitel 2.2.2). Positiver werden die Möglichkeiten eingeschätzt, dank Summer Schools und Workshops im Rahmen internationaler Allianzen exzellente Studierende gewinnen zu können und die internationale Mobilität der Studierenden zu erhöhen.

Eine Behandlung als eigenständiges Ziel drängt sich nicht auf. Die entsprechenden Massnahmen werden im Rahmen von *Ziel 5: Die internationale Mobilität der Studierenden erhöhen und die internationale institutionelle Zusammenarbeit erleichtern* (Kapitel 2.6.5) vorgeschlagen.

2.5.5 Gemeinsame Forschungsprojekte und Workshops zu Nachhaltigkeitsthemen im Bereich internationaler Allianzen (AGS / IARU) definieren und umsetzen

Mit einer Quartilsspanne zwischen 4 und 6 und einem Median von 5 räumen mindestens drei Viertel der Antwortende diesem Ziel nur geringe bis keine Bedeutung ein. Es ist vor allem für Departemente relevant, die in internationale Allianzen in Nachhaltigkeitsprojekte involviert sind. Eine Behandlung als eigenständiges Ziel drängt sich nicht auf. Massnahmen werden unter Ziel 5 (Kapitel 2.6.5) vorgeschlagen.

2.5.6 Das Singapore-ETH-Center for Global Environmental Sustainability (SEC) zusammen mit anderen Institutionen des ETH-Bereichs als Plattform für gemeinsame Forschung, Lehre und Studierendenaustausch etablieren

Mit einem Median von 4 messen die Hälfte der Antwortenden diesem Ziel relativ geringe bis gar keine Bedeutung bei. Ein Viertel erachtet es als mehr oder weniger förderungswürdig (untere Quartilsgrenze 3); das entgegengesetzte Viertel als ziemlich bis völlig unbedeutend (obere Quartilsgrenze 5). Auch hier ist das Ziel vor allem für Departemente relevant, die am SEC beteiligt sind. Eine Behandlung als eigenständiges Ziel drängt sich nicht auf. Sie werden ebenfalls unter Ziel 5 (Kapitel 2.6.5) behandelt.

2.5.7 Im Rahmen des Nord-Süd-Zentrums die Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Transformationsländern fördern

Die Bedeutung, welcher diesem Ziel eingeräumt wird, variiert stark. Ein Viertel der Antwortenden misst ihm eine sehr hohe Bedeutung bei (untere Quartilsgrenze 1), ein weiteres Viertel höchstens noch

geringe bis gar keine Bedeutung (obere Quartilsgrenze 5). Mindestens die Hälfte der Antwortenden schätzt die Zusammenarbeit mit Entwicklungs- und Transformationsländern im Rahmen des Nord-Süd-Zentrums positiv ein (Median 3).

Bei geringer Bedeutung spiegelt die Einschätzung häufig die aktuelle Relevanz für das Departement wider, und weniger, die Bedeutung, welche die Entwicklungsländerzusammenarbeit grundsätzlich an der ETH haben müsste. Zum Teil ist diese Zusammenarbeit auch nur für einzelne Professoren eines Departements bedeutend. Trotz der gesamthaft geringen Bedeutung wird von vielen Departementsvertreterinnen und -vertretern ausdrücklich die grosse Bedeutung des Entwicklungsländer-Engagements der ETH Zürich als öffentliche Hochschule betont und ein stärkeres Engagement gutgeheissen. Massnahmen können vor allem im Rahmen von *Ziel 2: Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger unterstützen* (Kapitel 2.6.2) ergriffen werden.

2.6 Massnahmen zur Erreichung wichtiger Ziele im Bereich internationaler Angelegenheiten

In diesem Kapitel werden die Massnahmen aufgeführt, welche aufgrund der Interviewergebnisse unter den sechs Zielen im Bereich der internationalen institutionellen Angelegenheiten aus Sicht der Departementsvertreterinnen und -vertreter ergriffen werden sollten. Eine Priorisierung wird durch die Arbeitsgruppe vorzunehmen sein.

2.6.1 Ziel 1: Eine konsistente Internationalisierungsstrategie entwickeln und nach innen und aussen kommunizieren

2.6.1.1 Zielbegründung

Dieses Ziel soll einerseits realisiert werden, weil den Departementsvertreterinnen und -vertretern die Strategie der Schulleitung nicht bekannt ist. Andererseits ist es für die ETH als in hohem Masse öffentlich finanzierte Hochschule wichtig, dass die politischen Entscheidungsträger und die öffentlichen Meinungsmacher diese Strategie kennen, verstehen und mittragen. Dies betrifft vor allem Anliegen im Zusammenhang mit der Rekrutierung ausländischer Studierender inkl. Gewährung von Exzellenzstipendien sowie die Akzeptanz differenzierter Eintrittsbedingungen.

Eine Internationalisierungs-Strategie, welche an der ETH und ausserhalb bekannt ist sowie verstanden und mitgetragen wird, ist die Grundlage und Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung der ETH im Dienste der Erreichung der in Kapitel 2.1 erwähnten übergeordneten strategischen Ziele einer erstklassigen Ausbildungsstätte sowie dem Ausbau ihrer Stellung als naturwissenschaftlich-technische Forschungsuniversität mit Weltklassenniveau.

2.6.1.2 Massnahmen

2.6.1.2.1 Schwerpunktländerwahl

1. Eine klare Strategie und plausible Erklärungen geben, weshalb die ETH mit welchem Land zusammenarbeiten soll und will. Zuerst Zusammenarbeitsziele definieren, dann die Länder wählen.
2. Wenige Länder auswählen und dort eine längerfristige Zusammenarbeit mit ausgewählten Universitäten und Institutionen anstreben (Exzellenz-Orientierung statt Länder-Fokussierung). Dabei das Wissen und die Vorschläge der Professorenschaft und der Departemente berücksichtigen.
3. Insbesondere das Potential und Massnahmen für eine verstärkte Zusammenarbeit mit folgenden Ländern prüfen: deutschsprachiger Raum (besonders auch im Zusammenhang mit der Rekrutierung exzellenter Studierender), USA, ehemaliger Ostblock (Russland, ehemalige GUS-Staaten), Israel.
4. In gewählten Schwerpunktländern aktiv PR betreiben, dort vermehrt in Erscheinung treten und mit Top-Universitäten Abkommen abschliessen (Präsident).

2.6.1.2.2 Entwicklung einer internationalen Strategie

5. Keine Diskriminierung einheimischer Studierender bei der Auswahl und Anwendung von Förderinstrumenten (insbesondere nicht auf der Bachelorstufe).
6. Studiengebühren-Modell entwickeln und kommunizieren, welches politische Akzeptanz findet.
7. Klaren und konsistenten Sprachentscheid fällen, bzgl. Deutsch oder Englisch als Unterrichtssprache im Bachelor (keine „Kann-Erlasse“).
8. Das politische Umfeld berücksichtigen und bearbeiten. Lobbying-Arbeit via ETH-Rat und an der ETH aufbauen und verbessern.
9. Den Mehrwert von Partnerschaften mit internationalen Firmen ermitteln und kommunizieren.

2.6.2 Ziel 2: Bottom-up-Initiativen der akademischen Leistungsträger unterstützen

2.6.2.1 *Zielbegründung*

Das Wissen insbesondere der Professorinnen und Professoren im Bereich der internationalen Aktivitäten ist ungenügend oder unsystematisch erhoben und diesen zu wenig zugänglich. Der Aufbau internationaler Kontakte und der internationale Austausch werden nicht genügend unterstützt oder sind zu kompliziert.

2.6.2.2 *Massnahmen*

2.6.2.2.1 Informationen gezielt sammeln, aufbereiten und zur Verfügung stellen

10. Webbasierte Werkzeuge und Datenbanken aufbauen, mit deren Hilfe Informationen zu internationalen Kontakte gesammelt, ausgewertet und der Professorenschaft zur Verfügung gestellt werden können, damit sie ihre internationalen Aktivitäten gezielter entwickeln kann.
11. Die Netzwerke von ETH-Professorenschaft in Partnerländer sichtbar und nutzbar zu machen. Eine Website für ETH-Angehörige aufbauen, wo ETH-Professorinnen und -professoren andere Professoren an der ETH identifizieren können.
12. Eine Datenbank aufbauen, welche Auskunft über die Qualität der Lehrgänge und der Studienabgänger gibt und auch mit Informationen von Professorinnen und Professoren gespeist wird.
13. Information bereitstellen, welche Art von Kooperationen in internationalen Allianzen existiert, welche Austausch-Erleichterungen bestehen sowie was die Erfahrungen beim Austausch sind.
14. Informationen bereitstellen, welches weltweit die Top-Unis in den verschiedenen Gebieten sind und mit welchen davon die ETH bereits was für Kooperationen pflegt.
15. Gezielt relevante Institutionen in ETH-Forschungsgebieten ermitteln, mit denen die ETH noch nicht oder wenig kooperiert und diese Information zugänglich machen.
16. Katalog aufbauen, in dem internationale Fördermassnahmen und Preise (ausserhalb des EU-Förderprogramms) zusammengestellt sind und der Professorenschaft neueste Einträge monatlich zur Kenntnis bringen.
17. Für Professorinnen und Professoren, welche ins Sabbatical gehen, eine Liste erstellen, welche Aktivitäten zugunsten der ETH sie während ihres Aufenthaltes durchführen können (nicht müssen), z.B. „scanning“, wo es gute Studierende gibt, die an die ETH geholt werden könnten.
18. (Nicht zu umfangreiches) Debriefing der Professorenschaft nach Beendigung des Sabbaticals zur Erfassung der Erfahrungen.
19. Vermehrt Auslandkontakte der Professorenschaft nutzen, um geeignete Austauschplätze für Studierende zu finden und zu vermitteln. In Datenbank systematisch Netzwerkadressen zusammentragen.
20. Emeriti oder kurz vor der Emeritierung stehende Professorinnen und Professoren als Botschafter oder zur Talentsuche ins Ausland schicken. Dazu zentrale Mittel bereitstellen. Eine „Börse“ eröffnen, wo Professoren Länder anbieten können, in die sie gehen möchten.

2.6.2.2.2 Mittel zum Aufbau internationaler Kontakte bereitstellen

21. Mittel für gemeinsame internationale Lehrprojekte zur Verfügung stellen, z.B. gemeinsame Summer Schools oder Field Schools mit anderen Unis.
22. Fonds (möglichst Drittmittel), aus dem unbürokratisch und rasch Seed Funding zur Initiierung von Bottom-up-Initiativen für die internationale Zusammenarbeit gesprochen werden (insbesondere mit Entwicklungsländern), z.B. Stipendien um 1-3 Monate ein Projekt zu besuchen oder einen Partner einzuladen. Anträge durch eine „Mini-Forschungskommission“ ausserterminlich evaluieren.
23. Reisemittel für Professoren zur Knüpfung internationaler Kontakte bereitstellen.
24. Das Engagement der Professorenschaft in internationalen wissenschaftlichen Gesellschaften und Editorial Boards finanziell unterstützen.

2.6.2.2.3 Alumni-Arbeit ausbauen

25. Alumni-Arbeit fördern, Eigenfinanzierung der ETH-Alumni-Dachorganisation verbessern.
26. Systematisch mehr Mittel in den Aufbau und die Pflege der Alumni-Organisation investieren.
27. Alumni-Organisation und Dozentendienst könnten Information bereitstellen, wer an der ETH in welchem Land welche Kontakte hat.

2.6.2.2.4 Unterstützung bei EU-Projekten ausbauen

28. Euresearch sollte notwendiges Spezialwissen für die erfolgreiche Antragstellung bei EU-Projekten und vor allem auch in der Implementierungsphase vermitteln.
29. Euresearch sollte die Beratung/Unterstützung für Projektleiter ausbauen.

2.6.3 Ziel 3: Die administrativen Prozesse im Inland erleichtern

2.6.3.1 *Zielbegründung*

Administrative Hürden zur Ausbildung von exzellenten ausländischen Studierenden sind zu hoch und stehen der Erreichung der obersten strategischen Ziele der ETH im Wege. Sie sollten abgebaut werden, ohne dem Missbrauch die Tür zu öffnen.

2.6.3.2 *Massnahmen*

30. Bei den politischen Behörden und dem Migrationsamt darauf hinwirken, dass politisch motivierte administrative Einschränkungen verringert werden.
31. Auf eine einheitliche schweizerische Lösung statt kantonaler Lösungen bei der Zulassung ausländischer Studierender hinarbeiten.
32. Ein einheitliches ISO-zertifiziertes Prozess-Management-System für Einreise- und Aufenthaltsgenehmigungs-Verfahren ausländischer Studierender und akademischer Gäste aufbauen. Klare Leitfäden verfassen und administrative Unterstützung anbieten.
33. Eine Zweigstelle des Migrationsamtes an der ETH einrichten.
34. Darauf hinwirken, dass das verlangte Minimaleinkommen von CHF 21'000.- für Doktorierende gesenkt wird.
35. Exzellenten ausländischen Studierenden eine Assistentenstelle an der ETH garantieren.
36. Ausländischen ETH-Absolventen nach dem Studium / Doktorat noch einige Monate den Verbleib in der Schweiz ermöglichen, damit sie eine Stelle finden können.

2.6.4 Ziel 4: Die Gewinnung exzellenter (Master-)Studierender unterstützen

2.6.4.1 *Zielbegründung*

Von den Departementen wird der Gewinnung exzellenter Masterstudierender eine grosse Bedeutung eingeräumt.

2.6.4.2 Massnahmen

2.6.4.2.1 Exzellenzkriterien definieren

37. Kriterien und ein System zur seriösen Beurteilung und Erkennung von exzellenten Studierenden erarbeiten und auf Bewerber für Exzellenzstipendien anwenden.

2.6.4.2.2 Administrativ-organisatorische Massnahmen an der ETH

38. Klarer kommunizieren, dass die Zulassung ausländischer Studierender zum Master nicht mit einem Stipendium verbunden ist.
39. Eintrittstests für die Vergabe von Exzellenzstipendien durchführen.
40. International verfügbare Tests zur Selektion verwenden.
41. Mittel für internationale Summer Schools kompetitiv aufgrund von Exzellenzkriterien vergeben.
42. Fast Track aktiver als attraktives Instrument fördern, um hervorragenden (ausländischen) Masterstudierenden die raschere Aufnahme des Doktoratsstudiums zu ermöglichen und so zusätzliche hervorragende Studierende zu gewinnen.
43. Zulassung flexibler handhaben. Wer einen Bachelor auf Englisch gemacht hat, sollte nicht verpflichtet werden, noch einen TOEFL-Test abzulegen. Deutschkenntnisse sind nicht für alle Studienrichtungen eine Vorbedingung, um erfolgreich sein zu können.
44. Direkte Zulassung von exzellenten Doktorats-Kandidierenden von Top-Unis aus den USA, Kanada, UK, Australien nach Abschluss des Bachelors, ohne noch einen Master zu verlangen.
45. Ein internationales Advisory Board schaffen, das aus Professorinnen und Professoren besteht, welche besonders gute Kontakte in bestimmte Länder haben. (Es gibt in Schwellenländern Talente, die nicht erfasst werden obwohl sie sehr gut sind, z.B. Ingenieure in Indonesien wo, Ingenieurwissenschaften bedeutend sind).
46. Sicherstellen, dass ausländische Studierende während des Studiums hier arbeiten können und Studiengänge entsprechend konzipieren.
47. Low-level-Interactions für kurze Perioden ermöglichen: gute ausländische Bachelor-Studierende während ihres Studiums für einige Wochen hierher holen. Sie können ohne grossen Schaden zurückkehren, wenn sie sich nicht bewähren.
48. Ausländischen Masterstudierenden systematisch für drei Monate Praktika in ETH-Labors ermöglichen, um ihre Qualität und ihr Engagement kennenzulernen. Sie können dafür von den Professoren bezahlt werden.
49. Die Durchführung von Semesterarbeiten durch ausländische Studierende an der ETH unterstützen, um sie auf ihre Qualität prüfen zu können.

2.6.4.2.3 Zentrale Marketingmassnahmen der ETH

50. Zentrale Werbung für die ETH für Masterlehrgänge durchführen (oder zumindest die Departemente dabei unterstützen). Individuelle Werbung der Departemente ist ineffizient.
51. ETH Summer Schools oder Workshops als PR-Instrument einsetzen. Ausgewählten Teilnehmenden Unterkunft und Infrastruktur kostenlos zur Verfügung stellen. So kommt man mit den besten Studierenden in Kontakt und kann ihnen die Qualität der ETH nahebringen (sollte nicht auf Bündnispartner beschränkt sein, sondern Peer Universities einer bestimmten Fakultät oder eines Fachgebiets zusammenbringen, an denen sich die Professorinnen und Professoren kennen).
52. Die Marke ETH international besser platzieren (z.B. im Economist, in Wirtschaftsteilen der internationalen Presse, in der Wissenschaftspresse). International haben die Leute wenig konkrete Vorstellungen, was die ETH ist.
53. Die Einträge der ETH in Datenbanken von Suchmaschinen überprüfen und vereinheitlichen.
54. Zentrales ETH Job Board einrichten, auf dem alle offenen Doktorats-Stellen angezeigt werden, Suchmaschinen so konfigurieren, dass bei Eingabe „PhD ETH“ (alle) elektronisch ausgeschriebenen Doktorats-Stellen gefunden werden.

55. Graduiertenkollegien als Instrument entwickeln, um die Qualität auf der Doktoratsebene zu fördern und für hervorragende Studierende (nicht nur ausländische) attraktiv zu sein. Diese international (vorerst vor allem europaweit) ausschreiben.
56. Den deutschsprachigen ausländischen Markt intensiver bearbeiten.
57. Werbung an Peer-Universitäten sowie bei Partnern der internationalen Universitätsverbände verstärken.

2.6.4.2.4 Rekrutierungsmassnahmen im Ausland

58. Falls Kooperationen mit Personenaustausch verbunden sind, Vorselektion hinsichtlich des Levels der Universitäten/Lehrgänge sowie der Vorkenntnisse von Kandidierenden durch Personen, welche beide Kulturen kennen.
59. Mit anderen Ländern zusammenarbeiten, die schon einen Stützpunkt haben und nicht alles selbst machen (z.B. DFG-Haus in Peking).
60. Die Schweizer Auslandvertretungen stärker in die Pflicht nehmen, die Kontakte zu internationalen Firmen zu verstärken.
61. Internationale Vernetzung von Schweizer Unternehmen aktiv nutzen.
62. ETH-Alumni weltweit als Netzwerk positionieren.

2.6.4.2.5 Neue Drittmittel erschliessen und die Lebensbedingungen der Studierenden verbessern

63. Die Bundesstipendien, welche die ETH erhält, vermehrt an Masterstudierende vergeben.
64. Industrie in die Pflicht nehmen, dass sie Stipendien zur Verfügung stellt.
65. Stipendien-Stiftungen schaffen, Gönner gewinnen.
66. Die Koordination zwischen ETH Alumni und ETH-Foundation verbessern.
67. Einstiegsstipendien für exzellente Teilnehmende an Graduate Schools sicherstellen.
68. „ETH MSc Fellowship Program“ mit durchschnittlich 2-3 Stipendien pro Studiengang einrichten. Die Departemente gewähren diejenigen Studierenden Stipendien, welche sie als sie die besten erachten. Stipendien sollten erst ausgezahlt werden, wenn die Studierenden den Nachweis erbracht haben, dass sie wirklich gut sind (Rückerstattung von Studienkosten).
69. Bessere Wohnbedingungen soziale Kontaktmöglichkeiten für ausländische Studierende schaffen.

2.6.5 Ziel 5: Die internationale Mobilität der Studierenden erhöhen und die internationale institutionelle Zusammenarbeit erleichtern

2.6.5.1 *Zielbegründung*

Dieses Ziel wird weiterverfolgt, weil die Mehrheit der interviewten Departementsvertreterinnen und -vertreter in diesem Zusammenhang verschiedenen Massnahmen eine ziemlich grosse Bedeutung beimessen

2.6.5.2 *Massnahmen*

70. Information zugänglich machen, welche Kooperationen in internationalen Allianzen und Netzwerken existieren (Ziele und Inhalte), welche Austausch-Erleichterungen bestehen sowie zu den Erfahrungen beim Austausch.
71. Koordination bei der Festlegung von Vorgaben für die Studierenden-Mobilität mit Partner-Universitäten und Anrechnung der ECTS-Punkte der Partner-Universitäten sowie Beseitigung von Hemmnissen für mobilitätswillige Studierende von Partneruniversitäten bei gleichzeitiger Qualitätskontrolle.
72. Obligatorische Austausch-Programme an Partner-Unis einführen, z.B. alle Studierenden müssen ein Semester / einige Wochen an einer ausländischen Peer-Universität studiert haben oder wenigstens eine Summer School / Winter School an einer Partner-Universität besucht haben.
73. Einheitliche Richtlinien für Studierende zu Ausland-Studienaufenthalten schaffen.

74. Departementen Unterstützung geben, damit mehr ausländische Hochschulen Erasmus-Stipendien anerkennen (v.a. in Grossbritannien und Frankreich).
75. Für Auslandsaufenthalte angerechnete maximale 30 Kreditpunkte genügen nicht, wenn man Masterarbeit im Ausland machen möchte. Master- und Diplomarbeiten im Ausland voll anrechenbar machen (Vorschlag nicht unumstritten).
76. Ein Austausch von mindestens drei Monaten sollte ohne nachteilige Folgen für die Studierenden gewährt werden. Hemmnisse diesbezüglich abbauen. Finanzielle Unterstützung für bewilligte Auslandsaufenthalte gewähren.
77. Kontakte zu ausländischen Firmen auch zur Förderung des Austauschs von Studierenden und Forschenden verstärken.
78. Von einer ETH-Professorin/einem ETH Professor betreute Doktorarbeiten in der Industrie erleichtern.
79. Internationalen Austausch auf Forschungsebene zum integralen Bestandteil jedes Forschungsplans von Doktorierenden erklären. Die Teilnahme und Präsentationen an internationalen Konferenzen sollte Pflicht sein, deren Einhaltung vom Doktorandenbüro kontrolliert werden sollte.
80. An renommierter ausländischer Universität die Durchführung von Dissertation erleichtern, welche gemeinsam von ETH-Professorin/-Professor und Professor der Gastuni betreut wird.
81. Unterstützung des Austauschs von Professorinnen und Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zu Lehrzwecken sowie von Sabbaticals für Professorinnen und Professoren und Doktorierende.
82. In Allianzen Fragen des Institutional Learning, zu denen es unterschiedliche Expertise gibt, gemeinsam angehen.
83. Internationale Nachhaltigkeits-Aktivitäten der ETH gemeinsam mit dem WEF bearbeiten.
84. Im Bereich Nachhaltigkeitsprojekte fokussieren und konkrete Themen behandeln.
85. Im Rahmen des Singapore-ETH-Center for Global Environmental Sustainability Austauschprogramme errichten und den Austausch fördern.
86. Ausbildung in Entwicklungsländern mit Emeriti betreiben.

Anhang I: Übersicht über Interviewpartner und -termine

Departement	Datum	Teilnehmende
D-CHAB	13.08.2008	M. Hauser, W. van Gunsteren, B. Meier, D. Günther, R. Merz, O. Dossenbach, E. Zass, A. Togni
D-MTEC	18.08.2008	R. Boutellier, A. Schneider
D-MATL	18.08.2008	L. Gauckler, A. Kallen, W. Steurer
D-ARCH	19.08.2008	A. Tönnemann, O. Atalay Franck
D-BIOL	19.08.2008	W. Gruissem, U. Boutellier
D-GESS	19.08.2008	D. Gugerli, P. Brun
D-ERDW	20.08.2008	J.-P. Burg, D. Müller, S. Willett, M. van Dahlen
D-BSSE	26.08.2008	R. Paro, C. Roggo
D-UWIS	26.08.2008	T. Peter, A. Widmer, P. Frischknecht
D-BAUG	28.08.2008	L. Hurni, K. Axhausen, H. Ingensand, W. Kinzelbach, P. Dilger
D-ITET	28.08.2008	R. Vahldieck, B. Kreuzer-Seiler, H. Jäckel
D-PHYS	01.09.2008	G. Blatter, B. Batlogg, L. Degiorgi, G. Dissertori
D-INFK	02.09.2008	J. Gutknecht, J. Buhmann, P. Koschitz
D-MAVT	02.09.2008	S. Pratsinis, R. Siegwart, U. Schlachter-Habermann, M. Velonà
D-MATH	10.09.2008	H. Künsch, S. van de Geer, R. Hiptmair, H. Scherbel, M. Cochand
D-AGRL	10.09.2008	B. McDonald, L. Dürst

Anhang 3: Organisation internationaler institutioneller Angelegenheiten von Benchmark-Universitäten

Harvard University
www.harvard.edu

1)

President (Prof. Drew Gilpin Faust)
<http://www.president.harvard.edu/>

Provost (Prof. Steven E. Hyman)
 Harvard's senior university academic officer following the president:
<http://www.provost.harvard.edu/>
 (Art and Culture, Faculty development and diversity, Harvard trademark program, Information technology, Interfaculty collaboration, **International**, Office of technology development, Research policy and compliance)

2)

Vice President and General Counsel (Robert W. Iuliano, Attorney)
<http://www.ogc.harvard.edu/>
 Has overall responsibility for directing the University's legal affairs

3)

Dean FAS, Faculty of Arts and Sciences (Prof. Michael D. Smith)
<http://www.fas.harvard.edu>

6)

Vice-Provost International Affairs (Prof. Jorge I. Dominguez)
<http://www.provost.harvard.edu/international/>
 Develops and oversees a variety of University-wide initiatives and policies relating to international research and education. He works with deans and faculty across the University to create and support new international research collaborations. In addition to this University-wide appointment, Professor Domínguez also serves as the Senior Advisor for International Studies to the Dean of the Faculty of Arts and Sciences.

4)

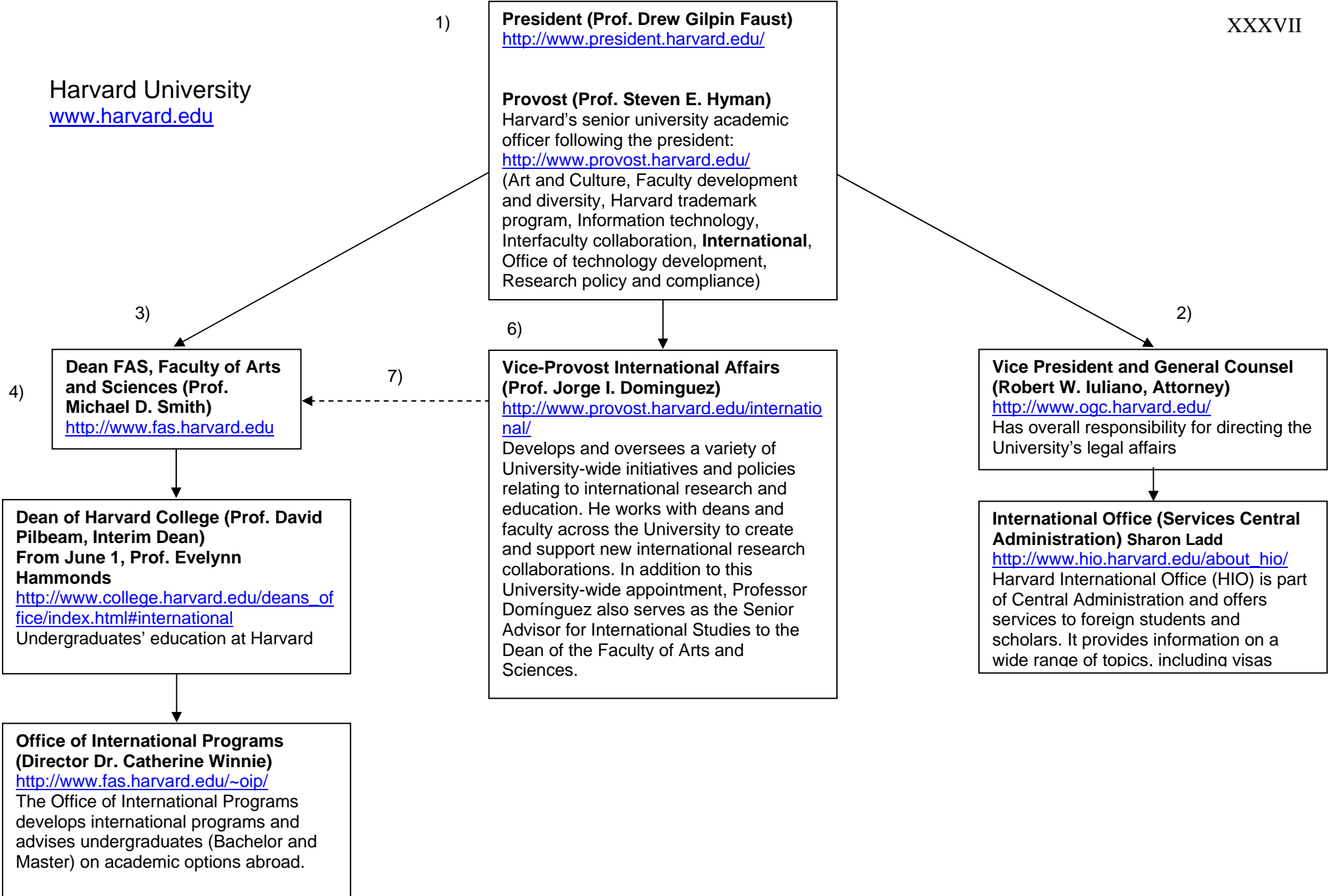
Dean of Harvard College (Prof. David Pilbeam, Interim Dean)
From June 1, Prof. Evelyn Hammonds
http://www.college.harvard.edu/deans_of_fice/index.html#international
 Undergraduates' education at Harvard

7)

5)

Office of International Programs (Director Dr. Catherine Winnie)
<http://www.fas.harvard.edu/~oip/>
 The Office of International Programs develops international programs and advises undergraduates (Bachelor and Master) on academic options abroad.

International Office (Services Central Administration) Sharon Ladd
http://www.hio.harvard.edu/about_hio/
 Harvard International Office (HIO) is part of Central Administration and offers services to foreign students and scholars. It provides information on a wide range of topics, including visas



Erläuterungen zu Harvard University (Nummern siehe Organigramm)

1. Präsident und Provost gemäss Organigramm auf derselben hierarchischen Stufe.
2. Rechtliche Aspekte und administrative Beratung zu internationalen Angelegenheiten
3. Bereich Lehre der internationalen Angelegenheiten
4. Dean der grössten Harvard-Fakultät
5. Studierenden-Austausch-Programme für Undergraduates
6. Internationale Strategie für Lehre und Forschung
7. Formaler Austausch des internationalen Strategie- mit dem Lehr-Bereich

Fazit:

- Operative Abwicklung der internationalen Aspekte von Lehrprogrammen sowie rechtliche Aspekte organisatorisch von der internationalen Strategiebildung getrennt. Aber direkter formaler Austausch der Strategie- und Lehrebene auf gleicher hierarchischer Stufe.
- Vice Provost International Affairs auf zweiter hierarchischer Ebene angesiedelt und Professor.
- Rein operative lehr- und beratungsbezogene Aspekte auf vierter bzw. dritter Ebene und keine Professoren mehr.

Massachusetts Institute of Technology
www.mit.edu

President (Prof. Susan Hockfield)
<http://web.mit.edu/hockfield/>

7) Was ist mit Global MIT (Plattform)? Wo angesiedelt?
<http://global.mit.edu/index.html>

Chancellor (Prof. Philip Clay)
<http://web.mit.edu/chancellor/>
1) The chancellor has oversight responsibility for graduate and undergraduate education at MIT, student life, and student services.

Provost (Prof. L. Rafael Reif)
<http://web.mit.edu/provost/>

Dean Graduate Students (Prof. Steven Lerman)
<http://web.mit.edu/gso/dean/>
Provides a senior voice on behalf of graduate student issues and concerns and works with the Graduate Student Council to articulate relevant matters to senior administration.

VP Research & Associate Provost (Prof. Claude Canizares)
<http://web.mit.edu/vpr/www/>
4)

Dean Engineering (Prof. Subra Suresh)
<http://web.mit.edu/officers/dean-engineering/>
The Singapore-MIT-Alliance is reporting to Subra Suresh
<http://web.mit.edu/sma/>

Dean of Humanities, Arts & Science (Prof. Deborah K. Fitzgerald)
<http://web.mit.edu/officers/dean-shass/>
5)

Associate Provost (Prof. Philip S. Khoury)
<http://web.mit.edu/officers/associateprovost-arts/>
6) He is responsible for overseeing MIT's noncurricular arts programs and initiatives, including MIT's strategic planning for international education and research; He is also responsible for the enhancement of existing activities and the creation of new opportunities at the intersections of MIT's five schools

International Students' Office (Director and Associate Dean Internat. Student Advisor Danielle Guichard-Ashbrook)
<http://web.mit.edu/iso/>
2) The International Students Office (ISO) serves international students who attend MIT.

International Scholars Office ISO (Penny Rosser, Director)
<http://web.mit.edu/scholars>
3) The ISO advises on immigration matters, issues visa documents, and provides information and guidance on a wide range of issues.

International Science & Technology Initiative MISTI (Prof. Suzanne Berger)
<http://web.mit.edu/misti/>
MISTI offers tailored, internships abroad for MIT students, study abroad opportunities, short-term workshops and language courses abroad, and funding for collaborative research between MIT faculty and international colleagues.

Erläuterungen zu Massachusetts Institute of Technology (Nummern siehe Organigramm)

1. Bereich Lehre
2. Austausch-Studierenden-Büro
3. Unterstützung ausländischer wissenschaftlicher Mitarbeitender in organisatorischen Belangen
4. SMA: Singapur-Programm rapportiert diesem Dean
5. MISTI bietet MIT Studierenden und dem Lehrkörper mit acht länderspezifischen Programmen die Möglichkeit zum internationalen Austausch. Zu diesen Ländern gehören: China (inkl. Taiwan und Singapur), Frankreich, Deutschland, Indien, Italien, Japan, Mexiko und Spanien. Im Sommer 2008 kommt ein neues Programm mit Israel dazu. Diese Austauschprogramme umfassen internationale Praktika, Auslandsemester (oder –jahr), Workshops, Sprach- und Kulturkurse sowie die Finanzierung gemeinsamer Forschungsprojekte.
6. Planung der internationalen Strategien
7. MIT-Web-Portal für internat. Angelegenheiten. Vorbildlich. Organisatorische Zuordnung konnte noch nicht ermittelt werden.

Fazit:

- Wie Harvard organisatorische Trennung von Verantwortlichkeiten für internat. Aspekte von Lehre, Forschung und Strategie.
- Strategisch für die internat. Strategien Zuständiger ist Associate Provost, in der Hierarchie auf der dritten Ebene angesiedelt (Ebene der Deans) und Professor.
- Formale Interaktion zwischen den internationalen Bereichen Lehre, Forschung, Strategie im Gegensatz zu Harvard aus Organigramm nicht ersichtlich.
- Rein operative lehr- und beratungsbezogene Aspekte auf der vierten Ebene und keine Professoren mehr, sondern Directors.

Univ. of California Berkeley
www.berkeley.edu

Chancellor (Prof. Robert J. Birgenau)
<http://cio.chance.berkeley.edu/chancellor/Birgeneau/home.htm>
<http://www.berkeley.edu/administration/org/>
 Heads the Berkeley Campus. He oversees six divisions, each of which is led by a vice chancellor.

Executive Vice Chancellor & Provost (Prof. George W. Breslauer)
<http://evcp.chance.berkeley.edu/#viceProvosts>
<http://www.berkeley.edu/administration/org/pdf/provost.pdf>
 Academic Affairs and Faculty Welfare, Academic Planning and Facilities, Undergraduate Education, Schools and Colleges report to him.

1)

1)

Vice Chancellor University Relations (F. Scott Bidy)
<http://urel.berkeley.edu/>
<http://urel.berkeley.edu/vc/>
 He is responsible for programs that strengthen relations with alumni, parents, and friends of the University, primarily in the areas of development and public affairs.

2)

Assistant Vice Chancellor International Relations (?? Julia Hsiao)
<http://international.berkeley.edu/international-relations/>
http://urel.berkeley.edu/dev_and_campaign/international.html
 The International Relations office helps to build a visible and recognizable presence for the University of California, Berkeley internationally. The International Relations office is responsible for leading the University's international fundraising efforts, with a focus on leadership gifts from the Asia-Pacific region. The University is registered as a non profit entity. The office also manages select **Visiting Scholars Programs** funded by international donors. It is responsible for coordinating and managing the university's **international alumni clubs**. The International Relations Office is also responsible for the University's international media and public relations. As part of its outreach efforts, the office organizes a bi-annual **Asian Leadership Conference**

Dean International & Area Studies (Prof. John Lie)
<http://www.ias.berkeley.edu/>
<http://ias.berkeley.edu/general/general.html>
http://www.ias.berkeley.edu/Directory/web_site_list.asp
<http://ias.berkeley.edu/general/iasorgchart.doc>
 IAS is the hub for global and international activity on the Berkeley campus. Its mission is to promote global citizenship by strengthening the University's position as a preeminent international resource. IAS develops and coordinates international research, teaching, and service programs, and also reaches out, through publications and activities, to assist other institutions who wish to bring a global perspective to their work. IAS seeks to deepen understandings of diversity in the world's societies and to encourage the participation of low-income and historically underrepresented groups in global education and study abroad.

4)

International Office (Ivor Emmanuel, PhD., Director)
<http://internationaloffice.berkeley.edu/>
 Our mission is to enhance the academic experiences of international students and scholars by providing the highest levels of knowledge and expertise in advising, immigration services, advocacy, and programming to the UC Berkeley campus community.

3)

Erläuterungen zu University of California Berkeley (Nummern siehe Organigramm)

1. Vice Chancellor Internat. Relations untersteht bezüglich internationaler Angelegenheiten direkt dem Chancellor, gleichzeitig aber auch noch dem Executive Vice Chancellor (und Provost) – vermutlich hinsichtlich anderer Aufgaben.
2. Dieser Ast befasst sich ausschliesslich mit international Fundraising-Anstrengungen
3. Internationaler Studierenden- und Forscheraustausch gemeinsam in einem Bereich
4. Vermutlich wird die ganze internationale Strategie bei diesem Dean gemacht, konnte aber auf der Website nicht explizit festgestellt werden und müsste noch verifiziert werden.

Fazit:

- Im Gegensatz zu Harvard und MIT keine organisatorische Trennung von Verantwortlichkeiten für internationale Aspekte der Lehre und der Forschung.
- Der Vice Chancellor University Relations ist kein Professor, sondern ein hochqualifizierter Verwaltungsangestellter, dem u.a. auch die Öffentlichkeitsarbeit untersteht.
- Das International Office für die Bereiche Forschung und Lehre wird von einem Director operativ geleitet. Der einem Dean und Professor unterstellt ist.

University of Cambridge
www.cam.ac.uk

1) **Chancellor (HRH Philip, The Duke of Edinburgh)**
<http://www.cam.ac.uk/cambuniv/pubs/works/chancellor.html>
 The Chancellor is elected for life by the Senate as the constitutional head of the University.

Vice-Chancellor (Prof. Alison Richard)
<http://www.admin.cam.ac.uk/offices/v-c/>
 The Vice-Chancellor is the full-time resident head of the University and is its principal academic. It provides academic and administrative leadership to the University in relation to its overall mission and the policies. The Vice-Chancellor serves on many national and international bodies.

3) <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/international/>
 Wo angesiedelt? Plattform

5 Pro-Vice-Chancellors:
<http://www.admin.cam.ac.uk/offices/provicechancellors/intro.html>
 There are five Pro-Vice-Chancellors who support the Vice-Chancellor in providing academic leadership and who work in partnership with senior administrators to help drive strategy and policy development.
 Planning and Resources
 Human Resources
 Education
 Research

2) **International Strategy**
Pro-Vice-Chancellor (Dr. Kate Pretty) kp10002@cam.ac.uk
<http://www.divinity.cam.ac.uk/cip/documents/KatePrettyBiography.pdf>
<http://www.homerton.cam.ac.uk/about/officers.html>
 Principal of Homerton College since 1991 and one of the University's five Pro Vice Chancellors with special responsibilities for outreach, life-long learning and international strategy as well as overseeing the work of the University's museums and libraries. Dr Pretty's primary responsibility is the development of the University's international strategy, bringing together a great diversity of international scholarship and activity so that there can be a coherent response to both global competition and to new opportunities for collaboration and capacity building overseas. She teaches both at Homerton and in the University.

Erläuterungen zu University of Cambridge (Nummern siehe Organigramm)

1. Chancellor ist rein repräsentativ (Prinz Philipp, Gatte der Queen), auf Lebzeiten gewählt und für die Führung der Universität ohne Bedeutung
2. Internationale Angelegenheiten auf der dritten Ebene bei einem von 5 Pro-Vice-Chancellors angesiedelt. Die internationale Strategie ist nur eine ihrer Aufgaben. Es sind auf der Website keine weiteren Informationen zu den Inhalten der internationalen Strategie auffindbar
3. Website des international Office. Internat. Stipendien und Studierenden-Austausch, Visa- und Einreise-Informationen, Zulassungsbedingungen, IARU-Link. Organisatorische Zuordnung konnte noch nicht ausfindig gemacht werden.

Fazit:

- Aufgrund der Websites-Informationen ist nicht auf eine grosse Bedeutung der internationalen Angelegenheiten zu schliessen.
- Im Vergleich zu privaten amerikanischen Top-Unis wenig ausgebaut.

Technische Universität München

<http://portal.mytum.de/welcome>

Präsident (Prof. Wolfgang A. Herrmann)
http://portal.mytum.de/tum/leitung/index_html

4 Vize-Präsidenten
http://portal.mytum.de/studium/ausland/kontakt/internationale_beziehungen
Dr. Hannemor Keidel
http://portal.mytum.de/tum/leitung/portraits/keidel_por/
http://portal.mytum.de/international/mission_statement/index_html
 Verantwortlich für Internationale Beziehungen der TUM
 Die Technische Universität München ist stolz auf ein enges Netz, das sie mit Hochschulen in der ganzen Welt verbindet. Die guten Kontakte werden derzeit vor allem durch verschiedene [Austauschprogramme](#) gepflegt. Hervorheben möchte ich [TUMexchange](#), [LAOTSE](#) und unsere [Double-Degree-Programme](#), aber auch unsere [Dependance in Singapur](#). Im Zuge der Internationalisierung werden ständig neue Verträge und Programme mit ausländischen Hochschulen und internationalen Netzwerken entwickelt.

1)

International Office
http://portal.mytum.de/international/index_html
http://portal.mytum.de/studium/ausland/kontakt/index_html
 Das International Office (IO) berät und betreut TUM StudienbewerberInnen und Studierende zu Studienmöglichkeiten im Ausland und Auslandsstipendien, informiert über Partneruniversitäten und betreut ausländische Studierende an der TUM. Es ist zuständig für die internationalen Hochschulbeziehungen der Universität und alle damit zusammenhängenden Angelegenheiten. Die Mitarbeiter des Referates "Internationale Beziehungen" der IO (**Leitung Christoph Steber**, steberc@zv.tum.de) beraten und betreuen TUM StudienbewerberInnen und Studierende zu Studienmöglichkeiten im Ausland und Auslandsstipendien, informieren über Partneruniversitäten und betreuen ausländische Studierende, Doktoranden und Gastwissenschaftler an der TUM. Sie sind zuständig für die internationalen Hochschulbeziehungen der Universität und alle damit zusammenhängenden Angelegenheiten Im Welcome Office des International Office wird die Betreuung der internationalen Studierenden, Doktoranden und Geisteswissenschaftler koordiniert. Ausserdem organisiert das International Office jedes Jahr mehrere Sommeruniversitätskurse für ausländische Studierende.

2)

Auslandsbeauftragte der TUM
http://portal.mytum.de/studium/ausland/auslandsbeauftragte/index_html
 Die Auslandsbeauftragten der einzelnen Fakultäten sind für die Internationalisierung der eigenen Fakultät zuständig. Sie sind auch erster Ansprechpartner für die fachliche Beratung und Betreuung der internationalen Studierenden an der TUM als auch der Studierenden, die einen Auslandsaufenthalt planen.

3)

Wem ist GIST German Institute of Science and Technology zugeordnet?
<http://www.gist.edu.sg/index.aspx>

4)

Erläuterungen zu Technische Universität München

1. Internationale Beziehungen durch eine Vizepräsidentin repräsentiert, direkt dem Präsidenten unterstellt. Keine Professorin. Internationale Beziehungen haben Schwergewicht bei Studierenden-Austausch.
2. Operative Leitung des Studierenden-Austausches.
3. Jede Fakultät organisiert den internationalen Aspekte selbst. Es handelt sich primär um Austauschprogramme. Die Auslandbeauftragten sind Professoren und verantwortlich für die Studierenden-Beratung für Austauschprogramme.
4. Es organisiert die Allianz mit Singapur. Hierarchische Zuordnung aus Website nicht ersichtlich.

Fazit:

- Internationaler Aspekt scheint vorwiegend die Lehre und den Studierenden-Austausch zu betreffen.
- Kein Professor in internationaler Leitungsfunktion.
- Nicht ersichtlich, dass es eine eigentliche internationale Strategie gibt.

Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Nikolaus Jotsch

Zürich, 30. November 2008

Über den Autor

**Nikolaus Gotsch**

ETH Zürich

Präsidialstab

CH-8092 Zürich

Tel. G +41-1-632 48 29

e-mail: nikolaus.gotsch@sl.ethz.ch

Privatadresse: Carl Spitteler-Strasse 103, CH-8053 Zürich

Berufliche Laufbahn

- Seit Jan. 2006** Geschäftsführer (50%) des Kompetenzzentrums Umwelt und Nachhaltigkeit des ETH-Bereichs (www.cces.ethz.ch/).
- Seit Nov. 2004** Assistent des Präsidenten der ETH Zürich (50%).
- 2002-2005** Gestaltung und Moderation eines Prozesses im Auftrag des ETH-Präsidenten, der zur Gründung eines Verbundes der drei Departemente Umweltwissenschaften, Erdwissenschaften sowie Agrar- und Lebensmittelwissenschaften führte (Teilzeit).
- 2002-2004** Oberassistent (50%), Institut für Agrarwirtschaft (Prof. Dr. Peter Rieder), ETH Zürich. Betreuung von Doktor-, Diplom- und Semesterarbeiten; Forschungsprojekte; wissenschaftliche Publikationen; Lehre.
- 1997-2002** Projektleiter des interdisziplinären Forschungsprojektes 'Nachhaltige Primärproduktion am Beispiel des Schweizer Alpenraums', ETH Zürich (<http://www.primalp.ethz.ch/>).
- 1994-1997** Ausland-Forschungsstipendium für fortgeschrittene Nachwuchswissenschaftler, Schweizerischer Nationalfonds, Bern. Forschungsaufenthalte an Universitäten in Deutschland, den Niederlanden und den USA. Habilitation.
- 1990-1994** Oberassistent, Institut für Agrarwirtschaft, ETH Zürich (Prof. Dr. Peter Rieder). Post-doc Forschungsprojekt.
- 1989-1993** Wissenschaftlicher Sekretär, ETH Zürich Forum für Umweltfragen, ETH Zürich, einem der Schulleitung unterstellten Gremium von ETH-Professoren. Planung und Organisation öffentlicher Symposien und Ausstellungen zu Umweltproblemen. Betreuung der Publikationsreihe.
- Seit 1992** Lehraufträge, Departement für Agrar- und Lebensmittelwissenschaften, ETH Zürich. Aktuell: 'Ressourcen- und Umweltökonomie', 'Angewandte politische Ökonomie im Agrarsektor', 'Bodenmarkt und Bodenpolitik'.
- 1987-1990** Assistent, Institut für Agrarwirtschaft, ETH Zürich (Prof. Dr. Peter Rieder). Dissertation.
- 1981-1986** Agronomiestudium, ETH Zürich. Dipl. Ing.-Agr. ETH.

Persönliche Daten

Geboren am 3. Juli 1959 in Locarno; verheiratet mit Edith Gotsch; Vater von zwei Töchtern (geboren 1989 und 1991); Hobbys: Ausdauersport, tanzen, reisen, lesen.