

## Referate

Es gilt das gesprochene Wort

Medienkonferenz

# Führungskultur weiter stärken

Zürich, 14. März 2019

Prof. Dr. Joël Mesot, Präsident der ETH Zürich

Sehr geehrte Damen und Herren

Unter uns gesagt: Meinen ersten Auftritt vor den Medien habe ich mir ganz anders vorgestellt. Als Physiker entspricht es meinem Naturell, einen Sachverhalt zuerst genau zu analysieren und zu verstehen, bevor ich darüber spreche. Schnellschüsse sind nicht mein Ding. Daher habe ich eigentlich 100 Tage reserviert, um mir von der ETH Zürich ein Bild zu machen und erste Folgerungen zu ziehen.

Zwei Gründe haben mich bewogen, schon einen Monat vor Ablauf der traditionellen 100-Tage-Frist vor Sie zu treten: Einerseits eine Entscheidung zu einem aktuellen Fall, den wir kommunizieren und einordnen wollen. Andererseits möchten ich und Rektorin Sarah Springman aufzeigen, was wir als ETH unternehmen, um mittel- und langfristig unkorrektes Verhalten von Professorinnen und Professoren in der Betreuung von Doktorierenden zu vermeiden.

### **Bedauern über Vorfälle**

Zuerst aber möchte ich allen ETH-Angehörigen, die respektlos behandelt wurden, mein grosses Bedauern ausdrücken, insbesondere all jenen, die von Fehlverhalten ihrer Vorgesetzten betroffen waren. Sie verloren dadurch vielleicht ihre Freude an der Wissenschaft und sahen sich zum Teil gezwungen, einen anderen Karriereweg einzuschlagen. Das unangemessene Verhalten der Vorgesetzten ist inakzeptabel.

Diese Fälle nun einfach auf das Fehlverhalten einzelner Professorinnen bzw. Professoren zu reduzieren, wäre zu kurz gegriffen. Denn ja: Es gab Fälle, in denen die ETH als Institution Fehler gemacht hat und bisweilen nicht rasch genug gehandelt bzw. betroffene Mitarbeitende nicht schnell genug geschützt hat. Auch war die Kommunikation mit den auskunftgebenden Personen während einzelner Verfahren nicht optimal. Das tut mir für die Betroffenen sehr leid und dafür möchte ich mich im Namen der ETH entschuldigen.

Konflikte können bei 21'000 Studierenden und über 10'000 Angestellten nie ganz vermieden werden, aber zusammen mit der Schulleitung werde ich alles unternehmen, damit solche Fälle in Zukunft nicht mehr vorkommen.

### **Die Empfehlung der Professorenkommission**

Ich habe Sie heute wegen den neuesten Entwicklungen im Fall einer Professorin eingeladen. Gegen sie hat die ETH im Oktober 2018 ein Kündigungsverfahren eingeleitet, weil zuvor eine mehrmonatige Administrativuntersuchung schwerwiegendes pflichtwidriges Verhalten über einen längeren Zeitraum hinweg festgestellt hat. Der externe unabhängige Untersuchungsführer hat eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses empfohlen. Deshalb wurde eine Kommission zur Prüfung der Angemessenheit der Kündigung eingesetzt, wie dies das Gesetz vorschreibt. Die Kommission spricht lediglich eine Empfehlung aus. Den Entscheid muss ich zusammen mit der Schulleitung treffen.

Nun liegt diese Empfehlung vor: Die Kommission – bestehend aus ETH-internen und externen Professorinnen und Professoren – ist zum Schluss gekommen, dass eine Entlassung aus juristischer Sicht eher nicht gerechtfertigt ist. Sie hält aber auch fest, dass die Vorwürfe im Untersuchungsbericht «weitgehend zutreffend», das Verhalten angesichts des starken Abhängigkeitsverhältnisses der Doktorierenden «inakzeptabel» und die Professorin uneinsichtig sei. Die Kommission empfiehlt zudem, die Professorin künftig eng zu begleiten. Und sie solle eigentlich nie mehr Doktorierende betreuen. Ein solches Verbot müsse mindestens für zwei Jahre aufrecht erhalten bleiben und könne nur unter bestimmten, kumulativ zu erfüllenden Voraussetzungen aufgehoben werden.

### **Entscheid: keine Weiterbeschäftigung**

Nach Abwägen aller Möglichkeiten und eingehenden Diskussionen mit meiner Kollegin und meinen Kollegen der Schulleitung haben wir beschlossen, dem ETH-Rat trotz dieser ambivalenten Empfehlung der Professorenkommission Antrag auf Entlassung zu stellen. Es war ein sehr schwieriger Entscheid. Die ETH hat - wir haben auch Fehler gemacht. So weist die Kommission zurecht darauf hin, dass die Professorin zu spät verwarnt worden sei. Dadurch war es für sie unmöglich, ihr Verhalten zu verbessern. Andererseits hat sich die Professorin im ganzen Verfahren vollständig uneinsichtig gezeigt. Noch heute ist sie sich keines Fehlverhaltens bewusst. Auch das bestätigt die Kommission. Ist keine Hoffnung auf Besserung absehbar, ist für mich die Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht länger gegeben.

Das war nicht nur ein schwieriger, sondern auch ein trauriger Entscheid: Die Forschung der Professorin genoss weltweite Anerkennung. Würden wir der Empfehlung der Kommission folgen, könnten wir ihr keine Doktorierenden und andere wissenschaftliche Mitarbeitende mehr anvertrauen, was ihr die weitere Forschungsarbeit auf diesem Niveau verunmöglichen würde. Zudem gehört die Betreuung von Doktorierenden zu den zentralen Aufgaben unserer Professorinnen und Professoren. Wer dies nicht tun kann oder darf, erfüllt einen wesentlichen Teil der professoralen Aufgaben und Pflichten nicht. Insgesamt ist dies keine Perspektive für eine weitere Forschungs- oder Lehrtätigkeit an der ETH und keine Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Deshalb war die mehrheitlich auf juristischen Überlegungen basierende Empfehlung der Kommission für uns keine realistische, bzw. umsetzbare Option.

Mir ist sehr wichtig, an dieser Stelle ausdrücklich zu betonen, dass ich damit nicht die Arbeit dieser Kommission desavouieren möchte. Im Gegenteil: Ich kann allen ihren Punkten und auch ihrer Kritik an unseren Prozessen folgen, komme aber zu einem anderen Schluss.

### **Laufende Untersuchungen von angeblichem Fehlverhalten**

Gestatten Sie mir, Ihnen den Überblick über die aktuelle Situation zu geben. In den letzten Monaten wurden Vorwürfe wegen angeblichen Fehlverhaltens in unterschiedlichen Departementen laut.

Zurzeit laufen noch zwei formelle Verfahren: am Departement für Biosysteme in Basel eine Administrativuntersuchung und am Departement für Maschinenbau und Verfahrenstechnik eine Untersuchung wegen möglichen wissenschaftlichen Fehlverhaltens. Zu diesen Fällen kann ich Ihnen heute keine weiteren Informationen geben. Es geht darum, den Persönlichkeitsschutz aller Beteiligten sicherzustellen.

Nach Abschluss einer Disziplinaruntersuchung betreffend einen Professor am Departement Architektur hat sich dieser im Januar entschieden, die ETH Zürich zu verlassen. Ihm konnte kein Fehlverhalten im strafrechtlichen Sinn nachgewiesen werden, das eine Entlassung rechtfertigen würde. Trotzdem: Sein Verhalten stand in klarem Widerspruch zu den Verhaltensregeln (Compliance Guide) der ETH. Ein solches Verhalten kann ich nicht tolerieren. Sein Rücktritt war daher für alle Beteiligten die beste Lösung.

### **Lehren für die Zukunft**

Nun möchte ich meinen Blick in die Zukunft richten. Wir haben aus den Fällen die nötigen Lehren gezogen und Massnahmen ergriffen. Diese möchte ich Ihnen jetzt gemeinsam mit Rektorin Sarah Springman präsentieren.

Zuerst zwei Vorbemerkungen, eine juristische und eine menschliche. Die ETH Zürich bewegt sich als Institution des Bundes im vorgegebenen rechtlichen Rahmen. Bei der Bewältigung all dieser Konflikte hat die ETH alle Vorgaben des Verwaltungsverfahrensrechts eingehalten und versucht, die rechtsstaatlich garantierten Rechte und Interessen aller Beteiligten zu wahren. Dann: Wo Menschen sich begegnen, gibt es keine Objektivität, sondern nur subjektive Wahrnehmung. Welches Verhalten akzeptiert ist und wo Fehlverhalten beginnt, ist in der individuellen Wahrnehmung sehr verschieden. Deshalb müssen und werden wir die Sensibilisierung für heikle Themen wie Mobbing oder sexuelle Belästigung weiterführen, zum Beispiel im Rahmen von nächsten Respektkampagnen.

Je später man reagiert, desto schwieriger wird es, eine für alle Seiten akzeptable Lösung zu finden. Deshalb ist für mich die wichtigste Regel, dass Probleme sofort und möglichst direkt angesprochen werden. Ein kleines, aber gutes Beispiel gibt es im Departement Architektur, wo sich Dozierende und Studierende auf nonverbale Stopp-Signale geeinigt haben, wenn sich jemand in irgendeiner Form belästigt fühlt.

Den grössten Handlungsbedarf sehen wir vor allem in zwei Feldern:

1. In der Prävention beziehungsweise in der Stärkung von Führungskompetenzen. Hier müssen wir das Doktorat besonders beachten, wo das Machtgefälle systemimmanent und gross ist. Rektorin Sarah Springman wird gleich darüber berichten.

2. Besser werden müssen wir auch in der Behandlung erkennbarem Fehlverhalten. Wir müssen unsere Prozesse verbessern und beschleunigen, wenn ETH-Angehörige ein Fehlverhalten melden. Dauern die Prozesse zu lang, verlieren die involvierten Personen das Vertrauen ins System.

### **Prävention und Führung**

Unser oberstes Ziel ist es, dass es gar nicht zu Eskalationen kommt. Daher haben wir vor über einem Jahr das Projekt «Führung» gestartet. Das Ziel der meisten der sieben Teilprojekte ist die Prävention. Unsere Professorinnen und Professoren sollen künftig nicht nur als Forscherinnen und Lehrer, sondern auch in der Führung ihrer Gruppen Spitze sein. Die Mehrheit von ihnen ist es bereits heute. Sie haben erkannt, dass nachhaltig exzellente Forschung in einer motivierten und gut geführten Gruppe besser gelingt. Freiheit geht nicht ohne Verantwortung, auch nicht in der Wissenschaft. Konkret haben wir in diesem Projekt folgende Massnahmen eingeleitet:

Bei der Berufung neuer Professorinnen und Professoren sind neben der Exzellenz in Forschung und Lehre neu seit diesem Jahr die Führungskompetenzen ein zentrales Auswahlkriterium. Dazu hat die Schulleitung sieben zentrale Führungs- und Sozialkompetenzen bestimmt, die nun im Rahmen des Berufungsverfahrens gezielt überprüft werden. Neu holen wir bei kleinsten Hinweisen auf Defizite in Führungs- und Sozialkompetenz systematisch Referenzen über die zu berufende Person ein. Oft sind Führungsprobleme bei Kandidierenden in der Fachwelt bekannt – wir müssen das wissen, um die richtigen Professorinnen und Professoren zu berufen. Die Meinungen von Mittelbau und Studierenden bei der Evaluation von Kandidatinnen und Kandidaten sind uns sehr wichtig. Wir unterstützen, dass bei Berufungen ein zusätzliches Panel mit den Verbänden der Studierenden und des Mittelbaus (AVETH und VSETH) veranstaltet und die daraus resultierende Bewertung angemessen berücksichtigt wird.

Auch bei der Einführung neuer Professorinnen und Professoren gehen wir nun gezielter und deutlich strukturierter vor: Mit einem umfangreichen Programm mit verschiedenen Kursen und Veranstaltungen werden neue Professorinnen und Professoren gleich zu Beginn in die Gepflogenheiten und die Rahmenbedingungen der Schweiz sowie in die Werte und die Kultur der ETH eingeführt. Das ist essenziell für eine der internationalsten Hochschulen der Welt.

Mir selbst ist es ein grosses Anliegen, die Führungskultur an der ETH grundlegend zu stärken. Das umfasst mehr als bloss Führungskurse für alle Professorinnen und Professoren, wie ich zu Jahresbeginn gesagt habe. Mit einem umfassenden «Leadership-Programm» werden wir das Führungs- und Betreuungsverständnis in der ganzen Schule weiterentwickeln. Professorinnen und Professoren müssen die Freiheit haben, ihre Gruppen eigenverantwortlich zu führen. Aber wir werden sie künftig gezielt dabei unterstützen, zum Beispiel über den Ausbau des Angebots an Führungskursen und Coachings. Dazu werden wir die Personal- und Betreuungsarbeit im akademischen Umfeld aufwerten und unsere Personalabteilung ausbauen. Es gilt: Durch gute Führung und der Schaffung einer motivierenden Arbeitsatmosphäre wird auch die Leistung einer Forschungsgruppe gesteigert.

Prävention heisst auch, Konflikte früh zu erkennen. Oft gibt es Anzeichen, wenn eine Situation zu eskalieren droht. Diese treffen bei verschiedenen Meldestellen ein, etwa bei Ombudspersonen, bei der Personalabteilung oder anderen Teilen der Verwaltung. Die Informationen aus verschiedenen Kanälen

– oft sind es schwache Signale – gilt es zu erkennen: Überdurchschnittlich hohe Fluktuations- oder Abbruchraten von Doktorierenden oder anderen Mitarbeitenden, zu grosse Forschungsgruppen oder schlechte Studierenden-Bewertungen werden wir künftig schneller und klar ansprechen. Und als Vorgesetzter aller Professorinnen und Professoren werde ich selbst nicht zögern, bei klarem Fehlverhalten einzuschreiten. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich will kein flächendeckendes System zur Überwachung unserer Professorinnen und Professoren. Aber wir müssen die vorhandenen Signale wahrnehmen, korrekt bewerten, sofort den Dialog suchen und nötigenfalls Massnahmen ergreifen.

### **Behandlung von Fällen mutmasslichen Fehlverhaltens**

Damit komme ich zu unseren Prozessen und der konkreten Behandlung von mutmasslichem Fehlverhalten. Wir haben einen Case Manager eingestellt, unsere Ombudsstelle und die Vertrauenspersonen aufgestockt – aber das genügt nicht. Weitere Massnahmen werden folgen.

Wir werden die verschiedenen Anlauf- und Meldestellen der ETH ab Herbst 2019 regelmässig schulen. Die Fachstellen, welche die Bewältigung von Fällen zur Aufgabe haben, werden wir dort, wo dies nötig ist, neu strukturieren. So etwa soll sich die Stelle für Chancengleichheit künftig ausschliesslich mit der Förderung der Diversität und mit der Entwicklung von Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils auf allen Stufen befassen. Eine solche Spezialisierung und Vertiefung in Richtung «Diversitätsmanagement» ist nötig, denn mit einem Frauenanteil von 13 Prozent auf Professorebene bin ich alles andere als zufrieden.

Meldungen zu sexueller Belästigung und Mobbing sollen künftig über eine spezialisierte und gut dotierte Meldestelle behandelt werden, die neu bei der Personalabteilung angesiedelt sein wird. Diese Fachstelle wird mit Fachleuten besetzt und kann bei Bedarf externe Expertinnen und Experten beiziehen. Noch am Prüfen sind wir, ob wir zusätzlich eine externe unabhängige Meldestelle einrichten.

Auch den Meldeprozess werden wir bis im Sommer 2019 neu regeln. Ziel ist es, dass alle Meldungen innerhalb von sechs Monaten behandelt und der Prozess wenn möglich abgeschlossen ist. Tempo allein genügt allerdings nicht. In Konfliktfällen müssen alle Beteiligten (Meldende und von einer Meldung Betroffene) intensiv betreut werden. Sie müssen regelmässig über den Stand des Verfahrens informiert und unter Umständen auch rechtlich oder psychologisch unterstützt werden. Deshalb werden wir im Verlaufe dieses Jahres unser neu aufgebautes Case Management institutionell verankern und stärken, das heisst zu einem Team ausbauen.

Zentral sind natürlich die Massnahmen, um die Betreuung von Doktorierenden strukturell zu verbessern. Erlauben Sie mir eine Bemerkung, bevor Rektorin Springman in die Details geht. Ein Doktorat an einer der besten Hochschulen der Welt ist alles andere als ein Spaziergang. An der ETH wird Weltklasseforschung betrieben und die ETH bereitet ihren wissenschaftlichen Nachwuchs auf eine Karriere in einem hochkompetitiven Arbeitsmarkt vor, entsprechend sind die Anforderungen sehr hoch – und das wird auch so bleiben. Zur Minimierung des Abhängigkeitsverhältnisses von Doktorierenden werden wir das entsprechende Vertragssystem bis 2020 so ausgestalten, dass über Verträge und deren Befristung auf Doktorierende kein Druck mehr ausgeübt werden kann. Über weitere Massnahmen im Doktorat berichtet Ihnen nun die Rektorin, Sarah Springman.

**(Referat Rektorin Sarah M. Springman zum Doktorat: vgl. separates Dokument)**

Es ist mir sehr wichtig, dass Professorinnen und Professoren keinem Generalverdacht ausgesetzt sind. Ich kann nur wiederholen, was bereits die Rektorin am letzten ETH-Tag gesagt hat: Die absolut überwiegende Mehrheit unserer Dozierenden leistet Grossartiges für unsere Studierenden und Doktorierenden und unterstützt diese mit voller Kraft.

Als neuer Präsident der ETH Zürich will ich an meiner Schule ein Klima, in dem sich Studierende, Doktorierende, aber auch Mitarbeitende im akademischen ebenso wie im administrativen Bereich entfalten und ihr Potenzial ausschöpfen können. Dies setzt einerseits hohe Leistungsbereitschaft voraus. Ein Doktorat an einer der zehn besten Hochschulen der Welt ist kein «9-to-5-Job». Das ist Hochleistungssport. Aber es braucht dabei einen korrekten Umgang miteinander, «wissenschaftliches Fair-play» sozusagen.

Wir müssen neue Wege finden, wie wir Spitzenleistungen in der Forschung erreichen können und gleichzeitig überall eine faire und auf Respekt basierende Zusammenarbeit sicherstellen. Wir müssen es schaffen, dass wir unseren Forschenden auch in Zukunft die Freiheiten gewähren können, die sie international so erfolgreich machen. Diese Freiheiten dürfen aber nicht dazu führen, dass Fehlverhalten einfach hingenommen wird. Wir haben auch in diesem Bereich den Anspruch, eine führende Rolle im internationalen Vergleich der besten Hochschulen zu spielen.