

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 91 (2011)
Heft: 991

Artikel: Zukunftsmusik
Autor: Rittmeyer, Florian / Aebischer, Patrick
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735317>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

1 Zukunftsmusik

Die ETH Lausanne ist heute der Prototyp einer unternehmerischen Hochschule.

Patrick Aebischer hat sie mit Hilfe privater Förderer für den globalen Exzellenz-Wettbewerb fit gemacht.

Nun will er einen Schritt weitergehen und eine Renaissance der europäischen Universitätskultur einläuten.

Florian Rittmeyer trifft Patrick Aebischer

Herr Aebischer, als Wissenschaftler entwickeln Sie Gentherapien für Krankheiten wie Alzheimer und Parkinson. Als Manager führen Sie die EPFL. Wie lebt es sich mit dieser Doppelrolle?

Ich schlafe nicht viel und spiele kein Golf (lacht)...

...arbeiten dafür aber 80 bis 100 Stunden pro Woche. Wie motivieren Sie sich?

Wissen Sie, mein Vater arbeitete als Maler auch über 80 Stunden. Seine Antriebskraft war dieselbe wie meine: Leidenschaft.

Sie gingen im Alter von 30 Jahren an eine Ivy-League-Universität in den USA. Was bot

Ich kam zurück und habe an der EPFL das Beste des amerikanischen Managements in die europäische Kultur eingebettet.

Ihnen die Brown University damals, das Sie nicht in Zürich, Genf, Lausanne oder anderswo in Europa fanden?

Als ich in die USA kam, merkte ich, dass ich bis anhin keine Ahnung hatte, was Wettbewerb und modernes Management bedeuten. Amerikanische Universitäten sind exzellent, weil das akademische System einzig von der Leistung abhängt. Familie und Herkunft spielen keine Rolle. Das war entscheidend für mich: vorwärtskommen! Gelegenheiten nutzen!

Gelegenheiten wofür?

Eines Tages klopfte ein Typ namens Mark Levin an meine Tür. Er war ein Venture Capitalist und sagte mir: «Ich las, was Sie als Wissenschaftler machen. Ich möchte mit Ihnen ein Unternehmen gründen.» Ohne eine Ahnung davon, was da genau vor sich ging, dachte ich: *why not?* Das sind die USA. Sie nehmen einen jungen Typen mit einer Idee und sagen: lass es uns versuchen! Das (schnippt mit den Fingern), das ist es, was uns hier fehlt.

Das war in den 1980er Jahren. Sind die USA noch immer das Land der Gelegenheiten?

Das amerikanische System gibt jungen Wissenschaftlern einen Vertrauensvorschuss und stattet sie mit der nötigen Freiheit aus. Mach, was du willst, aber mach es gut! Als ich an der Brown University ein Departement zu leiten begann, war ich 35 Jahre alt. Das ist in Europa undenkbar. Diese Art von get going kann manchmal auch furchterregend sein. Aber wenn man eine Idee hat, kann man sie umsetzen. Und wenn man reüssiert, erhält man dafür Anerkennung.

Das ist es, wonach exzellente Wissenschaftler streben – Anerkennung?

Die wissenschaftliche Arbeit ist im Gegensatz zu vielen anderen gesellschaftlichen Sphären nicht von finanziellen Motiven getrieben. Natürlich wollen unsere Professoren einen guten Lohn. Aber wenn wir sie rekrutieren, ist ihre primäre Motivation die Anerkennung durch ihre *peers*. Auf höchstem Niveau herrscht ein grosser Wettbewerb. Wissenschaftler wollen Keynote-Vor-

Patrick Aebischer

Patrick Aebischer ist seit 2000 Präsident der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Er ist Professor für Neurowissenschaften und Chef des Zentrums für neurodegenerative Erkrankungen.

träge halten, in Topjournals publizieren. Das ist es, was sie wirklich antreibt.

Jetzt idealisieren Sie.

Zugestanden: es gab selbstverständlich auch Leute, die sensibel auf finanzielle Anreize reagierten. Ich aber sagte: das ist das letzte, was wir brauchen. Und wenn ich finanzielle Mittel einwerben konnte, hat das meinen Lohn nie – ich betone: nie – verändert. Das ist wichtig. Wenn ich potentielle Donatoren angehe, wissen sie, dass ich das nicht aus pekuniärem Eigeninteresse tue.

Trotz Ihres Erfolgs in Amerika kehrten Sie im Jahr 1992 in die Schweiz zurück. War der Konkurrenzdruck am Ende zu hoch?

Nein. Ich bemerkte, dass ich Europäer bin.

Wie meinen Sie das?

Ich mag die USA, aber ich bin mir nicht sicher, ob ich dort sterben wollen würde. In Providence gab es nichts, keine Oper, kein Theater. Das habe ich vermisst. Ich kam also zurück und habe an der EPFL zusammen mit meinen Mitarbeitern das Beste des amerikanischen Managements in die europäische Kultur eingebettet. Wir schafften die Departemente ab, haben professionelle Dekane angestellt, die Doktorandenschule initiiert und den *Tenure Track* eingeführt. Der *Tenure*



Patrick Aebischer, fotografiert von Philipp Baer.

Track ist entscheidend: junge Wissenschaftler erhalten ein Budget und die gleichen Rechte wie ordentliche Professoren – ausser dass sie innerhalb von acht Jahren beweisen müssen, dass sie es zur Spitze schaffen können.

Wenn nicht, müssen sie gehen?

Genau. Diese Regeln werden ihnen selbstverständlich zu Beginn ihrer potentiellen Wissenschaftskarriere kommuniziert. Wir kombinieren die besten Regeln der Wissenschaftswelt der USA mit der europäischen Kultur – so gelingt es uns, Leute von amerikanischen Topuniversitäten in die Schweiz zu locken. Der nächste Schritt wäre die Einflechtung der Geisteswissenschaften und der europäischen Kultur in die technologische Wissenschaft. Das ist freilich noch Zukunftsmusik.

Wieso nutzen andere Schweizer Universitäten nicht dieselben Methoden?

Letztlich müssen die Universitäten schauen, was für sie am effizientesten ist. Ich glaube beispielsweise nicht, dass ich eine Universität mit Schwerpunkt auf Geisteswissenschaften gleich führen würde wie die EPFL. Darüber hinaus gibt es fundamentale kulturelle Unterschiede. Der französischsprachige Teil der Schweiz kann nicht so mit Frankreich interagieren, wie dies die ETH Zürich mit Deutschland tut. Frankreich ist akademisch ein geschlossenes und relativ wenig effizientes System. Uns Romands blieb also nur eine Option: in die USA zu gehen. Aber später wollten wir zurückkommen. Die Schweizer Professoren, die heute an der EPFL lehren, waren zuvor in der Tat fast alle an einer amerikanischen Topuniversität.

Es heisst also nicht umsonst, Aebischer setze stark, einige sagen: zu stark auf Amerikanisierung und Managementlogik?

Ich wurde häufig dafür kritisiert, den Wettbewerb zu stark zu forcieren. Aber letztlich geht es doch um Resultate! Bei den Fördergeldern des *European Research Council* befinden wir uns an der Spitze, gemeinsam mit der ETH Zürich, Oxford und Cambridge. Wir haben diese Universität also innerhalb

von wenigen Jahren in jenen Bereichen vorwärts gebracht, die international als Messgrösse benutzt werden. Nun kommt der nächste Schritt: Können wir ein originäres Modell entwickeln?

Es gibt keine Garantie, dass das amerikanische System auch in Zukunft das beste ist...

...richtig. Die Finanzkrise setzt auch das akademische System der USA unter Druck. China investiert Unmengen von Geld in seine Universitäten. Ich glaube, in Europa haben wir dank der öffentlichen Finanzierung insgesamt ein stabileres System als die USA. Was wir aber brauchen, ist eine Renaissance. Die Schweiz ist in der einzigartigen Situation, die neuen europäischen Weltklasseuni-

«Ich mag die Idee, ich sponsere zwei Lehrstühle.» Ein Telefonanruf genügte. Eine Woche später war das Geld auf dem Bankkonto.

versitäten zu entwickeln. Europa braucht fünf bis zehn Topuniversitäten, die mit Stanford, dem MIT oder Harvard mithalten können. Und die Schweiz kann zwei bis drei davon stellen, wenn sie will. Was uns bisher fehlt, ist die Ambition. Genau das lernte ich in den USA: steh zu deinen Ambitionen!

Ambitionen in Ehren: aber die westlichen Industrienationen kämpfen mit Bergen von Schulden. Die öffentliche Hand hat mit dem Sparen eben erst begonnen.

Ich bleibe optimistisch. Die Unterstützung von Stiftungen und Privaten ist vor diesem Hintergrund zweifellos besonders wichtig – und sie wissen um ihre Verantwortung. Mein Traum ist der *Matching Fund*: je mehr wir privat anziehen, desto mehr zahlt auch der Staat. Ganz abgesehen davon: es liegt in der Verantwortung des Staates, die Grundlagenforschung zu finanzieren.

Andererseits liegt es im Interesse der Wirtschaft, die Grundlagen für künftiges Wachstum zu legen!

Forschung ist teuer. Man braucht die konstanten Investitionen des Staates. Bildung und Forschung dürften langfristig die besten Investitionen sein, die der Staat überhaupt tätigen kann. Aber wir sollten uns nicht allein auf den Staat verlassen, denn Sie haben recht: er allein kann diese Hochschultransformation kaum bezahlen. Es ist an uns, zu zeigen, dass wir zusätzlich Geld einwerben können.

Indem Sie was tun?

Ich bin Neurobiologe. Ich hatte schon vor Jahren den Traum, ein Forschungszentrum für Neuroprothesen einzurichten. Und als ich Ernesto Bertarelli davon erzählte, sagte er: «Ich mag die Idee, ich sponsere zwei Lehrstühle.» Ein Telefonanruf genügte. Eine Woche später war das Geld auf dem Bankkonto der Stiftung EPFL+. Weil er ein Alumnus der Harvard Business School ist, haben wir Harvard ins Programm einbezogen. So kann es gehen. Wir haben eine Beziehung entwickelt. Daniel Borel ist ein phantastischer Freund. Er gab mir eine Million für eine Projektstudie für das *Learning Center* und er hat zwei dotierte Lehrstühle finanziert.

Das klingt ganz einfach. Aber Sie können ja nicht ständig an Türen klopfen und um 30 Millionen bitten.

Natürlich muss man in der richtigen Art und Weise fragen. Die Leute sagten, Fundraising sei nicht Teil der europäischen Tradition. Das mag sein, aber ist diese Aussage relevant? Nein! In Amerika ist es Tradition, den Universitäten etwas zurückzugeben. Dafür gibt es viele Gründe. Einer davon ist: in den USA lebt man zusammen mit Zimmergenossen in Dorms auf dem Campus und verlässt früh seine Eltern. Die Universität wird zu einem emotionalen Teil des Erwachsenwerdens.

War es ein Vorteil für Ihre Arbeit an der EPFL, dass andere Universitäten noch nicht viel Ahnung vom Fundraising hatten?

Das Fundraising wurde von europäischen Universitäten bisher nicht wirklich ausprobiert. Und diejenigen, die ein intrinsisches Interesse an Forschungsfinanzierung ha-

ben, wurden bisher einfach nie danach gefragt. Wir stehen erst am Anfang. Und das macht mich so zuversichtlich!

Wer sind diese intrinsisch motivierten Financiers? Wie ticken sie?

Wir haben doch viele wohlhabende Leute hier in der Schweiz. Und diese Personen suchen nach Möglichkeiten, ihr Geld klug zu investieren. Wonach suchen sie? Nach Projekten, die sie träumen lassen. Deshalb haben wir die Präsenz mit grossen Projekten erhöht: Alinghi, Solar Impulse, Hydroptère, Swiss Cube. Damit zeigen wir, dass wir den Willen haben, Neues zu schaffen, die Zukunft zu gestalten, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Wenn wir nun Philanthropen angehen und ihnen noch so verrückte Ideen präsentieren, dann ist natürlich noch immer nicht sicher, ob sie uns Geld dafür geben – aber sie hören uns zumindest zu! Wenn sie sehen, dass wir sie respektieren, ihr Geld gut behandeln und unser Wort halten, dann machen am Ende viele mit.

Kritiker befürchten, dass private Donatoren und Privatunternehmen zu viel Kontrolle über den Campus und seine Institutionen gewinnen.

Das ist vielleicht eine *attitude de riche*. Es gibt in der Schweiz diesen Grundverdacht: der akademische Sektor ist rein und der Privatsektor schmutzig und böse. Oder nehmen Sie sogenannte Risikotechnologien wie Genetik und Nukleartechnologie. Viele Leute realisieren nicht, was wir ihnen verdanken. Sie haben vergessen, dass die Schweiz einmal ein armes Land war, bevor sich Zentren dieser Technologien und Wissenschaften hierzulande bildeten! Das ist einfach naiv und kurzfristig gedacht. Hallo, wer bezahlt die Steuern?

Auch wenn mir Ihre Sicht der Dinge sympathisch ist, gilt: wess' Brot ich ess, dess' Lied ich sing!

Sobald man von privatem Geld redet, hat man in Europa Angst, dass damit von Financiers die Kontrolle über die Akademie übernommen werde. Das stimmt einfach nicht. Aber selbst wenn dem so wäre, würden wir ja auch vom Staat abhängen, der

uns viel mehr bezahlt, insgesamt zwei Milliarden Franken für den ETH-Bereich pro Jahr. Solange wir die Regeln der akademischen Freiheit streng definieren, laufen wir nicht Gefahr, fremdgesteuert zu werden.

Unabhängige Denker verliert man leicht, wenn man ihnen Vorschriften macht.

Es braucht Verträge mit klaren Regeln, besonders auch mit Unternehmen: die akademische Freiheit muss gewährleistet sein, ebenso dürfen die Resultate frei publiziert werden. Wenn das den Unternehmen nicht passt, dann gibt es keine Kooperation. Aber wünscht sich ein Philanthrop für sein Engagement die Erwähnung seines Namens: wo ist das Problem? Als wir das Learning Cen-

Wonach suchen

Donatoren?

Nach Projekten, die sie träumen lassen.

ter bauen wollten, sammelten wir 55 Millionen Franken. Rolex war der Hauptsponsor und durfte dem Gebäude dafür seinen Namen geben. *So what?*

Dafür wurde sicher ein konkreter Gegenutzen erwartet?

Nein. Das Unternehmen profitiert vom positiven Image, kann das Gebäude einmal pro Jahr für einen repräsentativen Anlass nutzen, an dem es einen Preis für Unternehmertum vergibt. Das ist doch grossartig! Manchmal benutzen sie das Bild des Gebäudes in ihrer Werbung. Phantastisch! Das Rolex Learning Center hat das Leben auf diesem Campus verändert. Vor 15 Jahren war dieser Campus am Abend oder Wochenende tot. Die Leute sagten, das Rolex Learning Center sei nicht konstruier-, geschweige denn finanzierbar und sowieso: es würde keinen Anklang bei Studenten finden. Letztes Jahr erhielten die Architekten des Learning Centers den Pritzker-Award, quasi den Nobelpreis der Architektur. Man kann das Gebäude nun mögen oder nicht,

entscheidend ist: die Studenten lieben es, sie sind sogar am Wochenende hier. Und das Modell funktioniert – sonst sässen Sie wohl heute nicht hier...

...und schon gar nicht würde ich Sie fragen, welchen Cluster-Effekt das «Quartier de l'innovation» hier in Lausanne haben wird.

Der Schweizer DNA entspricht es, nicht zuletzt dank der Uhrenindustrie, etwas Kleines, Komplexes und Verlässliches zu machen: Herzimplantate, remote sensing, intelligence systems, minimal-invasive Chirurgie. Ich glaube deswegen an ein «Health Valley». Und ich glaube, dass der Arc lémanique dafür ideal ist. Hier gibt es internationale Organisationen wie die Weltgesundheitsbehörde und viele der Firmen siedeln sich nicht zuletzt dort an, wo es sich gut leben lässt. Es gibt schlimmere Orte auf dieser Erde als die Region Zürich oder den Arc lémanique (lacht).

Sehen Sie sich als Bildungsinnovator?

Ich gehöre zur Generation der Post-68er. Die 68er mussten alles über den Haufen werfen. Aber ich denke heute, dass das Wichtigste, was ich von der Gesellschaft und meinen Eltern erhalten habe, die Ausbildung war. Meine Eltern hatten keine Hochschulbildung. Mein Vater absolvierte nur die Primarschule. Als ich mein Diplom erhielt, war ich stolz. Das ist ein wichtiger Schritt im Leben. Die wichtigsten Tage sind: Heirat, Geburt von Kindern und Diplomübergabe (lacht). Man muss diese emotionale Bindung zur Bildung herstellen. ◀