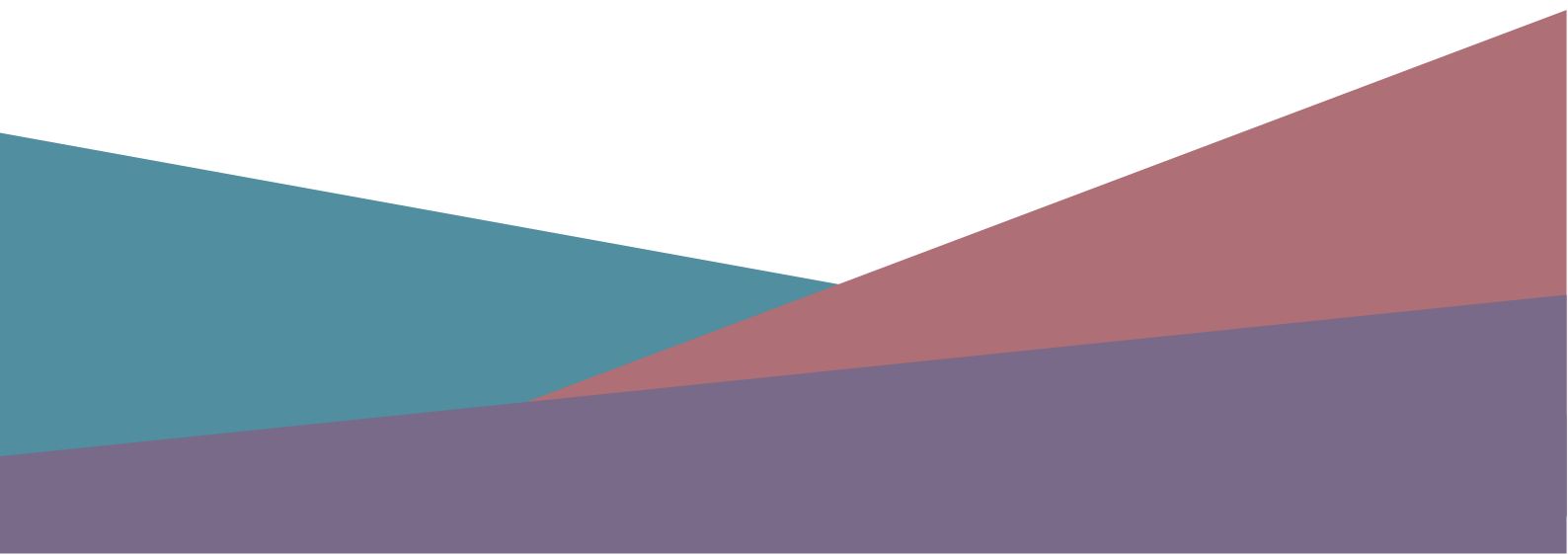


STRATEGISCHER PLAN 2029–2032

des ETH-Rats
für den ETH-Bereich

Übersicht

Deutsche Übersetzung des englischen Originaltexts



Übersicht

Der ETH-Bereich will der Schweiz in der Periode 2029–2032 wirksam dienen, indem er die Wissenschaft voranbringt, Bildungs- und Forschungsleistungen von höchster Qualität erbringt und die Innovation sowie den Wissens- und Technologietransfer fördert; zudem will er international äusserst wettbewerbsfähig bleiben.

Vision

Der ETH-Bereich strebt nach Exzellenz in Forschung und Lehre sowie im wissenschaftlichen Wissens- und Technologietransfer, um den Wohlstand und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz zu stärken und weltweit zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

Mission

Der ETH-Bereich dient der Gesellschaft durch die Schaffung und die Verbreitung von Wissen und die nutzbringende Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Institutionen des ETH-Bereichs teilen sich die Verantwortung für Lehre und Forschung sowie für den Wissens- und Technologietransfer. Sie vermitteln Absolventinnen und Absolventen fundiertes wissenschaftliches und technisches Fachwissen sowie die Kompetenzen, die erforderlich sind, um in einer sich rasch wandelnden Welt einen Beitrag zu Wissenschaft, Industrie und Gesellschaft zu leisten. Sie antizipieren die drängendsten nationalen und globalen Herausforderungen und tragen durch zukunftsweisende Forschung und durch die Aufrechterhaltung eines ständigen Dialogs mit der Gesellschaft zu deren Lösung bei. Ihre Forschungstätigkeiten werden durch ein Portfolio von Forschungsinfrastrukturen und -plattformen unterstützt, die einzigartige Ressourcen für Forschende und andere Interessensgruppen in der Schweiz und im Ausland bieten. Sie stellen auch wissenschaftsbasierte Dienstleistungen zugunsten der Schweizer Gesellschaft und darüber hinaus bereit. Die ETH Zürich und die EPFL sind weltweit für ihre Grundlagenforschung renommiert und spielen eine führende Rolle in der Hochschulbildung mit einem einzigartigen Profil im schweizerischen Bildungssystem. PSI, WSL, Empa und Eawag betreiben missionsorientierte Forschung von Weltklasse in spezifischen Themenbereichen und gewährleisten Lehre sowie den Erhalt von Fachkompetenz zum Nutzen der Schweiz. Gemeinsam mit der ETH Zürich und der EPFL fördern und begleiten sie die Umsetzung ihrer Erkenntnisse und Entdeckungen im öffentlichen und im privaten Sektor.

Herausforderungen und Chancen

Geopolitische Instabilität, technologischer Wandel, die rasante Entwicklung der KI und sich wandelnde Arbeits- und Lernformen verändern etablierte akademische Arbeitsweisen und Anreizsysteme tiefgreifend. In diesem Umfeld muss der ETH-Bereich rechtzeitig Prioritäten setzen, ohne dabei seine hohen Standards zu gefährden. **Für die Periode 2029–2032 identifiziert der ETH-Rat sechs systemweite Herausforderungen, mit denen der ETH-Bereich in den kommenden Jahren konfrontiert sein wird und die tiefgreifende Auswirkungen auf die Schweiz und auf ihr Bildungs-, Forschungs- und Innovationssystem haben werden.** Die Herausforderungen zeigen systemische, gesellschaftliche und geopolitische Rahmenbedingungen auf, die das Umfeld des ETH-Bereichs prägen.

- Strategische Entscheidungen in einer unsicheren und sich rasch wandelnden Welt treffen;
- Talente der Zukunft vorbereiten: Hochschulbildung an gesellschaftliche Bedürfnisse anpassen;
- Akademische Freiheit wahren;
- Forschung in einem komplexen geopolitischen Umfeld betreiben;
- Die Translation von Forschung und Innovation in die Anwendung beschleunigen;

- Brücken bauen und Inklusion gewährleisten.

Strategie 2029–2032

Die Strategie 2029–2032 stützt sich auf die folgenden Komponenten: (A) die vom ETH-Rat für die Periode 2029–2032 festgelegten spezifischen Strategischen Schwerpunkte und Transversalen Schwerpunkte, (B) die Aufgaben, für welche die Institutionen im Rahmen ihres Auftrags gemäss ETH-Gesetz und den Strategischen Zielen des Bundesrats verantwortlich sind, und (C) die langfristige Organisationsentwicklung des ETH-Bereichs. Wirksamkeit und Effizienz sind zentrale Aspekte, welche den ganzen Strategischen Plan betreffen.

A. Strategische Schwerpunkte und Transversale Schwerpunkte

Für 2029–2032 **identifiziert der ETH-Rat fünf Strategische Schwerpunkte und drei Transversale Schwerpunkte**, in denen die Institutionen des ETH-Bereichs einzeln und durch Zusammenarbeit eine starke Wirkung entfalten können.

Strategische Schwerpunkte sind als Themenbereiche von hoher gesellschaftlicher Relevanz definiert, in denen der ETH-Bereich wesentliche wissenschaftliche und technologische Wirkung entfalten kann. Die Strategischen Schwerpunkte wollen einen direkten Beitrag leisten, um bedeutende globale und nationale Herausforderungen durch Bildung, Forschung und Innovation anzugehen.

Transversale Schwerpunkte sind übergreifende Prioritäten von strategischer Relevanz, die alle Strategischen Schwerpunkte betreffen. Sie sind von systemischer Bedeutung und fungieren entweder als Eckpfeiler oder als Wegbereiter der Strategischen Schwerpunkte oder als bereichsübergreifende Aufgaben, welche in diese integriert sind.

Die **fünf Strategischen Schwerpunkte** des ETH-Bereichs für 2029–2032 bauen auf den vorangegangenen Strategischen Schwerpunkten auf und sind:

- Mensch und Gesundheit
- Energie
- Klima und ökologische Nachhaltigkeit
- KI und digitale Transformation
- Zukunftweisende Materialien und Schlüsseltechnologien

Die **drei Transversalen Schwerpunkte** des ETH-Bereichs für 2029–2032 sind:

- Grundlagenforschung
- Dialog mit der Gesellschaft
- Sicherheit, Souveränität und Resilienz

Grundlagenforschung, die auf der akademischen Freiheit beruht, bildet das Fundament aller Aktivitäten des ETH-Bereichs sowie der fünf Strategischen Schwerpunkte. Der Dialog mit der Gesellschaft ist zentral, um Wirkung zu erzielen und jeder Strategische Schwerpunkt trägt zu Sicherheit, Souveränität und Resilienz bei.

Strategische Schwerpunkte und Transversale Schwerpunkte

Strategische Schwerpunkte	Mensch und Gesundheit	Energie	Klima und ökologische Nachhaltigkeit	KI und digitale Transformation	Zukunftsweisende Materialien und Schlüsseltechnologien
Transversale Schwerpunkte					
Sicherheit, Souveränität und Resilienz					
Dialog mit der Gesellschaft					
Grundlagenforschung					

Die Strategischen Schwerpunkte und die Transversalen Schwerpunkte weisen Verbindungen und Synergien untereinander auf, mit mehreren Themen, die sich über verschiedene Schwerpunkte hinweg überschneiden. Sie werden von den Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam und koordiniert umgesetzt.

B. Erfüllung des dem ETH-Bereich übertragenen Grundauftrags

Die Institutionen des ETH-Bereichs üben ihre vielfältigen Aufgaben in Erfüllung ihres Auftrags gemäss ETH-Gesetz und den Strategischen Zielen des Bundesrats für den ETH-Bereich aus. Für die Periode 2029-2032 legt der ETH-Rat folgende Ziele für diese Aufgaben fest:

Hervorragende forschungsbasierte Lehre. Der ETH-Bereich trägt strategisch zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz bei, indem er forschungsbasierte Lehre von höchster Qualität und die Ausbildung hochqualifizierter Absolventinnen und Absolventen priorisiert. Mit der Unterstützung der Forschungsanstalten arbeiten die ETH Zürich und die EPFL weiterhin an der Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen, um die Qualität der Ausbildung langfristig sicherzustellen, unter Berücksichtigung der prognostizierten Anzahl von Studierenden. Bei der Entwicklung ihrer Aus- und Weiterbildungsangebote beachten die Institutionen des ETH-Bereichs Fortschritte in der Wissenschaft und Technik sowie die Bedürfnisse der Gesellschaft und der Wirtschaft und tragen zugleich den sich wandelnden Erwartungen und Anliegen der künftigen Generationen Rechnung. Sie bieten ein inspirierendes Lernumfeld, das den Studierenden zum Erfolg in ihrem Studium verhilft und sie befähigt, um einen aktiven und verantwortungsvollen Beitrag zur Gestaltung der Zukunft der Schweiz und der Gesellschaft im Allgemeinen zu leisten.

Spitzenforschung. Der ETH-Bereich forscht weiterhin auf höchstem, international wettbewerbsfähigem Niveau und stärkt damit die Innovationsfähigkeit der Schweiz. Die Institutionen des ETH-Bereichs sind bestrebt, die Gesellschaft durch ihre zukunftsweisenden Forschungstätigkeiten positiv zu beeinflussen und zur Lösung der drängendsten regionalen, nationalen und globalen Herausforderungen beizutragen. Sie gewährleisten und pflegen nationale und internationale Zusammenarbeit und Kooperation, wobei sie den sich wandelnden geopolitischen Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Die Institutionen des ETH-Bereichs formen und fördern bewährte Praktiken in der Forschung, einschliesslich der Forschungsintegrität, Forschungssicherheit und Open Science.

Modernste Forschungsinfrastrukturen und -plattformen. Der ETH-Bereich konzipiert, entwickelt und betreibt ein Portfolio grosser und mittelgrosser Forschungsinfrastrukturen und -plattformen, die akademischen Forschenden sowie Benutzerinnen und Benutzern aus der Industrie einzigartige Ressourcen und Dienstleistungen bieten. Die grossen Forschungsinfrastrukturen des ETH-Bereichs spielen eine wichtige Rolle für das internationale Ansehen des Landes. Durch die strategische Förderung von Investitionen in Bereiche, wo seine Institutionen gut positioniert sind, um einen wesentlichen Beitrag zu leisten und um die langfristige Relevanz der Infrastrukturen und deren Nutzen für die Schweiz sicherzustellen, will der ETH-Bereich diese Rolle weiter stärken.

Wirkungsvoller Wissens- und Technologietransfer. Die Institutionen des ETH-Bereichs leisten einen aktiven Beitrag zur Innovationskraft der Schweiz, indem sie den Transfer von Forschungsergebnissen in Technologien, in die Praxis und in politische Entscheidungsprozesse beschleunigen und dazu mit Partnern aus der Industrie und dem öffentlichen Sektor zusammenarbeiten. Sie stellen sicher, dass ihre Studierenden die notwendigen Fähigkeiten erwerben, um wichtige Akteure im Wissens- und Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zu werden und fördern den Unternehmergeist bei ihren Angehörigen. Der Dialog mit der Gesellschaft ist weiterhin zentral für die Wissens- und Technologietransfer (WTT)-Aktivitäten und ein Schlüsselaspekt für das Erreichen einer positiven und umfassenderen gesellschaftlichen Wirkung.

Attraktive Karrieren und respektvolle Arbeitskultur. Die Institutionen des ETH-Bereichs sind bestrebt, talentierte und engagierte Mitarbeitende anzuziehen und langfristig zu binden und sie zu befähigen, Schlüsselakteure für die Entwicklung und den Erfolg der Institutionen zu werden. Sie bieten ein inspirierendes, inklusives und respektvolles Umfeld für alle ihre Angestellten und Studierenden und anerkennen Offenheit und Diversität als Schlüsselfaktoren für Spitzenleistungen und Kreativität in der Forschung, in der Lehre und bei allen anderen Tätigkeiten. Sie ermutigen ihre Angestellten, neue Arbeitsformen und technologische Entwicklungen zu nutzen. Die Institutionen des ETH-Bereichs setzen ihre Bestrebungen fort, den Frauenanteil bei ihren Angehörigen, insbesondere auf der Ebene Professur und weiteren Führungspositionen zu steigern.

Immobilienmanagement. Der ETH-Bereich unterhält sein Immobilienportfolio und baut es aus, um optimale Bedingungen für Bildung, Forschung und Innovation zu schaffen. Die Institutionen antizipieren und planen den künftigen Immobilienbedarf langfristig und berücksichtigen dabei neue Arbeits- und Lernformen und Bedürfnisse, sowie die voraussichtlichen Studierendenzahlen. Die Bemühungen konzentrieren sich auf die Funktionalität (einschliesslich Barrierefreiheit), Kosteneffizienz und Nachhaltigkeit bestehender und neuer Gebäude sowie auf den Erhalt ihres Werts und ihrer Funktion. Der ETH-Bereich strebt eine Vorbildfunktion im Thema Nachhaltigkeit an, wobei eine vollständige Erfüllung der Ziele von der Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen abhängt.

Strategisches und vorausschauendes Finanzmanagement. Die Institutionen des ETH-Bereichs benötigen eine solide Finanzierungsbasis und verpflichten sich zu einem strategischen, verantwortungsvollen und vorausschauenden Finanzmanagement zur Sicherung der langfristigen finanziellen Stabilität. Die Finanzierung durch den Bund ist weiterhin das Rückgrat der Finanzierung des ETH-Bereichs und gewährleistet Planungssicherheit. Ergänzend werden weitere Finanzierungsquellen erschlossen, wobei eine selektive und gezielte Diversifikationsstrategie bei der Finanzierung und ein fokussiertes Reservenmanagement verfolgt werden. Bei der Allokation der Bundesmittel berücksichtigt der ETH-Rat die Aufgaben, strategischen Bedürfnisse und Leistungen jeder Institution. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um öffentliche Mittel und der beschränkten Ressourcen trifft der ETH-Rat zusammen mit den Institutionen fundierte strategische

Entscheidungen zur Priorisierung und Posteriorisierung und ist bestrebt, die Wirksamkeit und Kosteneffizienz in allen Aktivitäten zu steigern.

C. Organisationsentwicklung des ETH-Bereichs

Um wirksam auf neue Herausforderungen wie Klimawandel, Energie, KI und Cybersicherheit reagieren zu können, muss der ETH-Bereich seine Organisationsstruktur weiterentwickeln, um Agilität, Zusammenarbeit und Resilienz zu stärken. Das im Sommer 2022 gestartete Projekt «FIT for the Future» durchlief verschiedene Phasen, darunter die Erstellung einer Situationsanalyse und die Durchführung einer gezielten Portfolioanalyse. Das zentrale Ziel dieses Projekts ist es, den missionsorientierten Ansatz zu stärken, indem die Forschungsanstalten zu einem dritten starken strategischen Pfeiler zusammengefasst werden, neben der ETH Zürich und der EPFL. Diese Struktur soll unter anderem die gemeinsame strategische Entwicklung verbessern.

Anfang 2024 verständigten sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam auf die Ziele für eine zukunftsfähige Organisation und Struktur des ETH-Bereichs. Darauf basierend entwickelten sie zwei Modellvarianten zur Umsetzung dieser Ziele. Diese beiden Modellvarianten haben 2026 ein internes Konsultationsverfahren innerhalb des ETH-Bereichs durchlaufen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Strategischen Plans 2029–2032 des ETH-Rats für den ETH-Bereich war noch kein endgültiger Beschluss über die gewählte Variante gefasst worden. Aktuelle Informationen zum Projektfortschritt und zu den damit verbundenen Beschlüssen finden Sie auf der Website des ETH-Rats.

Finanzbedarf

Die Fähigkeit des ETH-Bereichs, Exzellenz in Lehre, Forschung und Innovation aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln hängt stark von der Finanzierung durch den Bund ab und im weiteren Sinne von der Finanzierung der BFI-Landschaft. **Solide und stabile Beiträge des Bundes sind zentral**, damit die Institutionen des ETH-Bereichs Herausforderungen angehen, Chancen nutzen und ihren Auftrag erfüllen können. Nur dann kann der ETH-Bereich seine internationale Wettbewerbsfähigkeit wahren und der Schweiz weiterhin effizient dienen. Der Strategische Plan 2029–2032 des ETH-Rats für den ETH-Bereich basiert auf einem realen Budgetwachstum von jährlich 1 %.

Mit diesem begrenzt wachsenden Budget wären die Institutionen des ETH-Bereichs in der Lage, neue strategische Initiativen in Schlüsselbereichen wie KI, Halbleiter, Gesundheit, Klima, Energie oder Nachhaltigkeit zeitnah zu lancieren oder sich daran zu beteiligen, ohne dabei andere Aktivitäten und Ziele zu beeinträchtigen. Dies würde auch ihre Fähigkeit stärken, Spitzentalente in aufstrebenden Fachgebieten anzuziehen und zu rekrutieren, mehr als dies durch reguläre Pensionierungen und Fluktuationen von Mitarbeitenden und Professorinnen und Professoren möglich ist. Mit einem wachsenden Budget wären die Institutionen des ETH-Bereichs in der Lage, die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie Professorinnen und Professoren zu steigern und die Entwicklung von Schlüsselinfrastrukturen für Forschung und Lehre sicherzustellen. Schliesslich könnten die Institutionen des ETH-Bereichs auch die Ziele des Bundes hinsichtlich der CO₂-Reduktion besser erfüllen.

In einer **finanziellen Situation ohne reales Budgetwachstum** wäre der ETH-Bereich mit Einschränkungen konfrontiert und geriete unter Druck, würde jedoch weiterhin seinen Kernauftrag erfüllen, sofern Inflation und Lohnanpassungen ausgeglichen werden. Die Institutionen des ETH-Bereichs würden sich auf ihre Kernaufgaben, insbesondere Bildung und Forschung konzentrieren. Sollte eine solche Situation allerdings anhalten, würde der

strukturelle Druck weiter wachsen und die Aufrechterhaltung des aktuellen Qualitätsniveaus über die Zeit hinweg zunehmend schwierig machen.

Bei einem engeren finanziellen Rahmen und einem realen Rückgang der verfügbaren Mittel müssten die Institutionen des ETH-Bereichs zunehmend zwischen der Aufrechterhaltung des Personalbestands, der Lancierung oder Weiterführung strategischer Initiativen sowie der Erhaltung und Entwicklung von Infrastrukturen abwägen, mit direkten Auswirkungen auf ihre Fähigkeit, Exzellenz in Lehre und Forschung langfristig aufrechtzuerhalten. Die Institutionen wären nicht in der Lage, ihren Auftrag vollständig zu erfüllen, einschliesslich der Ausbildung der in der Schweiz benötigten qualifizierten Ingenieurinnen und Ingenieuren oder der Erbringung der von ihnen erwarteten Leistungen (wie Beratungsfunktionen oder Gesundheits-, Klima- und Energiemonitoring). Die verfügbaren Ressourcen würden vorwiegend auf Lehre und Forschung konzentriert, mit stark eingeschränkten Kapazitäten für die Voranbringung anderer Ziele wie CO₂-Reduktion, Wert- und Funktionserhalt der Gebäude oder die Aufrechterhaltung von Förderinstrumenten zur Gründung von Spin-offs oder zur Nutzbarmachung von geistigem Eigentum.

Um die Exzellenz zu wahren und auf neue Prioritäten in für die Schweiz strategisch wichtigen Bereichen zu reagieren, **beantragt der ETH-Rat dem Bundesrat und dem Parlament für die Periode 2029–2032 einen Finanzierungsrahmen von 11 761 Millionen CHF für den ETH-Bereich** zur Umsetzung seiner Strategie mit geeigneten Massnahmen. Basierend auf dem Finanzplan für das Jahr 2028 und inflationsbereinigt **entspräche dies einer jährlichen Zunahme von real 1%** (nominal 2%, davon 1% als Inflationsausgleich).

Der überwiegende Teil des jährlichen Finanzierungsbeitrags des Bundes (rund 95%) wird den Institutionen als Basisbudget zugewiesen, damit sie ihren Grundauftrag erfüllen können. Ein Anteil von 3-5% des Bundesbeitrags ist für die Mitfinanzierung von durch den ETH-Rat priorisierten **grossen Forschungsinfrastrukturen** sowie **weiterer strategischer Initiativen und gegebenenfalls Anschub- und Anreizfinanzierungen** vorgesehen.