

2.1 Vor der Amtsübernahme¹

Unsere Hochschule nähert sich einer Phase, in der das materielle Wachstum gebremst wird oder zum Stillstand kommt. Auf dem Personalsektor ist das schon dieses Jahr spürbar. Bei den Finanzen wird es in kommenden Jahren spürbar werden. Im Sektor Neu- und Umbauten wird es sich in einer Verzögerung penderter und projektierter Bauten ausdrücken.

Ich werde mir Mühe geben, die Interessen der ETHZ im Schularatsbereich so zu vertreten, dass unsere Schule im Vergleich mit den Annexanstalten und der EPFL den ihrer Bedeutung entsprechenden Anteil an Mitteln erhält. Ich möchte aber festhalten, dass unsere heutigen personellen und finanziellen Mittel zusammen mit den Gebäulichkeiten und Einrichtungen ein Potential darstellen, das auch ohne weiteren Zuwachs einen stabilen Zustand auf einem hohen Plateau ermöglicht, den wir nicht als Stagnation zu bezeichnen brauchen. Von Stagnation könnten wir nur dann sprechen, wenn wir den Fehler begingen, neue gute Projekte von uns zu weisen mit der Begründung, sie könnten ohne gleichzeitige Zuteilung neuer Mittel nicht bewältigt werden. Ich bin nicht bereit, diesen Fehler zu begehen. Vielmehr werde ich versuchen, für förderungswürdige neue Projekte im Rahmen unserer Hochschule Lebensraum zu schaffen, und zwar durch Umgruppierung von Personen und Sachmitteln, durch betriebliche Straffung bestehender Institute und durch vermehrte Zusammenarbeit mit andern Hochschulen. Ich sehe in diesem Problemkreis eine der Hauptaufgaben des noch zu bestimmenden Betriebsdirektors. Es liegt nun allerdings in der Natur der Hochschulen, dass Umgruppierungen nur relativ langsam möglich sind. Im Falle von Professuren bildet die Rücktrittsrate den begrenzenden Faktor.

Dieser Umstand hat andererseits den Vorteil, uns viel Zeit für sorgfältige Vorbereitung zu verschaffen. Bei jeder Neubesetzung einer Professur kann gründlich geprüft werden, ob die Professur auf dem gleichen Lehr- und Forschungsgebiet erneuert werden solle. In ausgesprochen rasch sich entwickelnden Wissensgebieten wird das oft nicht der Fall sein dürfen, wenn wir nicht durch konservative Neubesetzungen eine echte Stagnation einleiten wollen. Es liegt ebenso in der Eigenart der Hochschulen, dass betriebliche Straffungen nur ungern

¹ Kurze Ansprache in der Gesamtkonferenz der ETH-Professoren am 28. Juni 1973.

vorgenommen werden, gegen den Widerstand eines historisch gewachsenen Besitzstandbegriffs über Personal, Raum und Finanzen. Hier wird ein Umdenken nötig sein. Ein Umdenken wird auch nötig sein in der Einstellung zur Zusammenarbeit mit andern Hochschulen des Bundes und der Kantone.

Wer soll die sorgfältige Prüfung dieser Fragen durchführen? Nicht die Verwaltung, sondern die Dozenten. Nicht die Verwaltung soll Wissenschaftspolitik betreiben, sondern in allererster Linie die Dozentschaft der Hochschulen - unserer eigenen, aber auch fremder Hochschulen. Ich habe die Absicht, vor allem die Forschungskommission vermehrt für diese Aufgabe einzusetzen, in dem Sinne, dass sie bestehende, ETH-eigene Projekte laufend verfolgt und damit Entscheidungsgrundlagen schafft auch für einen Vergleich mit neuen Projekten, die an uns herangetragen werden. Diese Beurteilung wird gleichzeitig Entscheidungsgrundlagen für die ETH-interne Zuteilung von Mitteln verschaffen. Ich werde mich dabei weniger von der Vergangenheit eines Instituts leiten lassen, als von der Gegenwart und vor allem der nahen Zukunft. Die Forschungskommission wird durch diese neuen Aufgaben bedeutend stärker belastet sein als bisher. Ihr Einsatz für die Lösung dieser Aufgaben entspricht dem Konzept von Präsident Hauri, der im Rahmen seines nach meiner Meinung hervorragenden Vorschlags für die Reorganisation der Schulleitung die Absicht geäußert hat, einen grossen Teil der Mitarbeit auf die Dozentschaft zu delegieren. Seine Organisation erlaubt es aber, Dozentenkommissionen in rein administrativen und technischen Belangen wirkungsvoll zu unterstützen. In diesem Sinne werde ich der Forschungskommission, aber auch der Planungskommission, der Reformkommission und dem Sektor Information Mitarbeiter aus dem Stab der Schulleitung zur dauernden Unterstützung zur Verfügung stellen. Mit dieser Massnahme möchte ich ein Bestreben unterstreichen, das mir besonders am Herzen liegt: dass Dozentschaft und Verwaltung zusammenspannen und am gleichen Strick ziehen. Herr Rektor designatus Zollinger hat mir versichert, er werde mir bei der Verwirklichung dieser Absicht helfen. Ich meine nun aber nicht, dass dadurch die Abgrenzung der Aufgaben von Dozentschaft und Verwaltung verwischt werden solle. Ich sehe diese Abgrenzung ganz klar so, dass es die Aufgabe der Verwaltung ist, die Durchführung von Forschungs- und Lehrprogrammen der Dozentschaft zu erleichtern und die wissenschaftspolitischen Leitbilder der Dozentschaft im Rahmen des Möglichen in die Wirklichkeit zu übertragen. Die

Verwaltung ist für die Dozentenschaft da, nicht umgekehrt. Aber beide Teile müssen die Gewissheit erlangen, auf das gleiche Ziel hinzuwirken: die Qualität unserer Hochschulen zu erhalten und zu erhöhen. Originalität der Forschung und Zeitgerechtigkeit des Unterrichts sind nach meiner Meinung das beste Mass für diese Qualität.

Wohl fast jeder der Anwesenden hat sich in irgendeiner Funktion mit dem Problem der Reform befasst. Es gibt Kommilitonen, die der Überzeugung sind, Reform müsse Revolution bedeuten. Ich stemme mich gegen diese Ansicht. Eine Revolution ist darauf ausgerichtet, zunächst das Bestehende zu zerstören, und das ist an unserer Hochschule nicht nötig. Es gibt andere Kommilitonen, die der Überzeugung sind, Reform ergebe sich als evolutiver Prozess von selbst. Diese Auffassung fasse ich persönlich als Resignation auf, welcher die im Zeitalter beschleunigter intellektueller Evolution nötige Dynamik fehlt. Es gibt schliesslich Kommilitonen, die konstruktiv, aggressiv, mit klaren Zielsetzungen und klarem Verständnis für die Realisierbarkeit Änderungen dort vornehmen wollen, wo dokumentierbare Schwächen bestehen. Diese konstruktiven Reformer können sich auf meine Unterstützung verlassen.

Ich erachte es als ausserordentlich wichtig, dass Dozenten, Verwaltung und Schulleitung sich persönlich kennenlernen. Ich werde periodisch Aussprachen veranstalten, in deren Verlauf ohne Geschäftsordnung, ohne Anträge und ohne Abstimmungen Meinungen vorgebracht und Fragen gestellt und beantwortet werden können. Je nach Thema werde ich die einen oder andern Stände zu solchen Aussprachen einladen. Die erste Aussprache ist dem Thema «Bezüge der Doktoranden» gewidmet; ich habe die Mittagszeit vom 30. Oktober dieses Jahres dafür reserviert und möchte Sie schon jetzt einladen, dann mit einem Sandwich bewaffnet zu erscheinen und in einem informellen Gespräch mit der Schulleitung und Vertretern der Verwaltung Ihre Meinung über dieses schwierige und schwerwiegende Problem darzustellen. Auch persönlich werde ich mich sehr anstrengen, Sie kennenzulernen. Ich bitte Sie, mir dazu Zeit einzuräumen. Die ETH zählt heute über hundert Institute; wenn ich pro Woche zwei Institute besuchen kann, so braucht das doch immerhin ein Jahr. Ich weiss noch nicht, ob ich pro Woche zwei Institute besuchen können. Ich weiss, dass auch Herr Zollinger die Absicht hat, die persönlichen Kontakte zu intensivieren. Er wird z. B. versuchen, die Institution der Antrittsvorlesung für solche Kontaktnahmen auszunützen. Ich darf Sie bitten, ihn bei dieser Arbeit

zu unterstützen. Wir beide sind der festen Überzeugung, dass durch persönliches Gespräch viel beigetragen werden kann, die Unlust zu überwinden, die leider in vielen Abteilungen und Instituten in Forschung und Lehre, in Kommissionen, bei Dozenten, Studenten und Bediensteten herrscht. Wir beide werden uns dafür verwenden, dass ein neuer «esprit de corps» unter den Dozenten wachsen kann. Ich werde mich dafür einsetzen, dass als Stätte der Begegnung ein «Faculty club» geschaffen wird.

Ich habe jetzt vornehmlich die drei pauschalen Begriffe Dozentschaft, Verwaltung und Schulleitung gebraucht. Gestatten Sie mir zum Schluss, die Zusammensetzung und die Stellung der Schulleitung nochmals klar zu beschreiben. Sie wissen, dass nach dem Konzept von Herrn Hauri, zu dem ich stehe, die Schulleitung aus einem Triumvirat besteht: dem Betriebsdirektor, dem Rektor und dem nach oben verantwortlichen Präsidenten. Ich zähle die Schulleitung nicht zur Verwaltung. Ich für meine Person bin kein Verwalter und habe auch nicht die Absicht, einer zu werden. Ich fasse meine Funktion und die Funktion der kollegialen Schulleitung klar als eine leitende auf.

Ich danke den zahlreichen Kollegen, die mir schriftlich oder mündlich ihre Unterstützung angeboten haben. Ich werde mich der neuen Aufgabe mit vollem Einsatz widmen.

2.2 Probleme des ETH-Ausbaus¹

Die gegenwärtig im Bau befindlichen Gebäude auf dem Hönggerberg und im ETH-Zentrum werden voraussichtlich 1976 bezugsbereit; auf diesen Zeitpunkt wird die ETHZ ein ganz erheblich vergrössertes Raumangebot zur Verfügung haben. In Anbetracht der Finanzlage des Bundes und der bildungspolitischen Unsicherheit im Hochschulwesen müssen wir uns darauf gefasst machen, dass der weitere Raumzuwachs für unsere Hochschule in den beiden nächsten Jahrzehnten nur bescheiden sein wird.

Dieser Umstand darf aber nicht verhindern, dass sich die ETH inhaltlich zeitgerecht entwickelt. Vielmehr müssen wir versuchen, mit den vorhandenen Mitteln einen Optimalzustand herbeizuführen, der den Weg zu einem Idealzustand nicht verbaut. Das bedeutet aber, dass

¹ Presseorientierung am 21. Januar 1974.