



Festrede von Prof. Dr. Ulrich Weidmann, Vizepräsident für Personal und Ressourcen der ETH Zürich, an der 1. August-Feier 2017 der Quartiervereine Zürich-Unterstrass und -Oberstrass¹

Die Schweiz und ihre ETH Zürich

Sehr geehrte Damen und Herren

1 – Einleitung

Ich danke den Quartiervereinen von Zürich-Oberstrass und -Unterstrass recht herzlich für die Einladung und die Möglichkeit, am heutigen 1. August zu Ihnen sprechen zu dürfen. Die ETH Zürich ist eine der ältesten Institutionen des modernen Bundesstaates und rund 50 Jahre älter als die SBB. Sie hat seine Entwicklung praktisch seit Beginn begleitet und mitgestaltet.

Ein besonderes Verhältnis haben wir zu Oberstrass und Unterstrass: Seit unserer Gründung sind wir Nachbarn. Doch diese Nachbarschaft ist ambivalent: Einerseits sind wir insgesamt sicher eine vertrauenswürdige und verlässliche Organisation. Universitäten beleben das Quartier. Unsere Leute leben und konsumieren im Quartier und unterstützen damit Handel und Gewerbe. Andererseits belegen wir Häuser und andere Flächen. Man sagt uns auch nach, dass wir die Mietpreise in die Höhe treiben. Und wir verursachen Verkehr. Zudem

war diese Nachbarschaft bisher eher ein Nebeneinander als ein Miteinander. Wir durften nun in den letzten Jahren das Quartier im Zusammenhang mit der Hochschulplanung endlich besser kennenlernen. Heute möchte ich die Gelegenheit ergreifen, um etwas über die ETH Zürich zu erzählen. Wer am 1. August etwas über die ETH erzählt, erzählt auch etwas über die Schweiz.

Die ETH Zürich macht es sich zur Aufgabe, Gelegenheiten proaktiv zu nutzen und auf Herausforderungen klug zu reagieren. Unsere Gelegenheiten – oder wir sprechen auch von Opportunitäten – liegen vor allem in neuen wissenschaftlichen Gebieten; diese sollen heute nicht das Thema sein. Ich konzentriere mich auf die gesellschaftlichen Herausforderungen, welche direkt mit unserem Land und seiner Politik zu tun haben.

Gibt es überhaupt Herausforderungen für eine Universität, welche je nach Zählweise und Ranking zu den zehn bis zwanzig besten der Welt gehört? Klar, denn nichts ist so gefährlich wie der Erfolg! Unsere aktuellen

Herausforderungen ergeben sich vor allem aus drei Spannungsfeldern:

- Wir sollen zur wissenschaftlichen Elite gehören, aber nicht elitär sein.
- Wir müssen strategische Initiativen finanzieren können, sollen aber haushälterisch mit den Mitteln umgehen.
- Wir sollen uns international orientieren, aber schweizerisch bleiben.

Ich möchte Ihnen zeigen, wie wir diese Herausforderungen angehen und dazu drei Fragen beantworten:

1. Warum ist es gut, wenn die ETH gut ist?
2. Was braucht es, damit die ETH gut sein kann?
3. Was muss die ETH selbst dazu beitragen?

2 – Warum ist es gut, wenn die ETH Zürich gut ist?

Seit ihrer Gründung hat die ETH Zürich einen klaren Auftrag: Lehre, Forschung und Transfer zur Unterstützung des Landes in Technik und Naturwissenschaften. Auch wenn sich seit 1855 inhaltlich praktisch alles erneuert und das Spektrum der Aufgaben und Aktivitäten stark erweitert hat, bleibt dieser Kernauftrag doch wegleitend.

Der bestmögliche Beitrag der ETH Zürich für das Land leitet sich aus den Herausforderungen der Schweiz selbst ab. Das traditionelle und nicht grundsätzlich falsche Selbstbild der Schweiz lässt sich zusammenfassen in der Formel vom «rohstoffarmen Land, in dem Intelligenz der einzige Rohstoff ist». Dies greift aber zu kurz, denn eigene Rohstoffe sind heute für den wirtschaftlichen Erfolg kaum mehr wirklich relevant. Andere Faktoren sind kritischer: Die Schweiz ist ein Hochlohn- und Hochpreis-Land. Wir verdienen zwar im Schnitt viel mehr als in anderen Ländern und kosten im Export entsprechend mehr, wir können uns damit aber wegen des hohen Preisniveaus kaum mehr leisten als andere. Aufgrund ihrer Kleinheit bietet die Schweiz der Wirtschaft nur einen kleinen Heimmarkt und kein unerschöpfliches Arbeitskräftepotential. Als kleine Volkswirtschaft ist das Land den weltwirtschaftlichen und Währungsschwankungen voll ausgesetzt. Und die einzigartige Mehrsprachigkeit auf kleinem Raum bedeutet auch erhebliche kulturelle Unterschiede sowie dezentral wirkende Kräfte.

In diesem Kontext verlangt der globale Wettbewerb von unserem Land maximale Innovation, Qualität, Flexibilität und Produktivität. Diese Werte werden

durch die Menschen bestimmt; sie sind damit Elemente der Kultur. Kulturen werden geprägt durch die Gesellschaft und ihre Institutionen, insbesondere durch die Bildungs- und Forschungsinstitutionen wie zum Beispiel die ETH Zürich.

Die Stärken der ETH Zürich liegen im Erarbeiten von Grundlagenerkenntnissen und komplexen Technologien. Bei der Umsetzung der Ideen und beim Transfer in Produkte sind aber die Berufsbildung und Fachhochschulen erfolgsentscheidend. Denn schon der amerikanische Erfinder Thomas Alva Edison soll gesagt haben: Erfinden ist 10% Inspiration und 90% Transpiration! Der Erfolg der Schweiz ist damit eine Verbundaufgabe: Es braucht eine hervorragende ETH, die mit den anderen Bildungsinstitutionen kooperiert.

Für die Schweiz ist es am besten, wenn sich alle Institutionen auf ihren Kernauftrag konzentrieren. Mit einer gewissen Sorge beobachten wir die Versuche, gewisse Fachhochschulen als parauniversitäre Einrichtungen zu positionieren: Zum Beispiel in jüngster Zeit mit der Forderung nach dem Dissertationsrecht. Aber auch die Berufsbildung zeigt Aspekte der Verschulung. Das ist insgesamt nicht optimal: Jede Bildungsinstitution muss sich vielmehr auf *ihre* Talente fokussieren! Die Aufgabe des schweizerischen Bildungssystems besteht darin, bestmögliche Berufschancen für *alle Jugendlichen* der Schweiz zu gewährleisten.

Dabei stellt sich eine zentrale Frage: Wie gut ist gut genug? Die Antwort für die ETH Zürich und auch die Schweiz als Land lautet: In *bewusst ausgewählten* Bereichen zur Weltspitze gehören, *nicht überall* im Mittelfeld sein! Darauf basieren das System Schweiz und der Erfolg der ETH Zürich. Für die ETH heisst dies konkret, dass sie sich in der weltweiten Spitzengruppe der etwa 25 besten Universitäten behaupten muss. Andernfalls kann sie ihren Beitrag zur Gesellschaft nicht leisten. Es bedeutet aber auch, dass die Berufsbildung weltweit in der Spitzengruppe sein muss, und dass die Fachhochschulen zu den weltweit besten Fachhochschulen gehören müssen. Kurz: Das gesamte Bildungssystem muss weltweite Spitze sein.

3 – Was braucht es, damit die ETH Zürich gut sein kann?

Die ETH genießt hervorragende Voraussetzungen und eine grosse Unterstützung durch Bevölkerung, Politik und Wirtschaft. Dies ist uns bewusst und dafür sind wir sehr dankbar. Gesellschaft und Politik müssen

uns auch in Zukunft helfen, die drei Herausforderungen zu meistern. Die magischen Worte sind «Autonomie», «stabile Finanzierung» und «Offenheit».

Zur Autonomie: Die Wissenschaft verändert sich schnell und ist sehr spezialisiert. Sie entwickelt sich entsprechend nicht auf der Basis breit abgestützter Debatten und oft auch nicht mit einem Konsens; Spitzenforschung ist nicht Basisdemokratie, genauso wenig wie Spitzenfussball. In der Elite mitspielen zu wollen, bedingt Autonomie; und zur Elite müssen wir zählen, wie wir eben gesehen haben. Es braucht somit Vertrauen in die Urteilsfähigkeit der Verantwortlichen sowie in die Freiheit der ETH Zürich, die nötigen Entscheide rasch zu fällen und umzusetzen. Autonomie bedeutet Selbstverantwortung: Wenn wir im Rahmen der Autonomie eine Fehlentscheidung treffen, sind *wir allein* dafür verantwortlich und unser höchstes Gut ist gefährdet: Die Reputation!

Zur stabilen Finanzierung: Eine führende Stellung braucht eine gute Finanzierung. Noch wichtiger ist aber eine *stabile, verlässliche* Finanzierung. Zur Erläuterung zwei Beispiele: Der Entscheid für eine bestimmte Professur entspricht über die gesamte Amtszeit gerechnet einer Investition von rund 75 Mio. Schweizer Franken. Unsere sehr speziellen Gebäude kosten zwischen 150 und 200 Mio. Franken und ihre Realisierung dauert 10 bis 15 Jahre. Aufgrund dieser Mittelbindung kann die ETH nur schwer auf rasch schwankende Finanzierungen reagieren. Wenn die Mittel zu schnell wachsen, lassen sich gar nicht rasch genug die richtigen Forscherpersönlichkeiten finden und die benötigten Infrastrukturen schaffen. Bei schneller Kürzung dagegen sind Einsparungen einzig dort möglich, wo das Geld rein zufällig noch nicht zweckgebunden ist. Nur eine stabile, verlässliche Finanzierung erlaubt uns somit, die Mittel haushälterisch einzusetzen, gleichzeitig aber bei strategischen Impulsen gezielt grosszügig zu sein.

Zur Offenheit: Die ETH Zürich braucht internationale Talente – die Schweiz und sogar Europa sind viel zu klein für ihren Bedarf an Expertise. Wir stehen dabei in Konkurrenz mit anderen Universitäten, insbesondere neuerdings aus Asien. Amerikanische und asiatische Universitäten treten auf dem wissenschaftlichen Markt durchaus aggressiv auf. Ihre finanziellen Angebote werden immer besser, und auch wenn die ETH früher gut positioniert war, kann sie heute nicht mehr überall mithalten. Oft will sie das auch nicht. Die Abwerbung von Spitzenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern

durch die Industrie nimmt zu und es entstehen durchaus Ähnlichkeiten mit dem Transfermarkt im Sport. Nicht alle Talente wollen aber nach Asien, in die USA oder in die Industrie, sondern ihnen sind nicht-monetäre Faktoren wie etwa Freiheit und Offenheit wichtig. Sie wollen einen Beitrag zur Gesellschaft leisten und sollen deshalb weiterhin den Weg nach Zürich finden können!

Ein Blick in die aktuelle Realität zeigt, dass diese drei Grundpfeiler des Erfolges wanken:

Statt Autonomie nehmen wir eine zunehmende Kultur der Kontrolle, der Regulierung und der eingeforderten Rechenschaftsablegung wahr. Dies deckt sich mit zahlreichen Erfahrungen im täglichen Leben. «Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser» sagte jemand, der vor genau hundert Jahren die Schweiz verliess, um im Osten ein despotisches Regime aufzubauen. Dies ist wohl nicht die Perspektive, die wir uns wünschen.

Die Finanzierung war seit Ende der 1990er-Jahre nach den Prinzipien des New Public Management mit Globalauftrag und Globalbudget geregelt. Dieses Modell war für die ETH Zürich extrem erfolgreich. Heute erhalten wir zwar einen Leistungsauftrag, welcher aber bei jedem Budget übersteuert wird. Vor zwei Jahren stellte uns der Bund ein jährliches Wachstum von 3,5 Prozent pro Jahr bis 2020 in Aussicht. Im letzten Herbst genehmigte das Parlament ein Wachstum von immerhin noch 1,5 Prozent. Das Budget des nächsten Jahres wird hingegen um rund 2,5 Prozent *schrumpfen*. Bei den Bauinvestitionen mussten wir seit Anfang 2016 rund 600 Mio. Schweizer Franken Investitionen komplett streichen und Bauvorhaben im Wert von rund 400 Mio. Franken sehr langfristig verschieben.

Bei der Rekrutierung unserer Professorinnen und Professoren, aber auch bei den weiteren akademischen Mitarbeitenden konnten wir lange von der Offenheit der Schweizer Gesellschaft profitieren. Heute sind abweisendere Regungen auch in der Schweiz spürbar und haben zu entsprechenden Entscheiden geführt. Vorübergehend wurde die Schweiz deswegen aus dem europäischen Forschungs- und Innovationsprogramm «Horizon 2020» ausgeschlossen. Mit messbaren, schmerzhaften Konsequenzen. Sie haben zudem in der weltweiten wissenschaftlichen Gemeinschaft zur Verunsicherung

und zur Frage geführt, ob man in der Schweiz wirklich erwünscht sei.

Diese Entwicklungen machen uns durchaus zu schaffen, auch wenn es im Moment noch ein Jammern auf hohem Niveau ist. Genau dieses hohe Niveau müssen wir aber halten. Helfen sie uns mit, die drei Erfolgsfaktoren zu bewahren; das kostet Sie vor allem eines: Vertrauen!

4 – Was muss die ETH Zürich selbst dazu beitragen?

Die Unterstützung der ETH Zürich durch Gesellschaft, Politik und Wirtschaft basiert auf Vertrauen. Dieses Vertrauen müssen wir uns täglich erarbeiten, natürlich zunächst durch die bestmögliche Erfüllung unserer Kernaufgaben für die Schweiz, nämlich Lehre, Forschung und Wissenstransfer. Dies allein genügt aber nicht, es braucht zusätzliche Anstrengungen!

Als erstes *engagieren wir uns gezielt für die schweizerische Gesellschaft*. Bei uns gibt es keine Eintrittsprüfungen. Wer die Matura hat, kann ein ETH-Studium beginnen, und wir kennen auch keinen Numerus Clausus. Das Bachelorstudium findet grossmehrheitlich in deutscher Sprache statt, weshalb wir von unseren fremdsprachigen Professorinnen und Professoren verlangen, dass sie Deutsch lernen und sich in der Schweiz integrieren. Unsere Studiengebühren sind tragbar und liegen bei etwa einem Zehntel einer US-amerikanischen Spitzenuniversität; viele US-Studienabgänger sind hoch verschuldet, unsere nicht. Wir pflegen Fachgebiete mit besonderer Bedeutung für Schweiz, zum Beispiel Agronomie und Forstwirtschaft. Wir kooperieren mit der Industrie, insbesondere auch mit KMU, und gründen pro Jahr rund 25 neue Firmen, sogenannte Spin-offs. Wir bilden rund 170 Lernende in 15 Berufsrichtungen aus. Zahlreiche Führungskräfte der Schweizer Wirtschaft stammen aus der ETH Zürich; die ETH hilft mit, dass schweizerische Unternehmungen auch von Personen geführt werden, die in der Schweiz ausgebildet wurden.

Als zweites unterstützen wir ein *hohes Bewusstsein für gesellschaftliche Sensibilitäten*. In unserer «Critical Thinking-Initiative» fördern wir gezielt das kritische Denkvermögen unserer Studierenden und Mitarbeitenden. Wir nehmen gerne Donationen entgegen, die unsere Lehre und Forschung zweckfrei unterstützen und keine Gegenleistung erfordern wie beim Sponsoring. Die Einhaltung der Compliance-Regeln ist Ehrensache und wir setzen sie an der ETH

konsequent um. Wir betreiben Spitzenforschung in gesellschaftlich wichtigen Themen, zum Beispiel zum Klimawandel oder zur Energiewende. Eine besondere Herausforderung sind Themen wie etwa Medizintechnologie, Gentechnik, Tierversuche oder Wehrtechnik, denn dazu besteht in der Gesellschaft kein Konsens. Wir wissen, dass bei diesen Themen nicht alle mit uns einig sind. Die ETH Zürich ist aber zum Dialog mit allen Opponenten bereit, welche den Dialog suchen.

Und schliesslich ist drittens eine *freundschaftliche Nachbarschaft mit den Quartieren* ganz wichtig. Die Bedeutung der Quartiere als für das Stadtleben elementare Organisationseinheiten ist der ETH Zürich nicht fremd, denn auch wir funktionieren nach dem helvetischen Subsidiaritätsprinzip: Unsere «Quartiere» sind die Professuren und Institute. Nur starke Professuren machen die ETH Zürich stark, nur lebenswerte Quartiere ermöglichen eine zukunftsorientierte Schweiz. Eine sorgsame Integration der ETH Zürich in die Stadt ist uns daher ein grosses Anliegen, dem wir in den Planungen Hochschulgebiet Zürich Zentrum und ETH Höggerberg gerecht werden wollen. Zentral dazu ist der aktive Dialog mit den Quartieren. Diesen suchen wir nicht nur in den Planungen, sondern auch mit öffentlichen Veranstaltungen für die Bevölkerung wie der «Scientifica» und dem «Treffpunkt Science City». Unsere Mobilität soll quartierverträglich sein; rund 80 Prozent unserer Leute kommen mit dem öffentlichen Verkehr zu uns, nur fünf Prozent mit dem Auto. Wir arbeiten hart daran, dass es noch besser wird. Ich kann nicht garantieren, dass wir mit den Quartieren immer einig werden, aber die Aushandlung von Lösungen soll stets fair, transparent und rücksichtsvoll sein.

5 – Abschluss

Eingangs habe ich drei grosse Herausforderungen für die ETH benannt:

- Elite sein, aber nicht elitär
- Finanzkräftig sein, aber haushälterisch handeln
- International orientiert sein, aber schweizerisch bleiben

Meistern können wir diese Herausforderungen mit Autonomie, stabiler Finanzierung und Offenheit. Dazu braucht es ein gegenseitiges Vertrauen und das Vertrauen von Gesellschaft und Politik in

selbstregulierende Kräfte. Damit sich die ETH Zürich erfolgreich weiterentwickeln kann, muss sie handlungsfähig bleiben und rasch auf Veränderungen reagieren können. Darum wird die ETH Zürich immer ein vertrauenswürdiger, zugleich bisweilen ein etwas überraschender Partner bleiben.

Ein Letztes: Autonomie oder Freiheit, haushälterischer Umgang mit (finanziellen) Ressourcen und Offenheit gegenüber der Welt sind wahrscheinlich nicht nur die Erfolgsvoraussetzungen der ETH Zürich, sondern auch jene für die Schweiz als Land. Und damit ist ETH wirklich eine sehr schweizerische Institution! Diese Schweiz tut sich bisweilen schwer mit ihrem Selbstverständnis, erkennbar etwa an ihrer Mühe mit der eigenen Geschichtsschreibung und ihrer Suche nach dem Daseinszweck. Der Begriff der «Willensnation» umschreibt den Grund für die Existenz dieses Landes wohl nur für die jüngere geschichtliche Zeit.

Wie dem auch sei: Ein gemeinsamer Wille und gemeinsame Werte sind entscheidend für die Gestaltung der Zukunft der Schweiz. Möglicherweise sind es Institutionen wie die ETH Zürich, welche diesen Willen und diese Werte stärken können, welche die Schweiz auch morgen erfolgreich machen.

www.vppr.ethz.ch →

¹ Anmerkung: Diese Festrede wurde am 1. August 2017 auf der Grundlage von Stichworten gehalten und für die Veröffentlichung im Internet verschriftlicht. Der schriftliche Text kann sich deshalb in einzelnen Sätzen geringfügig vom ursprünglichen Vortrag unterscheiden.

ETH Zürich
Vizepräsident für Personal und Ressourcen
Prof. Dr. Ulrich Weidmann
HG F 45
Rämistrasse 101
8092 Zürich

Telefon: +41 44 632 05 91
www.ethz.ch →