

# «Gern noch etwas schneller»

Die Amtszeit von Alexander Borbély (66) geht mit dem laufenden Semester zu Ende. Was hat er bewegt und bewirkt, was hat ihn gefreut und was geärgert? Ein Interview mit dem scheidenden Prorektor Forschung und eine Würdigung durch Rektor Hans Weder.



Alexander Borbély, Prorektor Forschung von 2000 bis 2006. (Bild Frank Brüderli)

Interview David Werner

*Herr Borbély, wie sich herausgestellt hat, sind Sie ein guter Schütze. Beim alljährlichen Rektoratsschiessen haben Sie jeweils geblüht.*

Um genau zu sein, bin ich nur 2002 Schützenkönig geworden. In den übrigen Jahren habe ich zumindest dazu beigetragen, dass die Universität gegenüber der ETH anständig gepunktet hat.

*Bei welchem Amtsgeschäft haben Sie nach eigener Einschätzung als Prorektor Forschung «ins Schwarze» getroffen?*

Da fällt mir zuerst der Forschungskredit ein. Der Beschluss zu seiner Einführung wurde zwar schon vor meinem Amtsantritt gefällt. Ich war aber wesentlich an der Realisierung beteiligt. Es wurde damit ein ganz wichtiges Instrument zur Nachwuchsförderung geschaffen, das auch an den einzelnen Fakultäten sehr ernst genommen wird.

*Vor sechs Jahren kündigten Sie als frisch gekürter Prorektor im unijournal an, Ihr Hauptaugenmerk auf die Exzellenzförderung und den Dialog zwischen Forschung und Öffentlichkeit richten zu wollen. Haben Sie erreicht, was Sie sich in diesen Bereichen vorgenommen haben?*

Vieles, aber nicht alles. In einigen Punkten hätte ich die Entwicklung gern noch etwas schneller vorangetrieben, vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit. Die verschiedenen publizistischen Produkte der unijournal sind attraktive Gefässe zur Darstellung der Forschungsaktivitäten an unserer Universität. Dennoch gibt es noch einiges Entwicklungspotential, namentlich im Onlinebereich. Ich halte eine Dezentralisierung der Öffentlichkeitsarbeit für sehr erstrebenswert: Die Institute und Fakultäten sollten vermehrt in die Lage versetzt werden, ihre Botschaften in Eigenregie per Internet publik zu machen. Als Vorbild schwebt mir «Life Science Zurich» vor, ein gemeinschaftliches Forschungsnetzwerk von Universität und ETH mit eigener Online-Plattform in deutscher und englischer Sprache und eigenen PR-Aktivitäten; auch publikumswirksame Veranstaltungen, wie vor einiger Zeit zum Beispiel die Ausstellung «Der gespie-

gelte Mensch» im Landesmuseum werden in diesem Rahmen organisiert.

*Konnten Sie im Hinblick auf die Förderung der wissenschaftlichen Qualität ihre Vorstellungen durchsetzen?*

Ich war von Anfang an überzeugt, dass man die Qualität der Forschung steigern kann, wenn man den universitätsinternen Wettbewerb stimuliert. Gleich nach Amtsantritt haben wir am Prorektorat Forschung damit begonnen, eine öffentlich zugängliche Liste zu erstellen, auf der alle Forschungsprojekte aufgeführt sind, die bei kompetitiven Drittmittelinwerbungen Erfolge verbuchen konnten. Das hat, denke ich, einiges bewirkt. Es zeigte sich, dass einige Institute sehr häufig auf der Liste erscheinen, andere dagegen nie. Die Idee war, deutlich zu signalisieren, dass die Universitätsleitung sehr genau registriert, ob sich jemand dem internationalen Wettbewerb stellt oder nicht. Zu diesem Zweck haben wir noch eine zweite Liste eingeführt. Sie stützt sich auf die internationale Datenbank «Essential Science Indicators» und führt jene Forscherinnen und Forscher auf, die zu dem einen Prozent der weltweit Meistzitierten gehören. Insbesondere in den Medizin- und den Naturwissenschaften vermitteln solche Indikatoren ein gutes Bild der internationalen Bedeutung einzelner Institute. Den Fakultäten steht es frei, Schlüsse daraus zu ziehen. Die Medizinische Fakultät hat dieses Jahr bei der Ressourcenzuteilung zum ersten Mal Leistungsindikatoren berücksichtigt, was ich sehr begrüsse, denn eine solche leistungsbezogene Ressourcenzuteilung regt den Wettbewerb an. Ich finde generell bei der Wissenschaftsförderung eine Konzentration auf die Besten ausserordentlich wichtig.

*Kann es nicht auch zu Verzerrungen in der Leistungsbeurteilung führen, wenn man Drittmittelinwerbungen und Zitationshäufigkeit als Kriterien für wissenschaftliche Qualität zu sehr in den Vordergrund rückt?*

Diese Indikatoren haben den Vorteil, dass sie relativ einfach zu ermitteln sind, aber selbstverständlich sollte man sich hüten, sich allein darauf zu stützen. Je nach Fach-

gebiet kann jemand hervorragende Leistungen erbringen, ohne jemals Drittmittel eingeworben zu haben. Entscheidend für die Einschätzung der Forschungsleistungen ist immer noch die Beurteilung durch international anerkannte Fachkollegen, so genannte Peers. Das geschieht an der UZH seit einigen Jahren sehr systematisch und professionell anhand von Evaluationen. Die besten Leute aus einem bestimmten Fachgebiet kommen für zwei bis drei Tage ans jeweilige Institut, um dann in einem schriftlichen Bericht die hiesigen Professoren im internationalen Vergleich zu beurteilen. Rektor Weder kommt diesbezüglich ein sehr grosses Verdienst zu, weil er an der UZH die Evaluationsstelle ins Leben gerufen hat. Sie funktioniert sehr gut.

*Auch Berufungen gehörten zu ihren Aufgaben: Wie gross ist hier eigentlich die Gestaltungsfreiheit eines Prorektors?*

Man kann ziemlich viel Einfluss auf die Anstellungsbedingungen von Professorinnen und Professoren nehmen – was insbesondere dann von grosser Bedeutung ist, wenn eine internationale Kapazität berufen werden soll. Berufungen sind wahrscheinlich der wichtigste Hebel zur Exzellenzförderung überhaupt. Neue Professorinnen und Professoren bringen auch neue Ideen, neue Gesichtspunkte, neue Kompetenzen an die Universität. Gewinnt man die besten Leute, dann steigt der Standard der ganzen Universität. Deshalb habe ich den Berufungsgeschäften sehr viel Zeit und Gewicht beigegeben. Es ist mir in den letzten sechs Jahren einige Male gelungen, sehr umworbene, exzellente Leute zu verpflichten. Das

waren für mich als Prorektor die erfreulichsten Momente überhaupt, weil dann jeweils deutlich wurde, wie hoch die Attraktivität der UZH im internationalen Vergleich ist.

*Manchmal scheinen die Berufungsverfahren aber auch aufreibend gewesen zu sein – speziell im Bereich Medizin.*

Im Fall der Universitätsspitaler besteht eine komplizierte Gemengelage zwischen akademischen Interessen und dem Auftrag zur lokalen Gesundheitsversorgung. Konflikte sind hier oft vorprogrammiert. Ich rechne aber damit, dass es zu einer Entflechtung der verschiedenen Standpunkte und Interessen kommt, wenn der jetzt angelaufene Verselbstständigungsprozess des Universitätsspitals einmal abgeschlossen ist; dann stehen sich Universität und USZ als zwei autonome öffentlich-rechtliche Institutionen auf gleicher Augenhöhe gegenüber. Wenn dann bei Berufungsverfahren Kompromisse ausgehandelt werden müssen, wird jede Seite ihre Interessenlage klarer vertreten können, als es jetzt noch der Fall ist.

*Ihre wissenschaftlichen Lorbeeren haben Sie als Schlafforscher erworben. Wenn Sie demnächst von den Belastungen des Prorektorenamtes befreit sind – werden Sie dann ruhiger schlafen können?*

Die einen Leute schlafen oft schlecht, die anderen gut, daran kann man wenig ändern; ich gehöre glücklicherweise zu Letzteren. Mein Amt war zeitweise sicher sehr belastend, aber es hat mich nie um meinen guten Schlaf gebracht.

David Werner ist Redaktor des unijournals.

## Eindrücklicher Einsatz für Exzellenz

«Exzellenz kommt nicht von selbst. Wer wüsste dies besser als Alexander Borbély, der sich als Prorektor Forschung während sechs Jahren für höchste Qualität in vielen Bereichen einsetzte. Wer Exzellenz fördern will, muss es entschlossen und kompromisslos tun. Genau daran hielt sich Alexander Borbély. Böse Zungen bezeichneten ihn bisweilen als «Hardliner» der Qualität – ich meine, er könne das als grosses Kompliment auffassen. Aus der Fülle der Arbeitsfelder und Leistungen dieses Prorektors greife ich exemplarisch drei heraus, an die ich gerne zurückdenken werde.

Alexander Borbély widmete einen guten Teil seiner Arbeitszeit den Berufungen, einem entscheidenden Prozess der Qualitätsentwicklung einer jeden Universität. Seinem Geschick im Verhandeln und seiner umsichtig eingesetzten Grosszügigkeit ist es zu verdanken, dass eine grosse Zahl ausgezeichnete Professorinnen und Professoren ihren Weg an die Universität Zürich fanden. Die Bilanz seiner Berufungen in der Mathematisch-naturwissenschaftlichen und den beiden Medizinischen Fakultäten kann sich sehen lassen.

Alexander Borbély, dies mein zweiter Punkt, hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Universitätsleitung den Universitätsrat von der Einrichtung eines Forschungskredits überzeugen konnte. Immerhin vier bis fünf Millionen Franken stehen nun jährlich zur Verfügung, die kompetitiv an junge Forschende verteilt werden können. Die Auswahl der zu fördernden Projekte verlangt hohe Sachkompetenz und detaillierte Beur-

teilungen. Die Forschungskommission und der Prorektor Forschung haben keine Mühe gescheut, den Wettbewerb um universitäre Forschungsgelder fair und glaubwürdig zu gestalten.

Schliesslich machte mich Alexander Borbély schon bald nach seinem Amtsantritt mit den Datenbanken für Science Indicators bekannt – mit ihren Vorzügen, aber auch mit ihren Mängeln. Immerhin, wer die Daten zu interpretieren versteht, gewinnt einen gewissen Einblick in die Qualität der Forschung, die im Bereich Naturwissenschaften und Medizin an unserer Universität gemacht wird. Auch hier interessierte sich der Prorektor Forschung am meisten für das Herausragende: Einmal jährlich stellte er unter grossem Arbeitsaufwand fest, wie viele Forschende der Universität Zürich zu jenem einen Prozent der meistzitierten Autoren der Welt gehören. Das Resultat hat dann nicht nur ihm Freude gemacht.

Exzellenz kommt ohne harte Arbeit nicht zustande. Diese Arbeit hat Alexander Borbély in den vergangenen sechs Jahren geleistet, werktags sowieso, manchmal auch sonntags. Er stand mir jederzeit zur Seite, wenn es um «seine» Fakultäten ging; die Gespräche mit ihm waren stets hilfreich und interessant. Sie werden mir fehlen, ich danke ihm dafür. Alexander Borbélys entschlossener und kompromissloser Einsatz für die Qualität war eindrucklich, um nicht zu sagen: exzellent. Der grosse Dank der Universität Zürich ist ihm gewiss. »

Hans Weder, Rektor