

PROTOKOLL DER PLENARVERSAMMLUNG vom 14. Juli 2022

16:15 – 18:30 Uhr, HG D 16.2

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Vorsitz	D. Iber
Dozierende	A. Gilli, U. Lohmann, V. Vogel, B. Taylor
Mittelbau	
Studierende	M. Hässig, N. Jensen, E. Isman, J. Kochert, L. Mönkemöller
Personal	Y. Ogg, R. Pascolo, C. Sauder, D. Kalbermatter
Ständige Gäste	K. Becker (Delegierte ETH-Rat, via Zoom)
Gäste	N. Gotsch (PRS), R. Perich (VPFC), K. Kukiolka (FC), T. Scheiwiler (Corporate Reporting)
Protokoll	A. Heinzelmann
Entschuldigt	S. Karlen, J. Müller-Gantenbein, N. Dörflinger, V. Gerken, W. Wegscheider, A. Elvarsson, R. Baumann, J. Förster, T. Neef

01 Begrüssung, Genehmigungen, Personelles

Das Protokoll der Sitzung vom 9. Juni 2022 wird genehmigt und verdankt.

VSETH: M. Hässig und M. Bigler verabschieden sich aus der Hochschulversammlung
KdL: A. Gilli, B. Taylor, W. Wegscheider und U. Lohmann verabschieden sich aus der Hochschulversammlung

Die Präsidentin bedankt sich bei allen austretenden Mitgliedern für ihren Einsatz.

02 Bericht aus dem ETH-Rat | Kristin Becker (per Zoom)***Sitzung des ETH-Rates 13. Juli*****Professurenverordnung**

Die Finanzdelegation des Parlaments, zusammengesetzt aus Mitgliedern der Finanzkommissionen des Nationalrats und des Ständerats, erwartet, dass die Ausführungsbestimmungen über die zusätzlichen Leistungen beim Rekrutieren von Professoren über den ETH Rat dem Departement zur Stellungnahme vorgelegt werden. Es geht hier um Pensionskasse, Sprachkurse, Dual Career, etc. Der gesamte ETH Rat hat sich sehr kritisch dazu geäussert, da dies zur Autonomie der Institutionen gehört. Er hat entschieden, dass die Ausführungsbestimmungen der FinDel vorgelegt werden, aber der ETH Rat wird nicht akzeptieren, wenn die FinDel sich gegen die Bestimmungen äussern wird.

Procedural Advisory Service

KB hat eingebracht, dass die HVs diesen Vorschlag unterstützen, KB wird in diesem Sinne eine E-Mail an Denis Duboule schreiben, der die Arbeitsgruppe leitet, die das Mandat hat, sich diesen Vorschlag anzuschauen (cc Nicolas Gruber und Raffael Iturrizaga, Vertreter der ETH in der Arbeitsgruppe).

Joint Initiatives

Der ETH Rat hat entschieden, 6 Projekte im Bereich Energy, Climate and Environmental Sustainability und 3 Projekte im Bereich Dialogue and Engagement with Society zu finanzieren; dies wird morgen kommuniziert werden.

Berufungen

4 Professorinnen und 4 Professoren wurden an der ETH ernannt, also 50 % Frauen!

Klausur des ETH Rates 13. & 14. Juli

Die Institutionen haben erste Entwürfe von Masterpläne für alle Strategic Areas präsentiert, eine gemeinsame Präsentation der ETH und der EPFL und eine gemeinsame der 4 FA. Diese Masterpläne sollen auch für die politischen Diskussionen im BFI Bereich über das Budget verwendet werden. Auch die Strukturfrage wird wieder angegangen, es soll erst einmal eine SWOT Analyse durchgeführt werden.

03 Bericht aus der Schulleitung | Robert Perich | VPF

- **Sozial- und Führungskompetenzen für ETH-Mitarbeitende**

In einem breit angelegten, internen Prozess wurden Sozial- und Leadershipkompetenzen definiert. Diese wurden von der Schulleitung zustimmend zur Kenntnis genommen. Die Vizepräsidentin für Personalentwicklung & Leadership wurde beauftragt:

- die Sozial- und Leadershipkompetenzen zu vermitteln und in den relevanten Prozessen und Leistungen ihres Schulleitungsbereichs zu implementieren;
- die anderen Schulleitungsbereiche (und – sofern und soweit relevant – die Departemente) bei der Identifizierung derjenigen ihrer Prozesse und Leistungen zu unterstützen, in denen die Sozial- und Leadershipkompetenzen implementiert werden könnten, und ihnen bei der Implementierung beratend zur Seite zu stehen.
- Der Bereich der Vizepräsidentin für Personalentwicklung & Leadership führt die bestehende Zusammenarbeit mit dem rETHink-Workstream 6 nach Bedarf fort, um die Kompetenzen und die Werte zu verbinden und den kulturellen Wandel an der ETH zu unterstützen.

Die folgenden Kompetenzen und entsprechenden Indikatoren wurden definiert (die Kompetenzen sind in Fett-Druck geschrieben, die Indikatoren sind unter jeder Kompetenz aufgeführt):

- **Verantwortungsbewusst handeln**

- Integer handeln
- Das eigene Verhalten reflektieren und verbessern
- Der Schweizer Gesellschaft und der Gesellschaft als Ganzes dienen
- Nachhaltigkeit in das tägliche Handeln integrieren

- **Innovation antreiben**

- Mutig, offen und neugierig sein
- Flexibel und anpassungsfähig gegenüber Veränderungen sein
- Den Status quo hinterfragen
- Neue Ideen, Lösungen und Technologien erkunden

- **Brücken bauen**

- Wertschätzung und Respekt zeigen
- Authentisch und empathisch sein
- Effektiv kommunizieren
- Gelegenheiten zur Zusammenarbeit suchen

- **Wohlbefinden fördern**

- Achtsam für das eigene Wohlbefinden sein
- Bedacht auf das Wohlbefinden anderer sein
- Mit den eigenen Ressourcen nachhaltig umgehen
- Eine gesunde Work-Life-Balance pflegen

- **Inklusion leben**

- Eigene Vorurteile, Annahmen und Stereotype reflektieren
- Alle Menschen gleichwertig behandeln
- Respektlosem und nicht-inklusive Verhalten entgegenreten
- Sich über Themen der Vielfalt und Inklusion informieren

- **Menschen befähigen**

- Andere coachen, eigene Lösungen zu finden
- Feedback als Gelegenheit zur Entfaltung des Potenzials begreifen
- Konstruktives Feedback mit einer wertschätzenden Haltung geben
- Zu einer konstruktiven Fehlerkultur beitragen

- **Reglement für die Professors of Practice an der ETH Zürich: Entwurf und Kommentar - Eröffnung Vernehmlassungsverfahren**

Der Präsident führt bis Ende Oktober 2022 eine Vernehmlassung über das Reglement bei den Departementen, der Hochschulversammlung, den Hochschulgruppen und den zentralen Organen durch.

- **Multifaktor-Authentisierung: Einführung**

Der Vizepräsident für Infrastruktur wird beauftragt, die vorbereitete MFA/SSO-Lösung (Multifaktor-Authentisierung/Single-Sign-On) ab August 2022 einzuführen. In einem ersten Schritt erfolgt dies für die zentralen Cloud-Anwendungen Microsoft 365, Google Workspace, Adobe Creative Cloud und Zoom sowie für die Web-Applikationen Phone Control Center und CRM Servix. Die Benutzenden werden gruppenweise, nach vorheriger Information aufgeschaltet.

- **rETHink: Beschlüsse der Schulleitungsklausur vom 21. Juni 2022**

An ihrer Klausur vom 21. Juni hat die Schulleitung Beschlüsse betreffend verschiedener Workstreams (WS) gefasst. Es wurden Berichte und Rückmeldungen aus den Workstreams zur Kenntnis genommen und entsprechende Aufträge an einzelne SL-Mitglieder erteilt, mit Blick auf die folgenden rETHink-Schulleitungsklausuren:

Workstream 2 – Outreach» und «Aufgaben, Autonomie und Leitplanken einer Professur»

Workstream 3 - Workload und Leadership-Feedback-Prozess

Workstream 4 – Minimalstandards für die Organisation der Departementsleitung

Workstream 5 – Umsetzung Professurenplanung: Zentraler Zugang zu Daten und Informationen entlang des gesamten Professurenzyklus

04 Wertschöpfungsmodell der ETH (K. Kukiolka (FC), T. Scheiwiler (Corp. Reporting))

Kurze Einführung durch R. Perich, danach Präsentation (Beilage 1)

Diskussion/Bemerkungen:

_Wertschöpfungsmodell «in a nutshell»: Auftrag => Strategie => textliche und graphische Visualisierung, wie man die Strategie lebt.

_Wir haben die Verpflichtung, Rechenschaft abzulegen; es ist besser, nicht nur Zahlen zu präsentieren, sondern auch die Strategie und Zielerreichung sichtbar zu machen.

_ETH ist mehr als nur der Wert, was sie an «Geld» generiert: wie macht man das sichtbar?

KK: Unser Ziel ist es, selber den Narrativ zu bestimmen durch qualitatives «Story telling» (nicht warten, bis die Politik etwas gemessen haben möchte)

TS: Auch wenn es schwierig ist, wir müssen auch «nicht (mit Zahlen) messbare» Faktoren sichtbar machen, wie etwa die Grundlagenforschung (zentraler Wert an der ETH).

_Wie muss man sich den Bericht vorstellen, welcher nun entsteht?

KK: Es soll nur noch ein Bericht publiziert werden, die wichtigen Themen sollen an einem Ort integriert sein, man soll schneller zum Wesentlichen kommen.

Digital first, Themen getrieben (strategische Themen); es wird jedoch eine Zusammenfassung geben

_Zielpublikum sind u. a. die Politik, die ETH-Angehörigen etc. Können die etwas damit anfangen?

KK: Es muss leicht verständlich sein - die digitale Version wird uns da sehr helfen.

_An der ETH geschieht sehr viel; allerdings nicht getrieben von Mission Statements, welche nur einen kleinen Bereich abdecken. Industrielle Konzepte über die ETH stülpen (weil es gerade Trend ist), ist nicht zielführend, die ETH ist zu vielseitig und zu überraschend.

RP: Mit diesem Modell versuchen wir zu zeigen (v. a. nach aussen), was wir sind und können, was die Erfolgsfaktoren sind und warum es sich lohnt, in die ETH zu investieren. Um dies zu erklären, müssen wir auch erklären, wie und warum wir funktionieren. Auf dieser Ebene sind die Fokusthemen noch nicht zentral – in der Kommunikation nach aussen können wir nicht unsere «gewohnte» Forschungssprache benutzen.

Wir haben hier die Gelegenheit und Verpflichtung, uns mit allen Themen auseinanderzusetzen.

Digital kommen wir schneller zu einzelnen Themen, und damit zum Ziel; und digital scheint dies besser möglich, es wirkt weniger überladen als in schriftlichen Form. Dies ist ein Prozess, die Umstellung wird nicht von einem Tag zum anderen geschehen.

_Ist eine Vergleichbarkeit mit anderen/Vorjahr angestrebt?

KK: Dies ist nicht das primäre Ziel.

KB: Gibt es Austausch mit den Kommunikationsleuten des ETH-Rat/ETH-Bereich?

RP: In der jetzigen Phase nicht direkt. Mit der EPFL ja, mit der Kommunikation des ETH-Rats ebenfalls. Die HK ist am Projekt beteiligt, und auf der Ebene hat man sich ausgetauscht. Petra Studer beispielsweise, welche die ETHs in Bern kommunikativ unterstützt, war eine sehr wertvolle Peer Review-erin.

Mit allen anderen kommunizieren wir dann zum Endprodukt.

05 Präsentation/Diskussion Workstream 6 (N. Gotsch | Stab Präsident)

Präsentation zu Kultur- & Werteentwicklung (Beilage 2)

Diskussion/Bemerkungen:

Viele Beteiligte, aber das Thema ist wenig bekannt.

Zentral: die identifizierten Werte müssen leben und gelebt werden.

Eine Stärke von uns (der ETH): wir sind sehr heterogen zusammengesetzt - wir sollten uns austauschen zum Thema «Best practice» und danach handeln.

NG wäre schon froh, wenn wir «Good practice» hätten. Das Schlagwort ist «Toolbox» - es soll damit ein Ort entstehen, wo man Hinweise für «Best practice» zu möglichst vielen Themen findet.

Am meisten diskutiert wurde und wird rund um den Wert «Exzellenz» - der Umgang mit dem Wort hat sich verändert im deutschsprachigen Raum. Exzellenz auf allen Ebenen ist eine Grundeigenschaft der ETH. Es waren sich allerdings alle einig, daß Exzellenzstreben nicht in eine Ellenbogenmentalität münden darf.

KB: Für letzten 10% braucht es mehr viel Energie wie für 90% vorher; 90% können bereits Exzellenz bedeuten (und weitere 10% auf die 100% ein Burnout...).

Nach langen Diskussionen um die eigentlichen Werte geht es nun darum, diese konkret in den Alltag, das Handeln zu integrieren.

Es ist noch nicht diskutiert und bestimmt worden, wie die Werte kommuniziert werden sollen (beispielsweise an die grösste Gruppe der ETH-Angehörigen, die Studierenden). Diese Aufgabe, wieder verbunden mit Diskussionen, wird vermutlich in die einzelnen Bereiche delegiert (SL-Bereiche, Departemente etc.); auch einzelne Personen-Gruppen können diese Werte kommunizieren (beispielsweise Dozierende in ihren Vorlesungen).

06 Präsentation Cancel Culture (Ulrike Lohmann)

Diskussion Entwurf

«ETH Erklärung zum freien und offenen Diskurs der Hochschulgemeinschaft»

Hintergrund der Diskussionen um das Thema «ETH Erklärung zum freien und offenen Diskurs der Hochschulgemeinschaft» waren verschiedene Vorfälle an Hochschulen. An der UNIL wurde diskutiert, ob man Mussolini nachträglich den Ehrendokortitel aberkennt. An einer Universität in Berlin wollte eine Biologin zum Thema „Geschlecht und Biologie“ sprechen und durfte nicht. Und an der ETH gab es den Fall „Animal Farm und Chinesen“ auf der gleichen Folie. Es stellt sich die Frage, wie sich die Institutionen dazu stellen: stellen sie sich hinter betroffene Angehörige, darf es Rede und Gegenrede geben, oder dürfen die sozialen Medien entscheiden, was geht und was nicht?

Das vorgeschlagene Statement soll auf der Webseite platziert werden. Der Prozess soll eine Vernehmlassung (Herbst 2022) und später dann Veranstaltungen beinhalten.

Diskussion/Bemerkungen:

VSETH fragt, wie folgender Abschnitt (*unten, kursiv*) gemeint ist - Verantwortung kann auf einen einzelnen abgewälzt werden? Wie ist das gemeint? Was können wir von der Hochschule erwarten?

«Es ist nicht Aufgabe der Hochschule, die Mitglieder der Gemeinschaft vor der Auseinandersetzung mit Erkenntnissen, Ideen, und Sichtweisen zu bewahren. Es obliegt in solchen Fällen den einzelnen Mitgliedern der Hochschulgemeinschaft -- und nicht der Hochschule als Institution -- auf Rede mit Gegenrede zu reagieren.»

UL: Wann muss die ETH eingreifen, wann nicht? Wir haben dies intensiv diskutiert.

Grundsätzlich:

1. Man muss weiter diskutieren können/müssen, und zwar direkt (und nicht über Soziale Medien)
2. Hintergrund des ersten Satzes ist, dass man in einem Ausmass schützen kann, dass man damit sehr einschränkt, was man noch sagen darf.

VSETH: Bitte umformulieren - klarer schreiben, was gemeint ist.

Das Hauptanliegen der anwesenden Mitglieder HV war, daß die ETH die freie Rede an der ETH schützt.

07 Mitteilungen der Präsidentin

Austausch mit dem ETH-Rat (45 Minuten):

Die Fragen der HV wurden vor allem vom ETH Ratspräsidenten beantwortet.

_Eine Frage war, welche strategischen Vorgaben der ETH-Rat der ETH Zürich gibt, wenn diese die Führungsstrukturen im Rahmen der rETHink-Resultate überarbeitet.

Antwort: die ETH Zürich ist frei.

_Eine weitere Frage haben wir gestellt zu der Zunahme an Regularien, welche ab einem gewissen Punkt nicht mehr überschaubar sind (nicht Ablehnung von Regeln, sondern Unkenntnis).

Antwort: der ETH-Ratspräsident hat diesbezüglich keine Sorgen; in einer sich weiter entwickelnden Gesellschaft entstehen neue Regeln.

_Frage zur Wachstumsstrategie: die Politik ist informiert; an Lösungen wird gearbeitet (Vernehmlassung läuft), aber wirtschaftlicher Nutzen von mehr ETH-Absolventen wird betont.

_der ETH-Ratspräsident setzt sich dafür ein, daß an ETH und in Bundesverwaltungen unterschiedliche Regelungen gelten, die den unterschiedlichen Strukturen gerecht werden.

08 Wahl Stellvertretung HV-Vizepräsidium

Momentan Doppel-VP: Pascal Bleuler und Tobias Neef
Tobias Neef hat sich bereit erklärt, ab September bis September 2023 das Vizepräsidium übernehmen; er wird von den anwesenden Mitgliedern einstimmig gewählt.

09 Nächste HV-Sitzung & Treffen mit EPFL AE-VetreterInnen

Plenarsitzung am 29.9.2022: fällt aus.

Treffen mit der AE der EPFL am Dienstag, 8. November 2022:
(u. a. mit dem Thema: Wie wird Mitwirkung gelebt an den beiden Hochschulen)
Hinweis KB: beim letzten gemeinsamen Treffen waren zwei Mitglieder des Stabs des ETH-Rats dabei – vielleicht wäre es gut, dies wieder zu tun?

10 Interne Anhörung, ETH-Bereich | Strategie Entwicklung bei den Stud.- und Dr.-Zahlen

Eine ausführliche Stellungnahme (Entwurf) wurde vorab verschickt.

Das vorgelegte Dokument ist keine Strategie - eher eine Rechtfertigung, warum es geschieht (geschehen muss).

DI: ETH-Rat sieht nicht wirklich ein Problem in den wachsenden Studierendenzahlen, sondern eine Möglichkeit; und argumentiert mit dem Fachkräftemangel in der Schweiz – dies erklärt möglicherweise die «Art» der Strategie. Insbesondere bei den an der ETH stark wachsenden Studiengängen wünscht der ETH-Rat keine Beschränkung.

KB: ETH-Rat hat eine generelle Strategie erstellt, da die Massnahmen dann in den Institutionen getroffen werden.

Der Entwurf der Stellungnahme kann mit einer kleinen Ergänzung verschickt werden.

11 Interne Anhörung: Teilrevision Gebührenverordnung (Gebühr NC)

Die Gebührenerhöhung wird unterstützt, unter dem Vorbehalt das zukünftige Erhöhungen auf Sozialverträglichkeit geprüft werden.

Der diskutierte Entwurf kann unverändert verschickt werden.

12 Varia

Keine

Ende der Sitzung: 18:30 Uhr

Beilage 1

Textvorschlag zum Wertschöpfungsmodell (rabo nst rabo)

Die ETH Zürich steht als eine der besten und angesehensten Bildungs- und Forschungseinrichtungen im Dienst der Schweiz und der Welt. In diesem Ökosystem entsteht Neues und Wegweisendes zur Lösung der Herausforderungen unserer Zeit. Seit ihrer Gründung 1855 hat die ETH die Transformation der Schweiz zu einem weltweit führenden und wohlhabenden Wissens- und Industriestandort geprägt. Heute trägt sie dazu bei, dass die Schweiz im Wettbewerb der innovativsten Länder der Welt regelmässig vorderste Plätze erreicht.

Voraussetzung für vergangene und künftige Erfolge ist die Verankerung der ETH Zürich in der Schweiz. Eine solide Grundfinanzierung durch den Bund und kompetitiv eingeworbene externe Mittel erlauben es, Grundlagenforschung in den relevanten Forschungsgebieten zu betreiben, die Studierenden hervorragend auszubilden und der Schweiz und der Welt anwendbares Wissen zur Verfügung zu stellen. Forschung, Lehre und Wissenstransfer geschehen verantwortungsbewusst und sind getrieben von Neugier, Ergebnisoffenheit und Erkenntnisinteresse.

Dank guter Rahmenbedingungen und einer hochmodernen Infrastruktur gelingt es der ETH Zürich, die besten Forschenden, talentierte und motivierte Doktorierende und Studierende sowie kompetente und engagierte Mitarbeitende anzuziehen. Daraus entsteht eine von Diversität und kultureller Offenheit geprägte Gemeinschaft. Diese ermöglicht es der ETH,

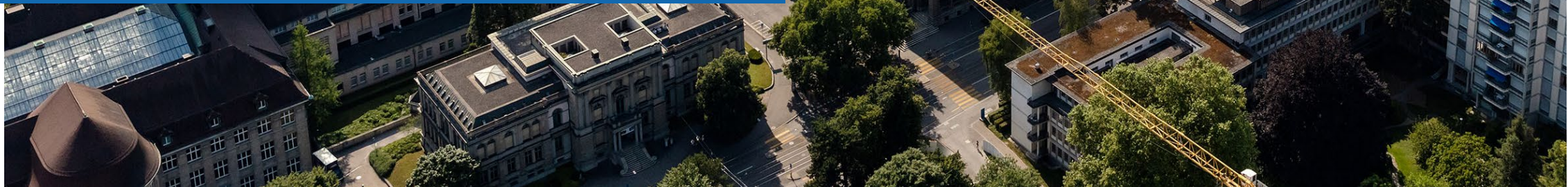
- in Lehre, Aus- und Weiterbildung aktuelles Wissen für die Bewältigung der wichtigsten Fragestellungen unserer Zeit zu vermitteln. Ihre Studienabsolvent:innen sind als exzellent ausgebildete Fach- und Führungskräfte weltweit gefragt und bereit, Verantwortung in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu übernehmen.
- unabhängige Grundlagenforschung zu betreiben und damit die Basis zu legen für den gesellschaftlichen Fortschritt. An der ETH Zürich wird disziplinübergreifend und in Kooperation mit anderen Hochschulen und Partnern aus Industrie, Wirtschaft und Politik zusammengearbeitet.
- Wissen und Lösungsansätze rasch und stetig in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu transferieren und den Dialog mit der Öffentlichkeit zu pflegen. Der Wirtschafts- und Innovationsstandort Schweiz profitiert von den zahlreichen Patentanmeldungen und Firmengründungen, die auf Forschungsergebnissen der ETH basieren.

INPUT		KERNAKTIVITÄTEN		OUTPUT		OUTCOME	
Geistige Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Etabliertes Grundlagenwissen - Methoden- und Fachwissen - Expertise und Methoden - Kompetenzen - Systeme - Prozesswissen (administrativer Art) 	<p style="text-align: center;">Erstklassige Lehre für Fach- und Führungskräfte der Zukunft</p> <p style="text-align: center;">Wegbereitende Grundlagen- und angewandte Forschung</p> <p style="text-align: center;">Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft</p> <p style="text-align: center;">Offener und proaktiver Dialog mit der Gesellschaft</p>	<p style="text-align: center;">ERFOLGSFAKTOREN</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">RAHMENBEDINGUNGEN UND GOVERNANCE</p> <p>Governance mit breitem Mitwirkungsrecht für schnelle Entscheide sowie sowie finanzielle und wissenschaftliche Autonomie gepaart mit starkem Verantwortungsbewusstsein</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">PEOPLE</p> <p>Rekrutierung der besten Köpfe und Förderung von Mitarbeitenden und Studierenden zu erstklassig ausgebildeten Fach- und Führungskräften</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">KULTUR</p> <p>Wissenschaftliche Freiheit sowie Kultur der Ermöglichung, des Vertrauens und der Verantwortung</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">NETZWERK UND BEZIEHUNG</p> <p>Starke lokale, nationale und internationale Vernetzung mit vielfältigen Interessengruppen</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Generiertes Wissen - Absolventen, die in der Lage sind in komplexen Zusammenhängen zu denken - Forschungsergebnisse - Publikationen - Auszeichnungen - Innovationen, Lizenzen, Patente - Spin Offs - Themenspezifische Beratungstätigkeit (Policy Advice) - Hochwertige Studienabschlüsse - Beitrag der ETH zum lebenslangen Lernen - Forschungsk Kooperationen mit Industrie und anderen Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputation als Anziehungspunkt der besten Köpfe - Unternehmensgründungen - Schaffung von Arbeitsplätzen - Impulse und Wissensträger für Industrie und Wirtschaft - Erweiterung der Wissensbasis für Gesellschaft - Grundlagen für Innovationen der Zukunft - Innovationsfähigkeit der Schweiz - Beitrag der ETH zum Bild der Schweiz 		
Human Resources	<p>Soziale und verantwortungsbewusste Arbeitgeberin für wissenschaftlich herausragende, international und divers zusammengesetzte, engagierte, initiative und verantwortungsbewusste</p> <ul style="list-style-type: none"> - Professor:innen - wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende - Angehörige des akademischen Mittelbaus und des administrativ-technischen Personals - Studierende und Doktorierende 					<ul style="list-style-type: none"> - Exzellente ausgebildete Fachkräfte - für Lehre und Forschung - für wissenschaftliche Positionen in der Wirtschaft - für Führungspositionen in Wirtschaft und Politik - Weiterbildung für Fachkräfte aus der Wirtschaft (lebenslanges Lernen) - Durch die Doktorierenden und PostDocs werden die besten Fachkräfte der Welt in die Schweiz gezogen und stehen bei Interesse dem Schweizer Arbeitsmarkt zur Verfügung und bleiben diesem erhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale Konkurrenzfähigkeit des Forschungs- und Wirtschaftsstandorts Schweiz - Wirtschaftsfaktor für den Standort Zürich (Attraktivität des Standorts Zürich wegen vorhandener Fachkräfte) - Wissenschaftlicher Nachwuchs, der weltweit erfolgreich ist - Beitrag gegen Fachkräftemangel - Erhöhung der gesellschaftlichen Wohlfahrt
Finanzielle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsbeiträge des Bundes; kompetitiv eingeworbene Mittel für Forschungsprojekte; Donationen - Insbesondere die nachhaltigen Finanzierungsbeiträge des Bundes legen die Basis für einen hohen Grad an akademischer Freiheit und Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplätze an der ETH im akademischen und technisch-administrativen Bereich - Wertschöpfung und Arbeitsplätze bei Lieferanten und Partnerorganisationen - Steuererträge für Bund, Kantone und Gemeinden durch gutverdienende Absolvent:innen; Spin-offs 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesicherte Arbeitsplätze und Einkommen, damit verbunden Sicherung bzw. Erhöhung der Konsumfähigkeit und der Steuereinnahmen - Weitere Investitionen im Wirtschaftsstandort 				
Infrastrukturressourcen	<p>Exzellente infrastrukturelle Ausstattung wie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departementsübergreifende Lehr- und Forschungseinrichtungen sowie Kompetenzzentren - Infrastruktur auf Ebene der Professuren - Technologie(plattformen), Geräte, Verfahren, Labore, ICT, IT, Bibliotheken - Gebäude, die allen ETH-Mitarbeitenden zur Verfügung stehen 			<ul style="list-style-type: none"> - "Ökosystem" von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) - Qualität der Plattformen und Kompetenzzentren fördert Bereitschaft zu teilen; Bildung eines "mindset to share" - Durch Spin-offs geschaffene Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkung des Wirtschaftsstandorts Zürich und der Schweiz - Weitverzweigtes und gesichertes System spezialisierter Unternehmen als Lieferanten der ETH 		
Netzwerkressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Verankerung in und Vertrauen von der Gesellschaft - Etablierte Beziehung zu Politik und Verwaltung sowie weiteren Bezugsgruppen der ETH (Alumni, emeritierte Professor:innen u.ä.), dies kantonal, national und international - Hohe Bekanntheit und Reputation - Kultur, die durch gemeinsame Werte wie dem Streben nach höchster Qualität und Leistung, Inklusion und Diversität sowie Gestaltungswille geprägt ist - formeller und informeller Zugang zu wissenschaftlichen Arbeiten (Netzwerk) 	<p style="text-align: center;">MISSION STATEMENT</p> <p>Die ETH Zürich steht als eine der besten und angesehensten Bildungs- und Forschungseinrichtungen im Dienst der Schweiz und der Welt. In diesem Ökosystem entsteht Neues und Wegweisendes zur Lösung der Herausforderungen unserer Zeit. Seit ihrer Gründung 1855 hat die ETH die Transformation der Schweiz zu einem weltweit führenden und wohlhabenden Wissens- und Industriestandort geprägt. Heute trägt sie dazu bei, dass die Schweiz im Wettbewerb der innovativsten Länder der Welt regelmässig vorderste Plätze erreicht.</p> <p>Voraussetzung für vergangene und künftige Erfolge ist die Verankerung der ETH Zürich in der Schweiz. Eine solide Grundfinanzierung durch den Bund und kompetitiv eingeworbene externe Mittel erlauben es, Grundlagenforschung in den relevanten Forschungsgebieten zu betreiben, die Studierenden hervorragend auszubilden und der Schweiz und der Welt anwendbares Wissen zur Verfügung zu stellen. Forschung, Lehre und Wissenstransfer geschehen verantwortungsbewusst und sind getrieben von Neugier, Ergebnisoffenheit und Erkenntnisinteresse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovations"ökosystem" - Attraktiver Forschungs- und Bildungsstandort als Anziehungspunkt für Top-Leute aus dem In- und Ausland - "Trusted ambassador for the country, influence of Switzerland through science diplomacy" (durch die ETH kann die Schweiz weltweit wissenschaftlich überproportional Einfluss nehmen) - "convening power": Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen - Departementsübergreifende Lehr- und Forschungseinrichtungen fördern die interdisziplinäre Zusammenarbeit - Aufgrund hoher Bekanntheit und Reputation wird die Stimme der ETH gehört wird 			<ul style="list-style-type: none"> - Vorbildcharakter in Bezug auf den Umgang mit natürlichen Ressourcen 	
Natürliche Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Energie - Flächenbedarf - Material 			<p>Dank guter Rahmenbedingungen und einer hochmodernen Infrastruktur gelingt es der ETH Zürich, die besten Forschenden, talentierte und motivierte Doktorierende und Studierende sowie kompetente und engagierte Mitarbeitende anzuziehen. Daraus entsteht eine von Diversität und kultureller Offenheit geprägte Gemeinschaft. Diese ermöglicht es der ETH,</p> <ul style="list-style-type: none"> - in Lehre, Aus- und Weiterbildung aktuelles Wissen für die Bewältigung der wichtigsten Fragestellungen unserer Zeit zu vermitteln. Ihre Studienabsolvent:innen sind als exzellente ausgebildete Fach- und Führungskräfte weltweit gefragt und bereit, Verantwortung in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu übernehmen. - unabhängige Grundlagenforschung zu betreiben und damit die Basis zu legen für den gesellschaftlichen Fortschritt. An der ETH Zürich wird disziplinübergreifend und in Kooperation mit anderen Hochschulen und Partnern aus Industrie, Wirtschaft und Politik zusammengearbeitet. - Wissen und Lösungsansätze rasch und stetig in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu transferieren und den Dialog mit der Öffentlichkeit zu pflegen. Der Wirtschafts- und Innovationsstandort Schweiz profitiert von den zahlreichen Patentanmeldungen und Firmengründungen, die auf Forschungsergebnissen der ETH basieren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausgezeichnete Infrastruktur z. B. im Bereich der Energieversorgung und im verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, z. B. bei Dienstreisen 		



Projekt Weiterentwicklung Geschäftsberichterstattung der ETH Zürich

Pre-Read für Sitzung der
Hochschulversammlung vom 14. Juli 2022



Ausgangslage und Scope der Evaluation

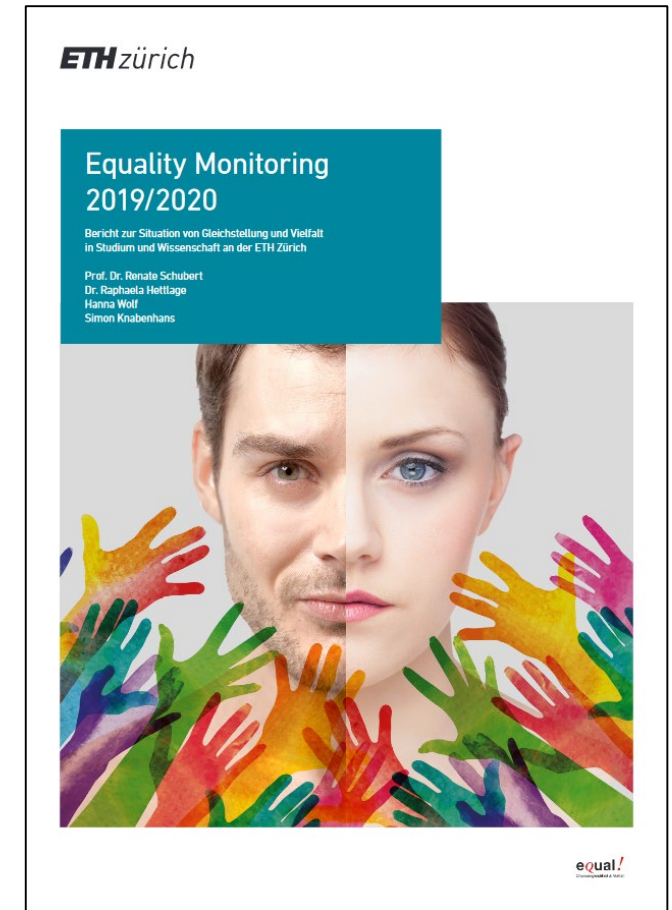
Drei institutionelle Berichte, zahlreiche Überschneidungen, viel Papier



Geschäftsbericht



Nachhaltigkeitsbericht



Equality Monitoring

Aktivitäten der Selbst- und Fremdevaluationsphase

Breite Involvierung von internen und externen Personen

April
2021

Erarbeitung der **Ausgangslage** (Fokus: Geschäftsbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Equality Monitoring)
HK, VFPC, Equality Office, ETH Sustainability

Interviews mit **sämtlichen Schulleitungsmitgliedern sowie weiteren internen Schlüsselpersonen** zur Vervollständigung der Ausgangslage und Klärung der Bedürfnisse: *Alle Schulleitungsmitglieder und –stäbe, Katharina Poiger, Norbert Staub, Julie Cantalou, Rainer Borer, ETH-Rat, ETH Foundation*

Vergleich mit Schweizer Hochschulen

Die Berichterstattung der ETH Zürich wurde mit derjenigen von anderen Schweizer Hochschulen verglichen: *Universitäten Zürich, Bern, Basel, St. Gallen, Freiburg, Lausanne, Neuenburg, Svizzera italiana*

....

Best Practice Analyse

Die Berichterstattung der ETH Zürich wurde mit derjenigen von Universitäten sowie privaten und öffentlichen Unternehmen verglichen, die in diesem Bereich eine Vorreiterrolle spielen: *Universität Zürich, Cambridge University, La Trobe University, North-West University, University of Edinburgh, Swisscom, EnBW, Clariant*

Review durch einen externen Expert:innenpanel

für eine kritische Aussensicht: *Kai Rolker (Head Group Communications Clariant), Christian Hoffmann (Professor für Kommunikationsmanagement), Petra Studer (Netzwerk Future), Reto Schneider (Center for Corporate Reporting)*

Januar
2022

Workshops mit internen Schlüsselpersonen (Vertreter:innen aller SL-Ressorts)

Jürg Brunnschweiler, Norbert Staub, Roman Klingler, Christoph Niedermann, Sonja Negovetic, Jens Poulsen, Daniel Müller, Giada Schiavone, Max Buyken, Katharina Poiger, Hanna Wolf, Claudia Riegler, Anja Milz, Stephan Zimmermann, Paul Cross

Abschlussbericht der Evaluationsphase mit Antrag für Umsetzungsprojekt zu Händen der **Schulleitung** (SLA 27.01.22-09.05)

Wichtigste Findings der Evaluation

Geschäftsberichterstattung zu wenig strategisch, zu wenig aufeinander abgestimmt und zu umfangreich

In den verschiedenen Phasen der Evaluation wurde Folgendes festgestellt:

- Die Geschäftsberichterstattung ist nicht bzw. zu wenig an der Strategie der ETH ausgerichtet; es fehlen die strategischen Botschaften
- Die drei Berichte überschneiden sich inhaltlich stark, die Prozesse sind nicht aufeinander abgestimmt (personell, zeitlich, ..)
- Der Umfang der gesamthaften Geschäftsberichterstattung ist zu gross (hinsichtlich der Anzahl Seiten) und papierlastig.

Definierte Handlungsempfehlungen

Geschäftsberichterstattung soll integrierter, digitaler und strategischer werden

Integration bzw. Abstimmung der Berichte
(inhaltlich, zeitlich, personell)

Klare Ausrichtung der Berichterstattung an
Strategie der ETH und **Vermittlung**
strategischer Botschaften anhand des
Wertschöpfungsmodells

Verbesserung der **digitalen**
Geschäftsberichterstattung durch eine
digitale Landing Page

Kurzfassung der Berichte als Print und PDF

Deutsche, englische und französische
Version (von mindestens der Kurzfassung)

Integrierte Berichterstattung

Konzept des integrierten Value Reportings



Sources:

- Integrated Thinking Principles, 2021, <https://bit.ly/39gHllb>
- International <IR> Framework, 2021, <https://bit.ly/3kbjjiGi>
- NIBR Business Model Representation in Integrated Reporting: Best Practices and Guidelines, 2018, <https://bit.ly/3rPyXLr>
- EFRAG Project Task Force Report “Insights on reporting the business model, sustainability and risks and opportunities”, 2021, <https://bit.ly/3vGFrgV>

- Ziel des integrierten Value Reportings ist es, eine prägnante Berichterstattung über alle relevanten Aspekte der Wertschöpfung einer Institution abzulegen
- Ein integrierter Geschäftsbericht soll sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Angaben enthalten, die geeignet sind, den relevanten Bezugsgruppen den grundlegenden Wertschöpfungsprozess der Institution und dessen Ziele zu erläutern. Es soll insbesondere dargestellt werden, wie und welche Ressourcen eingesetzt und verändert werden.
- Zur Kategorisierung der Ressourcen werden in allgemein anerkannten Rahmenwerken (generische Standards) sechs Arten von «Kapitalien» unterschieden:
 - Finanzkapital (Finanzielle Ressourcen)
 - Infrastrukturkapital (Verwendete Infrastruktur wie Gebäude, Labors, ..)
 - Geistiges Kapital (Brain Power, Patente, Lizenzen, ..)
 - Humankapital (alle Mitarbeitende)
 - Netzwerkkapital (Beziehungen zu anderen Universitäten, dem Eigner, der Gesellschaft, ..)
 - Natürliches Kapital (Energie, Wasser, Fläche, ..)

Umsetzung der Handlungsempfehlungen (seit Januar 2022)

Projektorganisation mit drei Arbeitsgruppen



Aktivitäten der Umsetzungsphase

Breite Involvierung von internen und externen Personen

Januar
2022

Q1/2022: Erarbeitung des **Wertschöpfungsmodells**

Q2/2022: **Sounding** des Wertschöpfungsmodells

Q1/Q2 2022: Konzept zur **inhaltlichen Integration** der Berichte

Q2/Q3 2022: Konsolidierung der bestehenden **Prozesse** hinsichtlich der Integration

....

März 2022: **Digitale Aufbereitung der Printversion des Geschäftsberichts 2021**

Q2-Q4 2022: **Entwicklung und Optimierung des digitalen Inhaltskonzepts** [im Rahmen der Möglichkeiten des bestehenden Systems]

März
2023

Q3/Q4 2022: **Produktion der Inhalte für den GB22** durch ein integriertes Projektteam

Februar 2023: **Freigabe** der integrierten Berichterstattung durch die SL

März 2023: **Erscheinen** der integrierten Berichterstattung



AG Value Reporting
Wertschöpfungsmodell



AG Value Reporting

Definition eines Wertschöpfungsmodells

“an organisation’s system of transforming inputs, through its business activities, into outputs and outcomes that aims to fulfill the organization’s strategic purposes and create value over the short, medium and long-term”

➔ Das Wertschöpfungsmodell soll Politik, Bevölkerung und ETH-Angehörigen auf einfache Art und Weise vermitteln, was die ETH macht, wie sie funktioniert und welchen Beitrag an die Gesellschaft sie leistet.

THE CENTRALITY of BUSINESS MODEL in THE FUTURE of CORPORATE REPORTING

The concept of business model (BM) only gained prominence in business language over the last decade, its diffusion can be said to trace back to the 1990s within the field of information technology. With the development related to the Internet and the rise of the dot.com phenomenon, this concept started to be used by digital businesses to better explain the activities they were undertaking, and consequently, how they were able to continue to attract investors.

By Laura Girella



DR. LAURA GIRELLA
Technical Director, Core Strategy and Integrated Reporting at the Value Reporting Foundation, and a member of the IIRC, Project Task Force on Business Model Reporting and Insights in the Business Model, spearheaded into the European project of the Sustainability and Opportunities Reporting and Insights in the Business Model.

Since then, more interest in this concept has been demonstrated by scholars and practitioners across different areas in business and management studies, such as strategy, accounting, finance and auditing. More recently this notion has also begun to be the subject of lively debate in the non-financial/sustainability reporting field. This trend has led business models to be conceived as a fundamental aspect through which it is possible to better understand the ways in which an organisation can measure, capture and communicate value over time. This has become even more manifest during the Covid-19 pandemic.

Considerations by IIRC (now Value Reporting Foundation)

Despite definitions of Business Model are now spread across different frameworks and standards, especially in the sustainability field, a comprehensive view of this notion results to be particularly highlighted in the International <IR> Framework

SOURCES:

- Integrated Thinking Principles, 2019, <https://bit.ly/3jmg7tB>
- International <IR> Framework, 2021, <https://bit.ly/3jmg7tB>
- IIRC Business Model Reporting: Insights in the Business Model Reporting Best Practices and Guidelines, 2020, <https://bit.ly/3jmg7tB>
- EFRAG Project Task Force Report "Insights on reporting the business model: sustainability analysis and opportunities", 2021, <https://bit.ly/3jmg7tB>

activities, into outputs and outcomes that aims to fulfill the organization's strategic purposes and create value over the short, medium and long-term". Analysing this definition, it appears quite clear that attention has to be directed to aspects such as: the strong correlation of a business model to an organisation, i.e., each organisation has a unique business model; to the process of transformation of inputs into outputs and outcomes (where the former are the products and services created by an organisation and the latter are the consequences - positive and negative - for stakeholders as a result of an organization's business activities and outputs) and; to the view that the business model is the way strategy is executed or realised. To put it differently, business model represents the core, the nucleus around which an organisation system revolves and evolves.

Once that an organisation has identified and discussed its business model, another aspect that emerges as particularly important is the representation of the business model in internal and external reports (annual reports, integrated reports, sustainability reports, etc.). The underlying logic is one which considers all the resources which participate in the "making" of the organisation. With this in mind, an adequate representation of the business model is a critical element for the company. By sharing it, all business relationships are made clear and all stakeholders become aware of their "role" within that system and of the contribution they provide. Presenting the business model is the most important way to share the company's "corporate philosophy and structure" to strengthen the relationship with its stakeholders and the resources involved in business activities. In practical terms, this allows the



the driver of changes in the capital stocks used and affected by the organization. In other words, the way in which a business model works constitutes one of the major engines for value creation.

Considerations by EFRAG

The comprehensive definition of Business Model as proposed by the International <IR> Framework (2021) as well as the importance of aspects such as strategy, connectivity of information, time horizon and balanced presentation of risks and opportunities are only some of the aspects that have been found as fundamental to reach a good leading practice of a business model according to the work of the EFRAG Project Task Force that has been conducted in 2020 and 2021 and that have resulted in the publication of a dedicated Report in October 2021. The Report identifies and discusses the state of play and the drivers of current reporting practices by presenting 27 examples of good or leading practices extracted from 27 companies, as well as how the

Artikel «The centrality of business model in the future of corporate reporting», The Reporting Times, Ausgabe 20/2022, https://reporting-times.com/app/uploads/2022/05/CCR_Reporting_Times_20_CH_20220504_Online_DS.pdf

AG Value Reporting

Wertschöpfungsmodell in der Geschäftsberichterstattung 2022

- In der Geschäftsberichterstattung 2022 wird das Wertschöpfungsmodell in einem einleitenden Text erläutert sowie grafisch und textlich dargestellt

INPUT	KERNAKTIVITÄTEN	OUTPUT	OUTCOME
Geistige Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> Exzellente Grundausbildung Methoden- und Fachwissen Eigenes und Methoden Kompetenzen Systeme Prozesswissen (Administrative Art) 	Erstklassige Lehre für Fach- und Führungskräfte der Zukunft Wegbereitende Grundlagen- und angewandte Forschung Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Offener und proaktiver Dialog mit der Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> Gelehrter: Wissen Absolventen, die in der Lage sind in komplexen Zusammenhängen zu denken Forschungsbeiträge Publikationen Assessments Innovationen, Lösungen, Patente Spin Offs Themenspezifische Beratungstätigkeit (Policy Advice) Hochwertige Studienabschlüsse Beitrag der ETH zum Lebensqualitätsindex Forschungsoptionen mit hohem und andern Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> Erreichung des Anziehungspunktes der besten Köpfe Unternehmenserfolge Entwicklung von Arbeitsplätzen Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaftler für Industrie und Wirtschaft Erreichung der Visionen der Gesellschaft Beitrag der ETH zum BIP der Schweiz
Werte Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> Einmalige und nachhaltige Ressourcen: Arbeitskräfte für wissenschaftlich herausragende, international und divers diversifiziert, engagiert, lebendig und verantwortungsbewusst Prozesswissen wissenschaftliche Mittelbindende und Disziplinäre Angehörige der akademischen Mittelschicht und der administrativ-technischen Personale Studierende und Doktoranden 	ERFOLGSFAKTOREN	<ul style="list-style-type: none"> Einmalige und nachhaltige Ressourcen: Arbeitskräfte für wissenschaftlich herausragende, international und divers diversifiziert, engagiert, lebendig und verantwortungsbewusst Prozesswissen wissenschaftliche Mittelbindende und Disziplinäre Angehörige der akademischen Mittelschicht und der administrativ-technischen Personale Studierende und Doktoranden 	<ul style="list-style-type: none"> Internationaler Ruf und Bekanntheit der Forschungs- und Lehraktivitäten der Schweiz Wissenschaftler für die Zukunft (Attraktivität des Standorts Zürich wegen vorhandener Fachkräfte) Wissenschaftliche Reputation, die weltweit einzigartig ist Beitrag gegen Fachkräftemangel Erhöhung der gesellschaftlichen Wohlfahrt
Finanzielle Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> Finanzierungsbeiträge der Bundes, kantonaler, angesehener Kantone Finanzierungsbeiträge der Bundes, kantonaler, angesehener Kantone Beitrag gegen die Bildung für einen hohen Grad in akademischer Freiheit und Unabhängigkeit 	RAHMENBEDINGUNGEN UND GOVERNANCE Governance mit breitem Mitspracherecht für zentrale Entscheidungen sowie finanzielle und wissenschaftliche Autonomie gepaart mit starken Verantwortungsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> „Anziehungspunkt“ der ETH in akademischen und technologischen Bereichen Wissenschaftler und Absolventen bei Lieferanten und Partnerorganisationen Struktur für die Bundes, Kantone und Gemeinden durch gute akademische Absolvierung; Spin Offs 	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH
Menschenressourcen <ul style="list-style-type: none"> Exzellente Infrastruktur, Ausstattung mit Digitale und analoge Werkzeuge Forschungsinstrumente, sowie Kompetenzzentren Interaktion mit den Akteuren der Professionen Talentspezifische (Growth, Vertrieb, Lebens, ICT, etc.) „Growth“, die über ETH Mittelbindende zur Verfügung stehen 	PEOPLE Rekrutierung der besten Köpfe und Förderung von Mitarbeitenden und Studierenden zu erstklassig ausgebildeten Fach- und Führungskräften	<ul style="list-style-type: none"> „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) 	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH
Netzwerkressourcen <ul style="list-style-type: none"> Verankerung und Vertrauen von der Gesellschaft Erstklassige Lehre für Fach- und Führungskräfte der Zukunft Wegbereitende Grundlagen- und angewandte Forschung Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Offener und proaktiver Dialog mit der Gesellschaft 	MISSION STATEMENT Die ETH Zürich ist ein von der Schweiz und angrenzenden Ländern im Dienst der Schweiz und der Welt. In diesem Ökosystem arbeiten Wissenschaftler, Studierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ETH Zürich, die durch gemeinsame Visionen und Werte verbunden sind. Die ETH Zürich ist ein von der Schweiz und angrenzenden Ländern im Dienst der Schweiz und der Welt. In diesem Ökosystem arbeiten Wissenschaftler, Studierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ETH Zürich, die durch gemeinsame Visionen und Werte verbunden sind.	<ul style="list-style-type: none"> „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) 	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH
Natürliche Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> Energie Flächen Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> in Lehre, Aus- und Weiterbildung übertrifft die Bevölkerung der wichtigsten Finanzregionen weltweit in Lehre, Aus- und Weiterbildung übertrifft die Bevölkerung der wichtigsten Finanzregionen weltweit in Lehre, Aus- und Weiterbildung übertrifft die Bevölkerung der wichtigsten Finanzregionen weltweit 	<ul style="list-style-type: none"> „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) „Ökosystem“ von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) 	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH Stärkung der Anziehungspunkte und Bekanntheit der ETH



Value Reporting: Wie die ETH Zürich Wert schafft

Menschen

- 24'500 Studierende
- 588 ProfessorInnen
- 8'800 wissenschaftliche MA
- 3'100 technisch-administrative MA

Brain

- Zugang zu den hellsten Köpfen dank guter Reputation
- Über 160 Jahre aufgebautes Grundlagenwissen

Finanzen

- 1.3 Mrd. CHF Bundesfinanzierung (FBB)
- 356 Mio. CHF kompetitiv eingeworbene Forschungsbeiträge
- 120 Mio. CHF Schenkungen

Infrastruktur

- departmentenübergreifende Lehr- und Forschungseinrichtungen sowie Kompetenzzentren
- 190 Gebäude
- Technologieplattformen
- wissenschaftliche Geräte
- ICT, HPCN

Netzwerk

- 8'860 (internationale) Forschungskontakte
- Mitgliedschaften in Vereinen
- Verankerung in und Vertrauen von der Gesellschaft
- Etablierte Beziehungen zur Politik und zu Behörden sowie weiteren Bezugsgruppen der ETH (Alumni, Emeriti usw.)

Natürliche Ressourcen

- 480'000 qm Fläche
- Verbrauch an Energie

Kernaktivitäten

RAHMENBEDINGUNGEN UND GOVERNANCE

Autonomie mit breitem Mitspracherecht für schnelle Entscheidungen und wissenschaftliche Autonomie gepaart mit starkem Verantwortungsbewusstsein

PEOPLE

Rekrutierung der besten Köpfe und Förderung von Mitarbeitenden und Studierenden zu erstklassig ausgebildeten Fach- und Führungskräften

ERFOLGSFAKTOREN

KULTUR

Wissenschaftliche Freiheit sowie Kultur der Ermöglichung des Vertrauens und der Verantwortung

NETZWERK UND BEZIEHUNG

Starke lokale, nationale und internationale Vernetzung mit vielfältigen Interessengruppen

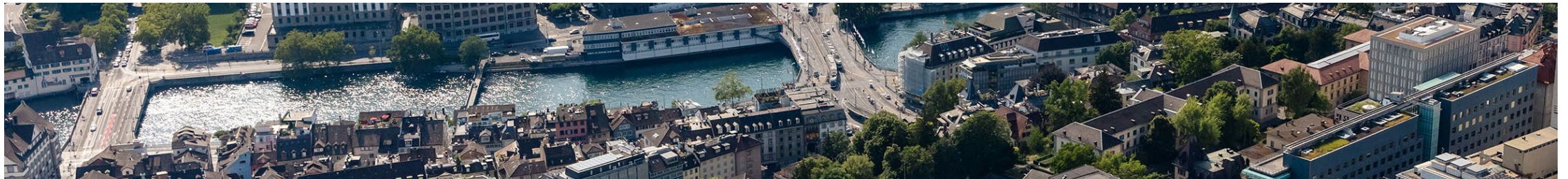
Wegbereitende Grundlagen- und angewandte Forschung

Offener und proaktiver Dialog mit der Gesellschaft

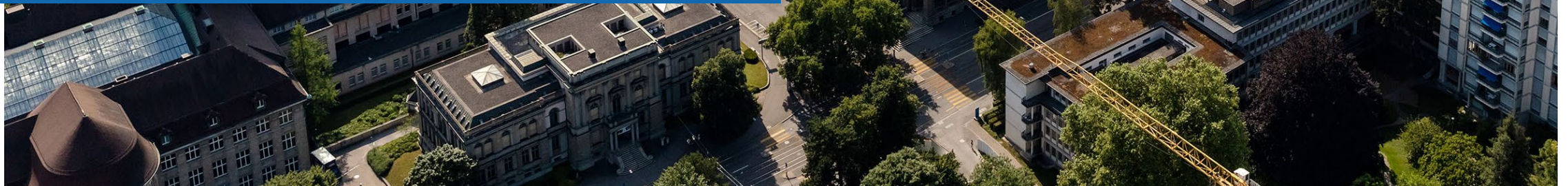
- Absolventinnen als Fach- und Führungskräfte für Forschung, Wirtschaft und Verwaltung → Beitrag gegen Fachkräftemangel
- Abschlüsse in Weiterbildung für Fachkräfte aus der Wirtschaft und Verwaltung → Beitrag zum lebenslangen Lernen
- Internationale Konkurrenzfähigkeit und Innovationskraft des Forschungs- und Wirtschaftsstandorts Schweiz
- Wirtschaftsfaktor für den Standort Zürich (Attraktivität des Standorts Zürich wegen vorhandener Fachkräfte)
- Patente und Lizenzen
- Publikationen
- Innovationen
- Ausschreibungen
- Reputation der ETH/der CH als Anziehungspunkt für die besten Köpfe
- Erweiterung der Wissensbasis für Gesellschaft
- Innovationsfähigkeit der Schweiz
- Arbeitsplätze an der ETH im akademischen und technisch-administrativen Bereich sowie bei Lieferanten und Partnerorganisationen
- Investitionen in den Wirtschaftsstandort
- Erhöhung der Konsumfähigkeit und der Steuereinnahmen
- Steuereinnahmen für Bund, Kantone und Gemeinden durch gutverdienende Absolventinnen und Spin-off-Firmen
- Erhöhung der gesellschaftlichen Wohlfahrt
- durch die ETH gegründete Spin-offs
- durch Spin-offs geschaffene Arbeitsplätze
- Weltweitweitiges und gesichertes System spezialisierter Unternehmen als Lieferanten der ETH
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Zürich und der Schweiz
- Impulse und Wissenstransfer für Industrie und Wirtschaft
- Themenspezifische Beratungstätigkeit (Policy Advice)
- Innovationskosystem
- Attraktiver Forschungs- und Bildungsstandort als Anziehungspunkt für Top-Leute aus dem In- und Ausland
- „Trusted ambassador for the country, influence of Switzerland through science diplomacy“ (durch die ETH kann die Schweiz weltweit wissenschaftlich überproportionalen Einfluss nehmen) // Beitrag der ETH zum Bild der Schweiz
- ETH bringt Menschen zusammen
- Aufgrund hoher Bekanntheit und Reputation wird die Stimme der ETH gehört
- Ausgezeichnete Infrastruktur z. B. im Bereich der Energieversorgung und im vermarktungswilligen Umgang mit Ressourcen (z. B. CO₂ – Fußabdruck / Dienstleister)
- Vorbildcharakter bzgl. des Umgangs mit natürlichen Ressourcen

Inhaltliche Basis für Visualisierung

Provisorischer Entwurf für grafische Aufbereitung



Unterlagen fürs Sounding



Sounding des Wertschöpfungsmodell

Das Dokument für das Sounding liegt Email bei

INPUT	KERNAKTIVITÄTEN	OUTPUT	OUTCOME
Geistige Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> - Etabliertes Grundwissen - Methoden- und Fachwissen - Expertise und Methoden - Kompetenzen - Systeme - Prozesswissen (administrativer Art) 	<p>Erstklassige Lehre für Fach- und Führungskräfte der Zukunft</p> <p>Wegbereitende Grundlagen- und angewandte Forschung</p> <p>Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft</p> <p>Offener und proaktiver Dialog mit der Gesellschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generiertes Wissen - Absolventen, die in der Lage sind in komplexen Zusammenhängen zu denken - Forschungsergebnisse - Publikationen - Auszeichnungen - Innovationen, Lizenzen, Patente - Spin Offs - Themenspezifische Beratungstätigkeit (Policy Advice) - Hochwertige Studienabschlüsse - Beitrag der ETH zum lebenslangen Lernen - Forschungs Kooperationen mit Industrie und anderen Hochschulen 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputation als Anziehungspunkt der besten Köpfe - Unternehmensgründungen - Schaffung von Arbeitsplätzen - Impulse und Wissenstransfer für Industrie und Wirtschaft - Erweiterung der Wissensbasis für Gesellschaft - Grundlagen für Innovationen der Zukunft - Innovationsfähigkeit der Schweiz - Beitrag der ETH zum Bild der Schweiz
Human Resources <ul style="list-style-type: none"> - Soziale und verantwortungsbewusste Arbeitgeberin für wissenschaftlich herausragende, international und divers zusammengesetzte, engagierte, initiative und verantwortungsbewusste - Professorenenschaft - wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende - Angehörige des akademischen Mittelbaus und des administrativ-technischen Personals - Studierende und Doktorierende 	<p>ERFOLGSFAKTOREN</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>RAHMENBEDINGUNGEN UND GOVERNANCE Governance mit breitem Mitwirkungsrecht für schnelle Entscheide sowie sowie finanzielle und wissenschaftliche Autonomie gepaart mit starkem Verantwortungsbewusstsein</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>PEOPLE Rekrutierung der besten Köpfe und Förderung von Mitarbeiterinnen und Studierenden zu erstklassig ausgebildeten Fach- und Führungskräften</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>KULTUR Wissenschaftliche Freiheit sowie Kultur der Ermöglichung, des Vertrauens und der Verantwortung</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>NETZWERK UND BEZIEHUNG Starke lokale, nationale und internationale Vernetzung mit vielfältigen Interessengruppen</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Exzellente ausgebildete Fachkräfte - für Lehre und Forschung - für wissenschaftliche Positionen in der Wirtschaft - für Führungspositionen in Wirtschaft und Politik - Weiterbildung für Fachkräfte aus der Wirtschaft (lebenslanges Lernen) - Durch die Doktorierenden und PostDocs werden die besten Fachkräfte der Welt in die Schweiz gezogen und stehen bei Interesse dem Schweizer Arbeitsmarkt zur Verfügung und bleiben diesem erhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale Konkurrenzfähigkeit des Forschungs- und Wirtschaftsstandorts Schweiz - Wirtschaftsfaktor für den Standort Zürich (Attraktivität des Standorts Zürich wegen vorhandener Fachkräfte) - Wissenschaftlicher Nachwuchs, der weltweit erfolgreich ist - Beitrag gegen Fachkräftemangel - Erhöhung der gesellschaftlichen Wohlfahrt
Finanzielle Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsbeiträge des Bundes; kompetitiv eingeworbene Mittel für Forschungsprojekte; Donationen - Insbesondere die nachhaltigen Finanzierungsbeiträge des Bundes legen die Basis für einen hohen Grad an akademischer Freiheit und Unabhängigkeit 		<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplätze an der ETH im akademischen und technisch-administrativen Bereich - Wertschöpfung und Arbeitsplätze bei Lieferanten und Partnerorganisationen - Steuererträge für Bund, Kantone und Gemeinden durch gutverdienende Absolventinnen; Spin-offs 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesicherte Arbeitsplätze und Einkommen, damit verbundene Sicherheit bzw. Erhöhung der Konsumfähigkeit und der Steuereinnahmen - Weitere Investitionen im Wirtschaftsstandort
Infrastrukturressourcen <ul style="list-style-type: none"> - Exzellente infrastrukturelle Ausstattung wie - Departementübergreifende Lehr- und Forschungseinrichtungen sowie Kompetenzzentren - Infrastruktur auf Ebene der Professoren - Technologieplattformen, Geräte, Verfahren, Labore, ICT, IT, Bibliotheken - Gebäude, die allen ETH-Mitarbeitenden zur Verfügung stehen 		<ul style="list-style-type: none"> - "Ökosystem" von spezialisierten Unternehmen (Lieferanten der ETH) - Qualität der Plattformen und Kompetenzzentren fördert Bereitschaft zu teilen; Bildung eines "mindset to share" - Durch Spin-offs geschaffene Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkung des Wirtschaftsstandorts Zürich und der Schweiz - Weltvernetztes und gesichertes System spezialisierter Unternehmen als Lieferanten der ETH
Netzwerkressourcen <ul style="list-style-type: none"> - Verankerung in und Vertrauen von der Gesellschaft - Etablierte Beziehung zu Politik und Verwaltung sowie weiteren Bezugsgruppen der ETH (Alumni, emeritierte Professorinnen u.ä.), des kantonal, national und international - Hohe Bekanntheit und Reputation - Kultur, die durch gemeinsame Werte wie dem Streben nach höchster Qualität und Leistung, Inklusion und Diversität sowie Gestaltungswille geprägt ist - formeller und informeller Zugang zu wissenschaftlichen Arbeiten (Netzwerk) 	<p>Die ETH Zürich steht als eine der besten und angesehensten Bildungs- und Forschungseinrichtungen im Dienst der Schweiz und der Welt. In diesem Ökosystem entsteht Neues und Wegweisendes zur Lösung der Herausforderungen unserer Zeit. Seit ihrer Gründung 1855 hat die ETH die Transformation der Schweiz zu einem weltweit führenden und wohlhabenden Wissens- und Industriestandort geprägt. Heute trägt sie dazu bei, dass die Schweiz im Wettbewerb der innovativsten Länder der Welt regelmäßig vorraste Plätze erreicht.</p> <p>Voraussetzung für vergangene und künftige Erfolge ist die Verankerung der ETH Zürich in der Schweiz. Eine solide Grundfinanzierung durch den Bund und kompetitiv eingeworbene externe Mittel erlauben es, Grundlagenforschung in den relevanten Forschungsgebieten zu betreiben, die Studierenden hervorragend auszubilden und der Schweiz und der Welt anwendbares Wissen zur Verfügung zu stellen. Forschung, Lehre und Wissenstransfer geschehen verantwortungsbewusst und sind getrieben von Neugier, Ergebnisoffenheit und Erkenntnisinteresse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovations"ökosystem" - Attraktiver Forschungs- und Bildungsstandort als Anziehungspunkt für Top-Talente aus dem In- und Ausland - "Trusted ambassador for the country, influence of Switzerland through science diplomacy" (durch die ETH kann die Schweiz weltweit wissenschaftlich überproportional Einfluss nehmen) - "Crowding power": Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen - Departementübergreifende Lehr- und Forschungseinrichtungen fördern die interdisziplinäre Zusammenarbeit - Aufgrund hoher Bekanntheit und Reputation wird die Stimme der ETH gehört wird 	
Natürliche Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> - Energie - Flächenbedarf - Material 	<p>Dank guter Rahmenbedingungen und einer hochmodernen Infrastruktur gelingt es der ETH Zürich, die besten Forschenden, talentierte und motivierte Doktorierende und Studierende sowie kompetente und engagierte Mitarbeitende anzuziehen. Daraus entsteht eine von Diversität und kultureller Offenheit geprägte Gemeinschaft. Diese ermöglicht es der ETH,</p> <ul style="list-style-type: none"> - in Lehre, Aus- und Weiterbildung aktuelles Wissen für die Bewältigung der wichtigsten Fragestellungen unserer Zeit zu vermitteln. Ihre Studienabsolventinnen sind als exzellent ausgebildete Fach- und Führungskräfte weltweit gefragt und bereit, Verantwortung in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu übernehmen. - unabhängige Grundlagenforschung zu betreiben und damit die Basis zu legen für den gesellschaftlichen Fortschritt. An der ETH Zürich wird disziplinübergreifend und in Kooperation mit anderen Hochschulen und Partnern aus Industrie, Wirtschaft und Politik zusammengearbeitet. - Wissen und Lösungsansätze rasch und stetig in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu transferieren und den Dialog mit der Öffentlichkeit zu pflegen. Der Wirtschafts- und Innovationsstandort Schweiz profitiert von den zahlreichen Patentanmeldungen und Firmengründungen, die auf Forschungsergebnissen der ETH basieren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausgezeichnete Infrastruktur z. B. im Bereich der Energieversorgung und im verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, z. B. bei Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbildcharakter in Bezug auf den Umgang mit natürlichen Ressourcen

Wertschöpfungsmodell inkl. «Mission Statement»

Sounding des Wertschöpfungsmodell

Auf diese Fragen hätten wir gerne Antworten:

1. Ist das Konzept des Wertschöpfungsmodells verständlich?
2. Wie wirkt das Wertschöpfungsmodells generell auf Sie: Erkennt man die ETH Zürich?
3. Gibt es Aspekte, mit denen Sie nicht einverstanden sind?
4. Gibt es Aspekte, welche Ihrer Meinung nach fehlen?
5. Finden Sie die Darstellung ausgewogen, oder was würde Sie anders gewichten?
6. Was sollte aus Ihrer Sicht verändert/verbessert werden?
7. Gibt es ein Thema, das wir nicht angesprochen haben und das für Sie wichtig ist?

Sounding des Wertschöpfungsmodell

Bereits geführte Soundingsgespräche

- Vertreter:innen sämtlicher SL-Ressorts bzw. die Redaktionskommission
- Thomas Peter
- Uwe Sauer
- Isabel Günther
- Dagmar Iber
- Strategiekommission
- Global Advisory Board
- ETH Circle
- Petra Studer, Koordinatorin des Netzwerk Future
- Christian Hoffmann, Professor für Kommunikationsmanagement an der Universität Leipzig
- Kai Rolker, Head of Group Communications Clariant
- Schulleitung an Schulleitungsklausur vom 29./30. Juni

Wertschöpfungsmodell – Feedback

1. Ist das Konzept des Wertschöpfungsmodells verständlich?
2. Wie wirkt das Wertschöpfungsmodells generell auf Sie: Erkennt man die ETH Zürich?
3. Gibt es Aspekte, mit denen Sie nicht einverstanden sind?
4. Gibt es Aspekte, welche Ihrer Meinung nach fehlen?
5. Finden Sie die Darstellung ausgewogen, oder was würde Sie anders gewichten?
6. Was sollte aus Ihrer Sicht verändert/verbessert werden?

rETHink Workstream 6 Kultur- & Werteentwicklung

Plenarsitzung Hochschulversammlung
14. Juli 2022
Nikolaus Gotsch, für das operative WS-Team



Themenvorschläge für heute

1. rETHink Workstream 6 – Hintergrund und Aktivitäten 2021/22
2. Konzept der Kulturentwicklung
3. Integriertes Werte- und Kompetenzenmodell
4. Gedankenaustausch und Diskussion

Hintergrund und Aktivitäten 2021/22

WS 6 Kulturentwicklung – Mission und Themen

Mission

Weiterentwicklung der ETH-Kultur mit starken Werten, welche uns alle inspirieren, zur Mission der ETH «wegweisend in einer komplexen Welt» beizutragen

Begleitung dieser Entwicklung mit Offenheit, Verantwortung, Vielfalt, Teamgeist und Exzellenz

Themen

rETHink:

- Unterstützung der Workstreams WS 1-5 bei den Diskussionen über Organisation, Rollen, Aufgaben und Kompetenzen
- Stärkung kultureller Werte als Bindeglied in dezentralen Entscheidungsprozessen

ETH allgemein

- Entwicklung eines Verständnisses für die bestehenden Werte, Kultur(en) und Entwicklungen
- Initiierung einer breiten Diskussion über die Frage «Welche Kultur hilft der ETH auf ihrer Mission?» und Abstimmung mit SEP 21-24
- Verdichtung des Dialogs in einem Symposium 2021
- Bereitstellung von Hilfsmitteln und Ermöglichung von Initiativen, um die gewünschten Werte in konkretes tägliches Verhalten, Zusammenarbeit und Führungsverhalten zu übersetzen

Culture Report – Erkenntnisse und Fazit der Aktivitäten 2020/2021

Culture Report 2021 rETHink, WS6 - Culture Development

Operating Workstream Team (OWT) of Workstream 6:
Prof. Dr. Gudela Grote (Co-Lead), Dr. Chris Luebke (Co-Lead),
Martin Ghisletti, Maximilian Buyken, Dr. Hansjürg Büchi, Dr. Nikolaus Gotsch, Dr. Dieter Schmid (external coach).

Zürich, December 2021 / Dr. Johannes Heck

Executive Summary

WS6 has stimulated discussion and reflection about the values of ETH, those officially espoused and those enacted in day-to-day operations, in order to help build the cultural foundations for sustainable organizational development at ETH. In 2021, WS6 provided the stage for and encouraged conversations about ETH culture, leading to some preliminary insights into the values ETH members cherish and discrepancies between espoused and enacted values. From what we have observed, we see some immediate actions the ETH should take within rETHink as well as some activities that should be encouraged to foster continuous reflection on culture across the organization. However, we also propose for the ETH to engage in a systematic culture development process in order to create a shared sense of what ETH specifically stands for and to help close gaps between good intentions and action at all levels of the ETH.

Observations on values in the SDP 2021-24

The values *responsibility, openness, diversity, team spirit, and excellence* mostly resonate with ETH's members. Three observations stand out:

- (1) People feel that the ETH would be a better place if the current values were enacted more.
- (2) It would be desirable to develop values more specific to ETH that can create an even stronger sense of belonging and identity.
- (3) Excellence is a hallmark of top universities, but also an overused and ill-defined concept, which tends to create conflict more than integration.

Proposed next steps

Step 1: Amend the five values as a cultural "baseline" for organizational development
Step 2: Integrate culture dialogues in rETHink workstreams, in other ETH initiatives and across ETH
Step 3: Encourage bottom-up culture-related activities
Step 4: Explore options for a systematic culture development process at ETH

Content

1 Introduction.....	2
1.1 rETHink	2
1.2 Workstream WS6.....	2
1.3 Foundations of organizational culture	2
1.4 General Approach of WS6	3
2 Culture Discussion Elements	4
2.1 Supporting elements	4
2.2 Culture discussion	4
2.3 Culture discussion documentation	4
3 Results of Surveys	5
3.1 Responsibility.....	6
3.2 Openness.....	7
3.3 Team spirit.....	8
3.4 Diversity.....	9
3.5 Excellence.....	10
4 Results of Culture Discussions.....	11
4.1 Concrete discussions of values	11
4.2 Culture discussions support to gETHerness	11
5 Recommendations.....	12
5.1 Observations on values in the SDP 2021-24.....	12
5.2 Recommended next steps	12
6 Outlook 2022	13
6.1 New tasks and organization for WS6	13
6.2 Long-term perspective	13
Appendix – MIRO Board.....	14

Konzept der Kulturentwicklung

Konzept der Kulturentwicklung

Das Konzept der vorgeschlagenen systematischen Kulturentwicklung basiert auf folgenden Eckpfeilern:

1. Anknüpfung an bestehenden Prozessen und Personen als Touchpoints für die Kulturentwicklung
2. Einsatz des Doppelansatzes «push» und «pull»
3. Gestaffelte Einführung über gegebenen Zyklus des jeweiligen Prozesses/Touchpoints
4. Basisangebot für «Standard»-Themen und individuelle Unterstützung in spezifischen Fragestellungen als Dienstleistung von VPPL
5. Für strategische Relevanz und Visibilität des Themas in der Organisation sorgen

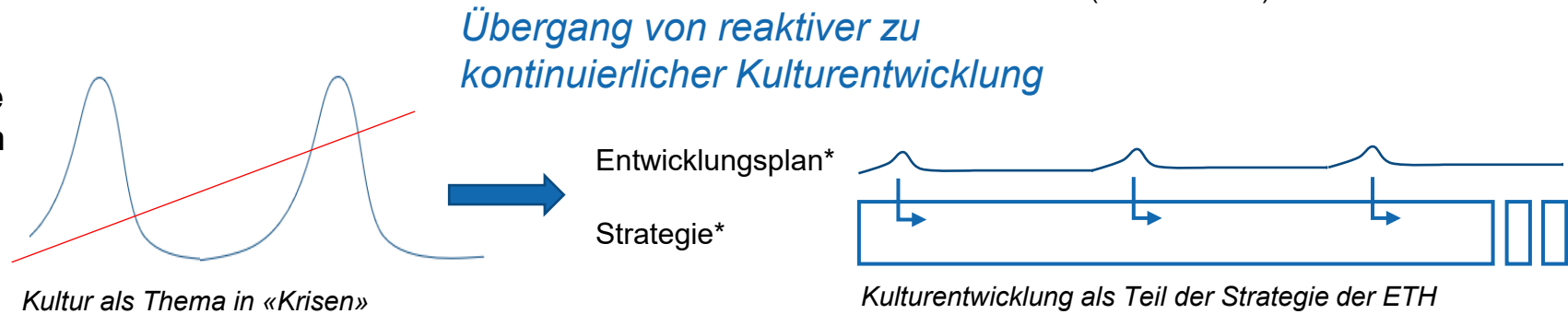
Visualisierung Gesamtkonzept: 3 Ebenen

* Prozess/Aufbau von Strategie und Entwicklungsplan (ehemals SEP) ist aktuell in Überarbeitung

1: Gesamtorganisation

Integration in die Strategie und den Entwicklungsplan der ETH

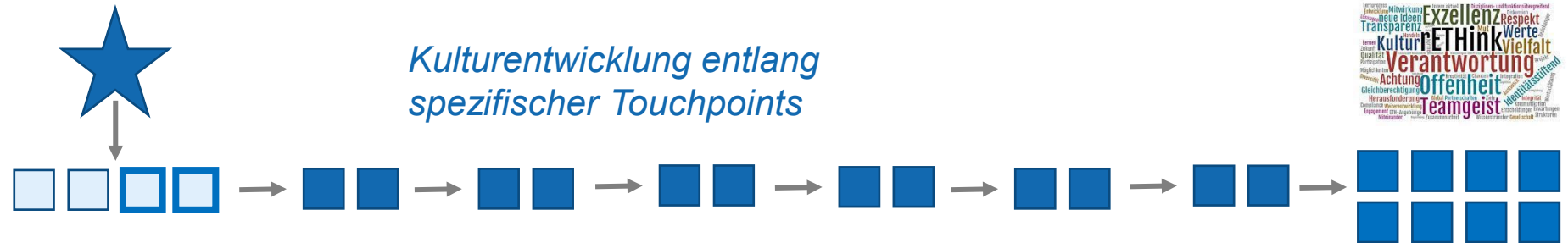
(Standortbestimmung und Ausblick/Massnahmen)



2: Einzelne Einheiten

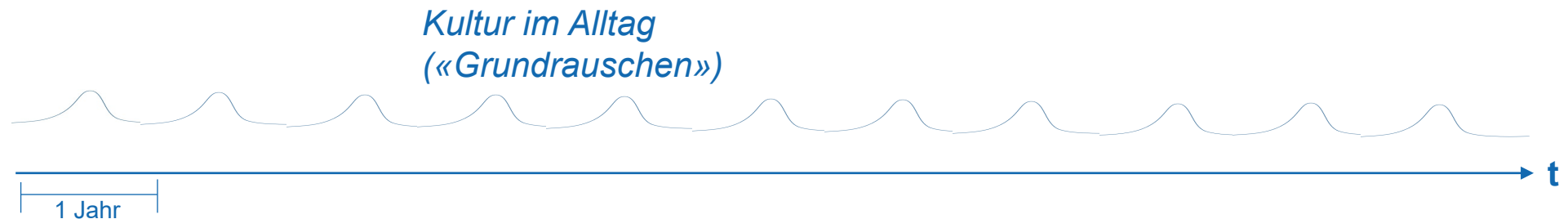
Systematische Kulturentwicklung entlang von Touchpoints

(exemplarisch: Departments-Evaluation)



3: Individuelles Verhalten

Kultur im Alltag durch Verankerung in den Prozessen und im Führungsalltag



Integriertes Werte-/Kompetenzenmodell

Mission, Vision, ETH Strategie- und Entwicklungsplan 2021-2024

Vision

Wegbereitend in einer komplexen Welt.

Mission

Wir tragen massgeblich zum Wohl der Gesellschaft sowie zum Erhalt ihrer Lebensgrundlage und der Umwelt bei, indem wir die nächsten Generationen von kritisch und kreativ Denkenden ausbilden. Analysieren, Entwickeln von Lösungen, Entscheiden und Gestalten sind Kernkompetenzen unserer Absolventinnen, Absolventen und Mitarbeitenden. Mit unserer Forschung schaffen wir neues Wissen und entwickeln Technologien für die Zukunft. Gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern finden wir Antworten auf die wichtigen Fragen unserer Zeit, bringen so unsere Gesellschaft voran, stärken die Wirtschaft und schonen Natur und Umwelt.



Werte, ETH Strategie- und Entwicklungsplan 2021-2024



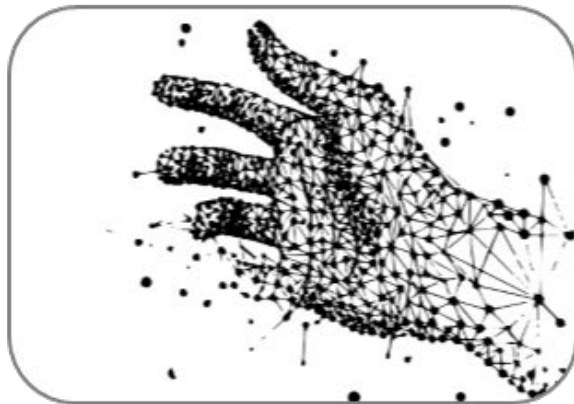
Verantwortung



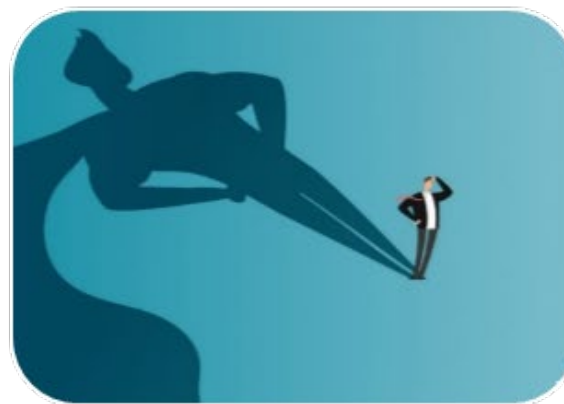
Offenheit



Vielfalt



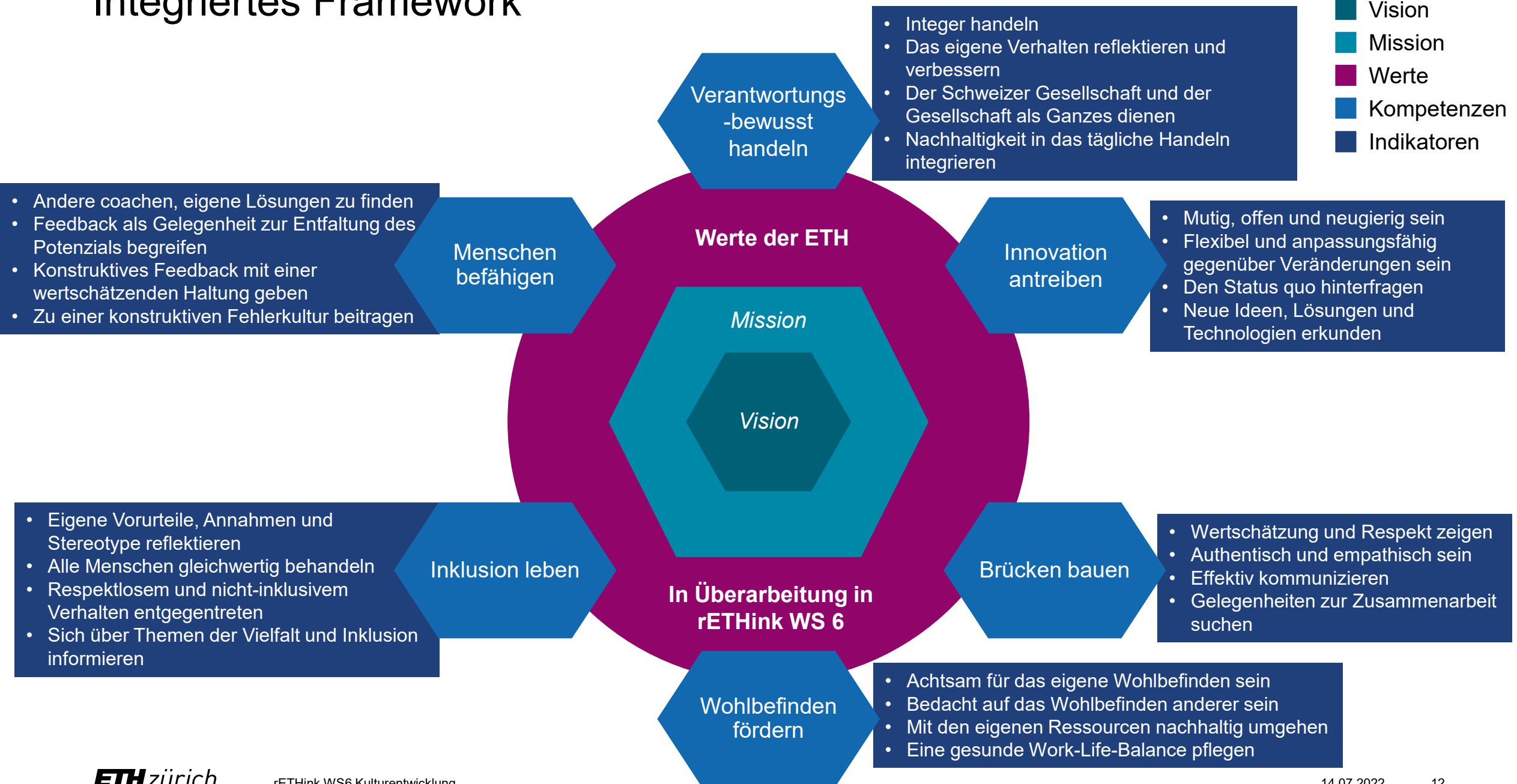
Teamgeist



Exzellenz

Integriertes Framework

- Vision
- Mission
- Werte
- Kompetenzen
- Indikatoren



Vielen Dank fürs Dabeisein – Zeit für Austausch und Diskussion

