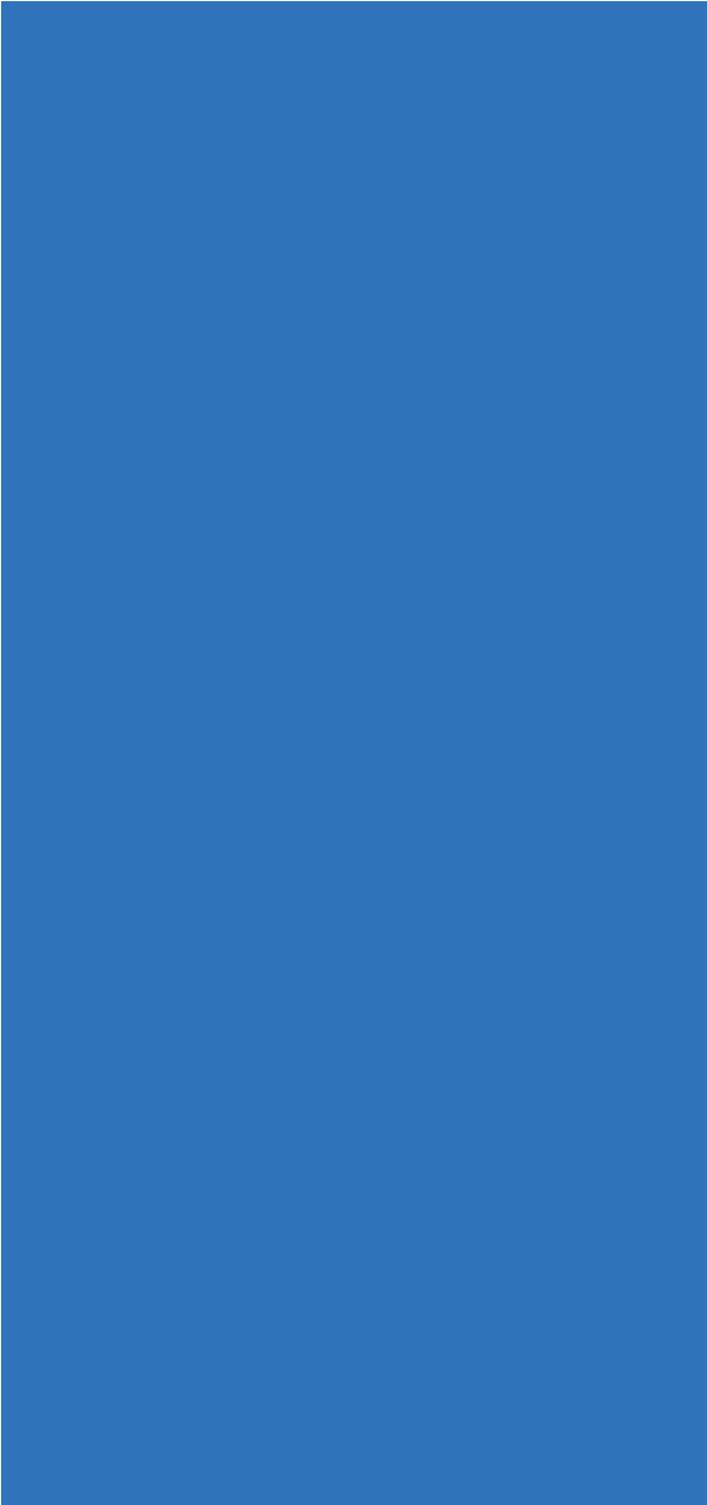




Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

Strategische

Grundsätze



**\_01**

Forschung und Innovation

**\_02**

Lehre und Studium

**\_03**

Chancengleichheit, Diversität und Nachhaltigkeit

**\_04**

Akademische Nachwuchsförderung

**\_05**

Organisationskultur und Personalförderung

**\_06**

Zusammenarbeit mit Dritten und Internationalisierung

**\_07**

Universitäre Medizin Zürich (UMZH) und One Health

**\_08**

Universität in der Gesellschaft

**\_09**

Strukturelle Rahmenbedingungen

**\_10**

Finanzielle Rahmenbedingungen

# Neue Strategische Grundsätze der UZH

---

Wer Erfolg hat, tut gut daran, sich für die Zukunft zu wappnen. Eine praxistaugliche Strategie ist für jede Organisation die Grundlage, aktuelle Entwicklungen vorzusehen und aktiv gestalten zu können.

Mark Twain soll einmal gesagt haben: «Wer nicht weiss, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt.» Die Universität Zürich weiss sehr genau, wo sie heute steht und wo sie in Zukunft stehen will. Mit den neuen strategischen Grundsätzen schafft sie die Grundlage, ihre führende Rolle in Forschung und Lehre auch in Zukunft zu behalten und weiter auszubauen.

Universitätsrat, Universitätsleitung und Erweiterte Universitätsleitung haben die neuen Grundsätze gemeinsam erarbeitet. Dabei entstand eine Strategie, die überzeugt. Sie überzeugt dank breiter Abstützung und gemeinsamer Entscheidungsfindung. Im Dialog und im Austausch mit allen relevanten Zielgruppen konnte eine Lösung gefunden werden, welche den Erfolg der UZH nachhaltig prägen soll und kann.

Ziel der Strategie ist es, sowohl nach aussen als auch nach innen Wirkung zu entfalten: Nach innen soll sie die Selbstverpflichtung verdeutlichen. Die Strategischen Grundsätze bilden eine Klammer, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität zusammenhält. Gegen aussen hin machen die Grundsätze den hohen wissenschaftlichen Anspruch der UZH sicht- und erlebbar.

Überzeugen müssen nun die aus den Grundsätzen abgeleiteten operativen Massnahmen. Die Ausgangslage ist vielversprechend: Die UZH gehört mit ihrer exzellenten Forschung und der hohen Qualität der Lehre zu den besten Universitäten der Welt. Ihre Absolventinnen und Absolventen sind gefragt und gesucht.

Die vorliegenden Strategischen Grundsätze sollen dafür sorgen, dass dies in Zukunft so bleibt. Die Ziele sind hoch gesteckt, ich bin zuversichtlich, dass die UZH sie auch erreichen wird.

S. NW

*Silvia Steiner  
Bildungsdirektorin des Kantons Zürich  
und Präsidentin des Universitätsrats*



## Ein Kompass für die UZH

---

Die Universität Zürich ist die grösste und vielfältigste Universität der Schweiz. Ihr gehören über 26 000 Studierende aus aller Welt an sowie mehr als 9 000 Mitarbeitende in verschiedenen Funktionen und Disziplinen. Diese Vielfalt macht die Universität Zürich aus und ist eine ihrer grössten Stärken. Damit das Nebeneinander unterschiedlicher Perspektiven und Fachrichtungen funktioniert, braucht es aber einen zuverlässigen «Kompass», der in Grundsatzfragen die Richtung vorgibt.

Diese Funktion erfüllen an der UZH das Leitbild sowie die Strategischen Ziele 2020. Letztere laufen jedoch demnächst aus, weshalb im vergangenen Jahr eine Arbeitsgruppe der Erweiterten Universitätsleitung unter dem Vorsitz der Vize-Rektorin neue Strategische Grundsätze für die UZH erarbeitet hat.

Die vorliegenden Grundsätze wurden am 30. September 2019 durch den Universitätsrat verabschiedet. Sie fassen in zehn Punkten Kerngedanken und Werte zusammen, mit denen sich die UZH identifiziert. Die Grundsätze ergänzen das Leitbild der UZH, indem sie den

Fokus auf jene Bereiche legen, die aus einer strategischen Sicht besonders bedeutsam sind. Die konkreten Massnahmen zur Umsetzung der gesamtuniversitären Strategie sind überdies in einem Schwerpunktprogramm der Universitätsleitung definiert.

Exzellenz in Forschung, Innovation und Nachwuchsförderung sind zentrale Bestandteile der Strategischen Grundsätze. Ebenso erhalten die Zusammenarbeit mit externen Partnern sowie die Organisations- und Führungskultur besondere Beachtung. Die Strategischen Grundsätze unterstreichen die Bedeutung von Kooperation und Wettbewerb sowohl für die Forschung als auch für die Lehre und formulieren das Selbstverständnis der UZH als Institution, die sich auf nationaler und internationaler Ebene weiterhin erfolgreich positioniert. Gleichzeitig verpflichtet sie sich einer Kultur der Chancengleichheit, Diversität und Nachhaltigkeit und pflegt ein soziales Miteinander, das von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist.

Mit den Strategischen Grundsätzen hat die UZH ein richtungsweisendes Instrument geschaffen, das den Rahmen für künftige Entwicklungen absteckt und das die Leitungspersonen auf allen Stufen dabei unterstützen wird, auch in Zukunft erfolgreich zu navigieren.



*Gabriele Siegert*  
Vize-Rektorin der Universität Zürich

# 01

## Forschung und Innovation

### 1. Forschung und Innovation

---

Die UZH ist Teil der internationalen Forschungs-  
gemeinschaft und nimmt in ihr eine führende Stellung ein.  
Sie ermöglicht und fördert exzellente Forschung, die  
ihre bestehenden Forschungsfelder pflegt und weiter-  
entwickelt sowie zukunftssträchtige und innovative  
Forschungsperspektiven erschliesst. Die UZH ist dabei  
der Vielfalt von gleichberechtigten Forschungskulturen,  
der Inter- und Transdisziplinarität, der unabhängigen  
und freien Forschung sowie einer intensiven nationalen  
und internationalen Zusammenarbeit verpflichtet. Die  
Berufungspraxis orientiert sich an diesen Massstäben.

Die Forschung der UZH ist auf herausragende Qualität  
durch langfristige, nachhaltige und innovative Forschungs-  
erfolge angelegt. Diese Erfolge reichen von Entwicklungen  
in der Grundlagenforschung bis hin zu Erfindungen,  
welche in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik nutzbar  
gemacht werden können.

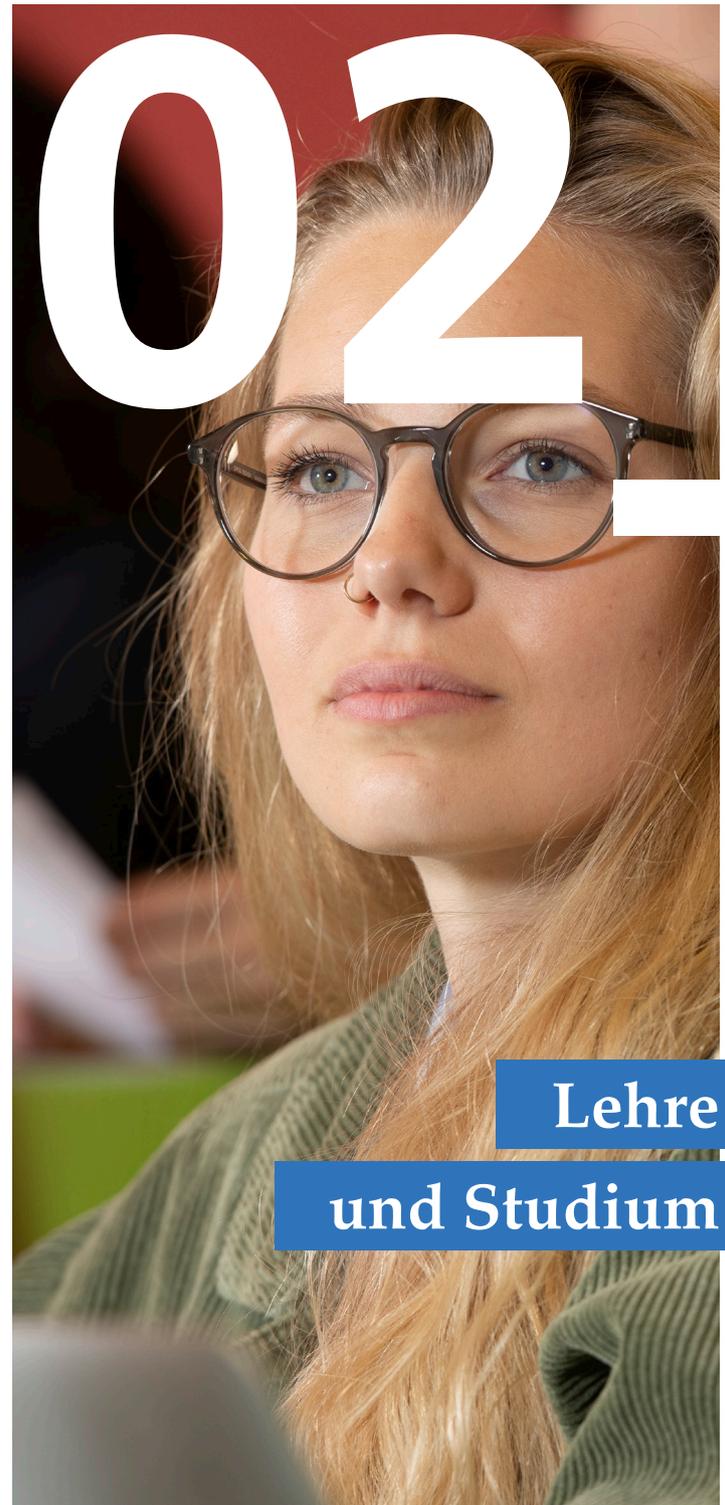
## 2. Lehre und Studium

---

Das Studienangebot der UZH ermöglicht eine umfassende und fundierte wissenschaftliche Bildung; die Lehre ist von hoher didaktischer Qualität und erfolgt auf allen Stufen forschungsbasiert und kompetenzorientiert. Die UZH fördert die Neugier, intellektuelle Flexibilität und Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Daneben erwartet sie von ihren Studierenden auch ein hohes Mass an Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft. Dadurch stärkt die UZH ihre Studierenden in ihrer Rolle als verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft und bereitet sie auf eine Vielzahl beruflicher Laufbahnen vor.

Die UZH evaluiert ihre Lehr- und Studienqualität regelmässig und ergreift geeignete Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Lehrqualität. Sie achtet auf den Einbezug aller Beteiligten und pflegt den offenen Dialog.

Die UZH fördert den Zugang zur Hochschule. Sie stellt alle studienrelevanten Informationen verständlich, barrierefrei und, wo angemessen, mehrsprachig dar. Sie unterstützt die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie und bietet Beratung und Unterstützung in studentischen Belangen an und fördert zudem die internationale Erfahrung und das aussercurriculare Engagement ihrer Studierenden.



# 03

## Chancengleichheit, Diversität und Nachhaltigkeit

### 3. Chancengleichheit, Diversität und Nachhaltigkeit

---

Chancengleichheit, Diversität und Nachhaltigkeit sind zentrale Werte im universitären Leben sowie Querschnittsaufgaben aller UZH-Einheiten und -Angehörigen. Die UZH verpflichtet sich zur effektiven und effizienten Umsetzung entsprechender Policies und Empfehlungen.

Dazu gehören insbesondere Organisationsformen, die mit den zentralen Werten der UZH im Einklang stehen, sowie die Pflege ethischer Standards und kultureller Rahmenbedingungen. Die UZH anerkennt und pflegt die soziale Gerechtigkeit auf individueller und kollektiver Ebene – sowohl vor dem Hintergrund der Bedürfnisse der gegenwärtigen Gesellschaft als auch im Hinblick auf die zukünftigen Generationen.

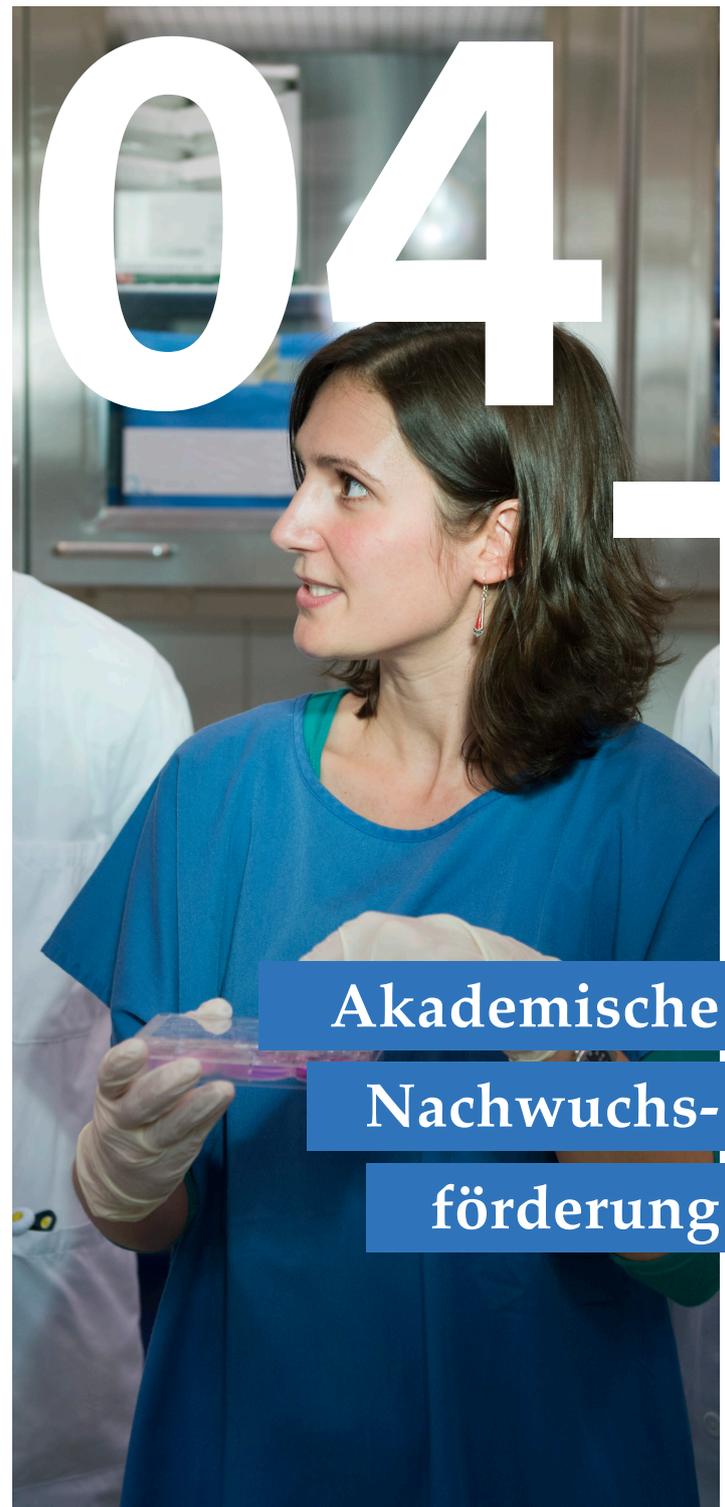


## 4. Akademische Nachwuchsförderung

---

Die UZH unterstützt den wissenschaftlichen Nachwuchs auf allen Qualifikationsstufen. Sie eröffnet Studierenden frühzeitig die Möglichkeit, mit den Abläufen in Forschung und Lehre vertraut zu werden und bietet bestmögliche Rahmenbedingungen, um Qualifikationsarbeiten zügig und auf hohem wissenschaftlichem Niveau abzuschliessen zu können. Entsprechende Verordnungen und Reglemente stehen im Einklang mit professionellen wissenschaftlichen Standards. Die UZH unterstützt die Eigenverantwortung des wissenschaftlichen Nachwuchses und achtet darauf, dass Abhängigkeiten keine negativen Folgen für dessen Entwicklung haben.

Zudem ermöglicht und fördert die UZH unterschiedliche Karrierewege hin zur akademischen Laufbahn und beachtet die Chancengleichheit und die Verträglichkeit mit verschiedenen Kompetenzprofilen, Familienorientierung und Lebensphasen. Dies beinhaltet auch die Förderung anspruchsvoller universitärer Laufbahnen jenseits der klassischen Professur.



Akademische  
Nachwuchs-  
förderung

# 05



## Organisations- kultur und Personalförderung

### 5. Organisationskultur und Personalförderung

---

Die UZH pflegt ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Partizipation. Die Leitungspersonen an der UZH werden ihrer Führungsverantwortung gerecht, indem sie strategisch fundierte Entscheidungen treffen und für deren Umsetzung sorgen.

An der UZH werden ein motivierender Umgang und eine partizipative Kultur der gegenseitigen Wertschätzung gepflegt. Angehörige der UZH, insbesondere Führungskräfte, fördern eine respektvolle Kommunikation und pflegen eine konstruktive Feedback-Praxis. Sie ermöglichen so die diskriminierungsfreie Partizipation aller und schaffen ein loyales und solidarisches Klima, in dem neue Ideen entwickelt und konstruktiv diskutiert werden können.

Die UZH ergreift in allen Bereichen geeignete Massnahmen zur stetigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Insbesondere unterstützt sie ihre Mitarbeitenden beim Erwerb zukunftsweisender Kompetenzen. Die Personalförderung berücksichtigt in gleicher Weise die Ziele der UZH und die berufliche und persönliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Bei der Personalrekrutierung und -förderung vermeidet die UZH jegliche Form von Diskriminierung.

## 6. Zusammenarbeit mit Dritten und Internationalisierung

---

Die UZH unterhält strategische Partnerschaften und Kooperationen mit hochrangigen Forschungs- und Bildungsinstitutionen. International ist die UZH sowohl als Institution erfolgreich positioniert als auch für Forschung und Nachwuchsförderung sowie Lehre und Studium attraktiv. Als grösste Volluniversität der Schweiz prägt die UZH die nationale Hochschullandschaft entscheidend mit, und regional verfügt sie insbesondere mit der ETH Zürich, den Pädagogischen Hochschulen und den Fachhochschulen über strategisch wichtige Partner. International, national und regional strebt die UZH stets ein angemessenes Verhältnis von Kooperation, Koordination und Wettbewerb an.

Die UZH unterhält auch Partnerschaften mit Akteuren aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Hier versteht die UZH ihre Aufgabe als Expert\*innenorganisation im Sinne der wissenschaftlich gestützten Reflexion, der Innovation und des aktiven Transfers von Wissen. Sie ergreift Initiativen, um die Transferkompetenzen ihrer Angehörigen zu fördern.

Bei allen Formen der Zusammenarbeit weiss sich die UZH ihren ethischen Standards verpflichtet.



# 06

Zusammenarbeit  
mit Dritten und  
Internationalisierung

# 07

## Universitäre Medizin Zürich (UMZH) und One Health

### 7. Universitäre Medizin Zürich (UMZH) und One Health

---

Die UZH engagiert sich durch Exzellenz in Forschung und Lehre für die medizinische Versorgung und die Gesundheit der Bevölkerung. Sie entwickelt die Medizin der Zukunft in enger Zusammenarbeit mit den Partnerinstitutionen der Universitären Medizin Zürich (UniversitätsSpital, Kinderspital, Universitätsklinik Balgrist, Psychiatrische Universitätsklinik und ETH Zürich), den Partner- und Lehrspitälern sowie den Lehrpraxen der Medizinischen Fakultät.

Dabei verfolgt die UZH den transdisziplinären One-Health-Ansatz, der die Gesundheit von Mensch, Tier und Ökosystemen ganzheitlich betrachtet. Alle Fakultäten leisten ihren Beitrag zu seiner Klärung und Umsetzung, da das Verständnis von Gesundheit neben physischen auch psychische, soziale und weitere Dimensionen umfasst und der gesamtgesellschaftlichen Aushandlung bedarf.

## 8. Universität in der Gesellschaft

---

Die UZH ist aktiver Teil einer lebendigen, pluralistischen Gesellschaft. Sie sucht und fördert die Zusammenarbeit der Wissenschaft mit allen Bereichen des sozialen Lebens, namentlich mit der Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur. Insbesondere durch die Vermittlung wissenschaftlicher Ergebnisse gestaltet sie den öffentlichen Diskurs mit. Dabei greift die UZH gesellschaftlich relevante Themen auf und stellt sich sozialen, kulturellen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen der Gegenwart.

Die UZH fördert das gesellschaftliche Bewusstsein, dass die vielfältige, freie wissenschaftliche Forschung und Lehre wichtig sind für den Erhalt und die Weiterentwicklung eines demokratischen, rechtsstaatlichen, grundrechtsorientierten und international kooperierenden Gemeinwesens und seiner anspruchsvollen kulturellen Grundlagen.



Universität  
in der Gesellschaft

# 09

## 9. Strukturelle Rahmenbedingungen

Die UZH stellt effiziente infrastrukturelle und administrative Rahmenbedingungen für Forschung und Innovation sowie Lehre und Studium von im internationalen Vergleich hoher Qualität sicher. Sie setzt ihre Standortentwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Institute, Fakultäten, Zentralen Dienste und Stände um und pflegt dabei eine enge Zusammenarbeit mit den relevanten Partner\*innen.

Technologieplattformen, Bibliotheken und digitale Dienste ermöglichen den breiten Zugang zu Information und Spitzentechnologien zugunsten von Forschung, Lehre und Innovation und entlasten bei administrativen Aufgaben.



Strukturelle  
Rahmen-  
bedingungen

## 10. Finanzielle Rahmenbedingungen

Die UZH versteht sich im Geist ihrer Gründer als «durch den Willen des Volkes» bestehende Institution. Sie ist sich bewusst, dass die Förderung durch die öffentliche Hand grundlegend ist für die Freiheit von Forschung und Lehre, und leitet daraus eine besondere Verantwortung ab für einen zielgerichteten, wirtschaftlichen und nachhaltigen Mitteleinsatz.

Daneben strebt die UZH eine Diversifizierung ihrer Finanzierungsbasis an, indem sie kompetitive Drittmittel einwirbt und die UZH Foundation stärkt. Auch dabei sind die Wahrung der Freiheit von Forschung und Lehre sowie ein verantwortungsvoller Mitteleinsatz selbstverständlich.

Bei der Einwerbung von Drittmitteln wird die vollständige Autonomie der UZH gewahrt. Darüber hinaus achtet die UZH auf Transparenz in Bezug auf Herkunft und Zielbestimmung der Drittmittel. Informationen über alle Finanzierungsquellen der UZH, allfällige an die Vergabe von Drittmitteln gebundene Bedingungen sowie Interessenbindungen der Professor\*innen werden öffentlich zugänglich gemacht.



## **Impressum**

© 2019

Universität Zürich

### **Bilder:**

Frank Brüderli (Titelbild, Porträts, 07, 08)

Marc Latzel (01)

Ursula Meisser (02, 03)

Meinrad Schade (04, 05)

Johnny Greig, iStock (06)

Herzog & de Meuron, Visualisierung FORUM UZH (09)

Melanie Lindner, Infografik (10)

Printed in Switzerland