

Life

Ein gemeinsames Verständnis unserer ETH

Wie wir das Zusammenwirken zwischen Professuren, Departementen und Schulleitung verbessern können.

Was hat rETHink bewirkt?

Neun ETH-Angehörige, die bei rETHink mitarbeiteten, sprechen über ihre Erfahrungen im Projekt.

Adrian Meier interviewt Margot Ziekau

Die Departementskordinatorin erzählt, weshalb sie beim Stichwort «erfolgreiche Menschen» an ihre drei Kinder denkt.

ETH zürich

4

14

18



Liebe Leserin, lieber Leser

Das Projekt rETHink tritt in die entscheidende Phase. Sie steht ganz im Zeichen der Umsetzung. In den kommenden Monaten und Jahren sollen die Arbeiten, die in den vergangenen vier Jahren in Projektteams vorangetrieben wurden, an der ganzen ETH ihre Wirkung erzielen. Für die «life»-Redaktion ist das der Anlass für eine Sonderausgabe.

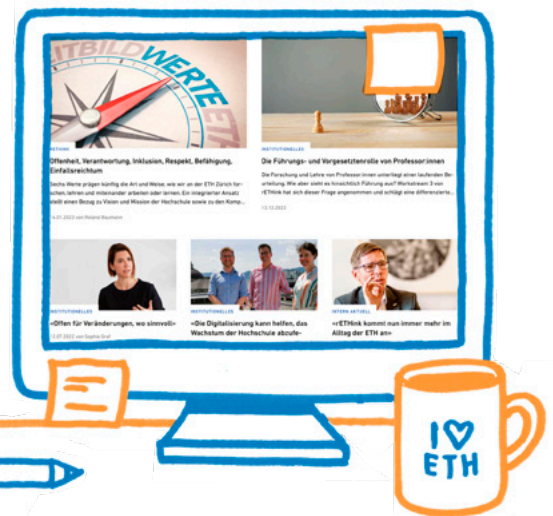
Die wesentlichen Lösungsvorschläge wurden bereits an der Veranstaltung «rETHink Switch» von Ende März präsentiert. Die Hauptbotschaft: Es wird keinen Big Bang geben. Vielmehr sind es kleinere und grössere Anpassungsschritte, die uns vorwärtsbringen.

Einige dieser Umsetzungsschritte sind wir bereits gegangen. Viele weitere werden folgen. Wo wir stehen, was ansteht und wie Mitwirkende den bisherigen Weg empfunden haben: Darüber berichten wir in dieser Sonderausgabe.

Wir wünschen eine gute Lektüre.
Ihre «life»-Redaktion

Geben und Nehmen

Eine gute Kommunikation in der eigenen Gruppe ermöglichen, eine positive Teamdynamik schaffen oder bei Austritten das Know-how sichern: Für solche Herausforderungen haben viele Professor:innen über die Jahre bewährte, eigene Good Practices entwickelt. Von diesem Wissen sollen nun auch andere profitieren können. Dazu werden ab Sommer 2023 der ganzen Professorenschaft über 100 gesammelte Praxisbeispiele in einer sogenannten Toolbox online zur Verfügung gestellt. Nach dem Motto «Geben und Nehmen» soll diese Sammlung laufend wachsen und den Austausch fördern. Denn hinter jedem Praxisbeispiel stehen Kolleg:innen, die man kontaktieren kann.



Geteilte Freude, doppelte Freude

Die herausragende Infrastruktur ist eine der grossen Stärken der ETH Zürich – da waren sich die an rETHink beteiligten Forschenden einig. Einig waren sie sich auch darüber: In der gemeinsamen Nutzung dieser Infrastruktur liegt noch viel Potenzial. Daher plädieren sie dafür, dass die ETH ein Umfeld schafft, welches das Teilen von Infrastruktur, Ressourcen und Wissen fördert. Das Umsetzungsprojekt «Mindset to Share» nimmt sich dessen nun an.

rETHink zum Nachlesen

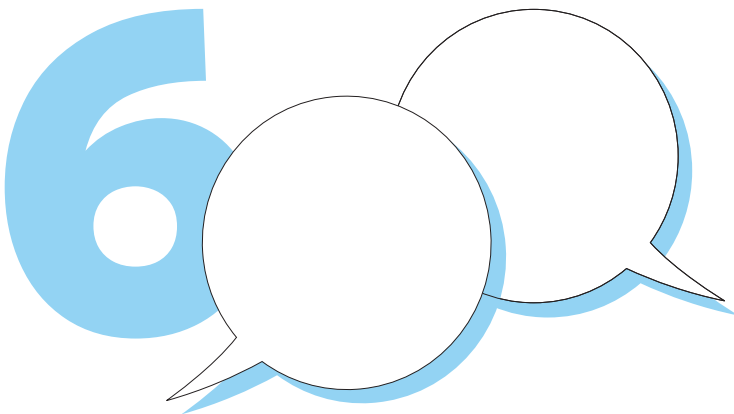
**Warum braucht es rETHink?
Über welche Werte hat
man diskutiert? Was lief in
den Workstreams? Antworten
dazu liefern zahlreiche
Online-Artikel.**

→ www.ethz.ch/rethink



Viel Zoom und Teams, aber zum Glück nicht nur

Kaum gestartet, wurde rETHink von der Pandemie überrascht. Aber zum Glück nicht völlig ausgebremst. Schnell waren virtuelle Workshops, Interviews und Sitzungen aufgeleitet. Trotzdem war die Freude gross, als sich über 100 Mitwirkende aus den verschiedenen Teilprojekten im Oktober 2021 zum ersten Mal trafen. Anlässlich der rETHink-Versammlung erwiesen sie dem Ziel des Projekts, die Diskussionskultur zu fördern, alle Ehre.



Im Sommer 2019 von der Schulleitung lanciert, haben sich insgesamt über 600 ETH-Angehörige im Projekt rETHink engagiert und damit gemeinsam die Weiterentwicklung der ETH vorangetrieben.

Impressum

«life – Das Magazin für die ETH-Community» wird von der Hochschulkommunikation vierteljährlich auf Deutsch und Englisch herausgegeben.

Redaktion

Roland Baumann, Mona Blum, Simone Gohl, Sophie Graf, Nicole Kasielke, Karin Köchle, Simon Zogg

Cover

Illustration: Michael Furler

Gestaltung

Made Identity AG

Lithografie + Druck

Linkgroup AG

Korrektorat

Linkgroup AG (deutsch), Karen Rudd Gloor (englisch)

Übersetzung

Graeme High Language Consultants Ltd

Auflage

14 400 Exemplare

Kontakt

Magazin life, ETH Zürich, HG F 39, 8092 Zürich
life@hk.ethz.ch

Weitere Informationen und Abo-Optionen:



Ein gemeinsames Verständnis unserer ETH



Freiräume wahren, aber die Aufwände dafür reduzieren: Eine übergreifende Arbeitsgruppe macht Vorschläge, wie wir an der ETH das Zusammenwirken zwischen Professuren, Departementen und Schulleitung verbessern können.

«Gleichzeitig stellten wir fest, dass wir für den starken Individualismus und die schwachen Strukturen der akademischen Selbstverwaltung auch einen Preis zahlen.»

Als Joël Mesot vor knapp vier Jahren als frischgebackener ETH-Präsident das Organisationsentwicklungsprojekt rETHink ankündigte, konnte kaum jemand abschätzen, was dies bedeutete. Inzwischen leben wir die ersten Massnahmen im Alltag, und bei manchen sind wir uns gar nicht bewusst, dass sie auf rETHink zurückgehen.

ETH-Angehörige aus allen Bereichen der Hochschule haben über 60 Teilprojekte unterschiedlicher Grösse und Tragweite bearbeitet. Eines dieser Projekte sticht heraus: Es betrifft die Führungsstruktur der Hochschule und damit die Funktion der ganzen Institution.

Wie wird die ETH geführt?

Die Führungsstruktur der ETH ist durch weitreichende Entscheidungsbefugnisse des Präsidenten gekennzeichnet, die er in der täglichen Praxis mit der Schulleitung teilt. Gleichzeitig geniessen die einzelnen Professor:innen grosse Freiheiten, nicht nur bei der Ausgestaltung ihrer Lehre und Forschung, sondern auch in anderen Tätigkeiten – man spricht von der Autonomie der Professuren.

Während die Professuren in den meisten Top-Hochschulen dieser Welt in einer Handvoll Schulen zusammengefasst sind, denen hauptamtliche «Deans» vorstehen, kennt die ETH bekanntlich 16 Departemente. Diese geniessen weitgehende Freiräume in der Organisation, und die Leitung beruht auf dem

der akademischen Selbstverwaltung. Konkret übernehmen einzelne Professor:innen für eine bestimmte Zeit Führungsaufgaben im Departement – neben ihren alltäglichen Tätigkeiten in Lehre, Forschung, Wissenstransfer, Kommunikation und der Leitung der Professur.

Evolution statt Revolution

«Als wir in unserer Arbeitsgruppe unterschiedliche Organisationsmodelle von Hochschulen einander gegenüberstellten, zeichnete sich schnell ab, dass das bestehende Modell der ETH ihre grosse Stärke ist», berichtet Jan Vermant, Leiter der Arbeitsgruppe und im Alltag Professor für Weiche Materialien. Die individuellen Freiräume der Professuren, die auf einer Vertrauenskultur basieren, ermöglichen ein effizientes und effektives Arbeiten.

«Gleichzeitig stellten wir fest, dass wir für den starken Individualismus und die schwachen Strukturen der akademischen Selbstverwaltung auch einen Preis zahlen», führt Vermant weiter aus. So fehlt es in den Departementsleitungen beispielsweise an Kontinuität, gleichzeitig ist die Arbeitsbelastung für Personen, die sich in der Leitung engagieren, sehr gross. Die Art und Weise, wie die 16 Departemente mit den zentralen Diensten der ETH interagieren, ist vielfältig und dadurch oft ineffizient, und es gibt auch kaum strukturierte Wege für die Zusammenarbeit zwischen den Departementen.

Kommunikation zwischen den Ebenen verbessern

In den Diskussionen wurde aber auch festgestellt, dass die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Departementen und der Schulleitung verbesserungsfähig sind. «Hier wurde vor allem die monatlich stattfindende Departementsvorsteherkonferenz (DVK) als wichtigste Austauschplattform zwischen der Schulleitung und den Departementen angesprochen», berichtet Vermant. An dieser Sitzung werden übergreifende Fragen zu Strategie, Planung, Lehre, Forschung und Dienstleistungen thematisiert, geleitet wird sie vom ETH-Präsidenten.

Während die DVK eigentlich dem Informations- und Meinungs austausch zwischen Schulleitung und Departementen dienen sollte, teilten die Mitglieder der Arbeitsgruppe den Eindruck, dass

sich die Sitzung in den letzten Jahren zu einer Top-down-Informationsveranstaltung der Schulleitung entwickelt hat. «Dabei wurde keine Schulfrage diskutiert, vielmehr war man sich einig, dass beide Seiten zu dieser Entwicklung beigetragen haben», betont Vermant.

Vor diesem Hintergrund erarbeitete die Arbeitsgruppe Vorschläge für Anpassungen, die es erlauben, ein hohes Mass an Autonomie zu bewahren, aber gleichzeitig die Aufwände für die Individualisierung zu reduzieren.

Departemente stärken

Die erste Änderung betrifft die DVK. Sie soll zu einem gemeinsamen Gremium von Schulleitung und Departementsvorsteher:innen (DV) weiterentwickelt werden und einen neuen Namen erhalten, der das ausdrückt: Schulleitung-Departementsvorsteher:innen-Konferenz (SL-DV-K). Konkret sollen die DV und die Schulleitung die Sitzung gemeinsam vorbereiten und sich insbesondere auch zu strategisch relevanten Themen austauschen. Dies setzt voraus, dass die DV eine aktivere Rolle übernehmen und Themen, die für mehrere Departemente von Bedeutung sind, in die Sitzung tragen.

Damit ist die sogenannte Prä-DVK angesprochen, an der sich die Departementsvorsteher:innen im Vorfeld der DVK austauschen. Diese bisher informell gehaltene Sitzung soll nun auch einen strukturierten Teil erhalten, der es erlaubt, eine längerfristige Agenda zu führen und Themen für die Sitzung mit der Schulleitung zu identifizieren und vorzubereiten. Das Gremium wird zur Departementsvorsteher:innenkonferenz (DVK) umfirmiert. Leiten soll das Gremium jemand, der oder die das Amt über eine längere Dauer ausüben kann und genügend Zeit für die Vorbereitung hat. Zudem soll die Sprecherin bzw. der Sprecher von einer Geschäftsstelle unterstützt werden. Nominiert und gewählt werden soll die Person von der DVK aus den Reihen ehemaliger DV.

Gegenseitiges Verständnis fördern

Darüber hinaus soll die Rolle der derzeitigen Strategiekommision überdacht werden. Es soll ein Gremium ge-





«Als wir die Massnahmen den Departementen vorstellten, stiessen sie generell auf Zustimmung.»

schaffen werden, in dem neu sowohl Mitglieder der Schulleitung wie auch Departementsvorsteher:innen Einsitz nehmen und strategische Themen kontinuierlich diskutieren können.

Zudem schlägt die Arbeitsgruppe vor, regelmässig Klausurtagungen abzuhalten, um den institutionsübergreifenden Austausch zu wichtigen Themen sicherzustellen und ein gemeinsames Verständnis zu fördern. Hier soll die «kollektive Intelligenz» der ETH zum Tragen kommen, und es sollen Bottom-up-Inputs für die Strategieentwicklung generiert werden. «Dieser Vorschlag stiess bei der DVK auf grosses Interes-

se», sagt Vermant. Annette Oxenius initiierte im vergangenen Jahr als Sprecherin eine erste Klausur zum Thema Life Science, die im Juni 2023 über die Bühne gehen wird.

«Die Massnahmen zielen im Wesentlichen darauf ab, das gegenseitige Verständnis zwischen Professuren, Departementen und Schulleitung zu verbessern und insbesondere den Austausch zwischen Schulleitung und Departementen zu stärken», fasst Vermant zusammen. Sie sollen aber auch die Selbstverwaltung der Departemente optimieren und eine intensivere Zusammenarbeit unter den Departementen fördern. Letztlich sollen die Veränderungen eine konsistente und integrative Strategieentwicklung und -umsetzung ermöglichen.

«Als wir die Massnahmen den Departementen vorstellten, stiessen sie generell auf Zustimmung», berichtet Vermant von den Besuchen anlässlich einer Roadshow. Um sie zu implementieren, sind Anpassungen in den Regelwerken der ETH notwendig. So werden sich im Rahmen einer Vernehmlassung noch alle Betroffenen dazu äussern können. Doch Regelwerke sind nur das eine. «Fast wichtiger ist der Wille aller beteiligten Personen, in einem offenen und konstruktiven Geist zum Wohle der Institution ETH zusammenzuarbeiten und eine diesbezügliche Kultur zu fördern und fordern», sagt Vermant.

Zu Besuch im Führungskurs



Konzentriert sitzen sie in einem Meetingraum im Octavo. Sieben Frauen und sechs Männer, die eins gemeinsam haben: Sie alle sind neue Professor:innen an der ETH Zürich – und möchten sich mit den Ansprüchen und Herausforderungen auseinandersetzen, die diese Führungsrolle mit sich bringt.

«Diese Verteilung ist typisch: Das Geschlechterverhältnis in unserem Programm ist ziemlich ausgeglichen, mit einer leichten Tendenz zu mehr weiblichen Teilnehmenden», sagt Olga Pardo. Die Psychologin leitet das Programm «Leadership4newFaculty» zusammen mit ihrem VPPL-Kollegen Eric Ryf. Unterstützt werden sie dabei von der externen Expertin Tanja Manser.

An diesem Nachmittag findet das Kick-off des Programms statt. Während fünf Monaten werden sich die Teilnehmer:innen mit den verschiedenen Facetten ihrer Leadership-Rolle auseinandersetzen. Heute geht's unter anderem um das gegenseitige Kennenlernen, die Erwartungen und die Fragen,

mit denen sie ins Programm starten. Vertieft wird das Ganze später in einem Zwei-Tages-Retreat sowie in Diskussionen in Kleingruppen.

Nein sagen lernen

Gibt's typische Herausforderungen, die neue Professor:innen beschäftigen? «Vielen Teilnehmenden ist es wichtig, Nein sagen zu lernen», erklärt Eric Ryf. «Wer die Professor:innenrolle neu übernimmt, sieht sich mit vielen Anfragen und Erwartungen konfrontiert. Sich hier gut abzugrenzen und selbst zu «managen», ist nicht immer einfach.» Auch Fragen, wie man Aufgaben am besten delegiert oder passende Gruppenmitglieder rekrutiert, sowie der Umgang mit Konflikten werden im Leadership-Programm häufig besprochen.

Ein gutes Netzwerk hilft

Die Programmleitenden unterstützen mit Tipps, Theorien und Lösungsansätzen. «Besonders wichtig sind jedoch der Austausch untereinander und das gemeinsame Lernen anhand konkreter

Leadership-Herausforderungen», führt Olga Pardo an. «Häufig stellen unsere Teilnehmenden fest, dass sich andere mit ganz ähnlichen Themen beschäftigen wie sie. Das Netzwerk, das hier entsteht, ist Gold wert – auch dann, wenn das Programm vorbei ist.»

Bezug zu rETHink

Entwickelt wurde das Konzept hinter dem Leadership-Programm vor gut vier Jahren aus einem Bedürfnis heraus, neue Professor:innen bei der Übernahme ihrer Führungsfunktion besser zu begleiten. «Führung bedeutet nicht einfach einen Mehraufwand an Bürokratie. Es geht darum, mit Menschen zusammen etwas zu erreichen, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und eine offene Führungskultur vorzuleben», umschreibt es Eric Ryf.

Aspekte, die auch bei rETHink wichtig sind. Die Arbeiten und Anregungen aus rETHink fließen deshalb in die Weiterentwicklung des Leadership-Programms ein und helfen so, die Inhalte zielgruppengerecht zu schärfen. «Führungskultur wird durch die Professor:innen als Führungsverantwortliche vorgelebt, betrifft aber alle an der ETH», so Olga Pardo. «Gerade deshalb ist das Zusammenspiel von rETHink und unserem Programm so wichtig. Für neue Professor:innen ist ihre Führungsrolle oft etwas Unscharfes, Unklares. Wir möchten sie dabei unterstützen, ihre neue Rolle bewusst zu gestalten – und damit auch die Kultur an der ETH entscheidend mitzuprägen.»



13.30 Uhr Olga Pardo begrüsst die Teilnehmenden zum Kick-off.

14.15 Uhr Welche Herausforderungen stellen sich in der neuen Rolle als Professorin? Diskussion in Zweiertteams.

15.00 Uhr Auch in der Kaffeepause bilden sich Netzwerke, von denen die Teilnehmenden später profitieren.

15.25 Uhr Welche Rituale und Kultur möchte ich in meiner Forschungsgruppe fördern? Symbolbilder stimulieren die Diskussion.



Hat sich die Diskussionskultur an der ETH verbessert?



Pro

Pius Krütli
Co-Leiter TdLab am D-USYS

Völlig objektiv ist die Frage wohl nicht beantwortbar, aber basierend auf meinen Beobachtungen und Erfahrungen in rETHink würde ich sagen: Ja.

Der Beginn des Projekts war schon anders als zuvor. Es kam ein neuer Präsident, der sich mit alten Problemen beschäftigen musste. Häufig wird in solchen Fällen gleich mit Umstrukturieren begonnen. Anders hier: zuerst breit darüber nachdenken, wo wir stehen – und gleichzeitig einen Kulturwandel initiieren. Das ist rETHink. Ein Top-down verordneter, aber Bottom-up durchgeführter Prozess. Breit abgestützt und ergebnisoffen. Ein partizipativer Prozess, an dem sich mehr als 600 Leute aktiv beteiligt haben.

Die Arbeitsgruppen, die sehr autonom auch Themen innerhalb des rETHink-Rahmens selbst benannten und

bearbeiteten, waren zusammengesetzt aus Vertretenden aller Stände. Da wurde viel und anständig diskutiert, kontrovers auch: Neues entworfen und manchmal wieder verworfen – und vor allem hat man sich zugehört. Und gleichzeitig etwas kreierte. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit bei einem kreativen Prozess. Nicht aber überall verbreitet, auch nicht bei Wissen-Schaffenden. Manchmal geht es um Pfründe, die in Gefahr scheinen, oder um Deutungshoheit. Interessen werden tangiert. Da kann es schnell unwirsch werden. Ende der Diskussion. Dekretiert.

Der Rahmen bei rETHink: Augenhöhe. Das bessere Argument zählte, nicht der zugewiesene hierarchische Status.

Für mich war der Lackmустest die Sache mit der Exzellenz. Einer der fünf Werte des ETH-Selbstbildes. Eine harte Nuss, mit der sich viele schwertaten. Exzellenz ist jetzt keiner der ETH-Werte mehr – ergebnisoffen, eben. Die ETH strebt aber weiterhin nach Exzellenz – das steht neu in der Mission.

Hat sie sich nun verändert, die Diskussionskultur? Aus der subjektiven Perspektive der rETHink-Erfahrung: Ja. Aber ein Zweifel bleibt. War es doch nur Angelegenheit einer Minorität? Hat die Mehrheit allenfalls gar nichts mitbekommen (und mitgenommen) von rETHink? Und leben einige, die vielleicht auch Anlass für rETHink waren, ihre eigene «Kultur» einfach weiter? Das ist nicht auszuschliessen. Aber da sind wir alle gefragt. Denn wir leben und beleben die Unternehmenskultur. Und wir müssen all jenen die Grenzen aufzeigen, welche eine offene und liberale Unternehmenskultur zu ihren Gunsten «ausdehnen». Da braucht es dann die etwas andere (Diskussions-)Kultur.

«Bei rETHink zählte das bessere Argument, nicht der zugewiesene hierarchische Status.»

In meiner Funktion als Business Developer in der Abteilung Campus Services sowie in meiner Rolle als PeKo-Mitglied erlebe ich immer wieder verschiedenste, anspruchsvolle und vor allem interessante Diskussionen. Haben sich diese in den vergangenen zwei Jahren verändert? Nein, das nehme ich nicht so wahr.

Ich begegne täglich unterschiedlichsten Ansprechpersonen und bewege mich frei innerhalb aller Führungsstrukturen und Organisationen. Hier erlebe ich immer wieder Situationen, die mich länger beschäftigen und zum Grübeln bringen. Oft scheitern Diskussionen nicht an unterschiedlichen Meinungen, sondern an entgegengesetzten Wertvorstellungen und fehlender Bereitschaft zu Veränderungen. Wer ständig unterbrochen wird und nicht sagen kann, was er oder sie möchte, wird wütend oder steigt innerlich aus dem Gespräch aus. Die Folge: Die Diskussion eskaliert oder wird zum Monolog. Das erlebe ich sehr oft. Klar, jede Meinung ist wichtig. Doch blosser Meinungsäusserungen, Behauptungen und Schlagworte

führen dazu, dass die Fronten sich weiter verhärten. Wenn das Gegenüber den Argumenten nichts mehr entgegensetzen kann, heisst das noch lange nicht, dass man es überzeugt hat: Eine Diskussion ist kein Wettkampf.

Bei einer Diskussion gilt für mich dieselbe Faustregel wie bei einem Interview: Wer verstehen möchte, wie die andere Person tickt, sollte möglichst viele offene Fragen stellen und dem Gegenüber auch nicht eine Antwort in den Mund legen. In jedem Gespräch lassen sich Gemeinsamkeiten finden, wenn man aufmerksam zuhört. Es lohnt sich, diese Gemeinsamkeiten auch anzusprechen. Damit wird eine gute Atmosphäre für wert-schätzende Diskussionen geschaffen.

Ich arbeite sehr gerne an der ETH Zürich, doch bei der Diskussionskultur sehe ich noch deutliches Potenzial für eine langfristige und nachhaltige Verbesserung. Die veränderte hybride Arbeitsweise stellt uns vor weitere Herausforderungen, da wir das Gegenüber nicht physisch

«Eine Diskussion ist kein Wettkampf.»

vor uns haben. Das erschwert die Wahrnehmung und bedingt neue Kompetenzen in der Diskussionskultur. Ausserdem denken wir mehrheitlich noch viel zu stark in «Gärtli». Dies basiert auf der Struktur der Hochschule, den einzelnen Individuen und einer wenig ausgeprägten Bereitschaft zur Veränderung. Ich habe die grosse Hoffnung, dass sich dies mit den überarbeiteten Werten und den neuen Führungskompetenzen mit der Zeit verbessern wird.

Ich persönlich habe mir auf jeden Fall fest vorgenommen, meinen Beitrag zu einer besseren Diskussionskultur zu leisten. Ich hoffe, ihr alle auch.



Kontra

Christian Mimjähner
Business Developer bei
Campus Services

PORTRÄT



«Als Professorin bist du nie fertig»

Nina Buchmann gestaltet gerne. Sie engagiert sich mit Herzblut als Forscherin und Dozentin, aber auch für die ETH als Institution.

Schon als Doktorandin wollte sie Professorin werden. Unterdessen ist Nina Buchmann seit 20 Jahren an der ETH. Als Professorin für Graslandwissenschaften beschäftigt sie sich mit Kohlenstoff- und Stickstoffflüssen von Ökosystemen. Längst ist die gebürtige Heidelbergerin eine Referenz auf ihrem Gebiet. Nina Buchmann ist Fellow der American Geophysical Union (AGU) und war bereits zweimal «Highly Cited Researcher». Von 2012 bis 2021 war sie zudem in der Leitung des Departments Umweltsystemwissenschaften (D-USYS), davon vier Jahre als Vorsteherin. Denn die 57-Jährige gestaltet gerne mit. Das war auch der Grund für sie, sich bei reTHink zu engagieren. Gereizt hat sie ausserdem die Möglichkeit, die ETH aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und weiterzuentwickeln.

Professuren auf dem Prüfstand

Wie soll eine Professur an der ETH in Zukunft aussehen? Diese Frage stand im Zentrum von Workstream 2, den Nina Buchmann zusammen mit dem emeritierten Biologieprofessor Markus Aebi leitete. Dabei erlebte sie auch als langjährige ETH-Professorin immer wieder Überraschendes. So war ihr zum Beispiel nicht bewusst, dass Assistenzprofessor:innen neben Forschung und Lehre auch Outreach und Wissenstransfer als wichtige Aufgaben ansehen. Zudem engagieren sich diese genauso in der Hochschul-Selbstverwaltung oder in externen Gremien – aufgrund ihrer Situation einfach ein bisschen weniger als ihre fest angestellten Kolleg:innen. Als motivierend empfand sie, dass der Wunsch, die ETH für die Zukunft fit zu machen, bei sämtlichen Hochschul-

gruppen spürbar war. «Die Koalition der Willigen ist riesig», sagt Buchmann, das mache sie stolz auf «ihre ETH».

Pause machen und Kraft tanken

Innehalten und reflektieren ist für die ETH wichtig, aber auch für Nina Buchmann selbst. «Ich mache immer mal wieder einen Termin mit mir selbst und frage mich: Mache ich noch das Richtige?» erzählt die viel beschäftigte Forscherin. «Denn als Professorin bist du nie fertig. Du hast immer noch ein Manuskript rumliegen, eine E-Mail zu beantworten.» Gerade deswegen sei es so wichtig, Pausen zu machen. Runterzuschalten, sich Zeit zu nehmen für die Familie, Sport oder um einfach mal nichts zu tun, «den Vögeln zuzuhören».

Erholung findet Buchmann vor allem während Reisen mit ihrer Familie. So nutzte sie auch während ihrer Zeit als Vorsteherin die Sommerferien ihrer damals noch schulpflichtigen Tochter für einen ausgiebigen Familienurlaub. Ihre Traumdestination ist Australien. Dort hätte sie am liebsten ihr Sabbatical 2021 verbracht. Als sich abzeichnete, dass dies wegen Corona nicht möglich war, wurde kurzerhand umgeplant und es ging erst für zwei Monate an die Universität Lund in Schweden und dann noch für anderthalb Monate nach Granada.

Die Gruppe als «extended family»

Ihre fast 25-köpfige Forschungsgruppe ist für Nina Buchmann «extended family», erweiterte Familie. Besonders an Anlässen wie Weihnachtsfeiern, die meist mit den Familienangehörigen gefeiert werden, sei der Zusammenhalt im Team spürbar. «Es ist tatsächlich so – Nina legt grossen Wert auf die Gruppe», bestätigt Anna K. Gilgen, ihre Management-

und Forschungsassistentin. «Als ehrgeizige Schnelldenkerin fordert sie einiges von ihrem Team, sie nimmt sich aber auch immer Zeit, wenn jemand von uns ein Anliegen hat.» Auch der informelle Austausch trage zum Teamgeist bei.

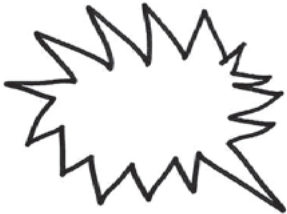
Flexibel die Prioritäten anpassen

Natürlich gibt es auch im Leben von Nina Buchmann Rückschläge. Der Tod eines Gruppenmitglieds zwang sie letztes Jahr dazu, die Gruppe neu zu organisieren und ihre Prioritäten anzupassen. «Adaptive priority setting» nennt sie das. Auf ETH-Ebene sei Corona ein grosser Stresstest gewesen, der Ausschluss der Schweiz aus dem Forschungsprogramm Horizon Europe ein weiterer.

«Professorin an der ETH zu sein, ist anspruchsvoll, doch es ist gleichzeitig erfüllend und macht Spass», resümiert sie. Daraus schöpft sie Energie und ihren Ansporn. «Das Leben ist zu kurz für schlechte Forschung, schlechte Zusammenarbeit und schlechten Kaffee», sagt sie, lächelt und eilt zur nächsten Vorlesung.



Was hat das Projekt rETHink aus Ihrer Sicht bisher bewirkt?



STANDPUNKTE



Maxim Polikarpov
Ehemaliger Postdoktorand am D-ITET

«rETHink war ein Meilenstein für die Weiterentwicklung der ETH. Es löste Diskussionen über viele Themen aus, zum Beispiel, wie die künftige ETH-Kultur aussehen soll. rETHink lieferte nicht nur einen detaillierten Entwicklungsplan, sondern hat verdeutlicht, wie wichtig der kontinuierliche Dialog zwischen allen Gruppen und Kräften an der ETH ist.»



Friederike Brütsch
Kordinatorin am D-ERDW

«Mein erster Gedanke: noch gar nichts. Der zweite: Chaos, denn viele Personen haben zeitgleich die miteinander verflochtenen Fragestellungen der einzelnen Workstreams bearbeitet. Aber wir haben gelernt, miteinander zu kommunizieren und uns innerhalb und über die Funktionsstufen hinaus auf Augenhöhe auszutauschen. Die Umsetzung wird zeigen, wie gut wir waren.»



Christian Feghali
Mitarbeiter Immobilien

«In rETHink wurde die ETH aus ganz unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und untersucht. Dadurch konnte ich mich mit Menschen quer durch die ETH vernetzen. Allerdings ist mir nicht klar, ob es uns gelungen ist, die tief verwurzelten Handlungsfelder zu berühren. Die Zeit wird aufgrund des Massnahmenkatalogs zeigen, wie erfolgreich rETHink war.»

«Ich bin erst später zu rETHink gestossen, als eine Kollegin die ETH verlassen hat. Die Arbeit unseres Workstream hat direkte Auswirkungen auf meinen Tätigkeitsbereich: Dank der erarbeiteten Digitalisierungsstrategie können wir dazu beitragen, das Records Management an der ETH zu optimieren.»



Madeleine Lüthy
Leiterin Abteilung Beratung Professorinnen und Professoren

«rETHink war für mich inspirierend und herausfordernd zugleich. Inspirierend war, wie in unserem Workstream engagiert an Neuerungen gearbeitet wurde. Herausfordernd war, die unterschiedlichen Sichtweisen zu konsolidieren. Trotz verschiedener Bedürfnisse haben wir aber immer einen gemeinsamen Nenner gefunden, nämlich: «Wir wollen das Beste für die ETH.»»



Michael Gasser
Mitarbeiter der ETH-Bibliothek



Edoardo Mazza
Professor am D-MAVT

«Für mich war eine der vielen wichtigen Auswirkungen im Projekt rETHink: Wir haben über die Hauptfaktoren unseres Erfolgs nachgedacht, um diese für die Zukunft zu bewahren.»

«Etwas Gutes besser zu machen, ist eine Herausforderung. Es war eine Ehre, im rETHink-Team an diesem Prozess mitarbeiten zu können. Die geplante Toolbox für neue Professor:innen, gefüllt mit Vorschlägen von erfahrenen Kolleg:innen, steht beispielhaft für den Ansatz, durch Zusammenarbeit mehr aus unseren Möglichkeiten zu machen.»

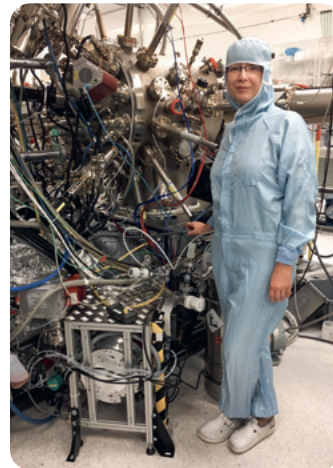


Markus Aebi
Emeritierter Professor am D-BIOL



Christina Tsalicoglou
Ehemalige Doktorandin am D-MAVT

«Der Austausch im Rahmen von rETHink hat mir gezeigt, wie unterschiedlich das Leben an der ETH für verschiedene Menschen sein kann. Solche Projekte fördern den Perspektivenwechsel und damit die gegenseitige Wertschätzung. Ich bin zuversichtlich, dass rETHink einen nachhaltigen, positiven Effekt auf die ETH-Kultur haben wird.»



Silke Schön
Betriebsleitung FIRST-Lab / Dozentin am D-PHYS

«rETHink hat Themen angepackt, die unbeachtet oder unbequem waren. Doch die Ausbildung junger Menschen bedeutet nicht nur, Wissen zu vermitteln und Spitzenforschung durchzuführen, sondern auch das Vorleben von zeitgemässen Werten und das Durchsetzen einer Kultur, die Studierende wie Forschende anzieht und zu exzellenten Leistungen befähigt.»

Was bringt die Digitalisierungsstrategie den Mitarbeitenden?

Was wollten Sie schon immer vom ETH-Universum wissen?
Senden Sie Ihre Frage an:
life@hk.ethz.ch

Auf Papier steht sie: die Digitalisierungsstrategie für die Verwaltung der ETH Zürich. Sie wurde im Rahmen von rETHink erarbeitet und soll helfen, das Wachstum der ETH mit dem Einsatz digitaler Technologien zu bewältigen. Was werden die Mitarbeitenden davon spüren?

Paul Cross und Peter Jäggi:

Bis wir im Alltag etwas von der Digitalisierungsstrategie spüren, braucht es noch Zeit. Es wird auch nicht Tag X kommen, an dem die Strategie umgesetzt und alles digitalisiert sein wird. Denn Digitalisierung ist ein dauerhaftes Thema. Genau da setzt die Strategie an. Sie soll der Verwaltung helfen, das Potenzial der Digitalisierung besser zu nutzen. Ein entscheidender Faktor sind dabei die Mitarbeitenden selbst. Wir können noch so viele digitale Tools einführen. Doch wenn uns die Fähigkeit fehlt, mit diesen Technologien umzugehen, dann sind die Vorhaben zum Scheitern verurteilt. Daher ist diese Fähigkeit – die «Digital Literacy» – eines von sechs Handlungsfeldern der Digitalisierungsstrategie. Die ETH hat sich dabei zum Ziel gesetzt, dass sich alle Mitarbeitenden im Bereich der digitalen Kompetenzen weiterentwickeln. Das neue Digital Transformation Office unterstützt dazu die Informatikdienste und das Vizepräsidium für Personalentwicklung und Leadership, das bestehende Kursangebot entsprechend weiterentwickeln und bei Bedarf durch andere Lernformen zu erweitern. Das künftige Angebot soll ein breiteres Spektrum an Themen abdecken – vom Umgang mit klassischen Office-Anwendungen über die Nutzung von Data Science bis hin zur Anwendung von künstlicher Intelligenz.



NACHGEFRAGT

Zusätzlich hat die ETH im Rahmen der Digitalisierungsstrategie zwei erste Projekte lanciert: Beim ersten Projekt geht es um die systematische Verwaltung von Geschäftsunterlagen (Records Management), wofür ein System evaluiert und eingeführt werden soll. Zudem wird in einem Pilotprojekt eine sogenannte Graphendatenbank entwickelt. Diese soll bestehende Datenquellen so miteinander vernetzen und darstellen,

dass man schneller den Überblick über Forschungszusammenarbeiten, Forschungsthemen und Forschende der ETH Zürich erhält.

Auch wenn uns Mitarbeitende nicht alle Themen der Digitalisierungsstrategie direkt betreffen, so sollten wir alle am Ende spüren: Die Verwaltung der ETH kann die digitalen Möglichkeiten im Alltag schneller und effizienter nutzen.

[-> www.ethz.ch/dtc](https://www.ethz.ch/dtc)

Illustration
Benjamin Hermann

Paul Cross und Peter Jäggi
leiten das im Rahmen der Digitalisierungsstrategie eingeführte Digital Transformation Office der ETH.

Sicherheitsexperte befragt Departe- mentskoordinatorin

DOMINO



Adrian Meier
55 Jahre
Leiter Sektion Security bei SGU,
seit 15 Jahren an der ETH

Margot Ziekau
57 Jahre
Departementskoordinatorin D-MATL,
seit 15 Jahren an der ETH

Margot Ziekau erzählt Adrian Meier, was sie bei rETHink überraschte und weshalb ihr beim Stichwort «erfolgreiche Menschen» sofort ihre drei Kinder in den Sinn kommen.

Adrian Meier: Wie lange bist du bereits an der ETH Zürich beschäftigt?

Margot Ziekau: 15 Jahre, wobei ich an drei verschiedenen Stellen tätig war.

Adrian: Wieso gerade die ETH?

Margot: Ich war damals in der Situation, dass ich für drei Kinder im Alter von vier bis sieben Jahren sorgen musste. Deshalb bin ich auch heute noch froh, dass ich die Arbeitsstelle an der ETH erhielt. Bevor ich zur ETH kam, war ich selbstständige Beraterin im Bereich autonome Pensionskassen und Managemententwicklung und in der ganzen Schweiz unterwegs.

Adrian: Und wohin verschlug es dich an der ETH?

Margot: Ins Departement Maschinenbau und Verfahrenstechnik. Dort standen sie kurz vor einer Departementsevaluation und hatten einen krankheitsbedingten Ausfall zu beklagen. Da versuchte ich, mich rasch einzuarbeiten.

Adrian: Und jetzt bist du Koordinatorin im Departement Materialwissenschaft. Kannst du uns etwas über deine Tätigkeit erzählen?

Margot: Ich unterstütze die Departementsleitung bei allen Managementaufgaben. Das heisst, ich bewirtschafte die Ressourcen, die das Departement von der Schulleitung erhält. Meine Vorschläge, wie wir mit den Ressourcen noch professioneller umgehen könnten, werden angehört, diskutiert und zum Teil auch umgesetzt.

Adrian: Und die Koordinatorinnenfunktion?

Margot: ... besteht im Management der Ressourcen. Die Funktionsbezeichnung ist eigentlich nicht mehr zeitgemäss. Die Komplexität der ETH hat zugenommen. Und so ist die Stelle vergleichbar mit jener eines Geschäftsführers in der Wirtschaft. Eine gute Vernetzung innerhalb der Departemente und auch mit allen Teams der Schulleitungsbereiche ist sehr wichtig.

Adrian: Das Management von Ressourcen war auch Thema von rETHink, wo du mitgearbeitet hast. Wie bist du zu diesem Projekt gestossen?

Margot: Wir haben in unserem Departement bereits bevor rETHink startete überlegt, wie wir es schaffen, mit den bestehenden Ressourcen im Bereich administrativer Aufgaben optimaler umzugehen. Es ging nicht nur darum, mehr Transaktionen zu verarbeiten, sondern auch qualitativ besser zu werden. Durch die Analyse haben wir viele Erkenntnisse gewonnen, daraus etliche Massnahmen abgeleitet und dann auch umgesetzt. Ein Jahr später wurde rETHink lanciert und unser Departement durfte sich stark in das Projekt einbringen.

Adrian: Was war dein überraschendstes Erlebnis?

Margot: Wie viel Zeit Veränderungen an der ETH benötigen, bis Vorschläge akzeptiert sind und Massnahmen umgesetzt werden können. Mit meinem beruflichen Hintergrund aus der Unternehmenswelt bin ich davon ausgegangen, dass die Mitarbeitenden an der ETH genügend sensibilisiert sind nach all den Kommunikationsmassnahmen. Den ganzen Prozess habe ich mir effizienter und weniger zeitaufwändig vorgestellt.

Adrian: Was nimmst du aus rETHink mit?

Margot: Wir Koordinator:innen haben erlebt, wie wichtig es ist, miteinander zu kommunizieren. Denn alle Departemente arbeiten mit denselben Ressourcen und haben den Auftrag, Forschung zu betreiben, Lehre anzubieten und Wissenstransfer zu liefern. Die Corona-Zeit hat uns geholfen, uns regelmässiger auszutauschen, und inzwischen ist die «Zusammenarbeit» bei allen sehr geschätzt. Es hat ein Kulturwandel ganz im Sinne von rETHink stattgefunden. Wenn wir es schaffen, diese Erfahrungen im Kleinen auf die ganze ETH auszudehnen, dann bewegen wir Grosses.

Adrian: Zum Schluss ein paar persönliche Fragen: Welcher Mensch kommt dir in den Sinn, wenn du das Wort erfolgreich hörst, und wieso?

Margot: Es sind drei Menschen – meine drei Jugendlichen. Sie haben in den letzten 15 Jahren erlebt, wie man umfällt, sich sammelt, analysiert, miteinander diskutiert, aufsteht und das Leben neu ausrichtet. Alle drei auf ihre Art, sehr unterschiedlich, aber alle sind stark geworden.

Adrian: Und was für Musik läuft am Morgen nach dem Aufstehen?

Margot: Da ist es still, ich mag Musik im Hintergrund nicht. Da ich beinahe klassische Musik studiert hätte, möchte ich mich auf diese Kunst konzentrieren und nicht noch andere Dinge gleichzeitig ausführen.

Adrian: Was ist dir wichtiger, ehrlich oder nett zu sein?

Margot: Als Mensch? Ganz klar Ehrlichkeit. Als Managerin ... (lacht).

Adrian: Was darf in deinem Kühlschrank nicht fehlen?

Margot: Tofu. Mir geht es am besten, wenn ich mich von Reis und Tofu ernähre.



Vom Referendum zu rETHink

Vor über 50 Jahren ergriffen Studierende das Referendum gegen ein neues ETH-Gesetz, das nicht auf ihre Forderung nach Mitbestimmung einging. 1969 lehnte das Stimmvolk das Gesetz ab – erst 1993 trat ein neues ETH-Gesetz in Kraft. Dieses trug dem gesellschaftlichen Ruf nach Demokratisierung und einer grösseren Flexibilität der

Hochschulen Rechnung und ermöglichte unter anderem, die Budgetautonomie für Lehre und Forschung an die Departemente weiterzugeben.

Der Begriff der Autonomie wurde auch beim Projekt rETHink rege diskutiert. Einig war man sich darüber, dass Autonomie nicht Regelfreiheit bedeutet, dass mit den Rechten auch Pflichten einhergehen und dass die Freiheitsgrade umso grösser sind, je direkter die Tätigkeiten mit Forschung und Lehre verbunden sind.

Übergabe des
ETH-Referendums in
Bern, 1969

Bildarchiv ETH-Bibliothek Zürich
Fotograf: Heinz Baumann