INTERFACE

Organisationsentwicklung im ETH-Bereich: Bericht zur Konsultation «FIT for the Future»

Entwurf des Berichts zuhanden des ETH-Rats

Luzern, den 9. September 2026

Projektleitung
Stefan Rieder

Projektmitarbeit
Chiara Büchler
David Fischer

Abstract **5**

1. Zusammenfassung **6**
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung 6
1.2 Methodisches Vorgehen und Rücklauf 6
1.3 Ergebnisse der internen Konsultation 7
1.4 Schlussfolgerungen 9
1.5 Weiteres Vorgehen 9

2. Einleitung **10**
2.1 Ausgangslage 10
2.2 Zweck und Zielsetzung des Dokuments 10
2.3 Fragestellungen 10
2.4 Methodisches Vorgehen und Rücklauf 11

3. Zielerreichung Modellvarianten (Frage 1) **12**
3.1 Gesamtergebnis der internen Konsultation in Bezug auf die Zielerreichung 12
3.2 Detailergebnisse nach Modellvarianten 13

4. Chancen und Risiken der Modellvarianten (Frage 2) **16**
4.1 Chancen und Risiken der Modellvariante SNLs 16
4.2 Chancen und Risiken der Modellvariante SNL 17

5. Rahmenbedingungen (Frage 3) **18**
5.1 Gesamtergebnis der internen Konsultation zu den notwendigen Rahmenbedingungen zur Realisierung der Modellvarianten 18
5.2 Notwendige Rahmenbedingungen zur Umsetzung SNLs 19
5.3 Notwendige Rahmenbedingungen zur Umsetzung SNL 19

6. Beitrag der Institutionen (Frage 4) **20**

7. Ergänzende Bemerkungen **21**

8. Anhang I: Übersicht Ziele ETH-Bereich **22**

9. Anhang II: Beschreibung der Modellvarianten **23**

10. Anhang III: Detailergebnisse zu den Fragen nach Institutionen **24**
10.1 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 1 24
10.2 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 2 30
10.3 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 3 39
10.4 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 4 44

11. Anhang IV: Stellungnahmen im Original **46**
11.1 PSI 46
11.2 WSL 57
11.3 Empa 68
11.4 Eawag 74
11.5 ETH Zürich 84
11.6 EPFL 86
11.7 Gemeinsame Stellungnahme der Personalvertretungen der vier Forschungsanstalten 88

Abstract

Im Rahmen des Projekts «FIT for the Future» führte der ETH-Rat im ETH-Bereich eine interne Konsultation zu zwei Modellvarianten für die Weiterentwicklung des ETH-Bereichs (SNL und SNLs) durch. Die beiden Varianten unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich des Grads der Integration der vier Forschungsanstalten. Ziel des Projekts ist es, die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den vier Forschungsanstalten und den zwei Hochschulen zu stärken, Synergien zu nutzen und administrative Hindernisse zu vermeiden. Die Stellungnahmen zeigen, dass grundsätzlich beide Varianten zur Erreichung der von ETH-Rat und Institutionen gemeinsam festgelegten Ziele für eine zukunftsgerichtete Organisation und Struktur des ETH-Bereichs beitragen können.

Mehrheitlich wird in den Stellungnahmen die Modellvariante SNLs bevorzugt. Sie wird als pragmatisch und als vergleichsweise risikoarm beurteilt. Weiter stärkt die Modellvariante SNLs die Zusammenarbeit und bewahrt die Eigenständigkeit der Forschungsanstalten. Dem Modell SNL wird zwar ein grösseres Potenzial im Hinblick auf die Integration und die strategische Steuerung attestiert. Gleichzeitig bestehen jedoch erhebliche Vorbehalte hinsichtlich der Komplexität des Transformationsprozesses, der Akzeptanz innerhalb des ETH-Bereichs sowie negativer Auswirkungen auf Autonomie, Kultur und wissenschaftliche Exzellenz.

Die Stellungnahmen machen deutlich, dass viele Institutionen die Qualität des Transformationsprozesses als genauso wichtig erachten wie die Wahl der Modellvariante. Unabhängig von der Wahl des Modells werden klare Zielbilder, transparente Entscheidungsgrundlagen, eine zweckmässige Governance und die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden als Erfolgsfaktoren für eine Weiterentwicklung des ETH-Bereichs genannt. Alle Institutionen des ETH-Bereichs sind bereit, den eingeleiteten Entwicklungsprozess konstruktiv mitzugestalten.

1. Zusammenfassung

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Gestützt auf die strategischen Ziele des Bundesrats für den ETH-Bereich sowie den strategischen Plan des ETH-Rats für die Jahre 2025–2028 haben der ETH-Rat und die Leitungsgremien der Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam acht Ziele für eine zukunftsgerichtete Organisation und Struktur des ETH-Bereichs festgelegt. Die Ziele adressieren auch die verschiedenen Empfehlungen der Zwischenevaluationen des ETH-Bereichs von 2019 und 2023[1].

An seiner Klausursitzung im Juli 2024 hatte der ETH-Rat, unterstützt von den Direktoren/-innen der Forschungsanstalten, entschieden, im ETH-Bereich eine Vorkonsultation für das Organisationsentwicklungsprojekt «FIT for the Future» zu lancieren. Ziel war es, zu ermitteln, wie diese acht Ziele (siehe Anhang I) erreicht werden können.

In einem zweiten Schritt hat der ETH-Rat im März 2026 zwei Modellvarianten zur Organisationsentwicklung des ETH-Bereichs in die interne Konsultation im ETH-Bereich geschickt. Ziel der Anpassung der Organisation ist es, eine verbesserte Zusammenarbeit und eine engere Koordination im ETH-Bereich zwischen den vier Forschungsanstalten (PSI, WSL, Empa, Eawag) und der ETH Zürich sowie der EPFL zu erreichen.

Die Schulleitungen der beiden Hochschulen beziehungsweise die Direktionen der Forschungsanstalten sowie die Mitwirkungsberechtigten der Institutionen wurden eingeladen, sich mittels eines Fragenkatalogs zu den zwei Modellvarianten zu äussern. Die interne Konsultation im ETH-Bereich wurde vom 9. März bis 10. Juni 2026 durchgeführt. Der ETH-Rat hat Interface mit der Erstellung eines Konsultationsberichts beauftragt. Diesem Auftrag kommen wir mit dem vorliegenden Dokument nach.

Ziel des vorliegenden Dokuments ist es, die eingegangenen Stellungnahmen zusammenzufassen. Dies erfolgt entlang der vier Fragestellungen, die der ETH-Rat für die interne Konsultation formuliert hat. Die Fragen lauten wie folgt:

1. Inwiefern können die Varianten «SNLs» und «SNL» aus Ihrer Sicht die Ziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, erfüllen?
2. Welche Chancen/Risiken sehen Sie für die Varianten «SNLs» und «SNL»?
3. Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit die Variante «SNLs» oder «SNL» erfolgreich umgesetzt werden kann?
4. Welchen Beitrag können Sie leisten, um die Variante «SNLs» oder «SNL» zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen?

1.2 Methodisches Vorgehen und Rücklauf

Die zwei Schulleitungen (ETH Zürich und EPFL) und die vier Direktionen der Forschungsanstalten (PSI, WSL, Empa und Eawag) wurden gebeten, eine konsolidierte Stellungnahme je Institution einzureichen. Die Weiterleitung der Konsultationsdokumente an die Mitwirkungsberechtigten innerhalb der sechs Institutionen überliess der ETH-Rat den Schulleitungen respektive den Direktionen. Weiter haben die Personalvertretungen eine gemeinsame Stellungnahme verfasst.

Die Stellungnahmen umfassen über 250 Seiten. Bei deren Auswertung wurde keine Gewichtung vorgenommen, das heisst, die Stellungnahmen der Schulleitungen, der Direktionen und der Hochschulversammlungen sowie der Personalvertretungen wurden gleichbehandelt.

Ergänzende Bemerkungen sind in Kapitel 7 ausgewiesen: Diese können nicht den Fragen zugeordnet werden, wurden in den Stellungnahmen aber eingebracht.

[1] Zwischenevaluation 2023 des ETH-Bereichs – Bericht der Expertenkommission vom 19. April 2023. URL: *https://ethrat.ch/wp-content/uploads/2023/10/IE23-Expert-Report-DE.pdf*

1.3 Ergebnisse der internen Konsultation

Wir fassen nachfolgend die Ergebnisse zu den vier Fragestellungen zusammen.

Frage 1: Inwiefern können die Varianten «SNLs» und «SNL» aus Ihrer Sicht die Ziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, erfüllen?

Aus Sicht der Institutionen können beide Modellvarianten die gemeinsam gesetzten Ziele grundsätzlich erreichen. Die Modellvarianten setzen jedoch unterschiedliche Schwerpunkte. Die Modellvariante SNLs wird mehrheitlich als pragmatischer und risikoärmerer Ansatz beurteilt, der die Koordination zwischen den Forschungsanstalten stärke und gleichzeitig bestehende institutionelle Stärken bewahre. Die Wirkung der Modellvariante SNLs wird als vergleichsweise weniger tiefgreifend eingeschätzt und hängt stark von klaren Zielbildern, einer wirksamen Governance sowie ausreichenden Ressourcen ab.

Der Modellvariante SNL wird langfristig ein höheres Potenzial für die Stärkung der strategischen Steuerung, die Integration und die Umsetzung neuer zentraler Vorhaben zugeschrieben. Gleichzeitig löst sie gemäss den Stellungnahmen erhebliche Widerstände und Unsicherheiten aus. Es werden negative Auswirkungen auf Flexibilität, Autonomie und bestehende Stärken der Forschungsanstalten befürchtet.

Insgesamt steht SNLs für einen inkrementellen Weiterentwicklungsansatz, während SNL als deutlich tiefgreifenderes und damit anspruchsvolleres Reorganisationsvorhaben eingeschätzt wird. SNLs wird in einer deutlichen Mehrheit der Stellungnahmen bevorzugt und bei der Umsetzung mitgetragen.

Zum Zeitpunkt der internen Konsultation sind die Präferenzen wie folgt verteilt:

- Die Modellvariante SNLs wird von den Direktionen des PSI, der Empa, der Eawag und den Personalvertretungen aller Forschungsanstalten bevorzugt. Die Personalvertretungen der Forschungsanstalten präferieren in ihrer gemeinsamen Stellungnahme die Modellvariante SNLs und lehnen die Modellvariante SNL ab.
- Für die Direktion der WSL kommen derzeit beide Modellvarianten infrage, sofern sie weiterentwickelt werden und es eine klare Aussage dazu gibt, warum die Modellvarianten gegenüber dem Status quo zu bevorzugen sind. Ausserdem müssten gemäss der Direktion der WSL verschiedene Verbesserungen an beiden Varianten durchgeführt werden.
- Die Schulleitung der ETH Zürich und die Assemblée d'Ecole der EPFL bevorzugen zum Konsultationszeitpunkt ebenfalls die Modellvariante SNLs.
- Die Schulleitung der EPFL und die Hochschulversammlung der ETH Zürich bevorzugen die Modellvariante SNL.

Frage 2: Welche Chancen/Risiken sehen Sie für die Varianten «SNLs» und «SNL»?

Gemäss den Rückmeldungen aus der internen Konsultation bietet die *Modellvariante SNLs die Chance* einer pragmatischen, schrittweisen und vergleichsweise risikoarmen Weiterentwicklung des bestehenden Systems. SNLs stärkt die Koordination und Zusammenarbeit der Forschungsanstalten unter einem gemeinsamen strategischen Dach, ermöglicht gewisse Effizienzgewinne und Skaleneffekte und bewahrt gleichzeitig die institutionelle Autonomie, die wissenschaftliche Exzellenz und die Identität beziehungsweise die Kultur der Forschungsanstalten. Zudem wird ihr eine höhere Akzeptanz innerhalb des ETH-Bereichs zugeschrieben. Als *Risiken* der Modellvariante SNLs werden insbesondere die begrenzte Transformationswirkung, eine erhöhte organisatorische Komplexität durch zusätzliche Governance- und Koordinationsstrukturen, mögliche Beeinträchtigungen der Unterstützungsdienste sowie die Gefahr einer fortbestehenden Fragmentierung genannt. Es wird darauf hingewiesen, dass viele der erwarteten Vorteile auch ohne Reorganisation erreicht werden könnten.

Die *Chancen* der *Modellvariante SNL* liegen gemäss Konsultation in einer stärkeren strategischen Steuerung, klarerer Governance, grösseren Skaleneffekten und einer stärkeren Integration der Forschungsanstalten. Die Variante SNL könnte die Umsetzung grosser strategischer Initiativen erleichtern, die Bildung neuer zentraler Einheiten (insbesondere die «Digital Unit») unterstützen und die gemeinsame Positionierung der Forschungsanstalten innerhalb und ausserhalb des ETH-Bereichs stärken, insbesondere die internationale Sichtbarkeit. Gleichzeitig birgt die Modellvariante SNL gemäss interner Konsultation erhebliche *Risiken:* Dazu zählen die hohe organisatorische, kulturelle und finanzielle Komplexität der Transformation, mögliche Verluste institutioneller Identität, Marken und Profile der Forschungsanstalten

sowie die Gefahr einer stärkeren Bürokratisierung mit längeren Entscheidungswegen und geringerer Agilität. Insgesamt wird der Mehrwert der Modellvariante SNL gegenüber dem Status quo oder der Variante SNLs von mehreren Institutionen als unklar beurteilt, während gleichzeitig ein erhebliches Risiko gesehen wird, dass die Erwartungen an die Reorganisation nicht erfüllt werden.

Frage 3: Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit die Variante «SNLs» oder «SNL» erfolgreich umgesetzt werden kann?

Für die erfolgreiche Umsetzung *beider Modelle* sind laut den Institutionen eine klare, aus der Strategie abgeleitete Vision mit definierten Zielen, messbarem Nutzen und nachvollziehbarer Kommunikation sowie eine frühzeitig festgelegte, transparente Governance mit eindeutigen Rollen und Verantwortlichkeiten notwendig. Entscheidungen müssen gemäss den Stellungnahmen auf fundierten Kosten-Nutzen- und einer Chancen-Risiko-Analyse beruhen und im gesamten Prozess transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden.

Weiter sind ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen sowie eine Umsetzungsplanung erforderlich, damit die Realisierung der beiden Varianten gelingen kann. Während der Transformation müssen der laufende Forschungsbetrieb, die wissenschaftliche Exzellenz sowie die Autonomie, die Identität und die Kultur der Forschungsanstalten gewahrt bleiben. Gleichzeitig soll die gewählte Lösung die Zusammenarbeit und die strategische Kohärenz im ETH-Bereich stärken.

Als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung wird die frühzeitige und *s*ubstanzielle Einbindung der Mitarbeitenden genannt. Schliesslich müssen Unterstützungsdienste so ausgestaltet werden, dass sie die Forschung wirksam unterstützen und gleichzeitig sinnvolle Standardisierungen und Effizienzgewinne ermöglichen.

Für die erfolgreiche Umsetzung von *SNLs* muss gemäss der internen Konsultation sichergestellt werden, dass das Modell als eigenständige und langfristig tragfähige Lösung funktioniert. Wichtig ist eine ausgewogene Governance, klare Finanzierungs- und Entscheidungsregeln sowie die gezielte Weiterentwicklung gemeinsamer Unterstützungsdienste auf Basis fundierter Analysen. Die Prozesse müssten auch in SNLs stark harmonisiert sein.

SNL benötigt gemäss der internen Konsultation eine verbindliche rechtliche Verankerung zum Schutz zentraler Themenfelder und nationaler Aufträge sowie die Sicherstellung, dass Mitarbeitende keine rechtlichen oder materiellen Nachteile erleiden. Weiter braucht es eine starke und ausgewogene Führung, einen klar umrissenen Transformationsprozess und klare Perspektiven für die Mitarbeitenden. Wichtig für die Umsetzung ist zudem eine gemeinsame Kultur, transparente Prozesse, wirksame Mitwirkung und eine möglichst geringe Belastung des wissenschaftlichen Betriebs durch die Transformation.

Frage 4: Welchen Beitrag können Sie leisten, um die Variante «SNLs» oder «SNL» zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen?

Die Institutionen formulieren in ihren Stellungnahmen eine konstruktive und lösungsorientierte Haltung und sind bereit, die Weiterentwicklung des ETH-Bereichs aktiv mitzugestalten. Sie möchten ihre fachliche Expertise, ihre institutionellen Stärken und ihre Erfahrungen in die Ausgestaltung von Vision, Governance, strategischen Prioritäten und Umsetzungsprozessen einbringen.

Gleichzeitig hat für sie die Sicherung eines stabilen Forschungsbetriebs, die Unterstützung der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess sowie die Bereitstellung von Ressourcen für die Umsetzung hohe Priorität während des Transformationsprozesses. Unabhängig von der gewählten Modellvariante besteht grundsätzlich die Bereitschaft, die Reform mitzutragen, wenn die Bedenken der Institutionen und deren Personal adressiert und Überlegungen transparent kommuniziert werden.

Weitere Ergebnisse

Die zusätzlichen Bemerkungen der Institutionen zeigen eine grundsätzliche Unterstützung der Ziele von «FIT for the Future». Gleichzeitig bestehen Vorbehalte hinsichtlich des Prozesses, der Entscheidungsgrundlagen, der Transparenz und der Umsetzbarkeit. Wiederholt werden unzureichende Informations- und Entscheidungsgrundlagen, insbesondere eine fehlende Kosten-Nutzen-Analyse sowie unklare Risiken und Transformationskosten, kritisiert. Zudem wird die

Bedeutung von Transparenz, Kommunikation und Partizipation sowie der Einbezug der Mitarbeitenden für eine erfolgreiche Umsetzung hervorgehoben. Mehrere Institutionen betonen die Wahrung institutioneller Autonomie, Organisationskultur und institutsnaher Unterstützungsdienste und stellen infrage, ob die angestrebten Ziele zwingend eine Reorganisation erfordern.

1.4 Schlussfolgerungen

Betrachten wir die Rückmeldungen zu den vier gestellten Fragen, so lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen ableiten:

- Die *Modellvariante SNLs geniesst insgesamt breite Unterstützung*. Sie wird als pragmatischer, risikoärmer und als besser geeignet beurteilt, um die bestehende Struktur, die institutionellen Stärken, die Autonomie und die Identität der Forschungsanstalten zu bewahren.
- Beide Modellvarianten werden grundsätzlich als geeignet betrachtet, die angestrebten Ziele zu erreichen. Während SNLs für eine schrittweise Weiterentwicklung steht, verfolgt SNL einen wesentlich umfassenderen Transformationsansatz.
- Die Notwendigkeit sowie der potenzielle Zusatznutzen der Modellvariante SNL werden von den Forschungsanstalten teilweise infrage gestellt. Es werden erhebliche Risiken in Bezug auf die Umsetzung, die Akzeptanz, die kulturelle Integration sowie mögliche negative Auswirkungen auf Agilität, Flexibilität und wissenschaftliche Exzellenz identifiziert.
- Die Qualität der Umsetzung wird von den Institutionen als wichtiger eingeschätzt als die Organisationsstruktur an sich. Unabhängig von der gewählten Modellvariante werden darum klare strategische Zielbilder, eine wirksame Governance, transparente Entscheidungsgrundlagen sowie die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden als zentrale Erfolgsfaktoren genannt.
- Alle Institutionen zeigen eine konstruktive und lösungsorientierte Haltung und erklären sich in ihren Stellungnahmen bereit, die Weiterentwicklung des ETH-Bereichs aktiv mitzugestalten.

1.5 Weiteres Vorgehen

Das weitere Vorgehen im Projekt «FIT for the Future» ist abhängig vom Entscheid für eine der beiden Modellvarianten:

- Für die Modellvariante *SNLs* wäre eine Anpassung der Verordnung des ETH-Rats über die Forschungsanstalten erforderlich. Der ETH-Rat führt in diesem Fall eine Ämterkonsultation sowie eine erneute Anhörung im ETH-Bereich durch.
- Für die Modellvariante *SNL* wären eine Revision des ETH-Gesetzes sowie weiterer Rechtsgrundlagen notwendig; hier überweist der ETH-Rat das Geschäft dem Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF). Dieses führt zum Entwurf für eine Gesetzesänderung zunächst eine Ämterkonsultation durch, in die die Institutionen des ETH-Bereichs über den ETH-Rat einbezogen werden, und – nach einem ersten (positiven) Beschluss des Bundesrats – zudem eine Vernehmlassung. Anschliessend überweist der Bundesrat das Geschäft dem Parlament, das über die Revision des ETH-Gesetzes entscheidet.

2. Einleitung

2.1 Ausgangslage

Gestützt auf die strategischen Ziele des Bundesrats für den ETH-Bereich sowie den strategischen Plan des ETH-Rats (2025-2028) haben sich der ETH-Rat und die Leitungsgremien der Institutionen des ETH-Bereichs einstimmig auf *acht Ziele* für eine zukunftsgerichtete Organisation und Struktur des ETH-Bereichs verständigt (siehe Anhang I). Die acht Ziele adressieren auch die verschiedenen Empfehlungen der Zwischenevaluationsberichte für den ETH-Bereich aus den Jahren 2019 und 2023.

An seiner Klausursitzung im Juli 2024 hatte der ETH-Rat, unterstützt von den Direktoren/-innen der Forschungsanstalten, entschieden, eine Vorkonsultation für das Organisationsentwicklungsprojekt «FIT for the Future» zu lancieren. Ziel der Vorkonsultation war es, zu klären, wie die oben erwähnten acht Ziele erreicht werden können.

In einem weiteren Schritt hat der ETH-Rat im März 2026 *zwei Modellvarianten* zur Organisationsentwicklung des ETH-Bereichs in die interne Konsultation im ETH-Bereich geschickt. Die beiden Modellvarianten tragen die Arbeitsnamen «Swiss National Labs (SNLs)» respektive «Swiss National Lab (SNL)».

- Im Vorschlag mit dem Arbeitstitel «Swiss National Labs» behalten die vier Forschungsanstalten (PSI, WSL, Empa, Eawag) ihre Rechtspersönlichkeiten.
- Im Vorschlag mit dem Arbeitstitel «Swiss National Lab» werden die vier Forschungsanstalten zu einer Rechtspersönlichkeit zusammengeführt.
- Bei beiden Modellvarianten erhalten die Forschungsanstalten einen neuen gemeinsamen Auftritt unter einem gemeinsamen Dach unter Beibehaltung ihrer Namen, ihrer Logos/Brands und ihrer Standorte (siehe Anhang II für eine detaillierte Beschreibung der Modellvarianten).

Beide Modellvarianten verfolgen das Ziel, die Zusammenarbeit der vier Forschungsanstalten zu verstärken und sie zum dritten Pfeiler des ETH-Bereichs neben den beiden ETH aufzuwerten.

Die Schulleitungen der beiden Hochschulen beziehungsweise die Direktionen der Forschungsanstalten sowie die Mitwirkungsberechtigten der Institutionen (das heisst die Hochschulversammlungen der beiden ETH und die Personalvertretungen der Forschungsanstalten) wurden im Rahmen einer internen Konsultation vom 9. März bis 10. Juni 2026 eingeladen, einen Fragenkatalog zu den beiden Modellvarianten zu beantworten. Das vorliegende Dokument gibt eine Übersicht über die Ergebnisse der internen Konsultation. Alle Institutionen haben konsolidierte Stellungnahmen eingereicht. Zusätzlich haben die Personalvertretungen der vier Forschungsanstalten eine gemeinsame Stellungnahme eingereicht.

2.2 Zweck und Zielsetzung des Dokuments

Zweck des vorliegenden Dokuments ist die Analyse der eingegangenen Stellungnahmen im Rahmen der internen Konsultation im ETH-Bereich zum Projekt «FIT for the Future». Ziel ist es, die Stellungnahmen entlang der vier Fragestellungen der internen Konsultation zusammenzufassen.

2.3 Fragestellungen

Basierend auf den *acht Zielen* für eine zukunftsfähige Organisation und Struktur des ETH-Bereichs und den beiden *Modellvarianten «SNLs» und «SNL»* hat der ETH-Rat einen Fragenkatalog mit vier Fragen formuliert, die in der Konsultation beantwortet werden sollten:

1. Inwiefern können die Varianten «SNLs» und «SNL» aus Ihrer Sicht die Ziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, erfüllen?
2. Welche Chancen/Risiken sehen Sie für die Varianten «SNLs» und «SNL»?
3. Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit die Variante «SNLs» oder «SNL» erfolgreich umgesetzt werden kann?

4. Welchen Beitrag können Sie leisten, um die Variante «SNLs» oder «SNL» zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen?

2.4 Methodisches Vorgehen und Rücklauf

Die Schulleitungen der beiden ETH und die vier Direktionen der Forschungsanstalten wurden gebeten, je eine konsolidierte Stellungnahme einzureichen. Die Weiterleitung der Konsultationsdokumente an die Mitwirkungsberechtigten innerhalb der sechs Organisationen überliess der ETH-Rat den Schulleitungen respektive den Direktionen. Weiter haben die Personalvertretungen eine gemeinsame Stellungnahme verfasst. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Stellungnahmen.

D 2.1: Übersicht Umfang Stellungnahmen

Institutionen	*Stellungnahmen Schulleitungen und Direktionen*	*Stellungnahmen Hochschulversammlungen/Personalvertretungen Forschungsanstalten*	*verschiedene Unterlagen als Beilage zu den Stellungnahmen*
PSI	6 Seiten	10 Seiten	27 Seiten
WSL	17 Seiten	2 Seiten (plus 75 Seiten Anhang)	22 Seiten
Empa	2 Seiten	5 Seiten	32 Seiten
Eawag	11 Seiten	3 Seiten (plus 11 Seiten Anhang)	27 Seiten
ETH Zürich	1 Seite	2 Seiten	2 Seiten
EPFL	2 Seiten	1 Seite	-
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	-	4 Seiten (exkl. Anhang)	-

Hinweis: Nicht konsolidierte Anhänge zu den Stellungnahmen (z.B. Detailauswertungen von Mitarbeitenden-Befragungen, Antworten der Mitwirkungsberechtigten usw.) wurden nicht ausgewertet.
Legende: PV = Personalvertretungen; FA = Forschungsanstalten.

Insgesamt bildeten die über 250 Seiten Text die Grundlage für die nachfolgende Auswertung. Dabei sind wir wie folgt vorgegangen:

- Im *ersten Schritt* wurden die zentralen Aussagen aus jeder Stellungnahme in einer Tabelle erfasst.
- Basierend darauf wurde im *zweiten Schritt* eine vorläufige deskriptive Zusammenfassung der zentralen Aussagen erarbeitet.

Es wurde *keine Gewichtung der Stellungnahmen* vorgenommen, das heisst, die Stellungnahmen der Schulleitungen, Direktionen und der Hochschulversammlungen sowie der Personalvertretungen wurden gleichbehandelt. Bei den Antworten auf die Fragen treten eine Reihe von Redundanzen auf (ähnliche oder gleiche Argumente wurden auf mehrere Fragen angegeben bzw. können diesen zugeordnet werden). *Wir haben diese Redundanzen nicht bereinigt, da nach unserer Einschätzung mehrmals beschriebene Argumente für die Institutionen besonders bedeutsam sind.*

3. Zielerreichung Modellvarianten (Frage 1)

Wir haben die Rückmeldungen zu Frage 1 «Inwiefern können die Varianten ‹SNLs› und ‹SNL› aus Ihrer Sicht die Ziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, erfüllen?» ausgewertet und die zentralen Aspekte aus Sicht der Befragten zusammengefasst.

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts haben der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs acht gemeinsame Ziele definiert:

- *Ziel 1:* Schaffung einer neuen missionsorientierten Einheit, inklusive der benötigten Infrastruktur zum Thema «Digitalisierung»
- *Ziel 2a:* Verbesserung der Instrumente zur Förderung der Zusammenarbeit innerhalb des ETH-Bereichs und darüber hinaus.
- *Ziel 2b:* Verbesserung der administrativen Prozesse und Verschlankung/Effizienzsteigerung unterstützender Dienste.
- *Ziel 3:* Schaffung einer Struktur für die Forschungsanstalten, die – in Ergänzung zu den beiden Hochschulen – eine einfachere Integration bestehender oder eine Unterstützung der Schaffung neuer missionsorientierter Einheiten in der Zukunft ermöglicht.
- *Ziel 4a:* Verbesserung der Fähigkeit zur strategischen Koordination und zur gemeinsamen Entwicklung der Tätigkeitsportfolios der Institutionen des ETH-Bereichs, um weiterhin an der Spitze der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklungen zu bleiben.
- *Ziel 4b:* Verlagerung oder Zusammenführung von Einheiten wo angezeigt, um die Aufgabenprofile zu schärfen, die gesellschaftliche Wirkung zu erhöhen, die Effizienz zu steigern und/oder Redundanzen zu vermindern.
- *Ziel 5:* Stärkung der physischen Präsenz der Forschungsanstalten in der Romandie, unter Beibehaltung der Präsenz der bestehenden Standorte.
- *Ziel 6:* Weiterentwicklung der Stärken des aktuellen Systems, einschliesslich der äusserst wertvollen «Brands» und Dienstleistungen sowie der engen Verbindungen zu den Stakeholdern.

Wir präsentieren im Folgenden die übergeordneten Einschätzungen und anschliessend die Detailergebnisse nach Modellvariante. Die Detailergebnisse nach Institutionen finden sich im Anhang III.

3.1 Gesamtergebnis der internen Konsultation in Bezug auf die Zielerreichung

Die 13 eingegangenen Stellungnahmen der Institutionen lassen sich in einer Übersicht wie folgt zusammenfassen.

Beurteilung der Modellvariante durch die vier Forschungsanstalten

Die Direktionen des PSI, der Empa und der Eawag sowie die Personalvertretungen der vier Forschungsanstalten präferieren in ihren Stellungnahmen die Modellvariante SNLs im Hinblick auf die Zielerreichung. Die Begründungen dafür präsentieren sich wie folgt.

- Die Direktion des PSI beurteilt die Modellvariante SNLs als robusteren Pfad zur Erreichung der Ziele. Die Personalkommission bevorzugt ebenfalls die Modellvariante SNLs, da unter dieser die bestehenden Strukturen mit vier eigenständigen Forschungsanstalten erhalten bleiben.
- Obwohl die Direktion der WSL beide Modellvarianten in der Konsultation als wenig attraktiv beurteilt, hält sie fest, dass eine Umsetzung dennoch möglich ist, unter der Voraussetzung, dass die Modellvarianten weiterentwickelt werden. Es muss gemäss Direktion der WSL zudem aufgezeigt werden, warum eine Veränderung gegenüber dem Status quo Vorteile aufweist.[2] Die Personalvertretung der WSL präferiert die Modellvariante SNLs.
- Die Direktion der Empa beurteilt die Modellvariante SNLs als vielversprechendere Lösung. Da die Modellvariante SNLs auf den bestehenden Strukturen aufbaut, teilt auch die Personalvertretung der Empa diese Einschätzung und bevorzugt ebenfalls die Modellvariante SNLs.

[2] Vgl. dazu den Nachtrag des WSL-Direktors zur Konsultationsantwort anlässlich der ETH-Ratssitzung vom 15./16. Juli 2026.

- Die Direktion der Eawag unterstützt *unter den aktuellen Rahmenbedingungen* die Modellvariante SNLs. Die Personalvertretung der Eawag beurteilt die bestehende Struktur mit vier eigenständigen Forschungsanstalten als leistungsfähig und stabil. Sie bevorzugt ebenfalls die Modellvariante SNLs.
- In ihrer gemeinsamen Stellungnahme unterstützen die Personalvertretungen der Forschungsanstalten die Modellvariante SNLs. Eine Weiterverfolgung der Modellvariante SNL lehnen die Personalvertretungen dezidiert ab.

Beurteilung der Modellvariante SNLs durch die ETH Zürich

Die Schulleitung der ETH Zürich unterstützt *zum Zeitpunkt der internen Konsultation* die Modellvariante SNLs, sieht die Ziele der Reorganisation langfristig aber durch die Modellvariante SNL besser erreicht. Die Hochschulversammlung der ETH Zürich unterstützt die Modellvariante SNL.

Beurteilung der Modellvarianten durch die EPFL

Die Schulleitung der EPFL unterstützt *zum Zeitpunkt der internen Konsultation* die Modellvariante SNL, die Assemblée d'Ecole der EPFL präferiert die Modellvariante SNLs.

Das Gesamtergebnis lässt sich tabellarisch wie folgt darstellen.

D 3.1: Präferierte Modellvarianten gemäss interner Konsultation

Institution	*SNL*	*SNLs*
PSI Direktion		
PSI Personalkommission		
WSL Direktion		
WSL Personalvertretung		
Empa Direktion		
Empa Personalvertretung		
Eawag Direktion		
Eawag Personalvertretung		
ETH Zürich Schulleitung		
ETH Zürich Hochschulversammlung		
EPFL Schulleitung		
EPFL Assemblée d'Ecole		
Gemeinsame Stellungnahme der PV der vier FA		

Quelle: Zusammenstellung Interface basierend auf den 13 Stellungnahmen aus den Institutionen.
Legende: PV = Personalvertretungen; FA = Forschungsanstalten.

3.2 Detailergebnisse nach Modellvarianten

Im Detail wurde der Beitrag zur Zielerreichung der beiden Varianten wie folgt beurteilt.

Beurteilung der Modellvariante SNLs

Die Modellvariante SNLs wird insgesamt als pragmatisch, risikoärmer sowie institutionell und politisch als realistischer eingeschätzt. Alle Institutionen sehen die Modellvariante SNLs als Option, die mehrere der acht Ziele schrittweise erreicht und damit keinen grundlegenden Umbruch auslöst. Dies wird wie folgt begründet:

- *Breite Zielerreichung möglich:* Mehrere Institutionen geben an, dass die meisten Ziele mit der Modellvariante SNLs aus ihrer Sicht grundsätzlich erreicht werden können, teilweise sogar gut oder sehr gut (z.B. Ziele 2a, 2b, 4a, 6).

- *Pragmatische Weiterentwicklung statt Umbruch:* Die Modellvariante SNLs ermöglicht aus Sicht der Mehrheit der Institutionen mittelfristig eine inkrementelle Verbesserung durch stärkere strategische Koordination, gemeinsame Programme und bessere Nutzung gemeinsamer Aktivitäten bei gleichzeitiger Bewahrung der ausgewiesenen institutionellen Stärken und Brands.
- *Verbesserungspotenzial bei Koordination und Zusammenarbeit:* Insbesondere innerhalb der Forschungsanstalten sind mit Modellvariante SNLs aus Sicht der Forschungsanstalten moderate bis gute Fortschritte möglich (z.B. durch gemeinsame Planung oder Programme sowie bei den Support Services).
- *Geringere Risiken und höhere Umsetzbarkeit:* Die Umsetzung der Modellvariante SNLs gilt als weniger risikobehaftet, einfacher und politisch realistischer als die Umsetzung der Modellvariante SNL.

Kritisch beurteilt werden im Zusammenhang mit der Modellvariante SNLs zwei Aspekte:

- *Begrenzte Transformationswirkung:* Eine Minderheit der Stellungnahmen betont, dass die Modellvariante SNLs weniger ambitioniert ist und keine grundlegende Transformation oder zusätzliche Integration (mit den Hochschulen oder externen Partnern) bewirkt, wie dies bei der Modellvariante SNL der Fall wäre. Langfristig seien die Ziele nur mit der Modellvariante SNL zu erreichen.
- *Implementation aufgrund unklarer Zielbilder herausfordernd:* Kritisch beurteilt wird vor allem in den Forschungsanstalten, dass ohne klare Zielbilder, Governance und gemeinsame Ressourcen die Wirkung der Modellvariante SNLs begrenzt bleiben müsse (z.B. bei der Entwicklung der «Digital Unit» oder der Kooperation im ETH-Bereich).

Beurteilung der Modellvariante SNL

Die Modellvariante SNL wird als ambitionierter, aber deutlich risikoreicherer Transformationsansatz bewertet. Aus Sicht der Mehrheit der Institutionen ist die Modellvariante SNL mit erheblichen Risiken, (unklaren) Kostenfolgen und Unsicherheiten sowie teilweise mit negativen Effekten auf bestehende Stärken der Forschungsanstalten verbunden. Insgesamt erbringt die Modellvariante SNL nur langfristig und nur unter der Voraussetzung optimaler Rahmenbedingungen einen Mehrwert (d.h. bei klarer Vision, ausreichenden Ressourcen und geeigneter Umsetzung).

Die Zielerreichung durch Modellvariante SNL wird wie folgt bewertet:

- *Höheres Potenzial für ausgewählte Ziele:* Die Stärken der Modellvariante SNL liegen aus Sicht der Mehrheit der Institutionen in der Stärkung der strategischen Steuerung und Koordination (Ziel 4a), der Integrationswirkung (Ziele 1, 2a, 2b, 3, 4a), der Ressourcenmobilisierung und dem Aufbau neuer Einheiten (insbesondere «Digital Unit»). Einige Ziele (z.B. Ziel 1, Ziel 5) können aus Sicht der Mehrheit der Institutionen sehr gut erreicht werden. Die Modellvariante SNL könnte insbesondere aus Sicht der beiden Hochschulen eine einheitliche, starke dritte Säule mit grösserer Wirkung schaffen. Gemäss der Mehrheit der Forschungsanstalten deckt die Modellvariante SNL andere Ziele (z.B. Ziel 6, 4b) nur ungenügend ab.
- *Skaleneffekte möglich:* Eine zentrale Steuerung, wie in Modellvariante SNL vorgesehen, kann administrative Prozesse vereinheitlichen und Synergien erzeugen. Allerdings sehen die Institutionen auch die Gefahr von Zielkonflikten, wie beispielsweise zwischen Skaleneffekten und bürokratischer Komplexität, strategischer Steuerung und wissenschaftlicher Autonomie/Agilität sowie Integration/Konsolidierung und institutioneller Identität.
- *Stärkere Koordination und schnellere Entscheidungen:* Die Modellvariante SNL ermöglicht durch die zentrale Führungsstruktur eine stärkere strategische Koordination und schnellere Entscheidungsfindung. Aus Sicht der Forschungsanstalten ist dies aber mit dem Risiko von Top-down-Entscheiden ohne ausreichende fachliche Nähe verbunden. Zudem werden Verteilkämpfe im Budgetprozess als Risiko für die Zusammenarbeit unter den Forschungsanstalten beurteilt.
- *Weitere potenzielle Risiken:* Die Stellungnahmen der Forschungsanstalten identifizieren für die Modellvariante SNL weitere Risiken. Wir führen diese summarisch auf:
  - Verlust an Flexibilität und Autonomie
  - Gefahr von Bürokratie und Schattenstrukturen
  - Gefahr von kulturellen Spannungen zwischen den Forschungsanstalten
  - Schwächung bestehender Marken, Netzwerke und Vertrauen
  - Hohe Transformationskosten und bestehende Unsicherheiten
  - Insgesamt unklarer Mehrwert der Reorganisation

Vergleich der Modellvarianten

Beide Modellvarianten können gemäss den Rückmeldungen die gemeinsam gesetzten Ziele des ETH-Rats und der Institutionen des ETH-Bereichs grundsätzlich erreichen, setzen jedoch gemäss Ansicht der Befragten unterschiedliche Schwerpunkte:

- Die Modellvariante SNLs wird mehrheitlich als *pragmatischer und risikoärmerer Ansatz* bewertet, der zur Erreichung vieler Ziele beiträgt. Aus Sicht der Mehrheit der Institutionen gewährleistet die Modellvariante SNLs eine stärkere Koordinationsfähigkeit unter den Forschungsanstalten bei gleichzeitiger Bewahrung bestehender institutioneller Stärken. Die Institutionen halten fest, dass die Transformationswirkung der Modellvariante SNLs im Vergleich dazu begrenzt bleibt. Sie hängt gemäss den Stellungnahmen zudem stark von klaren Zielbildern, Governance und Ressourcen ab.
- Mehrere Institutionen betonen, dass die Modellvariante SNL (unter optimalen Rahmenbedingungen) *langfristig* ein höheres Potenzial für strategische Steuerung, Integration und die Umsetzung neuer zentraler Vorhaben wie einer «Digital Unit» bietet.
- Die Befragten halten fest, dass die Modellvariante SNL zum Konsultationszeitpunkt mit erheblichen Widerständen, Unsicherheiten und möglichen negativen Effekten auf Flexibilität, Autonomie und bestehende Stärken der Forschungsanstalten verbunden sein dürfte.

Insgesamt bringt gemäss den Rückmeldungen die *Modellvariante SNLs mittelfristig schrittweise Verbesserungen*. Die Modellvariante SNL steht dagegen für ein tiefgreifenderes, aber auch deutlich anspruchsvolleres Reorganisationsvorhaben.

4. Chancen und Risiken der Modellvarianten (Frage 2)

Wir haben aus den Rückmeldungen zu Frage 2 «Welche Chancen/Risiken sehen Sie für die Varianten ‹SNLs› und ‹SNL›?» eruiert, welche Chancen und Risiken aus Sicht der Befragten für die beiden Modellvarianten zu berücksichtigen sind. Wir präsentieren die am häufigsten genannten Chancen und Risiken pro Variante. Die Detailergebnisse nach Institutionen finden sich im Anhang III.

4.1 Chancen und Risiken der Modellvariante SNLs

Die Modellvariante SNLs bietet gemäss den Rückmeldungen insbesondere *Chancen* in einer pragmatischen und risikoarmen Weiterentwicklung des bestehenden Systems, da SNLs auf vorhandenen Strukturen aufbaut und eine schrittweise Umsetzung ermöglicht. Die folgenden Chancen wurden im Einzelnen genannt:

- *Schrittweise Weiterentwicklung:* Die Modellvariante SNLs ermöglicht eine pragmatische und schrittweise Weiterentwicklung des bestehenden Systems, indem sie auf vorhandenen Strukturen aufbaut und damit eine vergleichsweise praktikable und politisch realistische Umsetzung erlaubt.
- *Stärkung gemeinsamer Ausrichtung:* Sie stärkt die Forschungsanstalten durch ein gemeinsames strategisches Dach, verbessert die Koordination und fördert eine systematischere Zusammenarbeit durch gemeinsame Programme, Aktivitäten sowie schrittweise aufgebaute Support Services und Infrastrukturen.
- *Erhalt von zentralen Erfolgsfaktoren:* Die institutionelle Autonomie, die wissenschaftliche Exzellenz und Identität der einzelnen Forschungsanstalten bleibt bei SNLs erhalten, was als zentral für den Erfolg, die Kultur, die Motivation der Mitarbeitenden und die internationale Sichtbarkeit angesehen wird.
- *Effizienzgewinne und Skaleneffekte möglich:* Es entstehen moderate Effizienzgewinne und Skaleneffekte, etwa durch selektiv gebündelte Unterstützungsdienste oder abgestimmte Beschaffung, ohne dass die Funktionsweise der Institutionen grundlegend verändert werden muss.
- *Stärkung Wirkung und Relevanz für die Gesellschaft:* SNLs unterstützt die Bündelung komplementärer Stärken der Forschungsanstalten und behält gleichzeitig ihre Nähe zu Industrie und anderen Stakeholdern, wodurch Wirkung und Relevanz für die Gesellschaft gestärkt werden können.
- *Breite Akzeptanz:* Der Ansatz fördert eine breitere Akzeptanz innerhalb der Organisation, da seine Realisierung weniger Unruhe auslöst und die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Institutionen bewahrt.

Die *Risiken* der Modellvariante SNLs bestehen vor allem in einer nur begrenzten Transformationswirkung. Die folgenden Risiken wurden in den Stellungnahmen der Institutionen genannt:

- *Begrenzte Transformationswirkung:* Es besteht die Gefahr, dass SNLs trotz Verbesserungen nur begrenzte Transformationswirkung entfaltet und keine Garantie für bessere Zusammenarbeit bietet, da diese weiterhin stark von Kultur, Führung, Anreizen sowie klaren Ressourcen- und Governance-Strukturen abhängt.
- *Erhöhte organisatorische Komplexität:* SNLs bringt aus Sicht der Mehrheit der Institutionen eine erhöhte organisatorische Komplexität mit sich, insbesondere durch anspruchsvolle Governance-Strukturen, zusätzliche Koordinationsmechanismen und teilweise unklare Rollendefinitionen (z.B. bei Unterstützungsfunktionen). Damit verbunden sind höhere Koordinations- und Transformationskosten sowie das Risiko ineffizienter oder langsamer Entscheidungsprozesse.
- *Eingeschränkte Flexibilität aufgrund Zentralisierung:* Gut funktionierende Unterstützungsdienste könnten durch die Umstellung beeinträchtigt werden und die Qualität der Dienstleistungen könnte kurzfristig sinken. Die Zentralisierung könnte folglich die Flexibilität der Forschungsanstalten einschränken, während gleichzeitig unklar bleibt, ob die angestrebten Effizienzgewinne tatsächlich erreicht werden.
- *Fortbestehende Fragmentierung:* Die Beibehaltung mehrerer Einheiten unter einem Dach birgt das Risiko einer fortbestehenden Fragmentierung und einer begrenzten strategischen Kohärenz.
- *Vorteile SNLs auch durch bestehende Organisationsstruktur realisierbar:* Es wird insgesamt betont, dass viele der erwarteten Vorteile der Modellvariante SNLs nicht zwingend an eine Reorganisation gebunden sind und auch in den

bestehenden Organisationsstrukturen erreicht werden könnten, während gleichzeitig keine Garantie besteht, dass die neue Struktur die Zusammenarbeit tatsächlich verbessert.

4.2 Chancen und Risiken der Modellvariante SNL

Die folgenden *Chancen* der Modellvariante SNL wurden in den Stellungnahmen der Institutionen aufgeführt:

- *Zentrale Steuerung und klare Governance-Strukturen:* Die Modellvariante SNL eröffnet die Möglichkeit einer stärkeren zentralen Steuerung und einer klareren Governance, wodurch Verantwortlichkeiten gebündelt und Entscheidungsprozesse strukturiert werden können. Dies kann insbesondere bei grossen strategischen und missionsorientierten Initiativen zu mehr Klarheit führen.
- *Skaleneffekte bei Unterstützungsdiensten:* Die Modellvariante SNL ermöglicht Skaleneffekte, etwa bei Unterstützungsdiensten (z.B. Lizenzen, IT, Beschaffung), sowie bessere Voraussetzungen für eine stärkere Konsolidierung und Integration der vier Forschungsanstalten.
- *Erleichterte Schaffung neuer Einheiten:* Durch die zentrale Struktur können neue Einheiten, insbesondere im Bereich Digitalisierung (sowie z.B. die «Digital Unit»), einfacher aufgebaut und integriert werden, wodurch auch die Realisierung grosser, missionsorientierter Initiativen («Leuchtturmprojekte») erleichtert wird.
- *Stärkung der gemeinsame Position der Forschungsanstalten:* SNL kann eine stärkere gemeinsame Position innerhalb des ETH-Bereichs und gegenüber externen Partnern schaffen und mindestens teilweise die Schaffung einer eigenständigen «dritten Säule» neben ETH Zürich und EPFL ermöglichen.
- *Höhere internationale Sichtbarkeit:* Zudem ergeben sich Chancen für eine höhere internationale Sichtbarkeit, eine thematische Fokussierung und eine strategische Weiterentwicklung, insbesondere wenn eine stärkere Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen gelingt.

Für die Modellvariante SNL wurden zahlreiche *Risiken* beschrieben. Insgesamt wird der Mehrwert der Modellvariante SNL gegenüber dem Status quo oder der Variante SNLs als unklar beurteilt. Weiter bestehe eine grosse Gefahr darin, dass die Erwartungen an die Reorganisation nicht erfüllt werden könnten, beziehungsweise die Reorganisation in der Umsetzung scheitere. Folgende Risiken wurden im Einzelnen genannt:

- *Erhöhte organisatorische, kulturelle und finanzielle Komplexität:* Die Modellvariante SNL sei mit einer sehr hohen organisatorischen, kulturellen und finanziellen Komplexität verbunden, was sich in grossen Transformationsaufwänden und erhöhten operativen Risiken niederschlagen könne (z.B. aufgrund der Bindung von Ressourcen, hohen Opportunitätskosten usw.).
- *Verlust der institutionellen Identität:* Es besteht ein ausgeprägtes Risiko des Verlusts institutioneller Identität, der Marken («Brands») und Profile der Forschungsanstalten, was einerseits die interne Identifikation, das Vertrauen der Mitarbeitenden und die Arbeitgeberattraktivität vermindern und andererseits die externe Wahrnehmung und bestehende Netzwerke erheblich schwächen könnte.
- *Erhöhter bürokratischer Aufwand und Distanz:* Die Zentralisierung und zusätzliche Hierarchieebenen des Top-down-Führungsmodells in der Modellvariante SNL können zu mehr Bürokratie, längeren Entscheidungswegen und einer grösseren Distanz zwischen Forschung und Entscheidungsinstanzen führen, wodurch Agilität, Flexibilität und wissenschaftliche Exzellenz beeinträchtigt würden.
- *Weitere Risiken:* Weitere, vereinzelt genannte Risiken betreffen eine mögliche Verdrängung bestehender Forschungsbereiche durch neue Einheiten, den Verlust von Vielfalt und Spezialisierung sowie eine Priorisierung von zentral geleiteten gut sichtbaren Themen zuungunsten dezentraler, eher weniger gut sichtbarer Forschungsbereiche. Hinzu kommen Unsicherheiten bezüglich politischer Umsetzbarkeit, Finanzierung und Akzeptanz, da die Unterstützung innerhalb der Institutionen und im politischen Umfeld begrenzt ist.

5. Rahmenbedingungen (Frage 3)

Wir haben aus den Rückmeldungen zu Frage 3 «Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit die Variante ‹SNLs› oder ‹SNL› erfolgreich umgesetzt werden kann?» eruiert, welche *Rahmenbedingungen* aus Sicht der Befragten für eine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein müssen. Wir präsentieren zuerst die am häufigsten genannten Rahmenbedingungen für beide Varianten und anschliessend die spezifischen Rahmenbedingungen für die zwei Varianten. Die Detailergebnisse nach Institutionen finden sich im Anhang III.

5.1 Gesamtergebnis der internen Konsultation zu den notwendigen Rahmenbedingungen zur Realisierung der Modellvarianten

Die meisten Rahmenbedingungen, die in den Stellungnahmen erwähnt wurden, sind grundsätzlicher Natur und weitgehend modellunabhängig. Sie gelten sowohl für SNLs als auch für SNL. Im Zentrum stehen insbesondere Klarheit der Ziele, solide Entscheidungsgrundlagen, gute Governance, ausreichende Ressourcen sowie die Einbindung der Mitarbeitenden. Die wichtigsten Punkte lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Klare Vision, Zielbild und Nutzen:* Voraussetzung für beide Modelle ist eine überzeugende, konsistente Gesamtvision. Es braucht klar definierte Ziele, Erfolgsindikatoren und einen nachvollziehbaren Mehrwert für den ETH-Bereich und die Schweiz, die auch kommuniziert werden können. Die Strukturänderung muss aus der Strategie abgeleitet sein, nicht umgekehrt.
- *Klare Governance:* Es braucht eindeutige Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie transparente, nachvollziehbare Entscheidungsprozesse. Die Governance muss effektiv sein, ohne die Autonomie der Einheiten übermässig zu beschneiden. Die Governance-Strukturen müssen vor Einführung eines Modells klar definiert sein.
- *Fundierte Analysen als Entscheidungsbasis:* Entscheide müssen auf umfassenden Kosten-Nutzen- und Risikoanalysen beruhen, die alle relevanten Dimensionen abdecken (inkl. Transformationskosten, Produktivitätsverluste, Opportunitätskosten und kulturelle Aspekte). Auch Alternativen und deren Bewertungskriterien müssen transparent gemacht werden.
- *Hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Gesamtprozess:* Ziele, Entscheidungsgrundlagen, Zwischenschritte und Auswirkungen müssen jederzeit klar kommuniziert werden. Sie müssen für alle Beteiligten verständlich und überprüfbar sein.
- *Ausreichend Ressourcen und Umsetzungsplanung:* Die Transformation erfordert zusätzliche finanzielle Mittel, personelle Kapazitäten und eine realistische, gut abgestützte Roadmap. Für die Umsetzung müssen zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen ausserhalb der Grundfinanzierung zur Verfügung gestellt werden.
- *Schutz des laufenden Betriebs und Sicherung der wissenschaftlichen Exzellenz:* Während der gesamten Transformation müssen die Kontinuität des Forschungsbetriebs, die Qualität der Leistungen sowie die wissenschaftliche Exzellenz gewährleistet bleiben.
- *Wahrung von Autonomie, Identität und Kultur:* Die wissenschaftliche Freiheit, die institutionelle Eigenständigkeit sowie die gewachsenen Kulturen und Identitäten der vier Forschungsanstalten müssen als zentrale Erfolgsfaktoren erhalten bleiben.
- *Stärkung von Zusammenarbeit und Kohärenz im ETH-Bereich:* Die gewählte Modellvariante muss die Zusammenarbeit aller Institutionen (inkl. ETH Zürich und EPFL) stärken. Ausserdem muss eine abgestimmte strategische Planung möglich sein.
- *Konsequente Einbindung der Mitarbeitenden:* Mitarbeitende müssen frühzeitig, aktiv und substanziell in den Prozess einbezogen werden. Transparente Kommunikation, echte Mitwirkungsmöglichkeiten und nachvollziehbare Entscheidungen sind zentral für Akzeptanz und Vertrauen. Es braucht die Unterstützung der Mitarbeitenden aus allen Bereichen (Unterstützungsdienste, Forschung usw.).
- *Faire Rahmenbedingungen für Mitarbeitende:* Der Schutz von Anstellungsbedingungen, Perspektiven und die Vermeidung zusätzlicher Unsicherheit oder Belastung sind unabdingbar für die Tragfähigkeit der Reform.
- *Ausgewogene Ausgestaltung von Unterstützungsdiensten und Strukturen:* Die Unterstützungsdienste sollen ausreichend nah an der Forschung und bei den Institutionen bleiben. Gleichzeitig sind sinnvolle Standardisierung und Effizienzsteigerungen zu berücksichtigen.

5.2 Notwendige Rahmenbedingungen zur Umsetzung SNLs

Zusätzlich zu den für beide Modelle erwähnten Rahmenbedingungen wurden die folgenden Rahmenbedingungen spezifisch für die Modellvariante SNLs benannt.

- *Eigenständigkeit SNLs:* SNLs muss als tragfähige, eigenständige Lösung funktionieren (unabhängig von allfälligen späteren Entwicklungsschritten). Es darf nicht als Übergang zu SNL dienen.
- *Spezifische Governance-Anforderungen für SNLs:* Ausgestaltung einer Führungs- und Entscheidungsstruktur, die Blockaden (z.B. Patt-Situationen) verhindert, kleinere Institute schützt und keine zu stark ausgestalteten Vetorechte vorsieht. Ergänzend sind geeignete Mitwirkungsgefässe für Mitarbeitende (analog zur Hochschulversammlung) vorzusehen.
- *Fokussierte Weiterentwicklung der Strukturen der Unterstützungsdienste:* Es ist eine Priorität auf qualitativ hochwertige, institutsübergreifend koordinierte Unterstützungsdienste (z.B. im Bereich HR, Finanzen, IT) zu legen. Dies soll durch die Bündelung von Unterstützungsdiensten (nicht zwingend Einheiten), die Harmonisierung von Prozessen und die Entwicklung eines gemeinsamen Zielbilds («Greenfield»-Ansatz) ermöglicht werden.
- *Fundierte Vorbereitung der Transformation der Unterstützungsdienste:* Vor einer institutsübergreifenden Weiterentwicklung zentraler Unterstützungsdienste ist eine vertiefte Chancen- und Risikoanalyse erforderlich. Eine solche sei den Institutionen bisher noch nicht vorgelegt worden.
- *Finanzierungs- und Steuerungsmechanismen für gemeinsame Aktivitäten:* Es braucht klare Regeln für die Finanzierung und Mittelallokation (inkl. definierter Anteil am Finanzierungsbeitrag des Bundes) sowie verbindliche Entscheidungsprozesse für gemeinsame Programme.
- *Bewusste Ausrichtung auf standardisierte Dienstleistungen:* Es muss bei den Institutionen das Bewusstsein geschaffen werden, dass stärker koordinierte beziehungsweise harmonisierte Unterstützungsdienste tendenziell weniger individualisiert ausgestaltet sind.

5.3 Notwendige Rahmenbedingungen zur Umsetzung SNL

Zusätzlich zu den für beide Modelle erwähnten Rahmenbedingungen wurden die folgenden Rahmenbedingungen spezifisch für die Modellvariante SNL benannt.

- *Rechtliche Absicherung zentraler Anliegen:* Für SNL braucht es eine verbindliche rechtliche Verankerung zum Schutz zentraler Themenfelder und nationaler Aufträge (inkl. zweckgebundener Mittel) sowie die Sicherstellung, dass Mitarbeitende keine rechtlichen oder materiellen Nachteile erleiden.
- *Klare Transformations- und Personalperspektiven:* Weitere, zentral gefällte Transformationspläne müssen konkret und frühzeitig kommuniziert werden, vor allem wenn sie Auswirkungen auf Funktionen oder Arbeitsbereiche und -orte haben. Die Kommunikation muss erfolgen bevor strukturelle Entscheide gefällt werden.
- *Aktive Entwicklung einer gemeinsamen institutionellen Kultur:* Wird das Modell weiterverfolgt, braucht es den gezielten Aufbau einer neuen, gemeinsamen Kultur unter Berücksichtigung der bestehenden Unterschiede; dies erfordert Zeit, Ressourcen und aktives Change-Management.
- *Starke, kompetente, zentrale Führung bei gleichzeitiger Begrenzung von Zentralisierung:* Eine fachlich breit abgestützte SNL-Leitung ist notwendig. Gleichzeitig müssen Mechanismen gegen übermässige Top-down-Steuerung und Marginalisierung einzelner Einheiten vorgesehen werden. Vor allem kleine Institute brauchen einen gewissen Schutz vor Top-down-Entscheidungen.
- *Option spezifischer Führungsmodelle:* Alternative Führungsansätze (z.B. rotierende Präsidentschaft) sollen zur Sicherstellung von Ausgewogenheit zwischen den Institutionen geprüft werden.
- *Dezentrales, themenzentriertes Stakeholder-Management:* Es werden gezielte Investitionen in ein dezentrales Management der Anspruchsgruppen benötigt. Damit wird die Nähe zu relevanten Stakeholdern der einzelnen Forschungsanstalten gesichert.
- *Klare, einheitliche Prozesse für Programme:* Es werden transparente Prozesse für Themenfindung, Priorisierung, Finanzierung und Steuerung von Programmen benötigt.
- *Mitwirkungsstrukturen auf SNL-Ebene:* Auch und insbesondere im SNL-Modell braucht es die Einrichtung institutionalisierter Mitwirkungsgremien für Mitarbeitende.
- *Begrenzung der Transformationsbelastung:* Überlange beziehungsweise überlastende Transformationsphasen, insbesondere bei Übergängen zwischen Modellen, müssen vermieden werden.

6. Beitrag der Institutionen (Frage 4)

Wir haben aus den Rückmeldungen zu Frage 4 «Welchen Beitrag können Sie leisten, um die Variante ‹SNLs› oder ‹SNL› zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen?» die zentralen Beiträge aus Sicht der Institutionen abgeleitet. Wir präsentieren im Folgenden die am häufigsten genannten Punkte. Die Detailergebnisse nach Institutionen finden sich im Anhang III.

Es wurde in keiner Stellungnahme zum Beitrag der Institutionen zwischen den beiden Modellen unterschieden. Die Beiträge der Institutionen fokussieren sich vielmehr auf die aktive Mitgestaltung, die Stärkung der Zusammenarbeit und die Sicherstellung eines stabilen Betriebs. Diese sind mehrheitlich von der gewählten Modellvariante unabhängig. Folgende Beiträge wurden genannt, die die Institutionen bei der Umsetzung der Varianten zu leisten bereit sind:

- *Aktive Mitgestaltung und Expertise:* Die Institutionen sind bereit, sich weiterhin aktiv am Prozess zu beteiligen und ihre fachliche Expertise einzubringen. Sie möchten insbesondere zur Weiterentwicklung einer überzeugenden Vision, eines klaren Zielbilds sowie konkreter und praktikabler Umsetzungsmechanismen beitragen.
- *Sicherung des operativen Betriebs:* Gleichzeitig sehen sie es als zentrale Aufgabe, den laufenden Forschungsbetrieb während der Transformationsphase stabil zu halten und die Leistungsfähigkeit der Organisationen sicherzustellen. Die Kontinuität und die Qualität der Forschung sollen durchgehend gewährleistet bleiben.
- *Beitrag zu gemeinsamen Prioritäten und Programmen:* Die Institutionen möchten sich auch nach der Reform gezielt in die Definition und Umsetzung von gemeinsamen strategischen Prioritäten einbringen.
- *Einbringen institutioneller Stärken und Erfahrungen:* Beinahe alle Institutionen wollen ihre jeweiligen institutionellen Stärken einbringen. Dazu zählen Fachwissen, Erfahrung in inter- und transdisziplinärer Zusammenarbeit, Kompetenzen im Betrieb von Infrastrukturen und Grossforschungsanlagen sowie etablierte Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen.
- *Unterstützung von Governance und Strukturen:* Die Institutionen möchten an der Ausgestaltung geeigneter Governance- und Kooperationsstrukturen mitwirken und diese gemeinsam weiterentwickeln. Dabei sollen Lösungen geschaffen werden, die sowohl praktikabel als auch anschlussfähig für Forschung und Unterstützungsdienste sind.
- *Umsetzungsunterstützung und Ressourcenbeitrag:* Für die Umsetzung können die Institutionen personelle und funktionale Ressourcen bereitstellen und die Implementierung operativ unterstützen.
- *Fokus auf Mitarbeitende und Change-Management:* Die Institutionen verstehen es als ihre Aufgabe, die Interessen der Mitarbeitenden zu vertreten, faire Arbeitsbedingungen sicherzustellen und den Veränderungsprozess eng zu begleiten. Damit kann Vertrauen der Mitarbeitenden in den Reformprozess geschaffen werden.

Insgesamt kommt eine konstruktive und lösungsorientierte Grundhaltung zum Ausdruck: Unabhängig von der letztlich gewählten Variante besteht die klare Bereitschaft, diese engagiert mitzutragen und erfolgreich für den ETH-Bereich weiterzuentwickeln.

7. Ergänzende Bemerkungen

Die vier Forschungsanstalten haben in ihren Stellungnahmen verschiedene generelle Bemerkungen eingebracht, die nicht direkt den Fragestellungen zugeordnet werden können. Wir stellen die dabei angesprochenen Themen in einer Übersicht vor und gehen anschliessend auf Stellungnahmen einzelner Institutionen näher ein.

Insgesamt zeigen die Rückmeldungen übereinstimmend eine breite Unterstützung der Ziele von «FIT for the Future». Es bestehen verschiedene Vorbehalte bezüglich des Prozesses, der Entscheidungsgrundlagen, der Transparenz und der Umsetzbarkeit:

- *Informations- und Entscheidungsgrundlagen:* Mehrere Institutionen geben an, dass die vorliegenden Grundlagen für eine fundierte Bewertung der vorgeschlagenen Modelle nicht ausreichen. Daher wird das Fehlen einer Kosten-Nutzen-Analyse, Unklarheiten zu Risiken und Transformationskosten sowie die fehlende Evidenz für die Notwendigkeit der vorgeschlagenen Reorganisation bemängelt. Zudem wird mehrfach darauf hingewiesen, dass wichtige Entscheidungsgrundlagen als unvollständig, schwer verständlich oder inkonsistent wahrgenommen werden. Verschiedene Stellungnahmen fordern deshalb eine transparentere Darlegung der Problemdefinition und der geprüften Alternativen. Insbesondere die Personalvertretungen kritisieren, dass in der Konsultation der Status quo nicht als eigenständige Modellvariante zur Beurteilung unterbreitet wurde.
- *Konsultationsprozess:* Mehrere Rückmeldungen betreffen den Prozess selbst. Insbesondere in den Stellungnahmen der Personalvertretungen wird die Einbindung der Mitarbeitenden kritisiert. Vereinzelt wird die Wahrnehmung geäussert, dass wesentliche Entscheidungen vom ETH-Rat bereits vorweggenommen worden seien.
- *Zusammenarbeit und Koordination:* Mehrfach wird in den Stellungnahmen darauf hingewiesen, dass eine stärkere Zusammenarbeit auch durch gemeinsame Strategien, koordinierte Projekte (z.B. die Joint Initiatives) oder Bottom-up-Initiativen erreicht werden kann. Es müsse deshalb klar und transparent dargelegt werden, inwiefern eine Neustrukturierung erforderlich sei.
- *Einbettung in den Gesamtkontext des ETH-Bereichs:* Mehrere Stellungnahmen kritisieren den starken Fokus des Projekts «FIT for the Future» auf die vier Forschungsanstalten. Der ETH-Bereich muss gemäss diesen Stellungnahmen stärker als Gesamtsystem betrachtet werden. Die Beziehungen zu den Hochschulen ETH Zürich und EPFL sowie mögliche Optimierungspotenziale in allen sechs Institutionen seien zu beachten.
- *Chancen, Risiken und zukünftige Entwicklung der Unterstützungsdienste:* Neben den Strukturfragen wird auf die zukünftige Ausgestaltung von Unterstützungsdiensten hingewiesen. Dabei wird betont, dass Digitalisierung, Automatisierung und KI die administrativen und operativen Prozesse der Forschungsinstitutionen grundlegend verändern werden.

8. Anhang I: Übersicht Ziele ETH-Bereich

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts haben der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs acht gemeinsame Ziele definiert:

- *Ziel 1:* Schaffung einer neuen missionsorientierten Einheit, inkl. der benötigten Infrastruktur zum Thema «Digitalisierung»
- *Ziel 2a:* Verbesserung der Instrumente zur Förderung der Zusammenarbeit innerhalb des ETH-Bereichs und darüber hinaus.
- *Ziel 2b:* Verbesserung der administrativen Prozesse und Verschlankung/Effizienzsteigerung unterstützender Dienste.
- *Ziel 3:* Schaffung einer Struktur für die Forschungsanstalten, die – in Ergänzung zu den beiden Hochschulen – eine einfachere Integration bestehender oder eine Unterstützung der Schaffung neuer missionsorientierter Einheiten in der Zukunft ermöglicht.
- *Ziel 4a:* Verbesserung der Fähigkeit zur strategischen Koordination und zur gemeinsamen Entwicklung der Tätigkeitsportfolios der Institutionen des ETH-Bereichs, um weiterhin an der Spitze der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklungen zu bleiben.
- *Ziel 4b:* Verlagerung oder Zusammenführung von Einheiten wo angezeigt, um die Aufgabenprofile zu schärfen, die gesellschaftliche Wirkung zu erhöhen, die Effizienz zu steigern und/oder Redundanzen zu vermindern.
- *Ziel 5:* Stärkung der physischen Präsenz der Forschungsanstalten in der Romandie, unter Beibehaltung der Präsenz der bestehenden Standorte.
- *Ziel 6:* Weiterentwicklung der Stärken des aktuellen Systems, einschliesslich der äusserst wertvollen «Brands» und Dienstleistungen sowie der engen Verbindungen zu den Stakeholdern.

9. Anhang II: Beschreibung der Modellvarianten

D 9.1: Modellvarianten SNL und SNLs

Aspect	Variant SNLs	Variant SNL
Design Principle	The **Swiss National Laboratories (SNLs)** are characterized by focused core missions, infrastructures, and know-how and a high level of collaboration between research institutes.	The **Swiss National Laboratory (SNL)** is characterized by focused core missions, infrastructures, and know-how and a high level of collaboration between highly autonomous research units within one legal entity, supported by a common service structure.
Strategic Development and Coordination (Goals 2a, 4a, 4b, 6)		
Governance and Board Composition	**SNLs Board of Directors (BoD):** current RI Directors; chairmanship by Director elected as Member of the ETH Board (for four years), co-responsibility for joint support units, led by a COO. Secretary General to prepare BoD meetings. **Responsibility:** Framework setting. Initiating, ear-marked financing and terminating of SNLs programs, approval of SNLs joint activities. Decision about consolidation of support units; joint support units respond to BoD via COO. **Decisions** in the BoD are made by consensus; chair holding the casting vote if needed.	**SNL Executive Board** with 1 President, Vice Presidents Research Units (current RI Directors and new Heads of Units (e.g. Digital Unit) as well as Vice President(s) Support Units. **Responsibility:** Overall management with focus on strategic planning, staffing, budget allocation and performance monitoring. Support units respond to the SNL Board. **Decisions** are made by the SNL Executive Board under the leadership of the SNL President (elected by the Federal Council); the president has the final decision.
Co-Branding/Name	**Umbrella** "Swiss National Labs (SNLs)" while retaining individual brands.	**Umbrella** "Swiss National Lab (SNL)" while retaining individual brands under one roof.
Strategic Programs/ Collaboration	**Strategic areas** defined by ETH Board; **Binding cooperation** through **SNLs programs** and joint activities addressing national/global challenges in the strategic areas. **Joint governance across RIs**; collaboration with ETH Zurich and EPFL and external partners.	**Strategic areas** defined by ETH Board**; strategic development and thematic programming** decided and implemented **by SNL Executive Board.** **Integrated governance between RIs;** collaboration with ETH Zurich, EPFL and external partners.
Topic Consolidation	**Portfolio adjustments** in SNLs program topics and services to reduce redundancy and increase impact **across the existing structure of the 4 RI.**	**Portfolio adjustments** to reduce redundancy and increase impact **within the new SNL structure.**
Organisation and Structure (Goals 1, 3, 5, 6)		
Legal Structure	**Four separate legal entities** under a co-branded umbrella (SNLs), existing Research Institutes and locations will be retained.	**One unified legal entity** of the newly founded SNL, existing Research Institutes will be brought together, locations will be retained.
New Units/Topics	Are integrated into one of the existing Ris, or become SNLs programs.	Are integrated **within new SNL structure,** with representation on the SNL Executive Board if appropriate.
Legal Requirements	Requires revision of the **Ordinance of the ETH Board on the Research Institutes** of the ETH Domain (by ETH Board). Future integration of new units/topics might require revision of **ETH Act** (by Parliament), **ETH Domain Ordinance** (by Federal Council), and **Ordinance on the Research Institutes** of the ETH Domain (by ETH Board).	Requires revision of **ETH Act** (by Parliament), **ETH Domain Ordinance** (by Federal Council), and **Ordinance on the Research Institutes** of the ETH Domain (by ETH Board). Future integration of new units/topics only requires revision of the **Ordinance of the ETH Board on the Research Institutes** of the ETH Domain (by ETH Board), only internal consultation needed.
Financing and Operational Excellence in Support Services (Goals 2b, 6)		
Funding and Finances	**Global budget from ETH Board for each RI.** The RI directors decide of the internal distribution of the global budget. The SNLs BoD decides on shared resources and distribution for the SNLs programs and SNLs joint services.	**Global budget from ETH Board for SNL.** The SNL president decides together with the SNL Executive Board members on internal distribution of global budgets to the research and support units, and of funding to joint programs.
Support Services (HR, IT, Finances, Real Estate etc.)	**Not represented in SNLs Board of Directors**, but e.g. COO reports to BoD. **Common Support Services**, decisions based on cost-benefit and opportunity-risk analysis (existing examples: Legal2RI, SAP CC, Lib4RI etc.).	**Represented as Vice President(s) in SNL Executive Board.** **Support units** (HR, Finance, Infrastructure etc.) are centrally led/coordinated and follow common guidelines, while service delivery is decentralised on premises.

Quelle: ETH-Rat: Begleitschreiben zur internen Konsultation der Institutionen des ETH-Bereichs, März 2026, S. 5.

10. Anhang III: Detailergebnisse zu den Fragen nach Institutionen

Nachfolgend sind die Stellungnahmen der einzelnen Institutionen in zusammengefasster Form aufgeführt. Die Stellungnahmen im Original finden sich im Anhang IV.

10.1 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 1

Die Beurteilungen des Beitrags zur Zielerreichung der beiden Modellvarianten lassen sich auch nach Institutionen darstellen. Die folgenden beiden Tabellen geben einen Überblick.

D 10.1: Generelle Beurteilung der Zielerreichung der Modellvarianten

Institution	*Beurteilung der Zielerreichung*
PSI	– Aus heutiger Sicht erscheint dem PSI die Variante SNLs als der robustere Pfad zur schrittweisen Umsetzung der gesetzten Ziele bei vergleichsweise geringerem Risiko (Direktion) Ziel 3: auch in bestehender Struktur umsetzbar; entscheidend ist eine klare Vision, nicht die Strukturvariante. (Direktion) – Ziel 4b: nicht primär von der Modellvariante abhängig, sondern von Zielbild und politischem Willen. (Direktion) – Ziel 5: ebenfalls abhängig von Zielbild; bestehendes Forschungs- und Innovationsökosystem muss berücksichtigt werden. (Direktion)

WSL	– Beide Modellvarianten werden als grundsätzlich umsetzbare Optionen angesehen, sofern sie weiterentwickelt und verschiedene Bedenken adressiert werden. (Direktion)
	– Die Mehrheit der Research Units der WSL bevorzugt schrittweise Weiterentwicklung des Status quo statt einer grundlegenden Strukturreform. Falls zwischen den Varianten gewählt werden müsste, wird SNLs deutlich häufiger bevorzugt als SNL. Dabei beruht Präferenz auf Annahme, dass SNLs als eigenständige, langfristige Lösung umgesetzt wird und nicht als Zwischenschritt auf dem Weg zu einer späteren SNL-Struktur dient. (Direktion)
	– Von Seiten der Mitarbeitenden besteht wenig Vertrauen darin, dass die Varianten SNL oder SNLs den bestehenden Zustand eindeutig übertreffen. Während SNLs positiver bewertet wird als SNL, spricht sich die Mehrheit für die Beibehaltung des Status quo aus – bei gleichzeitiger Weiterentwicklung bestehender Kooperationen, gezielten Investitionen in die Digitalisierung sowie einem evolutionären statt einem einschneidenden strukturellen Wandel. (PV)
	– Ziel 1, 3:
	  – Bedenken hinsichtlich der Finanzierung und der Konkurrenz um Budgetmittel mit bestehenden Einheiten. (Direktion)
	  – Eine «Digital Unit» oder allgemein eine missionsorientierte Einheit kann grundsätzlich innerhalb der bestehenden Struktur geschaffen werden, sofern politischer Wille und ausreichende finanzielle Mittel vorhanden sind. (Direktion)
	  – Über die Modellvarianten hinweg bleibt unklar, wie die «Digital Unit» umgesetzt, finanziert und gesteuert würde. Die Digitalisierung wurde weitgehend als gemeinsame Aufgabe betrachtet, die in Zusammenarbeit mit den Hochschulen verfolgt werden sollte, anstatt mit einer zusätzlichen eigenständigen Struktur. Zudem wurde die Zugänglichkeit sowie der gleichberechtigte Zugang zu digitalen Infrastrukturen als wesentlich hervorgehoben. (PV)
	  – Gegenüber dem Status quo ist kein klarer Vorteil der Modellvarianten erkennbar. Einige Rückmeldungen halten fest, dass SNLs oder SNL die formale Integration vereinfachen könnten, während andere darauf hinweisen, dass die bestehenden Strukturen bereits heute flexible Reaktionen auf neue Herausforderungen ermöglichen. (PV)
	– Ziel 2a:
	  – Viele Instrumente bestehen bereits (NFS, ENRICH, Joint Initiatives, PgB, gemeinsame Bibliothek usw.) und wurden erfolgreich genutzt; dazu gehören die Zusammenarbeit mit der ETH Zürich und der EPFL sowie mit weiteren nationalen und internationalen Partnern. (Direktion)

Institution	*Beurteilung der Zielerreichung*
	– Zusammenarbeit kann nicht allein durch strukturelle Veränderungen garantiert werden. Zudem fehlen klar definierte Kriterien, um beurteilen zu können, ob sich die Zusammenarbeit durch die vorgeschlagene Reform tatsächlich verbessern würde. (PV) – Ziel 2b: – Die WSL arbeitet heute mit ihren Unterstützungsdiensten effizient und wirksam (niedrigster Anteil der Grundfinanzierung für Unterstützungsdienste unter allen Institutionen des ETH-Bereichs). (Direktion) – Die Kundenzufriedenheit wurde wiederholt als hoch bewertet. (Direktion) – Bemühungen zur Koordination administrativer Prozesse sind bereits etabliert (Lib4RI, LeadCampus, SAP S/4HANA, RISE-IT usw.). (Direktion) – Der PwC-Bericht zeigt nur einen geringen zusätzlichen Nutzen durch eine weitergehende Zusammenlegung von Administrations- und Unterstützungsdiensten. (Direktion) – Mitarbeitende stellen infrage, ob administrative Prozesse tatsächlich effizienter würden oder ob die Reorganisation vor allem zusätzliche Komplexität, Kosten und Übergangsbelastungen verursachen würde. Institutsnahe Unterstützungsdienste werden als grosse Stärke wahrgenommen, die sich durch kurze Entscheidungswege, persönliche Kontakte und ein tiefes Verständnis der institutionellen Gegebenheiten auszeichnen. Begrenzte Effizienzgewinne sind möglich, diese gelten jedoch als unsicher und könnten durch hohe Transformationskosten sowie betriebliche Risiken wieder aufgehoben werden. (PV) – Ziel 4a: – Die strategische Koordination könnte innerhalb der bestehenden Struktur durch den ETH-Rat, die Bereichskonferenz und die Direktorinnen und Direktoren der vier Forschungsanstalten weiter verbessert werden (z.B. ENRICH). (Direktion) – Die thematischen Überschneidungen zwischen den vier Forschungsanstalten sind bekannt und werden berücksichtigt; Möglichkeiten für gemeinsame Aktivitäten werden genutzt. Dies gilt auch für jede Forschungsanstalt in Bezug auf die ETH Zürich und die EPFL. (Direktion) – Die Mitarbeitenden beurteilen den Mehrwert einer Reform kritisch. Der ETH-Rat hat bereits heute die Verantwortung für die strategische Steuerung des Bereichs. (PV) – Ziel 4b: – Konsolidierungen haben in jüngster Zeit stattgefunden und sind innerhalb der bestehenden Struktur möglich (z.B. Ecotox-Zentrum). (Direktion) – Redundanzen zwischen den vier Forschungsanstalten sind minimal: Es besteht nur wenig Verbesserungspotenzial. (Direktion) – Aus Sicht der Mitarbeitenden ist nicht abschliessend klar, welche Redundanzen insgesamt bestehen. Einige Redundanzen sind funktional bedingt oder kulturell gewachsen und daher zu akzeptieren. (PV) – Ziel 5: Die WSL ist in der Romandie präsent (Lausanne, Sitten; EPFL-Professuren). Ihre Position in der Romandie kann innerhalb der bestehenden Struktur gestärkt werden. (Direktion und PV) – Ziel 6: – Es bestehen etablierte Marken, starke Netzwerke mit Anspruchsgruppen, eine bewährte Servicequalität sowie kurze und vertrauensvolle Wege zu Politik und Praxis. (Direktion) – Die Identifikation mit der Institution («der Marke») ist ein wichtiger Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden. Sie stärkt die Nähe zur Institution und die institutionelle Identität. (Direktion und PV)
Empa	– Die Zusammenlegung der Unterstützungsdienste findet grundsätzlich Zustimmung; man erhofft sich dadurch Verbesserungen und Einsparungsmöglichkeiten. Kritisch angemerkt wird jedoch, dass diese Fusion in der von den Instituten ausgearbeiteten SNLs-Variante ursprünglich nicht vorgesehen war und nachträglich durch den ETH-Rat eingefügt wurde. Es wird die Frage aufgeworfen, ob die SNLs-Variante dadurch absichtlich weniger attraktiv gestaltet werden sollte. Zudem wird die Befürchtung geäussert, dass die Services dadurch ihren persönlichen Charakter verlieren könnten. Die heutigen Dienstleistungen seien optimal auf die Bedürfnisse der Institute abgestimmt – ein Vorteil, der bei einer Fusion verloren ginge. (PV) – Wenn überhaupt eine Veränderung stattfinden soll, dann nur durch eine von den Instituten selbst ausgearbeitete SNLs-Variante. (PV) – Eine Entscheidung zum jetzigen Zeitpunkt ist schwierig. Die Umsetzung als solche ist nicht klar definiert, beide Varianten sind mit Unsicherheit behaftet und es lässt sich schwer einzuschätzen, wo die konkreten Probleme und Chancen der beiden Modelle liegen. (PV)

Institution	*Beurteilung der Zielerreichung*
	– Warum soll etwas gut Funktionierendes geändert werden. Durch die Fusion entstehen hohe Kosten für eine Verschlechterung, womit der Aufwand den Nutzen übersteigt. Keines der beiden Modelle bedeutet eine Verbesserung für den Forschungsalltag. In weiteren neun Kommentaren wird die Frage aufgeworfen, ob nicht der Ist-Zustand die beste Variante wäre. (PV)
Eawag	– Von den beiden vorgeschlagenen Modellen erachtet die Eawag-Direktion unter den aktuellen Bedingungen SNLs als die bessere Option. Gegenüber dem heutigen Zustand kann SNLs klarere Erwartungen an die Zusammenarbeit schaffen, mehr Möglichkeiten zur Identifikation von Synergien eröffnen, Ressourcen und Anreize für gemeinsame Aktivitäten bereitstellen und Prozesse etablieren, die Kooperationen erleichtern. Im Vergleich zu SNL verursacht SNLs geringere Übergangskosten und weniger Risiken, schafft aber dennoch einen Rahmen für substanzielle Weiterentwicklung. Das Modell ermöglicht es den Forschungsinstituten, die Zusammenarbeit zu stärken und gleichzeitig ihre institutionellen Stärken weiterzuentwickeln. (Direktion) – Die Direktion betrachtet SNLs nicht lediglich als Übergangslösung. Wenn das Modell mit Ehrgeiz, Klarheit und Engagement umgesetzt wird, kann es als eigenständiges und sinnvolles Organisationsmodell funktionieren. Gleichzeitig kann es einen Entwicklungspfad zur stärkeren Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Forschungsinstituten schaffen und potenziell den Weg für eine umfassendere Integration in der Zukunft ebnen – einschliesslich der Möglichkeit eines späteren Übergangs zu SNL. Sollte ein solcher Entwicklungspfad verfolgt werden, wird es entscheidend sein, einen endlosen Reorganisationsprozess zu vermeiden und die Veränderungskapazität der Institutionen nicht zu überfordern. (Direktion) – Die Zielerreichung ist weniger von der formalen Struktur als von der konkreten Umsetzung abhängig. Mehrere Ziele könnten auch innerhalb bestehender Strukturen durch stärkere Anreize, gemeinsame Programme, geteilte Unterstützungsdienste und bessere Koordination verfolgt werden. Entsprechend wird ein klarerer Nachweis gefordert, weshalb eine Strukturreform notwendig ist und wie die vorgeschlagenen Modelle die Ziele konkret erreichen sollen. (Direktion) – Insgesamt deutet das Feedback innerhalb der Eawag darauf hin, dass die Wirksamkeit beider Modelle in erster Linie von ihrer praktischen Umsetzung und der Unterstützung durch die Betroffenen abhängen wird. Die Stellungnahmen weisen auf einen konstruktiven Weg nach vorn hin, der auf klaren Zielen, glaubwürdigen Umsetzungsbedingungen und konkreten Mechanismen zur Förderung der Zusammenarbeit basiert, anstatt sich allein auf organisatorische Strukturen zu verlassen. (Direktion) – Breite Präferenz für das Modell SNLs gegenüber dem Modell SNL, da es häufig als pragmatischer, weniger disruptiv und besser mit den bestehenden Stärken der Institute vereinbar beschrieben wird. (Direktion) – Erhebliche und wiederkehrende Bedenken gegenüber SNL, insbesondere hinsichtlich institutioneller Autonomie, Governance, Forschungskontinuität und Umsetzungsrisiken. (Direktion) – Wiederholte Betonung, dass die Organisationsstruktur allein nicht ausreicht, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Das Modell SNLs würde nur dann zu spürbaren Verbesserungen führen, wenn es durch klare Governance-Strukturen, ausreichende Ressourcen, geeignete Anreize und ein echtes Engagement der beteiligten Institutionen unterstützt wird. (Direktion)
ETH Zürich	– Keine generelle Beurteilung
EPFL	– «Digital Unit» wird als Priorität und als einer der wirkungsvollsten Bestandteile der Reform erachtet. Um Wirkung zu maximieren, ist sie als eine einzige, gut ausgestattete Einheit aufzubauen, anstatt sie auf mehrere kleineren Einheiten aufzuteilen. Eine einheitliche «Digital Unit» würde notwendige kritische Masse sichern, Sichtbarkeit erhöhen und die systemische Transformation beschleunigen und zugleich die substanzielle Präsenz des ETH-Bereichs in der Romandie sichern und direkt zur Erreichung eines wichtigen Projektziels beitragen. (Schulleitung)
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Keine generelle Beurteilung

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PV = Personalvertretung, FA = Forschungsanstalten.

D 10.2: Spezifische Beurteilung der Zielerreichung der Modellvarianten

Institution	*Beurteilung Zielerreichung Modell SNLs*	*Beurteilung Zielerreichung Modell SNL*
PSI	– Ziel 1: grundsätzlich grosse Chance, jedoch fehlt ein klares Zielbild; Mehrwert nur bei klarer Definition von Governance, Ressourcen und Schnittstellen. (Direktion) – Ziel 2a: sinnvolle Mechanismen, gestützt auf das Subsidiaritätsprinzip; Zusammenarbeit soll primär wissenschaftlich begründet sein, nicht politisch motiviert. (Direktion) – Ziel 2b: Weiterentwicklung institutsübergreifender Unterstützungsdienste wird unterstützt (Greenfield-Ansatz, Analyse von Chancen/Risiken, Fokus auf Digitalisierung/Automatisierung), jedoch mit zusätzlichem Finanzierungsbedarf. (Direktion) – Ziel 4a: Verbesserung der Zielerreichung möglich; Vorteil SNLs durch kürzere Entscheidungswege und engeren Austausch zwischen Leitung und Forschung, sofern mit klaren Mandaten hinterlegt. (Direktion) – Ziel 6: Stärken, internationale Sichtbarkeit, Vielfalt und regionale Verankerung der Forschungsanstalten bleiben vollständig erhalten. (Direktion) – Politische Umsetzbarkeit: einfacher und realistischer als SNL. (Direktion) – Implementierung: weniger risikobehaftet und leichter umsetzbar. (Direktion)	– Ziel 2b: Zentrale Steuerung könnte Prozesse vereinheitlichen und potenziell verbessern, birgt aber das Risiko eines Flexibilitätsverlusts zwischen zentraler Steuerung und lokalen Initiativen, die für die Forschung wesentlich sind. (Direktion) – Insgesamt liefert SNL ohne klare Zielvision keinen überzeugenden Gesamtbeitrag; viele Ziele könnten auch innerhalb der bestehenden Struktur mit genügend Durchsetzungswillen, gemeinsamer Vision und Mitteln erreicht werden. (Direktion)

WSL	– Ziel 1: «Digital Unit» grundsätzlich möglich, sofern politischer Wille und ausreichendes Budget vorhanden sind. (Direktion)
	– Ziel 2a: Fördert primär die Zusammenarbeit zwischen den vier Forschungsanstalten durch gemeinsame Programme. Keine Verbesserung der Zusammenarbeit mit ETH Zürich, EPFL oder externen Partnern; Fokus eher intern. Moderate Verbesserungen durch gemeinsame Strukturen sind möglich. (Direktion und PV)
	– Ziel 2b: Moderate Verbesserungen durch teilweise Bündelung möglich. Gleichzeitig höhere Komplexität (Matrixstrukturen, Governance, COO-Rolle), schwächere Flexibilität und höhere Kosten sowie hohe Transformationsaufwände. (Direktion)
	– Ziel 3: Eine neue Einheit kann grundsätzlich innerhalb der SNLs-Struktur geschaffen werden, sofern politischer Wille und ausreichendes Budget vorhanden sind. Dasselbe gilt für die Integration bestehender Einheiten. (Direktion)
	– Ziel 4a: Gemeinsame Planung kann Synergien innerhalb der vier Institute stärken. Keine zusätzliche Integration mit ETH Zürich oder EPFL; bestehende thematische Überschneidungen bereits adressiert. (Direktion)
	– Ziel 4b:
	  – Möglich, aber begrenzter Nutzen, da bereits kaum Redundanzen bestehen. Keine neuen
		– Ziel 1: strukturell klarer Weg, um eine «Digital Unit» zu schaffen. (Direktion)
		– Ziel 2a: fördert die Zusammenarbeit innerhalb der vier Forschungsanstalten und eine stärkere formale Integration (Risiko von Bürokratie und kulturellen Spannungen); keine Verbesserung der Zusammenarbeit mit ETH Zürich, EPFL oder externen Partnern; ebenfalls interner Fokus. (Direktion und PV)
		– Ziel 2b: moderate Verbesserungen und Skaleneffekte möglich; gleichzeitig geringere Flexibilität, Risiko von Schattenstrukturen sowie höhere Kosten und hohe Transformationsaufwände. (Direktion)
		– Ziel 3: Strukturell besteht ein klarer Weg zur Integration bestehender oder zur Schaffung neuer missionsorientierter Einheiten innerhalb des ETH-Bereichs. (Direktion)
		– Ziel 4a: stärkere zentrale Steuerung und schnellere Entscheidungen möglich; Risiko von Top-down-Entscheidungen ohne ausreichende fachliche Nähe sowie Marginalisierung von Umweltthemen. Keine zusätzliche Zusammenarbeit mit ETH Zürich oder EPFL. (Direktion)
		– Ziel 4b:
		  – Administrativ einfacher umzusetzen, aber ebenfalls geringes

Institution	*Beurteilung Zielerreichung Modell SNLs*	*Beurteilung Zielerreichung Modell SNL*
	Möglichkeiten für Konsolidierungen mit ETH Zürich oder EPFL. (Direktion) – SNLs ermöglicht eine selektive Ausrichtung. (PV) – Ziel 5: kann innerhalb der Struktur weiter gestärkt werden. (Direktion) – Ziel 6: Risiko einer Schwächung der bestehender Marken, der Netzwerke und des Vertrauens in die Dachmarke. (Direktion und PV)	Verbesserungspotenzial wegen minimaler Redundanzen. Keine zusätzlichen Optionen mit ETH Zürich oder EPFL. (Direktion) – SNL könnte eine stärkere Konsolidierung fördern, allerdings würden damit auch Risiken, wie ein Verlust von Vielfalt, einhergehen. (PV) – Ziel 5: kann gestärkt werden; «Digital Unit» wäre in der Romandie angesiedelt. (Direktion) – Ziel 6: deutliche Schwächung von bestehenden Marken, Netzwerken und Vertrauen wahrscheinlich. (Direktion und PV)
Empa	– Das Modell SNLs ist die vielversprechendere Lösung – sowohl hinsichtlich der Erreichung der sechs Ziele als auch im Hinblick auf die Entfaltung einer grösseren Wirkung des gesamten ETH-Bereichs für die Gesellschaft; insbesondere mit Blick auf die aktuellen globalen Herausforderungen, die eine sofortige und volle Konzentration auf die Entwicklung wirksamer Lösungen erfordern – statt Ressourcen für strukturelle Reformen zu absorbieren. (Direktion)	– Das Modell SNL wurde (im Vergleich zur internen Vorkonsultation 2024) nicht weiterentwickelt und bleibt vor allem Governance-getrieben, weshalb die ursprünglich geäusserten Vorbehalte nach wie vor bestehen. (Direktion) – Spezifisch wird dadurch die Chance auf eine radikale Veränderung gesehen, um auch innerhalb des Instituts die Arbeitsbedingungen zu verbessern. (PV)
Eawag	– Das Modell SNLs ist grundsätzlich geeignet, viele der definierten Ziele in pragmatischer Weise zu unterstützen. Es wird mit stärkerer Koordination, effektiverer Nutzung gemeinsamer Aktivitäten und Programme sowie einer schrittweisen Verbesserung der Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Bewahrung bestehender institutioneller Stärken verbunden. SNLs gilt als verhältnismässiges Modell, das mit weniger Umbrüchen umgesetzt werden könnte. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die Zielerreichung begrenzt bleiben könnte, sofern keine klare Governance, ausreichende Ressourcen, geeignete Anreize und verbindliche Kooperationsmechanismen bestehen. (Direktion)	– Das Modell SNL wird in seinem Potenzial, hinsichtlich strategischer Steuerung, Ressourcenmobilisierung und Integration neuer Einheiten, etwa im Bereich Digitalisierung höher eingeschätzt. Es könnte zudem die Position der Forschungsinstitutionen im ETH-Bereich stärken. Diese möglichen Vorteile werden jedoch häufig zusammen mit erheblichen Risiken genannt, darunter Umbrüche, Unsicherheiten, möglicher Autonomieverlust und eine geringere Kontinuität in etablierten Forschungsfeldern. (Direktion) – Eine Minderheitsmeinung sieht nur im Modell SNL die Möglichkeit, die Ziele vollständig zu erreichen, da dieses eine umfassende Neuausrichtung der Forschungsportfolios und Supportfunktionen erlauben würde. Andere Rückmeldungen vertreten hingegen die Ansicht, dass SNL bestehende Stärken eher schwächen als stärken könnte. (Direktion)
ETH Zürich	– Die ETH Zürich unterstützt derzeit die Variante SNLs, mit der die meisten vom ETH-Rat anvisierten Ziele erreicht werden können. (Schulleitung) – ETH Zürich erwartet, dass das Modell SNLs konsequent verfolgt, die Zusammenarbeit der Forschungsanstalten gestärkt und die bestehende Kooperation mit den beiden Hochschulen weiter gepflegt wird, sie unterstützen diesen Prozess aktiv. (Schulleitung)	– Präsenz der «Digital Unit» in der Romandie wird begrüsst. (Schulleitung) – Die Schaffung eines Swiss National Lab (SNL) wäre aus Sicht der Schulleitung der ETH Zürich bei optimalen Voraussetzungen die langfristig anzustrebende Variante für die Weiterentwicklung der Forschungsanstalten des ETH-Bereichs. (Schulleitung)

Institution	*Beurteilung Zielerreichung Modell SNLs*	*Beurteilung Zielerreichung Modell SNL*
	– Gemeinsam mit dem PSI und der EPFL treibt die ETH Zürich die «Digital Mission» voran, um die Führungsrolle des ETH-Bereichs in diesem Feld zu stärken und die sich bietende Chance zu nutzen. (Schulleitung)	– Die HV unterstützt die Modellvariante SNL, da nur dort die Ziele und insbesondere die «Digital Unit» realisiert werden können. (HV)
EPFL	– Die Schulleitung der EPFL- erachtet SNLs als unzureichend ambitioniert. Zwar mag sie kurzfristig eine scheinbare Einfachheit und schnelle Umsetzbarkeit bieten, wir sind jedoch der Auffassung, dass sie kaum das Ausmass und die Widerstandsfähigkeit an Transformation liefern wird, die der ETH-Bereich benötigt, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Insbesondere sind wir der Ansicht, dass die Variante SNLs in einer Zeit angespannter öffentlicher Finanzen nur begrenzte Verbesserungen bei der Personaleffizienz und der budgetären Optimierung erzielen würde. (Schulleitung) – Die Assemblée d'Ecole präferiert die Modellvariante SNLs. Das Modell SNLs würde einen weniger einschneidenden Übergang ermöglichen und die betroffenen Personen sowie die damit verbundene kulturelle Entwicklung stärker berücksichtigen. Die Akzeptanz des Veränderungsprozesses und die Identifikation der Mitarbeitenden mit der neuen Struktur erscheinen uns als wichtigste Voraussetzung für das Gelingen dieses ambitionierten organisatorischen Wandels. (AE) – Der weniger belastende Transformationsprozess, den SNLs mit sich bringt, erscheint besser vereinbar und förderlicher für die Schaffung einer neuen «Digital Unit», da dadurch die Anstrengungen auf diese spezifische Herausforderung gebündelt und konzentriert werden können. Wir unterstützen dieses neue Zentrum in der Westschweiz ausdrücklich, da es die bestehenden Einheiten ergänzen und stärken würde. Diese Entwicklung würde das internationale Ansehen der digitalen Forschung in der Schweiz, die Dynamik des digitalen Ökosystems in der Romandie und damit das Gleichgewicht der Forschungsstandorte unseres Landes positiv beeinflussen. (AE) – Hinsichtlich des Images auf nationaler und internationaler Ebene sowie der Governance schlagen wir jedoch eine rotierende Präsidentschaft (z.B. alle vier Jahre) zwischen den vier Direktionen der einzelnen Forschungsanstalten vor. Aus diesem Grund erscheint uns kurzfristig die Leitungsstruktur SNLs geeigneter. (AE)	– Das Modell SNL würde die Ziele für einen zukunftsgerichteten ETH-Bereich am besten erfüllen. Auch wenn das Modell einen grösseren rechtlichen und organisatorischen Wandel erfordert, würde nur so eine kohärente dritte Säule unter einer einheitlichen Leitung mit der notwendigen Grösse und Autorität geschaffen, um entschlossen zu handeln. Dieses Modell wäre besser geeignet, Synergien zu nutzen, Unterstützungsdienste zu straffen, Investitionen zu bündeln und mutige strategische Entscheidungen zu treffen. (Schulleitung)
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Gemäss den Antworten der Mitarbeitenden aller vier Forschungsanstalten können alle sechs Ziele unter SNLs im Mittel gut erreicht werden; das Ziel 6 könnte sogar sehr gut erreicht werden.	– Ziel 6 wird im Mittel unter SNL schlecht erreicht. – Ziel 4b schneidet unter SNL ungenügend ab, wird aber durch SNLs gut erreicht. – SNL schneidet für die Ziele 1 und 5 sehr gut ab – und deutlich besser als SNLs.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PV = Personalvertretung, HV = Hochschulversammlung, AE = Assemblée d'Ecole, FA = Forschungsanstalten.

10.2 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 2

Die Detailergebnisse nach Institutionen sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

D 10.3: Generelle Beurteilung der Chancen und Risiken der Modellvarianten

Institution	*Beurteilung der Chancen*	*Beurteilung der Risiken*

PSI	– Bei einer umsichtigen Umsetzung sieht das PSI Chancen für eine Stärkung der Forschungsanstalten im ETH-Bereich in einem gemeinsamen Dachverband mit einer klaren Strategie. Bestehende Barrieren für Kollaborationen zwischen den Institutionen des ETH-Bereichs können durch eine bessere Integration der Unterstützungsdienste abgebaut werden. Selektiv ausgewählte gemeinsame Dienste mit messbarem Nutzen bringen Effizienzgewinne. Ausserdem können sich positive Skalierungseffekte z.B. durch gemeinsame Beschaffungen ergeben, und mit einer durchdachten Branding-Strategie kann die gemeinsame nationale Sichtbarkeit gestärkt werden. (Direktion)	– Die Risiken einer Umstrukturierung sind vielfältig: Aufgrund der hohen Erwartungen bei gleichzeitig ungenügend nachgewiesenem Mehrwert ist das Scheitern des Prozesses nicht unwahrscheinlich. (Direktion)
		– Zusätzliche Administrationsebenen beinhalten inhärent das Risiko der Effizienzminderung. Die Vernachlässigung spezieller Bedürfnisse vor Ort verstärkt die Entfremdung von Unterstützungsdiensten und Forschungsbetrieb. Auch besteht die Gefahr, Entscheide weniger stufengerecht zu fällen. Durch den fehlenden Einbezug der beiden Hochschulen in «FIT for the Future» ist es wahrscheinlich, dass erhebliches Synergiepotenzial ungenutzt bleibt. (Direktion)
		– Bei einem Zusammenschluss zu einer einzigen Rechtspersönlichkeit ohne gemeinsam getragene, neue Aufgabe, besteht die Gefahr der Verwässerung der ausgebildeten Profile, was die Attraktivität für Forschungspartner, insbesondere auch die Industrie, die ETH Zürich und die EPFL, längerfristig schwächt. (Direktion)
		– Generell bringt eine Zentralisierung Risiken:
		  – eingeschränkte wissenschaftliche Agilität,
		  – reduzierte Forschungsfreiheit und Mitbestimmung,
		  – Verwässerung und Homogenisierung der institutionellen Identität,
		  – beeinträchtigte Attraktivität für Spitzenforschung,
		  – verminderte Effizienz administrativer Prozesse,
		  – verminderte Motivation und Vertrauen der Mitarbeitenden. (PeKo)

WSL	– Keine generelle Beurteilung	– Keine generelle Beurteilung
Empa	– Keine generelle Beurteilung	– Keine generelle Beurteilung
Eawag	– Verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Forschungsinstitutionen, stärkere Sichtbarkeit, geteilte Infrastruktur, bessere Koordination von Unterstützungsdiensten sowie die Möglichkeit, neue gemeinsame Programme zu entwickeln. Zudem Chancen zur Stärkung von Kompetenzen in Digitalisierung, Data Science, künstlicher Intelligenz und gemeinsamer technologischer Infrastruktur. (Direktion) – Die Rückmeldungen erkennen Chancen für stärkere gemeinsame Forschungsprogramme und eine besser koordinierte Bearbeitung gesellschaftlicher Querschnittsherausforderungen. (Direktion)	– Für beide Modellvarianten bestehen Unsicherheiten bezüglich Transformationskosten, administrativer Komplexität, Auswirkungen auf Mitarbeitende sowie das Risiko, dass organisatorische Veränderungen erheblich Zeit und Ressourcen binden, ohne entsprechenden Nutzen zu liefern. Zudem gibt es Zweifel, ob ohne zusätzliche Mittel oder klare Umverteilung bestehender Ressourcen substanzielle Verbesserungen erzielt werden können. (Direktion) – Bezüglich Forschungsqualität und Kontinuität besteht die Sorge, dass zentral definierte Prioritäten langfristige Forschung, Bottom-up-Initiativen und

Institution	*Beurteilung der Chancen*	*Beurteilung der Risiken*
	– Hinsichtlich der Unterstützungsdienste wird Potenzial für eine stärkere Koordination und Harmonisierung von Unterstützungsdiensten, einschliesslich gemeinsamer Werkzeuge, Plattformen und Infrastrukturen erkannt. Zudem wird die Möglichkeit gesehen, die Fähigkeit der Unterstützungsdienste zu stärken, auf rasche technologische und digitale Entwicklungen zu reagieren, etwa durch gemeinsame Plattformen und gebündelte Expertise. (Direktion) – In den Rückmeldungen werden Chancen für eine stärkere gemeinsame Positionierung, höhere Sichtbarkeit und grösseren Einfluss innerhalb des ETH-Bereichs gesehen. (Direktion)	den Aufbau wissenschaftlicher Expertise negativ beeinflussen könnten. Mehrere Rückmeldungen betonen die Bedeutung einer fortgesetzten Unterstützung der Grundlagenforschung als Basis für zukünftige praktische Anwendungen und gesellschaftliche Wirkung. (Direktion) – Es besteht bezüglich der Unterstützungsdienste die Sorge, dass Effizienzgewinne begrenzt sein könnten und Zentralisierung zu höherer Komplexität, geringerer Flexibilität und einer grösseren Distanz zu den Bedürfnissen der Forschung führen könnte. (Direktion) – Eine stärkere gemeinsame Markenbildung oder Integration könnte die eigenständigen Profile einzelner Institute oder spezialisierter Forschungsbereiche abschwächen. (Direktion)
ETH Zürich	– «Digital Unit» kann vorangetrieben werden.	– Keine generelle Beurteilung
EPFL	– Keine generelle Beurteilung	– Keine generelle Beurteilung
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Verbesserte Zusammenarbeit (aber wegen fehlender Datenlage ist zurzeit keine fundierte Aussage möglich, dass es zur erwarteten Verbesserung von Dienstleistungen kommen wird).	– Abnahme von wissenschaftlicher Agilität und Leistungsfähigkeit; erfolgreicher Governance und Autonomie; organisatorischer Effizienz bei zunehmender Bürokratie und Hierarchisierung; gewachsener institutioneller Kultur, Identität und kurzen Kommunikationswegen sowie ungeklärte Kosten und Finanzierung; mögliche Verschwendung von Ressourcen und Steuergeldern; potenzieller Verlust von Anstellung und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und potenziell negative Auswirkungen auf Attraktivität, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PeKo = Personalkommission, PV = Personalvertretung, FA = Forschungsanstalten.

D 10.4: Spezifische Beurteilung der Chancen und Risiken der Modellvariante SNLs

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNLs*	*Beurteilung der Risiken Modell SNLs*
PSI	– Forschungsanstalten können unter einem gemeinsamen Dach mit klarer Strategie sowie im Abbau von Kollaborationsbarrieren durch bessere Integration der Serviceeinheiten operieren. (Direktion) – Effizienzgewinne durch selektiv gemeinsame Dienste, Skalierungseffekte (z.B. Beschaffung) und stärkere nationale Sichtbarkeit durch abgestimmtes Branding möglich. (Direktion) – Die vier eigenständigen Institute (SNLs) werden als leistungsfähig, wissenschaftlich erfolgreich und als kulturell tragfähig wahrgenommen. Sie ermöglichen sowohl exzellente Forschung als auch institutionelle Stabilität und bieten den Rahmen für eigenständige strategische Entscheidungen, flexible	– Viele Chancen sind nicht zwingend an eine Strukturänderung gebunden; bestehende internationale Reputation der Einheiten würde kurzfristig kaum von einer Dachmarke profitieren. (Direktion)

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNLs*	*Beurteilung der Risiken Modell SNLs*
	Reaktionen auf neue Forschungstrends sowie die Sicherung der institutionellen Identität. (Direktion)	
WSL	– Die Variante SNLs wird als weniger einschneidend für bestehende Arbeitsabläufe und Prozesse wahrgenommen und gilt als besser geeignet, institutionelle Vielfalt, eigenständige thematische Profile und die unterschiedlichen Beziehungen zu Stakeholdern zu erhalten. (Direktion) – Erhalt der Exzellenz und Marken der WSL. (Direktion) – Bewahrung institutioneller Identitäten und Kulturen durch gemeinsame Governance und abgestimmte Koordination. (Direktion) – Sicherstellung zentraler Themen über die vier Forschungsanstalten hinweg; ermöglicht mehr formale strategische Koordination. (Direktion) – Moderate Skaleneffekte. (Direktion) – Mögliche moderate Verbesserung der Zusammenarbeit durch gemeinsame Strukturen. (Direktion) – Erhalt der Autonomie der Forschungsanstalten. (Direktion) – Kann formale Integration neuer Einheiten vereinfachen. (Direktion) – Erlaubt selektive Abstimmung bei Redundanzen. (Direktion) – Stärkung der Präsenz in der Romandie möglich. (Direktion)	– Das derzeit vorgeschlagene SNLs-Modell weist nach Ansicht der WSL-Direktion eine wenig praktikable Governance-Struktur auf, was Bedenken hinsichtlich der langfristigen Steuerbarkeit aufwirft. Insbesondere bei den gemeinsamen Unterstützungsdienste erscheint es schwierig, vier weitgehend unabhängigen und sehr unterschiedlichen Forschungsinstituten dauerhaft effiziente, hochwertige und nachhaltige Dienstleistungen bereitzustellen. (Direktion) – Unklare COO-Rolle und Berichtslinien. (Direktion) – Hohe Koordinationskosten, da erhöhte organisatorische Komplexität. (Direktion) – Mögliche Verschlechterung der derzeit hervorragenden und effizienten Unterstützungsdienste. (Direktion) – Komplexe Markenstruktur und Risiko einer Markenverwässerung (wenn auch weniger stark als bei SNL). (Direktion) – Zusammenarbeit innerhalb der SNLs könnte zulasten der domänenweiten Zusammenarbeit gehen. (Direktion) – Hohe Transformationskosten (finanziell und personell) bei unklarem Effizienzgewinn. (Direktion) – Risiko vorzeitiger Personalabgänge, Motivationsverlust und Erosion der Kultur. (Direktion) – Unklarheit bei Umsetzung, Finanzierung und Governance der «Digital Unit». (PV) – Der Fokus auf eine neue Struktur bringt keine Garantie für eine bessere Zusammenarbeit, die Qualität der Zusammenarbeit hängt weiterhin primär von Kultur, Führung und Anreizen ab (Risiko von längeren Prozessen und sinkender Servicequalität). (PV) – Zentralisierung und Standardisierung können zu geringerer Flexibilität führen. (PV) – Es könnten neue Einheiten auf Kosten bestehender Forschung entstehen. (PV)
Empa	– Operative Agilität: rasche Schwerpunktsetzung in bestehenden Strukturen; kurze Entscheidungswege nahe an Forschung, Stakeholdern und Anwendung/Umsetzung. (Direktion) – «Driver Seat» bei den vier Forschungsanstalten: strategische und operative Steuerung weiterhin bei den Direktionen der vier Forschungsanstalten, inkl. Eigenverantwortung und Handlungsspielräume. (Direktion) – Nähe zu Industrie und anderen Stakeholdern: Missionsorientierte Zusammenarbeit mit Industrie,	– Keine spezifische Beurteilung

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNLs*	*Beurteilung der Risiken Modell SNLs*
	KMU und öffentlichen Partnern bleibt erhalten; lokale Verankerung als Stärke. (Direktion) – Komplementarität der vier Forschungsanstalten: Individuelle Stärken können gezielt gebündelt werden (Konzentration auf jeweilige Exzellenz); motivierender, gesunder Wettbewerb zwischen den vier Forschungsanstalten. (Direktion) – Kultur und Motivation: organische Weiterentwicklung bestehender Kulturen; hohe Identifikation und Commitment der Mitarbeitenden. (Direktion) – Governance und Weiterentwicklung: auf heutige Governance-Strukturen im ETH-Bereich aufbauend; evolutionäre Weiterentwicklung mit überschaubaren Risiken. (Direktion) – Nutzen-Risiko-Verhältnis: erkennbarer Mehrwert durch Bündelung komplementärer Stärken. (Direktion) – Die Zusammenlegung der Unterstützungsdienste kann Verbesserungen und Einsparungsmöglichkeiten bieten. (Direktion) – Umsetzbarkeit und Risiko: risikoarm, schrittweise implementierbar, politisch realistischer (Direktion) – «Best of two worlds»: Zusätzliche starke Dachmarke (SNLs) zur Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit, während die wertvollen Brands eigenständig und stark bleiben. (Direktion)	
Eawag	– Systematischere Zusammenarbeit durch gemeinsame Aktivitäten und Programme, bessere Koordination zwischen den Forschungsinstitutionen sowie schrittweise Entwicklung gemeinsamer Services und Infrastrukturen. (Direktion) – SNLs wird als pragmatischer Ansatz gesehen, der auf bestehenden Strukturen und Stärken aufbaut. (Direktion) – Im Vergleich zur aktuellen Situation liegen die Hauptchancen von SNLs in einer systematischeren Zusammenarbeit durch gemeinsame Aktivitäten und Programme, einer besseren Koordination zwischen den Forschungsinstitutionen sowie der schrittweisen Entwicklung gemeinsamer Services und Infrastrukturen. SNLs wird zudem als Möglichkeit gesehen, die Kooperation auf pragmatische Weise zu stärken und gleichzeitig auf bestehenden Strukturen und Stärken aufzubauen. (Direktion) – Viele Eawag-Mitarbeitende erwarten aber auch, dass es unter beiden Varianten zu einer Verbesserung im Bereich IT kommen könnte. (PV)	– Bei SNLs richtet sich die Hauptsorge hingegen darauf, ob eine konsensorientierte Koordination ausreichend wirksam und schnell genug sein würde. (Direktion) – Begrenzte Verbesserungen gegenüber dem heutigen System, schwache oder langsame Entscheidungsprozesse sowie unzureichende Koordination ohne klare Anreize, Ressourcen und Führungsverpflichtung. (Direktion) – Zudem weisen einige darauf hin, dass das Risiko besteht, dass die kleinen Forschungsanstalten, Eawag und WSL, durch die grösseren dominiert werden könnten. (PV) – Einige Mitarbeitende schreiben in Kommentaren, dass es zu einer Hierarchisierung, zu Zentralisierung von Macht und zu komplexeren Prozessen kommen wird, was sich negativ auf die Flexibilität, kurze Kommunikationswege und die persönliche Unterstützung auswirken könnte. (PV) – Der Schutz des Personals und der Erhalt der jetzigen Anstellungsbedingungen sind ein zentrales Anliegen der PVs/PeKo. In der Konsultation antworten viele Mitarbeitende, dass sie kaum bereit wären, eine neue Funktion zu übernehmen oder es nicht wissen. Dies deutet darauf hin, dass die geplanten Veränderungen von vielen primär als

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNLs*	*Beurteilung der Risiken Modell SNLs*
		Risiko und weniger als Entwicklungschance wahrgenommen werden. Langfristig kann eine solche Wahrnehmung erhebliche Auswirkungen auf Motivation, institutionelle Bindung, Rekrutierung und Innovationsfähigkeit haben. (PV)
ETH Zürich	– Weniger Unruhe bei den Angestellten. (HV)	– Kein Wandel (HV) – Keine «Digital Unit» (HV)
EPFL	– Die Variante SNLs eröffnet zudem die Möglichkeit weiterer Entwicklungen in der Zukunft, einschliesslich eines späteren Übergangs zur Variante SNL, wobei gleichzeitig von den Erfahrungen einer ersten Transformationsphase profitiert werden könnte. Ein programmatisch festgelegter Zeitraum von drei bis fünf Jahren würde es erlauben, die Ergebnisse dieser Veränderung im Rahmen einer spezifischen Evaluation eingehend zu analysieren und anschliessend die Zweckmässigkeit weiterer Schritte – etwa in Richtung SNL – zu beurteilen. SNLs ermöglicht damit eine schrittweise Anpassung und reduziert sowohl Risiken als auch die Gefahr einer übermässigen Zentralisierung, die der für die Forschung erforderlichen Agilität entgegenwirken könnte. (AE)	– Die Beibehaltung von vier separaten Rechtseinheiten birgt das Risiko, Fragmentierung zu bewahren, anstatt die strategische Kohärenz und die notwendige Grösse zu fördern, um bedeutende Effizienzgewinne zu erzielen. Gleichzeitig anerkennt die EPFL-Direktion den Ruf, das Erbe und die internationale Sichtbarkeit der vier Forschungsanstalten ausdrücklich. (Schulleitung)
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Keine spezifische Beurteilung	– Verlust der institutionellen, rechtlichen Autonomie und Forschungsfreiheit. – Hohes Risiko, dass neue Forschungsinstitutionen auf Kosten der bestehenden Forschungsprioritäten (z.B. Umweltforschung) entstehen. – Hohes Risiko, dass Forschungsgelder (Erstmittel) für die Reorganisation und den Aufbau neuer Einheiten verwendet werden.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PV = Personalvertretung, HV = Hochschulversammlung, AE = Assemblée d'Ecole, FA = Forschungsanstalten.

D 10.5: Spezifische Beurteilung der Chancen und Risiken der Modellvariante SNL

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNL*	*Beurteilung der Risiken Modell SNL*
PSI	– Keine spezifische Beurteilung	– Gefahr eines internen Verdrängungswettbewerbs zwischen Standorten und Aktivitäten ohne nennenswerten wissenschaftlichen Gewinn. (Direktion) – Internationale Reputation der Untereinheiten dürfte mittelfristig kaum von einer gemeinsamen Dachmarke profitieren, da die Etablierung einer solchen speziell auf dem internationalen Parkett viel Zeit benötigt und die derzeitigen Brands in den relevanten Forschungsfeldern gut etabliert sind. (Direktion) – Hohe organisatorische, kulturelle und finanzielle Komplexität bei der Gründung eines einheitlichen SNL. (Direktion) – Unzureichender Einbezug der beiden Hochschulen könnte Synergien ungenutzt lassen. (Direktion)

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNL*	*Beurteilung der Risiken Modell SNL*
		– Risiko einer Schwächung der klaren Profile der bestehenden Forschungsanstalten durch Zusammenführung und Integration neuer Einheiten; mögliche Unklarheiten nach aussen und geringere Identifikation der Mitarbeitenden. (Direktion) – Gefahr zusätzlicher Administrationsebenen mit Effizienzverlust sowie stärkerer Distanz zwischen Administration und Forschung; Entscheidungen könnten weniger stufengerecht getroffen werden. (Direktion) – Risiko eines zu starken Top-down-Ansatzes ohne ausreichende Pflege der wissenschaftlichen Exzellenz, was Attraktivität und Ansehen gegenüber internationalen Partnern und Nachwuchs schwächen kann. (Direktion) – Hohes Risiko des Scheiterns aufgrund grosser Erwartungen bei unklarem Mehrwert. (Direktion) – Hohe Opportunitätskosten: Bindung von Führungs- und Personalressourcen in der Reorganisation statt für Kernaufgaben; zusätzliche Belastung der Mitarbeitenden und sinkende Arbeitgeberattraktivität. (Direktion) – Wissenschaftliche Agilität: Die Flexibilität, Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit der einzelnen Institute könnten erheblich eingeschränkt werden. (PeKo) – Forschungsfreiheit und Mitbestimmung: Die Möglichkeit, eigene Forschungsschwerpunkte zu setzen und aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, könnte reduziert werden. (PeKo) – Institutionelle Identität: Die charakteristische Kultur, das Profil und die Eigenständigkeit der Institute könnten verwässert und homogenisiert werden. (PeKo) – Attraktivität für Spitzenforschung: Rekrutierung und Bindung hochqualifizierter Forschender sowie internationale Kooperationen könnten beeinträchtigt werden. (PeKo) – Effizienz administrativer Prozesse: Zentralisierte Strukturen könnten zu bürokratischen Verzögerungen, komplexeren Entscheidungswegen und reduzierter Flexibilität führen. (PeKo) – Motivation und Vertrauen der Mitarbeitenden: Einschränkungen in Autonomie und Mitbestimmung könnten Engagement, Motivation und Vertrauen nachhaltig schwächen. (PeKo))
WSL	– Vorteil einer klaren und wirksamen Governance. (Direktion) – Günstige Voraussetzungen für die Integration neuer Einheiten (Direktion) – Maximale Skaleneffekte (z.B. bei Lizenzen, Cloud und Cybersecurity). (Direktion) – Zentrale Steuerung, Koordination und Führung sorgen für klare Verantwortlichkeiten. (Direktion) – Optimale Voraussetzungen für grosse Flagship-Initiativen. (Direktion) – Neue Einheiten (z.B. eine «Digital Unit») können geschaffen und leicht integriert werden; generell kann das	– Verlust von Marken (WSL, SLF) sowie Vertrauen und Bindung/Beziehung zu Stakeholdern. (Direktion) – Verlust institutioneller Identität der WSL. (Direktion) – Neue Einheiten könnten bestehende Forschungsbereiche verdrängen, es droht z.B. die Marginalisierung der Umweltforschung oder der Verlust der Sichtbarkeit und Finanzierung von Bundesaufgaben (Lawinenwarnung, Waldmonitoring usw.). (Direktion) – Stärkere Konsolidierung könnte zum Verlust von Vielfalt und von Spezialisierung führen. (Direktion und PV) – Gefahr von Top-down-Entscheidungen ohne ausreichende Kontextkenntnis. (Direktion) – Zusätzliche Management-/ und Governance-Ebenen erhöhen die Komplexität und den Koordinationsaufwand. (Direktion)

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNL*	*Beurteilung der Risiken Modell SNL*
	Thema Digitalisierung strukturell verankert werden (über die «Digital Unit»). (Direktion) – Ein SPOC für den ETH-Rat. (Direktion) – Potenziell stärkere Position der vier Forschungsanstalten innerhalb der ETH-Domain und darüber hinaus (SNF, swissuniversities). (Direktion)	– Geringere Flexibilität/Agilität bei der Reaktion auf neue Themen («super tanker»). (Direktion) – Hohe Transformationskosten. (Direktion) – Signifikanter Personalabbau sowie erzwungene Änderungen von Aufgabenprofilen und/oder Arbeitsorten, insbesondere in Unterstützungsdienste. (Direktion) – Verschlechterung der derzeit hervorragenden und effizienten Unterstützungsdienste; Verlust persönlicher Kontakte, Entstehung einer bürokratischen Megaorganisation. (Direktion) – Reduzierte Finanzierungsmöglichkeiten als einzelne Institution (SNF, EU, Stiftungen). (Direktion) – Erzwungene Zusammenarbeit innerhalb des SNL könnte zulasten der bereichsweiten Zusammenarbeit gehen. (Direktion) – Risiko von Verlust der Arbeitgeberattraktivität. (PV)
Empa	– Top-down-Steuerung: Entscheidungsgewichte verlagern sich auf eine zusätzliche zentrale Führungsebene. Dies kann ein Vorteil sein, wenn eine hierarchische Top-down-Steuerung gewünscht ist. (Direktion) – Zentralisierung: ggf. mit der Zeit höhere internationale Sichtbarkeit. (Direktion)	– Kulturwandel von oben: Risiko von Identifikationsverlust, Demotivation und Abgang von Schlüsselpersonen. (Direktion) – Harmonisierung auf gemeinsamen Nenner: Gefahr der Verwässerung spezifischer Profile zugunsten einheitlicher Lösungen. (Direktion) – Governance-Bruch: neue Rechtspersönlichkeit, neue Machtverhältnisse und unklare Budgetverteilmechanismen (die z.B. zu Verteilkämpfen führen könnten und damit einen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit hätten), hohe rechtliche und politische Komplexität. (Direktion) – Operative Agilität kann zugunsten struktureller Agilität verloren gehen; die Etablierung von wichtigen neuen Themen wie «Digital Unit» in vertikalen Gefässen entspricht nicht dem Zeitgeist. (Direktion und PV) – Gefahr von hohen Kosten für Reorganisation: Die Ressourcen für eine Reorganisation müssen, bei unklarer Finanzierung, aus den bestehenden Mitteln gedeckt werden, was Kürzungen der Budgets in anderen Bereichen zur Folge haben kann. Zudem ist in grossen Organisationen mit einem hohen Overhead zu rechnen. (PV) – Umsetzbarkeit und Risiko: hoher Transformationsaufwand mit erheblichen Umsetzungsrisiken. (Direktion) – Nutzen-Risiko-Verhältnis: unklarer Mehrwert gegenüber dem Status quo oder SNLs bei gleichzeitig hohen erwarteten Kosten. (Direktion) – Gefahr, dass Forschungsbereiche bei einer Einführung der SNL-Variante an Institute der beiden Hochschulen abwandern könnten. Das ist insbesondere eine Gefahr, wenn die ETH Zürich und die EPFL nicht in vergleichbarer Weise wie die Forschungsanstalten in den Reorganisationsprozess einbezogen werden. (PV) – Der Verlust der eigenen Rechtspersönlichkeit der Institute wird kritisch beurteilt, insbesondere im Hinblick auf Machtkonzentration, zu grossen Einfluss des Präsidenten, sowie mögliche politische Einflussnahme auf die Forschung. (PV) – Eine Budgetverteilung auf Präsidialebene könnte zu Verteilkämpfen führen und somit genau das Gegenteil einer besseren Zusammenarbeit bewirken. (PV)

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNL*	*Beurteilung der Risiken Modell SNL*
Eawag	– Stärkere strategische Steuerung, schnellere Entscheidungsfindung, stärkere gemeinsame Position gegenüber dem ETH-Bereich und externen Partnern sowie leichtere Integration neuer Einheiten oder Initiativen (einschliesslich einer «Digital Unit»). Teilweise wird dies als Möglichkeit gesehen, eine stärkere «dritte Säule» neben ETH Zürich und EPFL zu schaffen. (Direktion) – Potenzial für Verbesserungen bei der digitalen Infrastruktur und den strategischen digitalen Kompetenzen. (Direktion) – Minderheitsmeinung sieht im SNL-Modell die Chance, die Position der Forschungsanstalten innerhalb des ETH-Bereichs zu stärken und wirksamere Mechanismen für die strategische Koordination zu schaffen. (Direktion)	– Im Zusammenhang mit SNL betrifft die Hauptsorge eine zentralisierte Top-down-Steuerung, insbesondere hinsichtlich der Verteilung finanzieller Ressourcen, sowie einen möglichen Verlust an Autonomie. (Direktion) – Viele Rückmeldungen betonen den Wert institutioneller Autonomie, bestehender Identitäten und einer langfristigen thematischen Ausrichtung. Die Bedenken sind bei SNL besonders ausgeprägt. Hier wird auf einen möglichen Verlust an Einfluss kleinerer Institute, eine Verschiebung weg von etablierten Stärkefeldern sowie eine Schwächung des spezifischen Wasserforschungsprofils der Eawag hingewiesen. Einige Rückmeldungen verknüpfen diese Sorge mit dem Risiko, fachliche Stärke, Sichtbarkeit und Zugang zu Ressourcen in Bereichen zu verlieren, die für den Auftrag der Eawag zentral sind. (Direktion) – Wiederkehrende Bedenken betreffen den Verlust institutioneller Autonomie, einen geringeren Einfluss kleinerer Institute, zentralisierte Top-down-Entscheidungen, die Störung bestehender Strukturen, Unsicherheiten für Mitarbeitende sowie eine mögliche Schwächung der langfristigen Kontinuität der Forschung. (Direktion) – Sorge, dass SNL den Fokus und die Ressourcen verstärkt auf zentral definierte oder politisch sichtbare Themen lenken könnte – zulasten etablierter Stärken, der Grundlagenforschung und langfristig aufgebauter Expertise. Damit verbunden ist die Befürchtung, dass Forschungsportfolios zu stark von kurzfristigen politischen Prioritäten abhängig werden. Zudem besteht die Sorge, dass der wasserbezogene Auftrag der Eawag sowie ihre interdisziplinären Strukturen in einer grösseren Organisation weniger sichtbar oder weniger stark verankert sein könnten. (Direktion) – Die vorherrschende Einschätzung lautet, dass die potenziellen Vorteile unsicher und die Voraussetzungen für einen Erfolg anspruchsvoll sind und sowohl die Risiken als auch die Transformationskosten hoch ausfallen. (Direktion) – Insgesamt könnte die Qualität der Forschung sinken: Viele erwarten eine Verschlechterung von nationaler und internationaler Reputation, Agilität, Forschungsfreiheit und Mitbestimmung, eine Abwanderung von exzellenten Mitarbeitenden und eine Abnahme von internen Fördermitteln. Diese Risiken werden unter SNLs als deutlich geringer eingeschätzt. (PV) – Viele Mitarbeitende erwarten, dass es bei Unterstützungsdiensten wie HR und Finanzen unter SNL eher zu einer Verschlechterung kommen wird, nicht aber unter SNLs. (PV) – Besonders kritisch beurteilt werden: Risiken für wissenschaftliche Reputation, Agilität und Forschungsfreiheit, zunehmende Bürokratie, Hierarchisierung und Konzentration von Macht, Verlust institutioneller Identität, gewachsener Kulturen und kurzer Kommunikationswege sowie negative Auswirkungen auf Attraktivität, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit. Die bestehende Struktur mit vier eigenständigen Forschungsanstalten wird demgegenüber als wissenschaftlich leistungsfähig, organisatorisch tragfähig und kulturell stabil wahrgenommen. (PV)

Institution	*Beurteilung der Chancen Modell SNL*	*Beurteilung der Risiken Modell SNL*
ETH Zürich	– Verbesserung in Governance und Sicherheit, Skaleneffekte bei Administration; Agilität verbessert sich längerfristig, neue Forschungseinheiten können einfacher aufgebaut werden. – Modellvariante SNL wäre unter optimalen Bedingungen die langfristig anzustrebende Variante für die Weiterentwicklung der Forschungsanstalten.	– Identitätsverlust der Forschungsanstalten, Unsicherheit bei den Angestellten wegen neuen Verträgen. Politischer Einfluss auf die Ausgestaltung durch die Anpassung des ETH-Gesetzes. Die «Digital Unit» sollte nicht an einen Standort gebunden sein, sprich die bisherigen Mitarbeitenden sollten nicht umziehen müssen. – Innerhalb der Forschungsanstalten, der ETH Zürich und im Parlament besteht keine ausreichende Unterstützung für die Modellvariante SNL.
EPFL	– Keine spezifische Beurteilung	– Risiko in der Schaffung einer zusätzlichen Hierarchieebene, oder – falls dies vermieden wird – in einer stärkeren Hierarchisierung, die weiter von den lokalen Realitäten und Bedürfnissen entfernt ist: Könnte mittelfristig zu einem Verlust an Klarheit sowohl im Hinblick auf das Image als auch auf die Agilität und Relevanz der wissenschaftlichen Forschung führen, indem Entscheidungen weiter von den Forschenden entfernt werden. (AE)
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Keine spezifische Beurteilung	– Verlust der institutionellen, rechtlichen Autonomie und Forschungsfreiheit. – Hohes Risiko, dass neue Forschungsinstitutionen auf Kosten der bestehenden Forschungsprioritäten (z.B. Umweltforschung) entstehen. – Es besteht ein hohes Risiko, dass Forschungsgelder (Erstmittel) für Reorganisation und Aufbau neuer Einheiten verwendet werden.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PeKo = Personalkommission, PV = Personalvertretung, AE = Assemblée d'Ecole, FA = Forschungsanstalten.

10.3 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 3

Die Detailergebnisse nach Institutionen sind den folgenden Tabellen zu entnehmen. In der ersten Tabelle präsentieren wir Rahmenbedingungen, die für beide Modellvarianten genannt wurden. In der zweiten Tabelle Rahmenbedingungen, die spezifisch für SNLs genannt wurden und in der dritten Tabelle Rahmenbedingungen, die spezifisch für SNL genannt wurden. In allen Tabellen wird bei jeder Aussage unterschieden, ob sie von der Schulleitung respektive den Direktionen oder von der Hochschulversammlung respektive den Personalvertretungen erwähnt wurde.

D 10.6: Generelle Beurteilung der Rahmenbedingungen der Modellvarianten

Institution	*Beurteilung der Rahmenbedingungen*
PSI	– Es braucht ein klares Zielbild mit nachgewiesenem Mehrwert, der darauf ausgerichtet ist, für die Schweiz die bestmögliche Ausgangslage zur Bewältigung anstehender technologischer und gesellschaftlicher Herausforderungen zu schaffen. (Direktion) – Es braucht ausreichend finanzielle und personelle Mittel ausserhalb der Grundfinanzierung für die Umsetzung. (Direktion) – Es braucht eine enge Zusammenarbeit der vier Forschungsanstalten mit der ETH Zürich und der EPFL mittels gemeinsamer Professuren und langfristig gebundenen Investitionen wie Grossforschungsanlagen. (Direktion) – Vornehmen einer Kosten- und Risikoanalysen (v.a. in Bezug auf die definierten Target Operating Models, inklusive einer belastbaren Differenzierung zwischen SNLs und SNL). (Direktion) – Die Strukturänderung muss sich der Vision unterordnen. (Direktion) – Mit dem Modell sollen die bestehenden Strukturen gestärkt werden. Aber: Der Erhalt funktionierender wissenschaftlicher und sozialer Strukturen darf nicht höher gewichtet werden als organisatorische Effizienzgewinne. (PeKo) – Es braucht ein effektives Governance-Modell während des Prozesses. (Direktion) – Es braucht eine realistische Roadmap während des gesamten Prozesses. (Direktion) – Es braucht eine ausgewogene Kombination aus verstärkter bereichsübergreifender Kooperation, koordinierter strategischer Planung und konsequenter Wahrung der Eigenständigkeit der Institute. (PeKo) – Koordinierte, transparente Entwicklung: Strategische Initiativen sollten abgestimmt erfolgen, um Synergien zu nutzen, ohne die Autonomie der Institute zu gefährden. Der gesamte Prozess muss transparent, nachvollziehbar und eng begleitet sein, damit Vertrauen und Akzeptanz gefördert werden. (PeKo) – Fokus auf den Schutz des laufenden Forschungsbetriebs und den Erhalt wissenschaftlicher Exzellenz während der ganzen Neuorientierungsphase. (Direktion) – Sicherstellung von wissenschaftlicher Autonomie, Entscheidungsbefugnissen und kultureller Identität der einzelnen Forschungseinheiten. (PeKo) – Autonomie und wissenschaftliche Freiheit: Jede Forschungseinheit muss in der Lage bleiben, eigene Schwerpunkte zu setzen, Entscheidungen eigenständig zu treffen und flexibel auf neue wissenschaftliche Herausforderungen zu reagieren. (PeKo) – Institutionelle Identität und Kultur: Die charakteristische Kultur, die Zusammenarbeit innerhalb der Institute und die institutionelle Identität müssen erhalten bleiben, da sie wesentliche Faktoren für Motivation, Bindung und Exzellenz darstellen. (PeKo) – Organisatorische Entscheide dürfen nicht als Top-Down wahrgenommen werden. (Mitarbeitende) – Gesamter Prozess muss für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar gestaltet werden: Regelmässige, offene Kommunikation über Ziele, Zwischenschritte und Konsequenzen der organisatorischen Veränderungen sowie die Möglichkeit, Feedback einzubringen. (PeKo) – Die PeKo muss von Beginn weg aktiv in den Change-Prozess einbezogen werden. (PeKo) – Kommunikation nach innen und aussen, dass akademische Aktivitäten und Freiheit im Sinne der Forschungsanstalten und vertragliche Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden sowie Förder- und Forschungspartnern gewahrt werden. (Direktion)
WSL	– Es bedarf einer überzeugenden, schlüssigen und substanziellen Begründung für die Umstrukturierung. Bevor eine Entscheidung getroffen wird, muss dargelegt werden, was erreicht werden soll und wie der Erfolg gemessen wird. Eine Umstrukturierung ohne eine überzeugende Vision wird bei den Mitarbeitenden der WSL keine Akzeptanz finden. (Direktion)

Institution	*Beurteilung der Rahmenbedingungen*
	– Es bedarf einer umfassenden Kosten-Nutzen-Analyse für alle Aktivitäten, einschliesslich Forschung und Support. Dies geht über die PwC-Analyse hinaus, die sich auf die Unterstützungsdienste beschränkt. Transformationskosten, Opportunitätskosten, Produktivitätsverluste und indirekte Folgekosten müssen vollständig erfasst werden. (Direktion) – Jede endgültige Entscheidung über strukturelle Veränderungen sollte auf einer umfassenden Kosten-Nutzen-Analyse beruhen und durch angemessene finanzielle und organisatorische Ressourcen gestützt werden. (Direktion) – Es braucht klare Kriterien, um zu beurteilen, ob die Zusammenarbeit im Rahmen der vorgeschlagenen Reformen verbessert würde. (PV) – Es braucht ausreichende Ressourcen und einen realistischen Zeitplan für den Übergang. (Direktion) – Die Varianten müssen so weiterentwickelt werden, dass die geäusserten erheblichen Bedenken ausgeräumt werden. (Direktion) – Jede Stärkung der strategischen Koordination innerhalb des ETH-Bereichs muss ausdrücklich die ETH Zürich und die EPFL einbeziehen. (Direktion) – Es braucht klare Rollen und Zuständigkeiten. (PV) – Die Qualität der Forschung und der Dienstleistungen sollte sich im Vergleich zu heute verbessern. (Direktion) – Es braucht den Vorrang für Kernaktivitäten gegenüber gemeinsamen Forschungsaktivitäten. (Direktion) – Die Mitarbeiter sollten frühzeitig und vertrauensvoll in den Gestaltungs- und Umsetzungsprozess eingebunden werden, und zwar aktiv in Form von Mitgestaltung. (Direktion) – Es braucht die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter. (PV) – Es braucht die Beibehaltung institutsnaher Unterstützungsstrukturen. (PV)
Empa	– Die gewählte Variante muss von allen vier Forschungsanstalten mitgetragen werden. (Direktion) – Top-down-Ansätze brauchen eine hohe Akzeptanz. (PV) – «FIT for the Future» sollte Optimierungspotenziale prüfen, nicht bestehende Strukturen vorschnell verändern oder fusionieren. (PV) – Es braucht Transparenz bezüglich geprüfter Alternativen und der Kriterien, nach denen diese bewertet wurden. (PV) – Es braucht Autonomie, Agilität und Nähe zu den Stakeholdern. (Direktion)
Eawag	– Die Forschungsanstalten, die Hochschulen und der ETH-Rat müssen in der Lage sein, eine ausreichende Abstimmung, Vertrauen und gemeinsames Engagement hinsichtlich der Projektziele zu erreichen. (Direktion) – Es braucht die Aufrechterhaltung des Vertrauens, der Gewährleistung eines fairen Zugangs zu Chancen, der Schaffung transparenter Beteiligungsmechanismen, der Vermeidung einer Dominanz durch ein einzelnes Institut oder eine Gruppe sowie die Aufrechterhaltung der Gestaltung gemeinsamer Initiativen in einer Weise, die für alle beteiligten Einheiten relevant ist. (PV) – Es braucht klare Führungsstruktur, transparente Entscheidungsprozesse, faire Beteiligungsmechanismen und klar definierte Zuständigkeiten: Beide Modelle erfordern Führungsstrukturen, die ausreichende Befugnisse zur Entscheidungsfindung und Umsetzung bieten, aber nicht so zentralisiert sind, dass sie die institutionelle Kompetenz und Autonomie untergraben. (PV) – Es besteht die Notwendigkeit von Klarheit hinsichtlich der Ziele, Zeitpläne, Konsequenzen und Entscheidungsprozesse. Also auch klare, transparente Kommunikation über die Rollen der Mitarbeitenden, die sinnvolle Einbindung der Mitarbeitenden und Institute, die Beschäftigungsbedingungen und organisatorische Veränderungen. (PV) – Mitarbeitende müssen den Sinn der Veränderung verstehen. (PV) – Mehr Klarheit hinsichtlich der Problemdefinition, der Kosten-Nutzen-Analyse, des Zusammenhangs zwischen den genannten Zielen und den vorgeschlagenen Modellen sowie der wesentlichen Aspekte der Umsetzung ist erforderlich. (PV) – Es braucht die aktive Einbindung der davon betroffenen Personen = alle Mitarbeitenden-Gruppen. (Direktion)

Institution	*Beurteilung der Rahmenbedingungen*
	– Die Unterstützungsfunktionen müssen eng genug mit der Forschung verzahnt bleiben, um die institutionellen Bedürfnisse zu verstehen, während Institutionen und Forscher gleichzeitig akzeptieren müssen, dass einheitlichere Prozesse weniger individuelle Anpassungen und mehr Standardisierung bedeuten. (Direktion) – Die Transformation benötigt zusätzliche finanzielle Mittel, Zeit und personelle Kapazitäten und kann nicht einfach zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben erfolgen. (PV) – Sinnvolle Verbesserungen erfordern zusätzliche Ressourcen oder eine klare Umverteilung bestehender Ressourcen. Die Modelle müssen unter den gegebenen Ressourcenengpässen die beabsichtigten Vorteile bringen. (PV) – Die Weiterentwicklung soll auf der Wahrung der institutionellen Eigenständigkeit, wissenschaftlichen Autonomie und kulturellen Identität der einzelnen Forschungsanstalten beruhen. (PV) – Die Weiterentwicklung soll auf verstärkte Kooperation, koordinierte strategische Zusammenarbeit und gemeinsame Projekte setzen. (PV) – Die Zusammenarbeit mit ETH Zürich und EPFL sollte in den Modellen ausreichend berücksichtigt werden (was noch nicht gemacht wird). (PV) – Die Zusammenarbeit muss einhergehen mit gemeinsamen Zielen, Vertrauen, dem Engagement der Führungsebene, einer glaubwürdigen Prioritätensetzung, Ressourcen und den richtigen Anreizen. (Direktion) – Die institutionelle Kultur und der Zusammenhalt der einzelnen Einheiten müssen bewahrt werden. (PV) – Es braucht den Schutz des Personals und den Erhalt der jetzigen Anstellungsbedingungen. (PV) – Die Entwicklungen müssen so gestalten werden, dass sie für betroffene Gruppen Chancen schaffen und nicht nur zusätzliche Unsicherheit oder Arbeitsbelastung mit sich bringen. (Direktion) – Es braucht sorgfältiges Veränderungsmanagement, transparente Kommunikation und die aktive Einbindung der Mitarbeitenden. (PV) – Es braucht eine detailliertere Analyse, um die Umsetzung zu steuern, einschliesslich einer Kosten-Nutzen-Analyse, einer Risikoanalyse sowie einer Bewertung der institutionellen Kulturen und Reibungspunkte. Es braucht eine Abschätzung von Chancen und Risiken. (PV) – Die Berücksichtigung der Konsultation darf nicht lediglich als Meinungsbild dienen, sondern muss als substanzielle, organisationsrelevante Evidenz gelten. (PV)
ETH Zürich	– Das Vertrauen der Mitarbeitenden muss gestärkt werden. (HV) – Es sollten neue Mitwirkungsgremien geschaffen werden, um den Change-Prozess erfolgreich zu starten. Ein Mitwirkungsgremium mit Repräsentation im ETH-Rat ist zentral für die Umsetzung sowie auch später für das Bestehen des dritten Pfeilers. (HV) – Den Mitarbeitenden muss versichert werden, dass kein Funktionswechsel (Neueinstufung) bei einem Vertragswechsel zustande kommt. Der Sozialplan muss bei beiden Varianten aktiviert sein. (HV)
EPFL	– Es braucht die Zustimmung und Identifikation der Mitarbeitenden. (AE) – Die «Digital Unit» soll Priorität haben. Sie soll nicht in einzelne kleine Einheiten fragmentiert sein, sondern als eine einzige, gut gestaltete Einheit etabliert werden. (AE)
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Die institutionelle Eigenständigkeit, die wissenschaftlichen Autonomie und die kulturelle Identität der einzelnen Forschungsanstalten muss bewahrt werden. – Es braucht umfassende Analysen von Kosten-Nutzen sowie eine Chancen-Risiken-Analyse. – Ziele, Implikationen und die konkrete Ausgestaltung der Reorganisation müssen klar sein und gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert werden. – Eine enge Begleitung, Transparenz und Möglichkeiten zur Mitbestimmung sind fundamental, um mit der momentan herrschenden Skepsis und Verunsicherung der Mitarbeitenden gegenüber beiden Varianten, SNLs und SNL, adäquat umzugehen. – Der Schutz des Personals und der Arbeitsbedingungen hat oberste Priorität: Es braucht den Schutz des Personals und der Erhalt der jetzigen Anstellungsbedingungen. – Die Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung bei den vier Instituten müssen als substanzielle organisationsrelevante Evidenz berücksichtigt werden.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PeKo = Personlakommission, PV = Personalvertretung, HV = Hochschulversammlung, AE = Assemblée d'Ecole, FA = Forschungsanstalten.

D 10.7: Spezifische Beurteilung der Rahmenbedingungen der Modellvariante SNLs

Institution	*Beurteilung der Rahmenbedingungen Modell SNLs*
PSI	– Keine spezifische Beurteilung
WSL	– SNLs muss als eigenständige, stabile Lösung und nicht als Vorstufe oder Zwischenschritt in Richtung SNL funktionieren. (Direktion) – Die Führungsstruktur, insbesondere bei den unterstützenden Einheiten, muss neu gestaltet werden. (Direktion) – Die Führungsstruktur muss die Möglichkeit eines Patts verhindern: Es braucht klare Entscheidungsregeln im Verwaltungsrat mit ausdrücklichen Schutzklauseln für kleinere Institute, jedoch keine Vetorechte für einzelne Institute, die Prozesse lahmlegen könnten. (Direktion) – Es braucht eine Harmonisierung der Prozesse über die Institute hinweg. (Direktion) – Es braucht klare Entscheidungs- und Finanzierungsprozesse für gemeinsame Aktivitäten und SNL-Programme. (Direktion) – Es braucht die Bereitstellung eines festgelegten, angemessenen Anteils des Bundesfinanzbeitrags (BFB; in bar und in Form von Sachleistungen) für gemeinsame Aktivitäten und SNLs-Programme, der für die Einrichtungen akzeptabel ist. (Direktion) – Eine Governance und eine Struktur, die eine hohe Qualität der Unterstützungsdienste ermöglicht, muss Priorität haben. (Direktion) – Es braucht die Bündelung von Unterstützungsdiensten (nach sorgfältiger Prüfung) und nicht von Unterstützungseinheiten. (Direktion) – Es braucht die Anerkennung und Akzeptanz der Tatsache, dass zukünftige Dienste weniger nutzerorientiert sein werden. (Direktion)
Empa	– Keine spezifische Beurteilung
Eawag	– Gemeinsame Aktivitäten und Programme erfordern finanzielle und personelle Kapazitäten, eine klare Führungsstruktur, verbindliche Prozesse, klar definierte Ziele sowie Anreize, die sowohl die strategische als auch die Bottom-up-Zusammenarbeit unterstützen. (Direktion) – Das Modell erfordert eine sorgfältige Abwägung, wie Ressourcen und die Aufmerksamkeit der Führungskräfte eingesetzt werden. (Direktion) – Das Modell muss mit Ehrgeiz und einem realistischen Verständnis dafür umgesetzt werden, was die Zusammenarbeit erfordert. (Direktion) – Das Modell würde nur dann zu einer wesentlichen Verbesserung führen, wenn es durch klare Leitungsstrukturen, Ressourcen, Anreize und das Engagement der Institutionen unterstützt würde. (PV) – Der Erfolg ist abhängig von einem starken Engagement der Institutionen, einer effektiven Steuerung gemeinsamer Aktivitäten und Programme sowie klaren Anreizen für die Zusammenarbeit. (PV) – SNLs kann als Übergang zu SNL fungieren. (Direktion)
ETH Zürich	– Das Board of Directors muss die Mitwirkung der Mitarbeitenden ermöglichen und geeignete Gefässe ähnlich der Hochschulversammlung an der ETH schaffen. (HV)
EPFL	– Keine spezifische Beurteilung
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Vor der institutsübergreifenden Weiterentwicklung zentraler Supportbereiche braucht es ein gemeinsam entwickeltes Zielbild im Sinne eines «Greenfield»-Ansatzes sowie eine vertiefte Chancen-/Risiko-Analyse.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PV = Personalvertretung, HV = Hochschulversammlung, FA = Forschungsanstalten.

D 10.8: Spezifische Beurteilung der Rahmenbedingungen der Modellvariante SNL

Institution	*Beurteilung der Rahmenbedingungen Modell SNL*
PSI	– Es braucht ein thematisch fundiertes, attraktives Zielbild mit einer klaren Vision und unmittelbarem Nutzen für den Wissens- und Technologiestandort Schweiz. (Direktion)
WSL	– Die Gefahr einer Marginalisierung kleiner Institute und ihrer thematischen Schwerpunkte gilt es zu verhindern. Es braucht die rechtliche Verankerung der Nicht-Marginalisierung: Es müssen Schutzklauseln für Kernthemen sowie zweckgebundene Mittel für nationale Aufträge und die zugrunde liegende Forschung vorgesehen werden (z.B. durch eine Definition in der Verordnung und nicht nur im entsprechenden Anhang). Politische Absichtserklärungen ohne rechtliche Grundlage reichen nicht aus. (Direktion) – Es braucht klare Prozesse für die Einrichtung (Themenfindung, Entscheidung über die Finanzierung) und Verwaltung von Programmen. (Direktion) – Es braucht Investitionen in ein dezentrales, themenzentriertes Stakeholder-Management. (Direktion) – Es braucht die Weiterentwicklung der Programme SNL-weit (sowie gemeinsam mit der ETH Zürich und der EPFL). (Direktion) – Der SNL-Präsidentschaft bzw. die SNL-Führung muss über ein umfassendes Verständnis der Themen und Anforderungen verfügen. (Direktion) – Es braucht eine aktive Entwicklung einer neuen institutionellen Kultur unter Berücksichtigung der unterschiedlichen institutionellen und thematischen Kulturen der vier Forschungsanstalten. Dies erfordert Ressourcen und Zeit. (Direktion) – Funktion, Arbeitsbereich und Arbeitsort sind im rechtlichen Rahmen der SNL ausdrücklich nicht garantiert. Transformationspläne müssen vorliegen und kommuniziert werden, bevor Entscheidungen getroffen werden. (Direktion) – Eine Führungsstruktur, die eine hohe Qualität der Unterstützungsdienste ermöglicht, muss Priorität haben. Es braucht klare Führungsstrukturen auch unterhalb der COO-Ebene. (Direktion) – Harmonisierung der Prozesse über alle Einrichtungen hinweg; (nach sorgfältiger Prüfung) Unterstützungsdienste bündeln, nicht aber die unterstützenden Einheiten (Direktion) – Es braucht die Anerkennung und Akzeptanz der Tatsache, dass zukünftige Dienste weniger nutzerorientiert sein werden. (Direktion)
Empa	– Die zusätzliche zentrale Führungsebene passt, wenn eine hierarchische Top-down-Steuerung gewünscht ist. (Direktion) – Gerade für SNL braucht es eine Chancen-Risiken- und eine Kosten-Nutzen-Analyse. (PV)
Eawag	– Das Modell braucht starke Unterstützung durch alle Institutionen sowie ein hohes Mass an Vertrauen zwischen den Forschungsinstituten sowie gegenüber den Fakultäten und dem ETH-Rat. Dieses Vertrauen ist noch nicht gegeben. (Direktion) – Es braucht eine starke, gemeinsame Vision der Institutionen. (Direktion) – Es braucht ein umfassendes Veränderungsmanagement, rechtliche und organisatorische Klarheit sowie Schutzmassnahmen gegen eine übermässig zentralisierte Entscheidungsfindung. (PV) – Bei einem Wechsel von SNLs auf SNL sollte eine unbegrenzte Verlängerung des Umstrukturierungsprozesses vermieden und die Veränderungskapazitäten der Einrichtungen nicht überlastet werden. (Direktion)
ETH Zürich	– Die Anpassung im ETH-Gesetz soll den Angehörigen der Forschungsanstalten weder finanzielle noch anderweitige Nachteile bringen. (HV) – Auch bei der Variante SNL soll ein Mitwirkungsgremium installiert werden. (HV)
EPFL	– Es braucht eine rotierende Präsidentschaft (z.B. alle vier Jahre) zwischen den vier Direktionen der Forschungsanstalten. (AE)
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Es hätte eine Kosten-Nutzen- und Risiko-Chancen-Analyse gebraucht vor dem Entscheid, SNL weiterzuverfolgen.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PV = Personalvertretung, HV = Hochschulversammlung, AE = Assemblée d'Ecole, FA = Forschungsanstalten.

10.4 Detailergebnisse nach Institutionen zu Frage 4

Die Detailergebnisse nach Institutionen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

D 10.9: Beiträge der Institutionen

Institution	*Genannte Beiträge*
PSI	– Weiterhin Beteiligung am Prozess und Einbringen von fachlicher Expertise. (Direktion) – Sicherung des laufenden Betriebs während der Transformationsphase. (Direktion) – Bereitschaft, Kollaborationen innerhalb des ETH-Bereichs gezielt zu vertiefen und Erfahrungen in missionsgebundener Forschung, in Betrieb und Weiterentwicklung von Grossforschungsanlagen und internationalen Kooperationen zu teilen. (Direktion)
WSL	– Unabhängig davon, für welche Option sich der ETH-Rat bei der Weiterentwicklung der Struktur des ETH-Bereichs entscheidet, ist die WSL-Direktion bereit, deren weitere Entwicklung und wirksame Umsetzung zu unterstützen. (Direktion) – Die WSL ist bereit, zur Entwicklung einer schlüssigen Vision oder eines schlüssigen Narrativs beizutragen und dazu, wie diese bzw. dieses den Mitarbeitenden und Interessengruppen überzeugend vermittelt werden kann. (Direktion) – Die erfolgreiche, aktive und positive Zusammenarbeit fortsetzen und ausbauen. (Direktion) – Den Auftrag weiterhin erfüllen und die thematische Exzellenz in Forschung und Öffentlichkeitsarbeit weiterentwickeln. (Direktion) – Erfahrungen und Know-how in der partizipativen Organisationsentwicklung sowie bei inter- und transdisziplinären Aktivitäten, wie z.B. Programmen und gemeinsamen Aktivitäten, nutzen. (Direktion)
Empa	– Mitwirken bei der konstruktiven und aktiven Weiterentwicklung des ETH-Bereichs. (Direktion)
Eawag	– Die Direktion kann sich aktiv an der Konzeption der Mechanismen zwischen den Institutionen beteiligen und dazu beitragen, dass diese realistisch, für die Forschung und die Unterstützungsdienste nützlich sowie für die Mitarbeitenden der Eawag von Vorteil sind. (Direktion) – Möglichkeiten der Zusammenarbeit identifizieren, geeignete Formen der Zusammenarbeit definieren und dabei helfen, diese in die Praxis umzusetzen. (Direktion) – Konstruktive Zusammenarbeit mit den Schwesterinstituten, den Fakultäten und dem ETH-Rat. (Direktion) – Gemeinsame Ziele verfolgen und gleichzeitig die eigenen Stärken weiterentwickeln. (Direktion) – Die weitere Entwicklung des ETH-Bereichs mitgestalten durch die Stärkung der Zusammenarbeit, dort, wo sie einen echten Mehrwert schafft, durch die Entwicklung zukunftsorientierter Unterstützungsdienste, durch die Schaffung von Chancen für die Mitarbeitenden und durch den Ausbau der institutionellen Stärken, die die Forschungsinstitute für die Schweiz und darüber hinaus wertvoll machen; aktiv beteiligen und über den Status quo hinausgehen. (Direktion) – Daran wirken, die Ziele von «FIT for the Future» in konkrete Formen der Zusammenarbeit umzusetzen. (Direktion) – Konstruktiv zum Modell beitragen, für das man sich entscheidet. (PV) – Die Eawag kann auf Erfahrung mit der institutionsübergreifenden Zusammenarbeit aufbauen (Teilnahme an institutsübergreifenden Initiativen, die Entwicklung gemeinsamer Forschungsthemen und die Beteiligung an strategischen Diskussionen). (PV) – Unterstützungsdienste können zur Umsetzung des gewählten Modells beitragen. (Direktion) – Eawag bringt führendes Fachwissen in den Bereichen Wasser- und Umweltwissenschaften, Erfahrung bei der Skalierung von Innovationen sowie vertrauensvolle Beziehungen zu den Interessengruppen mit. (Direktion) – Aktiv zu gemeinsamen Prioritäten beitragen, darunter Herausforderungen im Bereich Klima und Biodiversität, sichere und nachhaltige Technologien sowie die Integration neuer Technologien in Forschung und Praxis, und zur Klärung gemeinsamer Prioritäten beitragen. (Direktion)
ETH Zürich	– Unterstützung der EPFL (AE und Personalvertretende bei der Mitwirkung und bei strukturellen Fragen). (Schulleitung) – Unterstützung bei der Etablierung eines Mitwirkungsgremiums analog zu den beiden Hochschulversammlungen. (Schulleitung)

Institution	*Genannte Beiträge*
EPFL	– Unterstützung bei der Umsetzung, damit der ETH-Bereich seine strategischen Ziele zum Nutzen von Wissenschaft und Gesellschaft erreicht. (AE) – Einbringen von Ressourcen und Fachwissen. (AE) – Enge Zusammenarbeit mit allen Partnern. (AE) – Enge und aktive Zusammenarbeit mit der ETH Zürich und dem gesamten Bereich, um digitale und KI-Innovationen in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen zu überführen. (AE)
Gem. Stellungnahme der PV der vier FA	– Interessen der Mitarbeitenden vertreten und den Schutz des Personals und der jetzigen Arbeitsbedingungen sicherstellen. – Konstruktive Zusammenarbeit mit den Direktionen der vier Forschungsanstalten. – Enge Begleitung des Change-Managements, damit auch unter einem neuen Organisationsmodell die heute sehr erfolgreiche Forschung von PSI, WSL, Empa und Eawag weitergeführt werden kann sowie den Mitarbeitenden echte Chancen und attraktive, sinnstiftende Perspektiven geboten werden können. – Weiterhin im Gespräch mit Michael O. Hengartner und Karsten Bugmann bleiben.

Legende: Über die Hyperlinks in der ersten Spalte kann zu den Originalrückmeldungen gesprungen werden.
PV = Personalvertretung, AE = Assemblée d'Ecole, FA = Forschungsanstalten.

11. Anhang IV: Stellungnahmen im Original

Nachfolgend sind die Stellungnahmen der Institutionen (exkl. Anhänge) im Original aufgeführt.

11.1 PSI

11.1.1 Stellungnahme Direktion PSI

Institutionelle Stellungnahme des PSI zur internen Konsultation FIT for the Future zur zukünftigen Organisation des ETH-Bereichs (PSI, 08. Juni 2026)

Executive Summary

Diese institutionelle Stellungnahme des PSI wurde in Konsultation mit den PSI-Zentren erarbeitet und in der Direktionskonferenz besprochen und bewilligt.

Die Direktion des PSI begrüsst die Möglichkeit, im Rahmen der internen Konsultation zu diesem wichtigen Thema Stellung beziehen zu können. Dass die vom PSI in der Vorkonsultation präferierte Option einer themenorientierten Neustrukturierung der Forschungsanstalten unter einem Dach und mit starkem Bezug zu den Hochschulen nicht weiterverfolgt wurde, sieht das PSI als verpasste Chance. Das PSI anerkennt die politischen und praktischen Schwierigkeiten der Umsetzung, hält aber fest, dass die organisatorische und thematische Dringlichkeit für einen entsprechenden Schritt offenbar nicht besteht oder dieser nicht breit getragen wird. Für einen stark disruptiven Umbau zu einem einzigen SNL fehlt in der jetzigen Ausgestaltung ein thematisch fundiertes, attraktives Zielbild mit einer klaren Vision und unmittelbarem Nutzen für den Wissens- und Technologiestandort Schweiz.

Aus heutiger Sicht erscheint dem PSI deshalb die Variante SNLs als der robustere Pfad zur schrittweisen Umsetzung der gesetzten Ziele bei vergleichsweise geringerem Risiko. Die Variante SNLs bedeutet einen sanfteren Eingriff in die gewachsenen Strukturen und eignet sich besser für eine Institution wie das PSI. Dessen Leistungsfähigkeit hängt wesentlich von einer klaren, im ETH-Bereich einzigartigen Mission, enger Zusammenarbeit mit der ETH Zürich und der EPFL mittels gemeinsamer Professuren und von langfristig gebundenen Investitionen wie Grossforschungsanlagen ab.

SNLs anerkennt die bestehenden Stärken, Profile und Kooperationen der vier Forschungsanstalten. Deren thematische Forschungskomplementarität ist ein zentraler Wert des ETH-Bereichs. Bei einem Zusammenschluss zu einer einzigen Rechtspersönlichkeit ohne gemeinsam getragene, neue Aufgabe besteht die Gefahr der Verwässerung der ausgebildeten Profile, was die Attraktivität für Forschungspartner, insbesondere auch die Industrie, die ETH Zürich und die EPFL, längerfristig schwächt.

Ausserdem sieht das PSI bei einem Zusammenschluss zu einem SNL in der heutigen Ausgestaltung die Gefahr eines internen Verdrängungswettbewerbs zwischen Standorten und Aktivitäten ohne nennenswerten wissenschaftlichen Gewinn. Nach heutigem Wissensstand erscheint der Nachweis für den tatsächlichen Mehrwert eines vollständigen rechtlichen Zusammenschlusses zu einem SNL ohne thematische Neuausrichtung unzureichend, bei gleichzeitig massiv höherem Umsetzungsrisiko.

Die Schlüsselfragen wurden in diesem Sinne beantwortet. Es ist jedoch anzumerken, dass für den Erfolg von FIT for the Future nicht nur die Struktur der Forschungsanstalten an sich, sondern die Klarheit des Zielbilds im Sinn des wissenschaftlichen Kernnutzens für die Schweiz, die Effektivität des Governance Modells und die tatsächliche Umsetzung vor Ort erfolgsentscheidend sind.

Die Strukturänderung kann nicht das Ziel an sich sein, sondern muss sich der Vision unterordnen, den ETH-Bereich und insbesondere die Forschungsanstalten für die Integration zukünftiger Forschungsschwerpunkte in den Themen Digitalisierung, Schlüsseltechnologien, Gesundheit und Nachhaltigkeit zu wappnen. Die Geschichte des PSI zeigt exemplarisch, wie es flexible Strukturen und klare, regelmässig zu überdenkende Missionen einer Organisation ermöglichen können, ihre Forschungsthemen zukunftsgerichtet den grossen Fragen der jeweiligen Zeit anzupassen.

| Schlüsselfragen zu den Modellvarianten «SNLs» und «SNL»

Inwiefern können die Varianten «SNLs» und «SNL» aus Ihrer Sicht die Ziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, erfüllen?

Die Reformziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, werden anerkannt. Gerade in der heutigen Zeit der globalpolitischen Unsicherheiten muss der ETH-Bereich sich auch gegenüber den USA und China zukunftsfähig positionieren. Es wird jedoch angemerkt, dass viele der Ziele mit dem nötigen Durchsetzungswillen, einer gemeinsamen Vision und entsprechenden finanziellen Mitteln bereits in der jetzigen Struktur umgesetzt werden könnten.

So ist die Umsetzung einer **Digital Unit** (Zielkriterium 1) mit einer klaren Vision für den ETH-Bereich eine grosse Chance, seine Stärken in KI und den digitalen Wissenschaften weiter zu festigen und für die Schweiz noch breiter nutzbar zu machen. In den jetzigen Vorschlägen fehlt jedoch hierfür ein klares Zielbild. Dahingehend unterstützt das PSI die Ausarbeitung der in Beilage 3 (Digital Initiative) aufgeführten Massnahmen, hält aber fest, dass eine Digital Unit nur dann einen substanziellen Mehrwert schafft, wenn Auftrag, Governance, Ressourcen und Schnittstellen zu den bestehenden Institutionen klar definiert sind.

Die im Vorschlag SNLs genannten Mechanismen zur **Förderung der Zusammenarbeit** (Zielkriterium 2a) sind sinnvoll. Die hier vorgesehene Umsetzung nutzt die Stärken des Subsidiaritätsprinzips, eines etablierten Erfolgsfaktors der Schweiz und der Schweizer Forschungslandschaft. Das PSI engagiert sich bereits heute stark in kollaborativen Zusammenarbeiten im ETH-Bereich und wird dieses Engagement unabhängig von der gewählten Option in FIT for the Future weiterentwickeln. Wichtig für eine erfolgreiche Forschungszusammenarbeit ist die wissenschaftliche Sinnhaftigkeit der Kollaboration. Entsprechend kritisch sehen die Konsultationsteilnehmenden am PSI allfällige politisch motivierte Anreize zur Zusammenarbeit ohne entsprechenden wissenschaftlichen Mehrwert.

Analog gilt dies für administrative Dienste und Supportprozesse. Deren Aufgabe besteht darin, den wissenschaftlichen Kernauftrag der Institutionen wirksam zu unterstützen, den Forschungsbetrieb zu ermöglichen und Effizienz dort zu erhöhen, wo dies ohne Verlust an Nähe zur Forschung möglich ist. Eine zentrale Steuerung, wie im SNL vorgesehen, kann auf den ersten Blick dazu beitragen, **Prozesse** zu vereinheitlichen und potenziell zu **verbessern** (Zielkriterium 2b). Forschung benötigt jedoch eine gelungene Mischung aus zentraler Steuerung für übergeordnete Prozesse und lokale Initiativen, die sich oft aus einem dezentralen fachübergreifenden Austausch ergeben. Diese Flexibilität darf auf keinen Fall verloren gehen. Effizienzgewinne und Vereinfachungen durch einheitlichere administrative und technische Prozesse sind durchaus wünschenswert. Wie in der Antwort der 4RI auf den PwC Bericht (Beilage 4b) bereits ausgeführt, unterstützt das PSI deshalb den skizzierten Weg zur institutsübergreifenden Weiterentwicklung ausgewählter zentraler Supportbereiche auf der Grundlage eines gemeinsam zwischen den 4RI zu entwickelnden Zielbilds im Sinne eines «Greenfield»-Ansatzes sowie einer vorgängigen, vertieften Chancen-/Risiko-Analyse. Wie in der Antwort betont, besteht der Mehrwert einer derartigen Zusammenführung in der Erhöhung der Prozessmaturität und der Weiterentwicklung der Supportprozesse durch Automatisierung/Digitalisierung: Die dazu notwendigen Transformationskosten sind im Rahmen der Chancen-/Risikoanalyse genauer zu ermitteln und können nicht aus bestehenden Mitteln der 4RI finanziert werden.

Im Hinblick auf das Zielkriterium 3 gibt das PSI zu bedenken, dass sich **(neue) institutionelle Einheiten** bereits in der heutigen Struktur prinzipiell in die Institutionen des ETH-Bereichs **integrieren** lassen. Gemäss Art. 22 des ETH-Gesetzes können durch Verordnung der Bundesversammlung Forschungsanstalten errichtet oder aufgehoben werden. Wichtig ist auch hier eine klare Vision für die Integration oder Errichtung einer neuen Einheit (siehe auch Ausführungen zu Zielkriterium 1), da der Aufwand in jedem Fall beträchtlich ist.

Die **strategische Koordination** (Zielkriterium 4a) kann durch die hier vorgeschlagenen Varianten der Neuorganisation verbessert werden. Das SNLs Modell hat dabei den Vorteil, dass der Austausch zwischen Topmanagement und den für die Kernaufgaben verantwortlichen Forschungseinheiten enger und mit weniger Entscheidungsstufen erfolgen kann. Dabei ist es wichtig, dass die strategische Koordination nicht theoretisch bleibt, sondern mit klaren Mandaten, Entscheidungsrechten, Roadmaps und Umsetzungspflichten unterlegt wird. Zusätzlich zu den vier Forschungsanstalten sind vor allem auch die beiden Hochschulen wichtige Akteure zur strategischen Koordination im ETH-Bereich. Gerade deshalb sind Förderinstrumente wichtig, welche die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Forschungsanstalten aktiv unterstützen und so den ETH-Bereich als Ganzes stärken.

Für die **Schärfung der Aufgabenprofile** (Zielkriterium 4b) und die Stärkung der **Präsenz der Forschungsanstalten in der Romandie** (Zielkriterium 5) ist nicht die Wahl der Strukturvariante ausschlaggebend, sondern ein klares Zielbild und der daraus folgende politische Umsetzungswille. Insbesondere in der Umsetzung von Zielkriterium 5 darf das bereits bestehende gut etablierte Forschungsökosystem in der Region nicht ausser Acht gelassen werden (z.B. IDIAP, CSEM, CERN, …). Dazu gehören auch die Aussenstandorte der EPFL in Sitten, Freiburg, Neuenburg und Genf.

Mit Blick auf Zielkriterium 6 ist festzuhalten, dass alle vier Forschungsanstalten durch ihre **exzellente Forschung** sowie ihre nationalen und internationalen Kooperationen **starke Brands** entwickelt haben. So zählen das PSI und damit auch der ETH-Bereich und die Schweiz insgesamt bei Grossforschungsanlagen zur absoluten Weltspitze. Weltweit werden an keinem anderen Institut so viele unterschiedliche beschleunigergetriebene Forschungsinfrastrukturen für Forschung und Industrie zur Verfügung gestellt. Durch die physische Nähe zu den beiden Hochschulen und den drei weiteren Forschungsanstalten entstehen weitere Multiplikatoren und Synergien. Diese Stärken gilt es zu erhalten. Die thematische Vielfalt und Komplementarität der 4RI sind ein Wettbewerbsvorteil für den ETH-Bereich, der unter der Variante SNLs vollumfänglich erhalten bleibt. Auch die lokale und kantonale Verankerung der Forschungsanstalten bleibt bei diesem Modell bestehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aufgrund der **fehlenden starken Zielvision** aus Institutionssicht keine der vorgeschlagenen Varianten vollends überzeugt. Die **politische Umsetzbarkeit** (Zielkriterium 7) und die **Implementierung** (Zielkriterium 8) erscheinen **in der Variante SNLs einfacher** und weniger risikobehaftet.

Welche Chancen/Risiken sehen Sie für die Varianten «SNLs» und «SNL»?
Bei einer umsichtigen Umsetzung sieht das PSI **Chancen** für eine Stärkung der Forschungsanstalten im ETH-Bereich in einem gemeinsamen Dachverband mit einer klaren Strategie. Bestehende Barrieren für Kollaborationen zwischen den Institutionen des ETH-Bereichs können durch eine bessere Integration der Serviceeinheiten abgebaut werden. Selektiv ausgewählte gemeinsame Dienste mit messbarem Nutzen bringen Effizienzgewinne. Ausserdem können sich positive Skalierungseffekte z.B. durch gemeinsame Beschaffungen ergeben, und mit einer durchdachten Branding-Strategie kann die gemeinsame nationale Sichtbarkeit gestärkt werden.

Aus Institutionssicht ist nicht offensichtlich, welche der genannten Chancen zur Umsetzung unbedingt einer Änderung der Struktur bedürfen. Auch die internationale Reputation der Untereinheiten dürfte mittelfristig kaum von einer gemeinsamen Dachmarke profitieren, da die Etablierung einer solchen speziell auf dem internationalen Parkett viel Zeit benötigt und die derzeitigen Brands in den relevanten Forschungsfeldern gut etabliert sind.

Die **Risiken** einer Umstrukturierung sind vielfältig: Aufgrund der hohen Erwartungen bei gleichzeitig ungenügend nachgewiesenem Mehrwert ist das Scheitern des Prozesses nicht unwahrscheinlich.

Zusätzliche Administrationsebenen beinhalten inhärent das Risiko der Effizienzminderung. Die Vernachlässigung spezieller Bedürfnisse vor Ort verstärkt die Entfremdung von Administration und Forschungsbetrieb. Auch besteht die Gefahr, Entscheide weniger stufengerecht zu fällen. Durch den fehlenden Einbezug der beiden Hochschulen in FIT for the Future ist es wahrscheinlich, dass erhebliches Synergiepotential ungenutzt bleibt.

Die Gründung eines einzigen SNL wäre von hoher organisatorischer, kultureller und finanzieller Komplexität. Für die bestehenden Forschungsanstalten kann ein Zusammenzug unter einem Dach bei gleichzeitiger Integration neuer Einheiten zu einer Schwächung der gut ausgebildeten Profile führen. Das behindert nicht nur die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Institution, sondern erzeugt auch nach aussen Unklarheiten in Bezug auf die etablierten, direkten Ansprechstellen für externe Anspruchsgruppen.

Ein Fokus auf ausschliesslich top-down definierte Aufgaben und Serviceleistungen ohne Pflege der wissenschaftlichen Exzellenz durch eigene Spitzenforschung wäre für die 4RI schwerwiegend und schwächte Ansehen und Attraktivität der Forschungsanstalten gegenüber internationalen Forschungspartnern und Nachwuchstalenten. Damit würden die Forschungsanstalten auch für die Hochschulen als gleichwertige Partner in der Forschungszusammenarbeit unattraktiv.

Schliesslich sind die quantitativ kaum abzuschätzenden Opportunitätskosten einer Strukturänderung als Risiko zu nennen: Wichtige Führungs- und Personalressourcen werden durch das Projekt in einer nach innen gerichteten Reorganisation gebunden und stehen in einer Phase der rückläufigen Forschungs- und Bildungsinvestitionen nicht für die Ausübung der Kernaufgaben des ETH-Bereichs zur Verfügung. Da in der derzeitigen angespannten finanziellen Lage an ein Personalwachstum nicht zu denken ist, müssten die bestehenden Mitarbeitenden die durch die Umstrukturierung generierte Mehrarbeit absorbieren, was die Attraktivität der betroffenen Institutionen als Arbeitgeber beeinträchtigte.

Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit die Variante «SNLs» oder «SNL» erfolgreich umgesetzt werden kann?
Die wichtigste Rahmenbedingung ist ein klares Zielbild mit nachgewiesenem Mehrwert, der darauf ausgerichtet ist, für die Schweiz die bestmögliche Ausgangslage zur Bewältigung anstehender technologischer und gesellschaftlicher Herausforderungen zu schaffen.

Der Umbau kann nur phasenweise auf Basis einer realistischen Roadmap und mit einer klaren Governance während des gesamten Prozesses gelingen. Gerade in einer Zeit finanzieller Knappheit ist ein Fokus auf den Schutz des laufenden Forschungsbetriebs und den Erhalt wissenschaftlicher Exzellenz während der ganzen Neuorientierungsphase essenziell. Auch die bereits mehrfach erwähnten sorgfältigen Kosten- und Risikoanalysen gehören zu den Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Reorganisation. Diese fehlen derzeit in Bezug auf die definierten Target Operating Models, inklusive einer belastbaren Differenzierung zwischen SNLs und SNL. Für die Umsetzung müssen in beiden Varianten ausreichend finanzielle und personelle Mittel ausserhalb der Grundfinanzierung bereitgestellt werden. Es muss frühzeitig klar nach innen und aussen kommuniziert werden, dass akademische Aktivitäten und Freiheit im Sinne der Forschungsanstalten und vertragliche Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden sowie Förder- und Forschungspartnern gewahrt werden.

Welchen Beitrag können Sie leisten, um die Variante «SNLs» oder «SNL» zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen?
Das PSI ist bereit, sich weiterhin aktiv am Prozess zu beteiligen und seine fachliche Expertise einzubringen. Dazu gehört die Sicherung des laufenden Betriebs während der Transformationsphase sowie die Bereitschaft, Kollaborationen innerhalb des ETH-Bereichs gezielt zu vertiefen und Erfahrungen in missionsgebundener Forschung, Betrieb und Weiterentwicklung von Grossforschungsanlagen und internationalen Kooperationen zu teilen. Gleichzeitig möchten wir darauf hinweisen, dass das Engagement der Institutionen im Umsetzungsprozess fehlende Zielklarheit und Ressourcen sowie den bisher unzureichend belegten Mehrwert nicht kompensieren kann.

Offene Frage: haben Sie weitere Bemerkungen zum Projekt?
Die Bereitschaft des ETH-Rats, breit und transparent über das Projekt zu informieren, wird sehr geschätzt. Aus Sicht PSI fehlt aber bis heute eine überzeugende Argumentation für die konkrete Dringlichkeit einer Strukturänderung in SNL oder SNLs sowie ein starkes Zielbild. Der wissenschaftliche Kernnutzen, also die Realisierung zusätzlichen Synergiepotentials in Forschung und Innovation und Reaktion auf akute Bedürfnisse, ist bislang für viele zu wenig konkretisiert.

Die Studie zu den Transformationskosten hin zu zentralen administrativen Diensten ist laut Eigeneinschätzung von PwC mit grossen Unsicherheiten behaftet und hat entsprechend nur eingeschränkte Aussagekraft. Die tatsächlichen Transformationskosten, die über das begrenzte Mandat der PwC Studie zur Zusammenlegung der zentralen Supportleistungen hinausgehen, wurden bisher nicht genügend sorgfältig abgeschätzt.

Ein Strukturentscheid auf dieser Grundlage birgt ein erhöhtes Risiko, der Glaubwürdigkeit der Institutionen und des ETH-Bereichs insgesamt nachhaltig erheblichen Schaden zuzufügen. Ein Entscheid ist trotzdem zeitnah und unter Berücksichtigung der Umsetzbarkeit zu fällen und beherzt zu implementieren.

11.1.2 Stellungnahme Personalkommission PSI

Stellungnahme der Personalkommission des Paul Scherrer Instituts

Zu Händen des ETH-Rats betreffend der internen Konsultation «FIT for the Future» vom März 2026

Sehr geehrte Mitglieder des ETH-Rats,

Wir danken Ihnen herzlich für die Möglichkeit, eine Stellungnahme zum Organisationsentwicklungsprojekt des ETH-Bereichs „FIT for the Future“ (FIT) abzugeben. Die Personalkommission des Paul Scherrer Instituts (PeKo PSI) hat sich umfassend mit den Inhalten und Zielsetzungen des Projekts auseinandergesetzt, um eine fundierte, evidenzbasierte Perspektive auf die geplanten organisatorischen Veränderungen einzubringen.

Ziel dieser Stellungnahme ist es, die Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage „FIT for the Future“ am PSI systematisch zusammenzufassen und daraus die Position der PeKo abzuleiten. Die Umfrage liefert belastbare Erkenntnisse über die Wahrnehmung und Einschätzung der Mitarbeitenden hinsichtlich der zwei Modellvarianten und bildet die Grundlage für die Empfehlungen der PeKo. Dabei werden nicht nur einzelne Meinungen dargestellt, sondern die konsolidierte Sicht der PeKo als Vertretung der Mitarbeitenden formuliert.

Die zentralen Schlüsselfragen des FIT-Projekts werden in der gemeinsamen Stellungnahme der Personalvertretungen der vier Forschungsanstalten behandelt. Dieses Dokument konzentriert sich auf die Ergebnisse der Umfrage am PSI und darauf, welche Schlussfolgerungen die PeKo daraus ableitet.

Mit freundlichen Grüssen

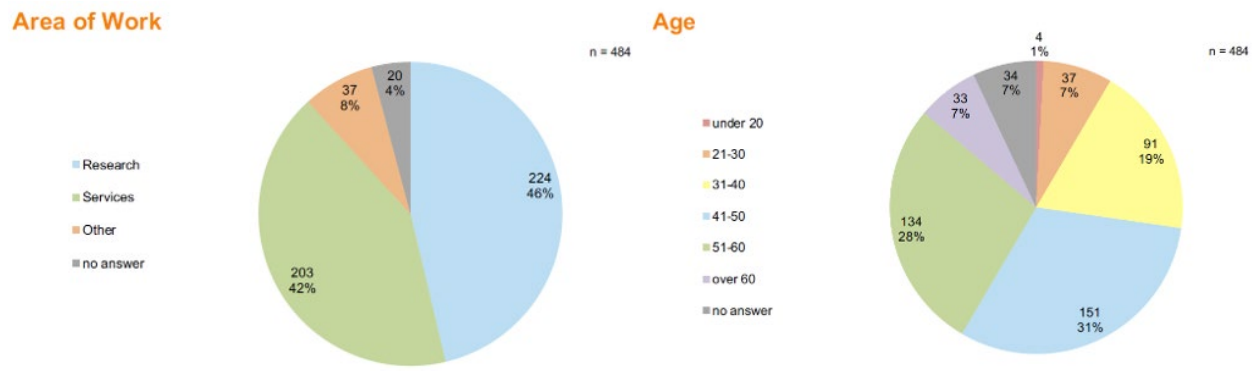
Die Personalkommission des Paul Scherrer Instituts

Ariane-Madeleine Hallwachs	Eric Plichta
Präsidentin	Vizepräsident

Stellungnahme

Die Umfrage wurde vom Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) im Zeitraum vom 23. April bis 6. Mai 2026 durchgeführt. Insgesamt nahmen 484 Mitarbeitende aller Bereiche und Altersgruppen des PSI teil, wodurch ein repräsentatives Bild der Meinungen und Bedenken der Belegschaft entstand. Ziel der Befragung war es, die Sichtweisen der Mitarbeitenden zu den geplanten organisatorischen Veränderungen systematisch zu erfassen und damit eine evidenzbasierte Grundlage für die Entscheidungen des ETH-Rats zu liefern.

DA 1



Die Resultate zeichnen insgesamt ein bemerkenswert klares Bild. Die Mehrheit der Mitarbeitenden steht einer Zusammenführung der vier Forschungsanstalten zu einer einzigen Rechtseinheit (SNL) kritisch gegenüber und bevorzugt deutlich die Beibehaltung der bestehenden Struktur mit vier eigenständigen Institutionen (SNLs). Diese Präferenz ist nicht als Ausdruck genereller Veränderungsresistenz zu interpretieren, sondern ergibt sich aus konkreten Befürchtungen hinsichtlich wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit, institutioneller Kultur, Governance, Agilität und Arbeitsbedingungen in einer neuen Struktur.

Ein zentrales Ergebnis der Umfrage ist zunächst, dass sich 52 % der Mitarbeitenden nicht ausreichend informiert fühlen, um die Konsequenzen der geplanten Reorganisation fundiert beurteilen zu können. Nur eine Minderheit (8 %) stimmt

der Aussage klar zu, ausreichend informiert zu sein, um die Auswirkungen der Veränderungen auf das eigene Institut einschätzen zu können. Erstaunlicherweise geben viele Mitarbeitende an, die acht Ziele des Projekts «FIT for the Future» zu kennen.

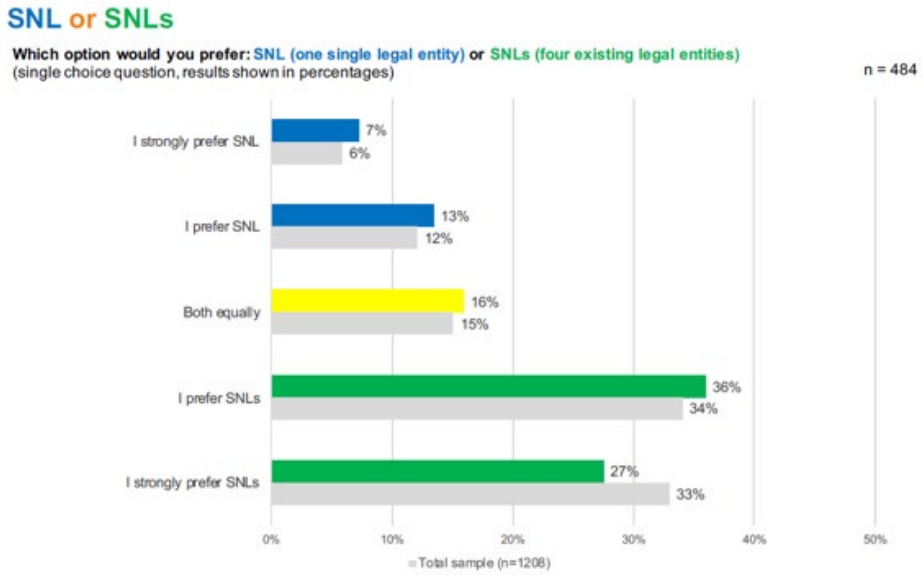
Die mangelhafte Informationslage ist insofern problematisch, als organisatorische Grossprojekte innerhalb wissenschaftlicher Institutionen wesentlich auf Vertrauen, Transparenz und Mitwirkung angewiesen sind. Die Umfrage legt nahe, dass aktuell eine erhebliche Diskrepanz zwischen strategischer Planungsebene und Wahrnehmung der Mitarbeitenden besteht. Unter diesen Bedingungen besteht das Risiko, dass organisatorische Entscheidungen als top-down gesteuert wahrgenommen werden und dadurch Akzeptanz, Motivation und institutionelles Vertrauen geschwächt werden.

Gerade im wissenschaftlichen Umfeld, das stark auf intrinsischer Motivation, Eigenverantwortung und langfristiger Identifikation basiert, kann die unzureichende Einbindung der Mitarbeitenden eine erhebliche Unzufriedenheit generieren.

Klare Präferenz zugunsten der bestehenden Struktur (SNLs)

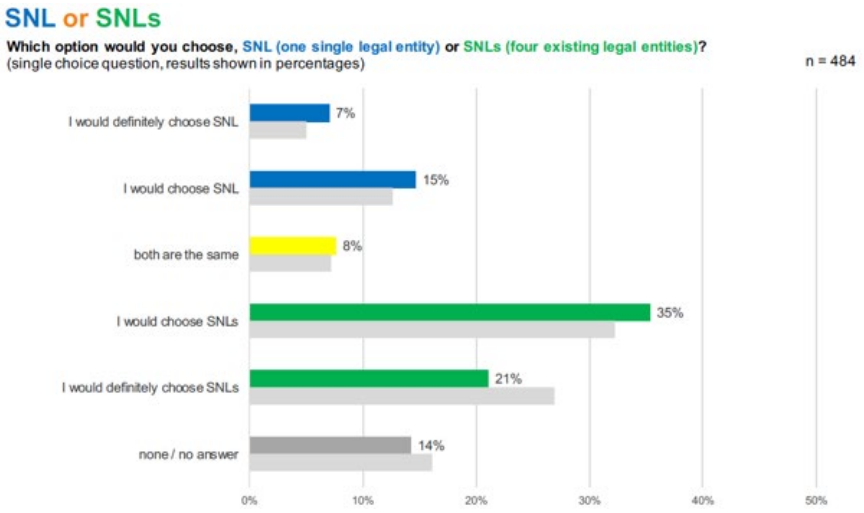
Die Resultate der Umfrage zeigen eine deutliche Präferenz zugunsten der heutigen Struktur mit vier eigenständigen Rechtseinheiten. Während lediglich 20 % der PSI-Mitarbeitenden die SNL-Variante bevorzugen, sprechen sich insgesamt 63 % für die SNLs-Variante aus.

DA 2



Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der direkten Wahlfrage «Welche Variante SNL oder SNLs würden Sie wählen» ab: 56 % der Mitarbeitenden würden die bestehende Struktur mit vier Institutionen wählen, lediglich 22 % die Zusammenführung zu einer einzigen Rechtseinheit.

DA 3



Diese klare Präferenz ist bemerkenswert, weil sie sich durch nahezu alle Themenbereiche der Umfrage zieht und nicht nur einzelne Aspekte betrifft. Die Ergebnisse zeigen konsistent, dass Mitarbeitende die Risiken der Zentralisierung höher gewichten als mögliche Effizienzgewinne.

Dabei ist hervorzuheben, dass die Mitarbeitenden Kooperationen innerhalb des ETH-Bereichs keineswegs ablehnen. Im Gegenteil: Die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen wird grundsätzlich positiv beurteilt. Die Skepsis richtet sich primär gegen die institutionelle Zentralisierung und die damit verbundene Gefahr zusätzlicher Hierarchisierung und Bürokratisierung.

Befürchtete Auswirkungen auf Forschung und wissenschaftliche Qualität

Besonders deutlich fallen die Bedenken hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf Forschung und wissenschaftliche Exzellenz aus.

Im Szenario einer einzigen Rechtseinheit (SNL) erwarten viele Mitarbeitende negative Folgen für:

- die nationale und internationale Reputation des PSI,
- die wissenschaftliche Agilität,
- die Freiheit der Forschung,
- die Mitsprachemöglichkeiten in Forschungsfragen,
- Zuteilung der Erstmittel,
- Verlust von hochqualifiziertem Personal.

Besonders hervorgehoben wird die Gefahr, dass durch zusätzliche organisatorische Komplexität Entscheidungsprozesse verlangsamt und Forschungsprioritäten stärker zentral gesteuert werden könnten. Wissenschaftliche Agilität ist für Forschungsinstitutionen von zentraler Bedeutung. Gerade internationale Spitzenforschung lebt von schnellen Entscheidungen, hoher Flexibilität und der Möglichkeit, neue Forschungsschwerpunkte rasch entwickeln zu können.

Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass viele Mitarbeitende Risiken für die wissenschaftliche Autonomie sehen. Die Sorge um eingeschränkte Mitsprache und abnehmende Freiheit in Forschungsfragen deutet darauf hin, dass die geplante Zentralisierung als potenzielle Schwächung wissenschaftlicher Selbstbestimmung wahrgenommen wird.

Hinzu kommt die Befürchtung negativer Effekte auf die Rekrutierung und Bindung exzellenter Forschender. Die Mitarbeitenden sehen das Risiko, dass zusätzliche Hierarchien, komplexere Governance-Strukturen und geringere institutionelle Identifikation die Attraktivität des Forschungsumfelds am PSI beeinträchtigen könnten.

Im Gegensatz dazu wird die SNLs-Variante deutlich positiver beurteilt. Hier werden sowohl wissenschaftliche Reputation als auch Zusammenarbeit, Attraktivität für Fördermittel und institutionelle Handlungsfähigkeit überwiegend stabil oder leicht positiv eingeschätzt.

Risiken von Zentralisierung und Bürokratisierung

Ein weiterer zentraler Befund betrifft die Wahrnehmung administrativer und organisatorischer Risiken.

In den offenen Kommentaren werden besonders häufig folgende Themen genannt:

- zunehmende Bürokratie,
- stärkere Zentralisierung,
- Konzentration von Macht,
- zusätzliche Hierarchieebenen,
- ineffiziente Governance-Strukturen,
- sowie unklare Verantwortlichkeiten.

Diese Sorgen sind nicht rein emotional oder kulturell begründet, sondern reflektieren Erfahrungen aus grossen Organisationsstrukturen allgemein. Wissenschaftliche Institutionen sind besonders darauf angewiesen, dass administrative Prozesse Forschung ermöglichen und nicht dominieren. Prozesse sollten stets die Menschen und die inhaltlichen Ziele unterstützen, anstatt sie zu dominieren. Eine zielführende, begleitende Prozesskultur orientiert sich am tatsächlichen Bedarf, bleibt anpassungsfähig und vermeidet starre Bürokratie.

Die Mitarbeitenden äussern die Befürchtung, dass eine zentrale Grossstruktur zwangsläufig zu komplexeren Entscheidungswegen und zu bürokratisierten Prozessen führen könnte.

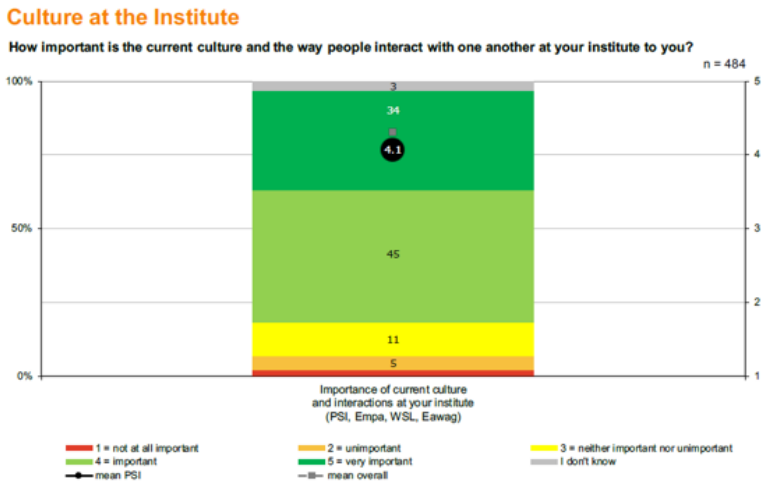
Die Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage verdeutlichen, dass im Falle einer Umsetzung des SNL Modells mit erheblichen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden der Serviceeinheiten gerechnet wird. Demgegenüber wird bei der SNLs Variante von weitgehend unveränderten Arbeitsbedingungen ausgegangen.

Auch im Hinblick auf die Qualität der Serviceeinheiten zeigt die Mitarbeitendenumfrage bei der SNL Variante eine deutliche Verschlechterungstendenz auf, wobei hingegen bei der SNLs Variante eine stabile, beziehungsweise gleichbleibende Qualität erwartet wird.

Bedeutung von Kultur, Identität und institutioneller Zugehörigkeit

Ein besonders wichtiges Ergebnis der Umfrage betrifft die institutionelle Kultur. Die Mitarbeitenden messen der bestehenden Kultur und der Art der Zusammenarbeit innerhalb des PSI eine sehr hohe Bedeutung bei. Der Mittelwert von 4.1 auf einer 5er-Skala zeigt eine ausserordentlich starke Identifikation mit dem bestehenden PSI-Umfeld.

DA 4



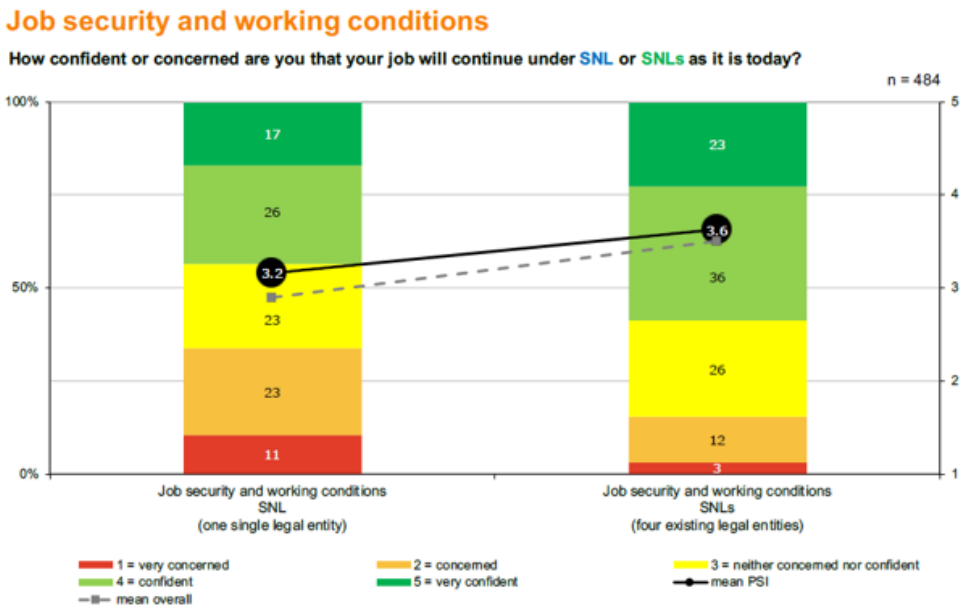
Dieser Aspekt sollte nicht unterschätzt werden. Wissenschaftliche Exzellenz entsteht nicht allein durch Strukturen oder Ressourcen, sondern wesentlich auch durch Vertrauen, gemeinsame Werte, institutionelle Identität und informelle Zusammenarbeit. Die Kultur eines Forschungsinstituts ist ein langfristig gewachsener Erfolgsfaktor, der sich nicht beliebig reorganisieren lässt.

Viele Mitarbeitende befürchten offenbar, dass eine umfassende Zentralisierung genau diese gewachsenen kulturellen Grundlagen schwächen könnte. Die Umfrage zeigt damit deutlich, dass organisatorische Effizienzgewinne aus Sicht der Mitarbeitenden nicht höher gewichtet werden als der Erhalt funktionierender wissenschaftlicher und sozialer Strukturen.

Auswirkungen auf Arbeitsplatzsicherheit und Motivation

Die Mitarbeitenden äussern zudem deutlich mehr Vertrauen in die Stabilität ihrer Arbeitsbedingungen unter der SNLs-Variante als unter einer einzigen Rechtseinheit.

DA 5



Dies ist nicht nur aus personalpolitischer Sicht relevant, sondern auch mit Blick auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des PSI. Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Arbeitsbedingungen kann sich negativ auf Motivation, Innovationsbereitschaft und Bindung qualifizierter Mitarbeitender auswirken.

Gleichzeitig zeigt die Umfrage lediglich eine begrenzte Bereitschaft der Mitarbeitenden, im Zuge der Reorganisation neue Rollen oder Funktionen zu übernehmen. Auch dies deutet darauf hin, dass die geplanten Veränderungen von vielen Mitarbeitenden nicht als Chance, sondern primär als Risiko wahrgenommen werden.

Fazit der Personalkommission des PSI

Auf Basis der Mitarbeitendenumfrage kommt die Personalkommission des PSI zu folgenden Erkenntnissen:

5. Klare Präferenz für die bestehende Struktur
   Die Mehrheit der Mitarbeitenden spricht sich eindeutig für den Erhalt der vier eigenständigen Institute (SNLs) aus. Nur eine Minderheit unterstützt die Zusammenführung zu einer einzigen Rechtseinheit (SNL). Diese Präferenz ist konsistent über alle Abteilungen hinweg und spiegelt nicht generelle Veränderungsresistenz wider, sondern konkrete Bedenken hinsichtlich wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit, institutioneller Kultur, Governance, Flexibilität und Arbeitsbedingungen.
6. **Risiken einer Zentralisierung**
   Die Umfrage zeigt deutliche Risiken, die mit einer Zentralisierung verbunden wären:

- **Wissenschaftliche Agilität:** Die Flexibilität, Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit der einzelnen Institute könnten erheblich eingeschränkt werden.
- **Forschungsfreiheit und Mitbestimmung:** Die Möglichkeit, eigene Forschungsschwerpunkte zu setzen und aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, könnte reduziert werden.
- **Institutionelle Identität:** Die charakteristische Kultur, das Profil und die Eigenständigkeit der Institute könnten verwässert und homogenisiert werden.
- **Attraktivität für Spitzenforschung:** Rekrutierung und Bindung hochqualifizierter Forschender sowie internationale Kooperationen könnten beeinträchtigt werden.
- **Effizienz administrativer Prozesse:** Zentralisierte Strukturen könnten zu bürokratischen Verzögerungen, komplexeren Entscheidungswegen und reduzierter Flexibilität führen.
- **Motivation und Vertrauen der Mitarbeitenden:** Einschränkungen in Autonomie und Mitbestimmung könnten Engagement, Motivation und Vertrauen nachhaltig schwächen.

7. **Stärken der bestehenden Struktur**
   Die vier eigenständigen Institute (SNLs) werden als leistungsfähig, wissenschaftlich erfolgreich und kulturell tragfähig wahrgenommen. Sie ermöglichen sowohl exzellente Forschung als auch institutionelle Stabilität und bieten den Rahmen für eigenständige strategische Entscheidungen, flexible Reaktionen auf neue Forschungstrends sowie die Sicherung der institutionellen Identität.
8. **Wahrnehmung von Mitarbeitenden und Evidenzbasis**
   Die Umfrage zeigt, dass 52 % der Mitarbeitenden sich nicht ausreichend informiert fühlen, um die Konsequenzen der Reorganisation fundiert beurteilen zu können. Gleichzeitig betonen viele die Bedeutung der bestehenden Kultur, der Zusammenarbeit und der Autonomie. Die PeKo betrachtet diese Ergebnisse nicht als Stimmungsbild, sondern als substanzielle, organisationsrelevante Evidenz für die strategische Entscheidung des ETH-Rats.

Empfehlungen der Personalkommission

Basierend auf den Erkenntnissen der Mitarbeitendenumfrage empfiehlt die PeKo:

- **Verstärkte Kooperation:** Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Synergien, die messbaren Mehrwert für alle Beteiligten schaffen.
- **Koordinierte strategische Entwicklung:** Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Strategien, die die Eigenziele der Institute respektieren und gleichzeitig die Gesamtleistung des ETH-Bereichs stärken.
- **Gezielte gemeinsame Projekte:** Initiativen, die Nutzen erzeugen, ohne die Autonomie der Institute zu gefährden.

- **Wahrung institutioneller Eigenständigkeit:** Sicherstellung von wissenschaftlicher Autonomie, Entscheidungsbefugnissen und kultureller Identität der einzelnen Forschungseinheiten.
- **Transparenz und begleitende Einbindung:** Die PeKo legt großen Wert darauf, von Beginn an aktiv in den Change-Prozess einbezogen zu werden. Es ist ein zentrales Anliegen der Kommission, dass der gesamte Prozess für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar gestaltet wird. Nur so können Vertrauen, Motivation und Akzeptanz gefördert werden. Regelmäßige, offene Kommunikation über Ziele, Zwischenschritte und Konsequenzen der organisatorischen Veränderungen sowie die Möglichkeit, Feedback einzubringen, sind entscheidend, um eine konstruktive und evidenzbasierte Umsetzung zu gewährleisten.

Schlussfolgerung der Personalkommission des PSI

Die Personalkommission des PSI kommt auf Grundlage der Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage zu dem eindeutigen Ergebnis, dass eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung des ETH-Bereichs nicht durch eine institutionelle Zentralisierung zu einer einzigen Rechtseinheit erreicht werden kann. Eine derartige Zentralisierung würde nach Einschätzung der PeKo erhebliche Risiken für die wissenschaftliche Exzellenz, Innovationskraft, Flexibilität und institutionelle Stabilität bergen.

Vielmehr sieht die PeKo die Grundlage für eine erfolgreiche Weiterentwicklung in einer ausgewogenen Kombination aus verstärkter bereichsübergreifender Kooperation, koordinierter strategischer Planung und konsequenter Wahrung der Eigenständigkeit der Institute. Dabei sind insbesondere folgende Elemente zentral:

- **Autonomie und wissenschaftliche Freiheit**: Jede Forschungseinheit muss in der Lage bleiben, eigene Schwerpunkte zu setzen, Entscheidungen eigenständig zu treffen und flexibel auf neue wissenschaftliche Herausforderungen zu reagieren.
- **Institutionelle Identität und Kultur**: Die charakteristische Kultur, die Zusammenarbeit innerhalb der Institute und die institutionelle Identität müssen erhalten bleiben, da sie wesentliche Faktoren für Motivation, Bindung und Exzellenz darstellen.
- **Koordinierte, transparente Entwicklung**: Strategische Initiativen sollten abgestimmt erfolgen, um Synergien zu nutzen, ohne die Autonomie der Institute zu gefährden. Der gesamte Prozess muss transparent, nachvollziehbar und eng begleitet sein, damit Vertrauen und Akzeptanz gefördert werden.

Die PeKo betont, dass eine Abweichung von dieser Balance – etwa durch eine umfassende Zentralisierung – die Risiken für wissenschaftliche Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und langfristige Stabilität der Institutionen signifikant erhöhen würde. Eine zukunftsfähige und realistische Weiterentwicklung des PSI innerhalb des ETH-Bereichs ist daher nur dann gewährleistet, wenn Kooperation, strategische Koordination und uneingeschränkte Eigenständigkeit in einem ausgewogenen Verhältnis umgesetzt werden.

11.2 WSL

11.2.1 Stellungnahme WSL Direktion

WSL Response to the ETH Board's Internal Consultation on FIT for the Future (WSL Directorate, 10 June 2026): Statement from the WSL Directorate

The WSL Directorate welcomes strengthening strategic coordination and joint development within the ETH Domain. The consultation at WSL on the organisational development project "FIT for the Future" by the ETH Board shows that, overall, there is little enthusiasm for either of the two proposed variants for restructuring the four research institutes, the SNL or the SNLs. The Directorate emphasizes that for both variants, SNL and SNLs, there are substantial concerns that must be carefully addressed before implementation:

- For the SNL, the risks of marginalization of small institutes and their core thematic areas must be prevented.
- For the SNLs, the governance, especially for the support units, must be redesigned.

For the WSL Directorate, SNL and SNLs are feasible options, provided they are further developed in a way that these substantial concerns are resolved. Irrespective of the option ultimately chosen by the ETH Board for further developing the ETH Domain structure, the WSL Directorate is willing to support its continued development and effective implementation. That commitment is grounded in WSL's core mission: to maintain long-term excellence in research and services, and strong stakeholder relationships and outreach.

The WSL Directorate has carefully reviewed the consultation documents presented by the ETH Board for the organisational development project "FIT for the Future". To inform its position, the Directorate gathered detailed feedback from all research and support units as well as the WSL Staff Committee. This feedback was systematically integrated into the Directorate's statement, which reflects its consolidated position.

Before engaging in the structural variants proposed, the WSL Directorate wishes to set out four overarching concerns that apply to the project as a whole:

First, the proposed organisational development project currently lacks a compelling overarching narrative: the underlying rationale for the proposed changes, and the link between strategic objectives and the structural variants under consideration, are not sufficiently demonstrated. There is no clear vision for either of the proposed variants.

Second, any strengthening of strategic coordination within the ETH Domain must explicitly include ETH Zurich and EPFL, which are currently absent from the proposed scope — their exclusion weakens the coherence of a domain-wide initiative.

Third, any final decision on structural changes must be grounded in a comprehensive cost-benefit analysis and supported by adequate financial and organisational resources, so as not to compromise the four research institutes' scientific excellence, core research activities, and federally mandated tasks and services.

Fourth, the focus of the "FIT for the Future" project is currently on structures only. Effective collaboration is ultimately driven by people, projects, and incentives — not by organisational structures alone.

Turning to the two proposed structural variants, the WSL Directorate sees that SNL offers clear, effective governance. The SNL may also provide good conditions for integrating new units. However, with the SNL, an organization is being created that comprises institutions that vary greatly in terms of size, topics and culture. Environmental sciences, the core thematic focus of WSL and Eawag, will overall become a marginal topic in the SNL. Established thematic profiles, brands, and stakeholder relationships could be weakened in the process.

SNLs, by contrast, is seen as less disruptive to current workflows and processes and well suited to support institutional diversity and distinct thematic identities and stakeholder connections. However, the SNLs, as proposed, has an impractical governance structure raising concerns about long-term manageability. For the joint support units, it is seen as difficult to ensure sustainable, efficient, and consistently high-quality services to four largely independent and diverse research institutes.

To summarize, given the current level of elaboration of both variants, the WSL Directorate sees neither SNL nor SNLs as particularly attractive and suitable variants for the future organizational structure of the four research institutes. For the WSL Directorate, SNL and SNLs are feasible options, provided they are further developed in a way that the substantial concerns raised above are resolved.

The staff committee's survey at WSL shows that a majority of the collaborators of WSL prefer the SNLs variant, while the research and support units show equal support for either SNL or SNLs. Especially the support units lean towards the SNL variant.

In conclusion, the consultation at WSL shows that, overall, there is little enthusiasm for either of the two proposed variants for restructuring the four research institutes, the SNL or the SNLs. Therefore, the WSL Directorate sees merit in pursuing a continued, stepwise structural development that builds on the existing strengths and successful collaborations within the ETH Domain. Irrespective of the option ultimately chosen by the ETH Board for further developing the ETH Domain structure, the WSL Directorate is willing to support its continued development and effective implementation. That commitment is grounded in WSL's core mission: to maintain long-term excellence in research and services, and strong stakeholder relationships and outreach.

WSL Response to the ETH Board's Internal Consultation on FIT for the Future (WSL Directorate, 10 June 2026): Summary of the contributions from WSL's internal consultation

The WSL Directorate would like to thank all employees for their committed and thoughtful contributions to the internal consultation process on the "FIT for the Future" organisational development project by the ETH Board. The feedback clearly reflects a strong identification with the institution and a shared interest in a sustainable and forward-looking development of the ETH Domain.

The feedback shows that the perceived impact of and perspectives on the proposed variants SNLs and SNL vary within WSL, particularly between support and research units. Across the feedback received, there was no clear consensus and little enthusiasm for either option, with both SNL and SNLs perceived as challenging in terms of implementation. This was mostly due to insufficiently specified information within the documents provided and a lack of a clear narrative and vision of the suggested organisational development. In general, the development of existing strengths is clearly rated more favourably within the current organisational framework ("status quo") when compared to both SNLs and SNL. Where a preference for SNL emerges, which is mostly by the support units, this is primarily due to the clarity of the governance structure in the SNL, which is thought to lead to greater stability and more effective services compared to SNLs. At the same time, SNLs finds support in most, but not all, research units, where increased thematic coordination and collaboration are seen as valuable, and the risk of marginalization of the core topics, mandates by the government, and stakeholder networks are considered to be minor compared to the SNL. Many contributions received emphasize that both variants lack a clear narrative and remain opaque with regard to implementation and available resources.

The feedback received from across WSL research and support units, as well as staff committee consistently highlighted several key points:

Lack of overarching vision and a compelling narrative: The absence of a clear overarching vision and a compelling narrative for both SNLs and SNL is a key concern. The stated objectives and their justification are widely perceived as insufficiently clear and not adequately substantiated.

Low quality and (in)completeness of the consultation materials: The quality and completeness of the consultation materials were criticized. Some documents were perceived as incomplete or inconsistent, complicated or even making informed assessment and feedback impossible for both the SNLs and SNL variants. Closely related to this is the repeatedly expressed need for a transparent and robust cost-benefit analysis, particularly given the substantial reorganisation costs under already tight financial resources.

Focus on the four research institutes only: It was repeatedly noted that the "FIT for the Future" organisational project focuses on the four research institutes only, while the broader context of the ETH Domain—particularly the interactions of the four research institutes with ETH Zurich and EPFL and vice versa—is not considered. In addition, a perceived

mismatch between the priorities of the ETH Board and the needs of the research institutions was raised, for example, different requirements for agility in management of the overall ETH Domain and its institutions versus agility to identify and address new emerging topics in research and outreach.

Different cultures: Respondents pointed to the distinct mandates and cultures of the four research institutes, i.e., cultures of institutions focusing on environmental sciences versus cultures of institutions focusing on engineering and technology, which are not considered in the "FIT for the Future" project, but also in particular in the (so far) insufficiently developed implementation process of a possible SNLs or SNL.

User-oriented, efficient and effective support: Many respondents emphasised the importance of maintaining user-oriented, efficient, and effective support services, as currently provided at WSL. There is concern that this quality could be compromised in a more centralised structure and that the services would become more expensive. The current funding situation does not help to alleviate these concerns. The additional hierarchical layers in the case of the SNL are seen as further increasing the distance between leadership and employees in both research and support, potentially leading to more top-down decisions that might not be well aligned with the actual needs in research and outreach.

Marginalization of smaller institutes and non-technical research topics; concerns over national tasks; loss of brands: a danger of marginalization of the smaller institutions and environmental topics were seen as an immediate threat, in particular, a marginalization of WSL's national mandates and tasks, as well as core thematic areas, especially in the case of SNL. Concerns over the loss of institutional visibility and brand identity of WSL as well as SLF were raised for both the SNL and SNLs variants. In this regard, the central importance of WSL's strong stakeholder engagement and long-term stakeholder relationship management was highlighted, especially given the federally mandated tasks and services. Overall, WSL's unique selling points are seen as being endangered by the proposed structural organisational development, in particular in the case of the SNL. To this end, concerns were raised that motivation, engagement, and sense of ownership would be negatively affected by the proposed structural changes, especially since the latter are perceived to be insufficiently clear and not adequately substantiated.

In summary, the feedback reflects a strong commitment of the respondents to WSL's scientific mission and a willingness to contribute to the future development of the ETH Domain — provided that the process going forward is grounded in a compelling substantive vision.

| WSL Response to the ETH Board's Internal Consultation on FIT for the Future (WSL Directorate, 10 June 2026): WSL Inputs to the ETH Board Consultation Questions

Question 1 — To what extent can SNLs and SNL fulfil the goals jointly set by the ETH Board and the ETH Domain institutions?

Goal 1 — Creation of a new mission-oriented unit (Digital Unit) including the required infrastructure

General

- Concerns about funding and budget competition to existing units.

Status quo

- A Digital Unit can, in principle, be created within the current structure if there are political will and sufficient budget.

SNLs

- A Digital Unit can, in principle, be created within the SNLs structure if there are political will and sufficient budget.

SNL

- Structurally, a clear path to create a new Digital Unit in the ETH Domain.

Goal 2a — Improvement of the instruments to promote collaboration within and beyond the ETH Domain

Status quo
- Many instruments already exist (NCCRs, ENRICH, Joint Initiatives, BGB programme, common library, etc.) and have been used successfully; this includes collaboration with ETH Zurich and EPFL as well as other national and international partners.

SNLs
- SNLs provides instruments for collaboration among the four research institutes: proposed joint activities and programmes.
- SNLs does not address cooperation with ETH Zurich and EPFL and beyond.
- Focus on "internal" collaboration, potentially at the expense of external collaboration.

SNL
- SNL provides instruments for collaboration among the four research institutes: proposed programmes.
- SNL does not address cooperation with ETH Zurich and EPFL and beyond.
- Focus on "internal" collaboration, potentially at the expense of external collaboration.

Goal 2b — Improvement of administrative processes and streamlining of supporting services

Status quo
- WSL is today efficient and effective with its supporting services (the lowest percentage of base funding of all ETH Domain institutions in support services).
- Customer satisfaction has repeatedly been rated highly.
- Efforts to coordinate administrative processes are already established (Lib4RI, LeadCampus, SAP S4/HANA, RISE-IT, etc.).
- PWC report shows low gain from additional merging in admin and support services.

SNLs
- Moderate improvements through partial bundling and shared structures are conceivable.
- Matrix-style customer relationships increase coordination complexity.
- Central coordination weakens the current short paths and reduces flexibility.
- Substantial transformation costs (financial, cultural, motivation).
- Increased costs for administrative processes and supporting services for WSL.
- Complex governance of support services (partly centralized, partly distributed); the role of the new COO jeopardizes efficiency.

SNL
- Moderate improvements through bundling and shared structures are conceivable.
- Economy of scale as an advantage.
- Central coordination weakens the current short paths and reduces flexibility and may result in decentralized "shadow" admin/support (at the department/group level).
- Substantial transformation costs (financial, cultural, motivation).
- Increased costs for administrative processes and supporting services for WSL.

Goal 3 — A structure that allows easier integration of existing or creation of new mission-oriented units in the future

General
- Concerns about funding and budget competition to existing units.

Status quo
- A new mission-oriented unit can, in principle, be created within the current structure if there are political will and sufficient budget. The same applies to the integration of existing units.

SNLs
- A new unit can, in principle, be created within the SNLs structure if there are political will and sufficient budget. The same applies to the integration of existing units.

SNL
- Structurally, a clear path to integrate existing or create new mission-oriented units in the ETH Domain.

Goal 4a — Improved strategic coordination and joint development of the activity portfolios of ETH Domain institutions

Status quo
- Strategic coordination could be further improved within the current structure by the ETH Board, the Domain meeting, and the Directors of the four research institutes (e.g., ENRICH).
- Thematic overlaps between the four research institutes are well known and addressed; opportunities for joint activities are pursued. This also applies to each research institute in relation to ETH Zurich and EPFL.

SNLs
- Joint development planning can target synergies and priorities among the four research institutes.
- No increased collaboration with ETH Zurich and EPFL.
- Thematic overlaps between the four research institutes are well known and addressed; opportunities for joint activities are pursued. This also applies to each research institute in relation to ETH Zurich and EPFL.

SNL
- Joint development planning can target synergies and priorities among the four research institutes.
- The third pillar gains weight vis-à-vis EPFL and ETH Zurich.
- The presidential system allows fast, top-down decisions for strategic coordination and joint development of activities, but carries the risk that decisions are made far away from the issues at hand and the experts involved.
- Thematic overlaps between the four research institutes are well known and addressed; opportunities for improvement are limited.
- Risk of marginalization of environmental topics.
- No increased collaboration with ETH Zurich and EPFL.

Goal 4b — Relocation or consolidation of units to sharpen profiles, increase societal impact, increase efficiency and reduce redundancy

Status quo
- Such consolidations have happened recently and are possible within the current structure (e.g., Ecotox centre).
- Redundancies between the four research institutes are minimal: little room for improvement.

SNLs
- Such consolidations have happened recently and are possible within the SNLs.
- Redundancies between the four research institutes are minimal: little room for improvement.
- The SNLs does not provide options for consolidations with ETH Zurich and EPFL.

SNL
- Cross-institute relocation and consolidation are administratively straightforward.
- Redundancies between the four research institutes are minimal: little room for improvement.
- The SNL does not provide options for consolidations with ETH Zurich and EPFL.

Goal 5 — Strengthening the physical presence of the research institutes in the Romandie while keeping the existing sites

Status quo
- WSL is present in the Romandie (Lausanne, Sion; EPFL professorships). Its position in the Romandie can be strengthened within the current structure.

SNLs
- WSL is present in the Romandie (Lausanne, Sion; EPFL professorships). Its position in the Romandie can be strengthened within the SNLs.

SNL
- WSL is present in the Romandie (Lausanne, Sion; EPFL professorships). Its position in the Romandie can be strengthened within the SNL.
- The Digital Unit would be formally located in the Romandie.

Goal 6 — Further development of the existing strengths, including the highly valuable brands, services and close stakeholder ties

Status quo
- Established brands, strong stakeholder networks, proven service quality, and short, trusted paths to politics and practice exist.
- Identification with the institution ("the brand") is a major motivational factor for staff.

SNLs
- An umbrella brand complicates the branding: either the umbrella brand stays weak, or else the existing brands are weakened. Smaller brands (e.g., SLF) run the risk of becoming invisible.
- Risk of weakening established stakeholder networks, service quality, and trust in politics and practice.

SNL
- An umbrella brand complicates the branding: either the umbrella brand stays weak, or else the existing brands are weakened. Smaller brands (e.g., SLF) run the risk of becoming invisible.
- Established stakeholder networks, service quality, and trust in politics and practice are weakened.

Question 2 — Which opportunities and risks do you see for SNLs and SNL?
Question 2a — Opportunities and risks per variant (WSL view and ETH Domain view)

| Status quo
Opportunities
- High research quality and specialization.
- Agility and fast reaction capability to new topics.
- Established stakeholder networks and brand identification.
- Good fit with national tasks.

Risks
- Limited economies of scale and fragmentation.
- Financial pressures.
- Untapped potential for more interdisciplinarity — mitigable through incentives.
- The existing few redundancies are not actively addressed.

| SNLs
Opportunities
- Preserves WSL's excellence and brands.

- Maintains institutional identities and cultures through joint governance and shared
- coordination.
- Ensures core topics across the four research institutes.
- Moderate economies of scale.
- Keeps autonomy.

Risks
- Complex leadership structure (for Board of Directors; partial merger of support units,
- including unclear COO role and reporting).
- High coordination costs.
- Reduced quality of currently excellent and efficient support services.
- Collaboration within SNLs might come at the expense of domain-wide collaboration.
- High transformation costs (money and personnel resources) for little gain, leading to
- reduced productive capacity.
- Risk of premature departures of personnel, motivation loss, and culture erosion.

| SNL

Opportunities
- Maximum economies of scale (e.g., in licences, cloud, and cybersecurity).
- Central steering and leadership result in a clear line of responsibility.
- Optimal conditions for flagship initiatives.
- New units (e.g., digital unit) can be integrated.
- Single point of contact for the ETH Board.
- Potentially stronger position of the four research institutes within the ETH Domain and beyond (SNF, swissuniversities).

Risks
- Loss of brands (WSL, SLF) and stakeholder trust/link.
- Loss of institutional identity.
- Marginalization of environmental research.
- Federally mandated tasks (avalanche warning, forest monitoring, etc.) risk losing visibility and funding in a larger structure.
- Top-down decision-making without sufficient knowledge of contexts.
- Additional management levels.
- Reduced flexibility/agility to react to emerging topics ("super tanker").
- High transformation costs.
- Significant layoffs and forced change of job profile and/or workplace, especially in support units.
- Reduced quality of currently excellent and efficient support services; loss of personal contact, bureaucratic mega-organization.
- Loss of stakeholder ties.
- Reduced funding options as a single institution (SNF, EU, foundations).
- Forced collaboration within SNL might come at the expense of domain-wide collaboration.

Question 2b — Preferred variant *

- Majority preference for pursuing a continued, stepwise structural development that builds on the existing strengths and successful collaborations within the ETH Domain.
- If forced to choose between the two ETH Board variants, SNL or SNLs:
- SNLs is preferred by 7 research units and 1 support unit, and 48% of collaborators (survey of staff committee)
- SNL is preferred by 3 research units and 5 support units, and 22% of collaborators (survey of staff committee)

*Note: The underlying assumption here was that SNLs will be designed as an independent, stable solution and not a pre-state of or an intermediate step towards SNL.

Question 3 — Which framework conditions must be fulfilled for a successful implementation of SNLs or SNL?

General considerations

- The quality of research and services should improve compared to today.
- A convincing, coherent, and substantive narrative for reorganisation is needed. Before any decision is taken, it must be substantiated what should be achieved and how success will be measured. A reorganisation without a compelling vision will not find acceptance among the staff of WSL.
- Early, genuine involvement of staff: Engage employees in the design and implementation process, actively in the form of co-design, early on, and trusted.
- Comprehensive cost-benefit analysis for all activities, including research and support. This goes beyond the PwC analysis, which is limited to support units. Transformation costs, opportunity costs, productivity losses, and indirect follow-on costs must be fully captured.

Framework conditions for the status quo

- Most respondents see no further conditions necessary — the status quo already works well for WSL.

Framework conditions for SNLs

General

- The governance structure must prevent the possibility of deadlock: Clear decision rules in the Board of Directors with explicit protective clauses for smaller institutes, but no veto rights for individual institutes that could paralyse processes.
- SNLs as an independent, stable solution and not a prestate of or an intermediate step towards SNL.

Support

- Governance and structure that enable high quality of support services must be a priority.
- Combine support services (after careful assessment) and not support units.
- Harmonization of processes across institutions.
- Recognition and acceptance that future services will be less user-targeted.
- Sufficient resources and a realistic, well-planned schedule for transition Research
- Dedicate a defined, adequate amount of the federal financial contribution (FFC; cash and in-kind) for joint activities and SNLs programs that is acceptable to the institutions.
- Clear decision and funding processes for joint activities and SNLs programs.
- Prioritize core activities over joint research activities.

Framework conditions for SNL

General

- Legal anchoring of non-marginalisation: Protective clauses for core topics, designated funding for national mandates and underlying research must be included (e.g., via definition in the ordinance and not only in the corresponding appendix). Political declarations of intent without legal grounding are not sufficient.
- Function, area of work and place of work are explicitly not guaranteed under the SNL legal framework. Transformation plans must be in place and communicated before decisions are taken.
- Further development of programs across SNL (and with ETH Zurich and EPFL).
- Sufficient resources and a realistic, well-planned schedule for transition
- Active development of a new institutional culture, acknowledging the different institutional and topical cultures across the four research institutes. This needs resources and time.
- SNL president/leadership must bring a broad understanding of topics and requirements.
- Invest in decentralized topic-centered stakeholder management.

Support

- Governance and structure that enable high quality of support services must be a priority.
- Combine support services (after careful assessment) and not support units.
- Clear governance for support units, also below the COO level.
- Harmonization of processes across institutions.
- Recognition and acceptance that future services will be less user-targeted.

Research
- Clear processes for setting up (identifying topics, deciding on funding) and managing programs.
- Prioritize core activities over joint activities.

Question 4 — What contribution can you make to a sustainable success of SNLs or SNL?
- WSL is ready to contribute to the development of a coherent vision or narrative and how it can be communicated convincingly to staff and stakeholders.
- Continue and extend successful, active and positive collaboration.
- Continue to fulfil its mandate and to develop its thematic excellence in research and outreach.
- Leverage experience and know-how in participatory organizational development and inter- and transdisciplinary activities, such as programs and joint activities

Question 5 — Open question: Do you have any further comments on the project?
- Missing narrative and vision: A solid evidence base justifying the proposed restructuring is missing: no concrete data or examples of inefficiencies, coordination problems, or administrative obstacles are given that could not be addressed within the current organizational structure; the PwC analysis is limited to support units and does not include a full cost–benefit analysis of the reorganization.
- Incomplete documentation: The decision basis is incomplete: clear statements on the concrete impact on support structures, sites, and staff, as well as short- and long-term financial consequences, are missing; transition and follow-on costs are not transparently shown; the human factor (know-how, motivation, identification) is underweighted.
- Limited focus of the "FIT for the Future" project: the focus on the four research institutes only and the omission of ETH Zurich and EPFL is too narrow.
- Asymmetry of size in merger: Risk of structural marginalization of smaller, environmental research areas (ecology, biodiversity, climate). The asymmetry of size among the four research institutes threatens the credibility and balance of WSL's themes within a merged entity.
- Mandated tasks by the confederation: federal mandates (e.g., avalanche warning service, national forest inventory) and related research are central to WSL and must be maintained.

11.2.2 Nachtrag zur Stellungnahme der WSL Direktion anlässlich der ETH-Ratssitzung vom 15./16. Juli 2026

An der WSL wird zwar SNLs ebenfalls stärker unterstützt als SNL, das SNL bekommt aber an der WSL mehr Zustimmung als an den anderen RIs. Was aber beide, sowohl die Unterstützer:innen des SNLs als auch die Unterstützer:innen des SNLs, vermissen, ist ein Narrativ, wieso es im Vergleich zum Status quo SNLs oder SNL braucht. Darum sagt die Direktion der WSL auch, dass beide Wege (SNLs und SNL) für die WSL gangbar sind, wenn jeweils (verschiedene) Verbesserungen an den beiden Varianten durchgeführt werden. Es ist also nicht ein Festhalten am Status quo, sondern das Fehlen eines positiven Narrativs, das zum Ausdruck gebracht wird

11.2.3 Stellungnahme WSL Personalvertretung

Summary of Employees' Feedback received by PV on the FIT Consultation

This summary synthesizes feedback received from employees of the WSL institute on the proposed FIT ("Fit for the Future") reform. In total, PV has received 18 replies from employees. Feedback was mostly through the Word template provided by the Directorate (anonymized and attached in the document **feedback_fit_pv_doc_template.zip**), but comments were delivered also directly as email text (anonymized and attached in the document **feedback_fit_pv_emails.pdf**). The comments address the strategic objectives identified by the ETH Board and assess their potential achievement under different structural variants (status quo, SNLs, SNL). Compared to the previous FIT consultation, the feedback received reflect stronger engagement by the WSL employees; however, it has been generally perceived an incompleteness in the information provided by the ETH board in order to judge the impact of the reform and/or give a clear preference one or another model. Here is the feedback grouped with respect to the 8 objectives of the reform. For more specific comments in terms of pro/cons of the two variants SNL/SNLs, please see the attachments.

Strategic Objective 1: Digital Unit / Digitalization: The feedback received questions about whether the creation of a new Digital Unit really requires major structural reform. Existing infrastructures and collaborations were frequently mentioned, and several comments indicate that digitalization could also be strengthened under the status quo through

targeted investment and cooperation with the ETH universities. Across SNL/SNLs variants, it remains unclear how the Digital Unit would be implemented, financed, and governed. Digitalization was widely seen as a shared task that should be pursued jointly with universities rather than through an additional standalone structure. Accessibility and equal access to digital infrastructures were also highlighted as essential.

Strategic Objective 2a: Improvement of Collaboration between the 4RI: The feedback suggests that collaboration within the ETH domain is already perceived as functioning well. Structural change is not generally seen as a sufficient driver for better collaboration. Instead, collaboration is described as depending primarily on institutional culture, incentives, leadership, and funding arrangements. The SNLs variant is seen as potentially allowing modest improvement through shared structures, while the SNL variant could lead to stronger formal integration but also increased bureaucracy and cultural friction. Several comments underline that cooperation cannot be guaranteed by structure alone, and that clearer criteria are missing to assess whether collaboration would improve under the proposed reform.

Strategic Objective 2b: Improvement of Administrative Processes: This objective raised pronounced concerns. Employees question whether administrative processes would become more efficient or whether reorganization would mainly introduce additional complexity, costs, and transitional disruptions. Institute-near support services are described as a major strength at WSL, characterized by short decision paths, personal contact, and deep contextual knowledge. Centralization and strong standardization are associated with risks of reduced flexibility, longer processing times, declining service quality, and potential losses in employer attractiveness. While limited efficiency gains are seen as possible, these are generally considered uncertain and potentially offset by high transformation costs and operational risks.

Strategic Objective 3: Easier Integration of New Units: The feedback does not identify a clear advantage over the status quo. Some comments acknowledge that SNLs or SNL could simplify formal integration, but others note that existing structures already allow flexible responses to new challenges. Concerns were raised that integration under large central structures could reduce flexibility and that the creation of new mission-oriented units might occur at the expense of established research areas. The autonomy of environmental research and established profiles is seen as critical.

Strategic Objective 4a: Improvement of Strategic Coordination: Employees frequently question what additional value the proposed reform would bring, given that strategic coordination is already a core responsibility of the ETH Board. While some increased formal coordination is seen as possible under SNLs or SNL, the feedback also points to the risks of increased organizational size, additional governance layers, and coordination overhead. Several comments note that improved coordination does not automatically lead to greater impact, and that content-related improvements remain insufficiently substantiated. Uncertainties around financing new joint activities and programs were also highlighted.

Strategic Objective 4b: Minimization of Redundancies: The targeted redundancies remain unclear to many employees, making this objective difficult to assess. While some redundancies are acknowledged, they are often seen as functionally or culturally justified. The SNLs model is perceived as allowing selective alignment, whereas SNL could enable stronger consolidation with potential risks, including loss of diversity and reduced attention to specific research needs. It is also noted that redundancy reduction has already been addressed successfully in parts of the organization under the status quo.

Strategic Objective 5: Strengthening Presence in Romandie: Strengthening the presence in Romandie is widely regarded as important. At the same time, the feedback consistently indicates that this objective can be achieved independently of the proposed structural variants. How this presence would be implemented and financed remains unclear, and concerns were raised about possible negative effects on existing locations. It was also noted that WSL already has a presence in Romandie.

Strategic Objective 6: Development and Preservation of Strengths and Brands: The preservation of institutional strengths and brands is a central concern. Employees emphasize that strong brands are closely tied to people, proximity, and institutional identity. Both SNL and, to some extent, SNLs are associated with the risk of brand dilution, whereas the status quo is seen as demonstrating that strong, differentiated brands can function well within the ETH domain.

Overall Assessment: Across all objectives, the feedback highlights insufficient information, unclear cost implications, and limited transparency. This has contributed to uncertainty and concern among employees. Strong importance is placed on early involvement of staff, clear roles and responsibilities, defined success criteria, and the preservation of institute-near support structures. Overall, the feedback shows limited confidence that the SNL or SNLs variants would clearly outperform the status quo. While SNLs is viewed more favorably than SNL, the prevailing view supports maintaining the status quo while continuing to develop existing collaborations, investing selectively in digitalization, and pursuing evolution rather than disruptive restructuring.

11.3 Empa

11.3.1 Stellungnahme Empa Direktion

Stellungnahme der Direktion der Empa zur internen Vernehmlassung
Projekt «FIT for the Future» – Varianten SNLs und SNL

Der Erfolg der ETH-Bereichs-Institutionen basiert heute und zukünftig auf den Prinzipien (1) der Autonomie, (2) der Fähigkeit, agil zu handeln, (3) föderaler Verankerung sowie (4) der engen, über viele Jahre aufgebauten individuellen Beziehungen zu Forschungspartnern, zur Industrie und zu KMUs, zur öffentlichen Hand und zur Politik.

Die Aktivitäten der Empa stärken die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Nach der erfolgreichen Transformation von einer Prüf- in eine führende Forschungsinstitution im Bereich der Materialwissenschaften sind *strategische Weitsicht*, *Dynamik* und *Anpassungsfähigkeit* in der DNA der Empa fest verankert. Sie sind zentrale Wesensmerkmale. Gestützt auf diese, werden wir uns auch künftig proaktiv und engagiert einbringen, um den ETH-Bereich weiterzuentwickeln und die definierten Ziele des Projekts zu erreichen.

| Grundsätze

- Für die folgende Beurteilung der beiden Varianten SNLs und SNL hat die Direktion der Empa bewusst über den eigenen institutionellen Rahmen hinausgeblickt und eine übergeordnete, globale Perspektive eingenommen, in die auch die sich verschärfenden Rahmenbedingen Eingang gefunden haben.
- Da die vier Forschungsinstitutionen des ETH-Bereichs (4RI) die Zusammenführung ihrer IT-, Finanz- und HR-Abteilungen und die dazugehörigen Prozesse bereits im Rahmen einer eigenständigen Projektorganisation mit externer Unterstützung konstruktiv vorantreiben, ist dieses Harmonisierungsvorhaben von den beiden Varianten (SNLs/SNL) unabhängig bzw. für beide Varianten gleich relevant.

Die nachfolgenden Chancen-/Risiko-basierten Aussagen fokussieren sich daher ausschliesslich auf die forschungsbezogenen Kerngeschäfte der 4RI. Der Mehrwert von SNLs respektive SNL für die Schweiz soll sich in erster Linie aus den Forschungsaktivitäten ableiten – und nicht aus der Zusammenführung von administrativen Services.

| SNLs

Unter einer umfassenden Chancen-/Risiko-Betrachtung erachtet die Direktion der Empa die gemeinsam erarbeitete Variante SNLs als die vielversprechendere Lösung – sowohl hinsichtlich der Erreichung der acht Ziele als auch im Hinblick auf die Entfaltung einer grösseren Wirkung des gesamten ETH-Bereichs für die Gesellschaft. Dies gilt nach Ansicht der Direktion der Empa insbesondere mit Blick auf die aktuellen globalen Herausforderungen, die eine sofortige und volle Konzentration auf die Entwicklung wirksamer Lösungen erfordern – statt Ressourcen für strukturelle Reformen zu absorbieren.

1. Die wesentlichen für die SNLs-Variante sprechenden Punkte sind:
2. **Operative Agilität**: rasche Schwerpunktsetzung in bestehenden Strukturen; kurze Entscheidungswege nahe an Forschung, Stakeholdern und Anwendung/Umsetzung
3. **«Driver Seat» bei den 4RI:** strategische und operative Steuerung weiterhin bei den Direktionen der 4RI inkl. Eigenverantwortung und Handlungsspielräume
4. **Nähe zu Industrie & anderen Stakeholdern:** Missionsorientierte Zusammenarbeit mit Industrie, KMUs und öffentlichen Partnern bleibt erhalten; lokale Verankerung als Stärke
5. **Komplementarität der 4RI:** Individuelle Stärken der 4RI können gezielt gebündelt werden (Konzentration auf jeweilige Exzellenz); motivierender, gesunder Wettbewerb zwischen den 4RI
6. **Kultur & Motivation:** organische Weiterentwicklung bestehender Kulturen; hohe Identifikation und Commitment der Mitarbeitenden
7. **Governance & Weiterentwicklung:** auf heutige Governance-Strukturen im ETH-Bereich aufbauend; evolutionäre Weiterentwicklung mit überschaubaren Risiken
8. **Nutzen-Risiko-Verhältnis:** erkennbarer Mehrwert durch Bündelung komplementärer Stärken
9. **Umsetzbarkeit & Risiko:** risikoarm, schrittweise implementierbar, politisch realistischer

10. **«Best of two worlds»:** zusätzliche starke Dachmarke (SNLs) zur Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit, während die wertvollen Brands eigenständig und stark bleiben

| SNL

Aufgrund der Kritik an der SNL-Variante von verschiedenen Seiten entstand die von den 4RI erarbeitete inhaltsgetriebene Alternativvariante SNLs. Die SNL-Variante wurde parallel dazu nicht weiterentwickelt und bleibt vor allem Governance-getrieben, weshalb die ursprünglich geäusserten Vorbehalte nach wie vor bestehen. Wir verweisen diesbezüglich auf die früheren Stellungnahmen der Empa.

In der nun erfolgten Gegenüberstellung von SNLs und SNL und der Beurteilung von Chancen und Risiken im einleitend beschriebenen Sinne sehen wir bei der SNL-Variante insbesondere folgende Punkte:

1. **Strukturelle Agilität:** umfassende Reorganisation mit langen Übergangsphasen, erhöhtem Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Die Etablierung von wichtigen neuen Themen wie Digital in vertikalen Gefässen entspricht nicht dem Zeitgeist und ist operationell wenig agil.
2. **Top-down-Steuerung:** Entscheidungsgewichte verlagern sich auf eine zusätzliche zentrale Führungsebene. Dies kann ein Vorteil sein, wenn eine hierarchische top-down Steuerung gewünscht ist, jedoch sinkt die Autonomie der einzelnen Institutionen, Silos aufgrund von Bestandsdenken während einer langen Zeit
3. **Kulturwandel von oben:** Risiko von Identifikationsverlust, Demotivation und Abgang von Schlüsselpersonen
4. **Zentralisierung:** ggf. mit der Zeit höhere internationale Sichtbarkeit; Bedürfnisse der Schweizer Stakeholder (v.a. KMUs) nur sehr begrenzt top-down steuerbar; Gefahr des Verlusts von Kundennähe
5. **Harmonisierung auf gemeinsamen Nenner:** Gefahr der Verwässerung spezifischer Profile zugunsten einheitlicher Lösungen
6. **Governance-Bruch:** neue Rechtspersönlichkeit, neue Machtverhältnisse und unklare Budgetverteilmechanismen, hohe rechtliche und politische Komplexität
7. **Umsetzbarkeit & Risiko:** hoher Transformationsaufwand mit erheblichen Umsetzungsrisiken
8. **Nutzen-Risiko-Verhältnis:** unklarer Mehrwert gegenüber dem Status quo oder SNLs

| Stärken der aktuellen Governance nutzen

Die heutige Governance erlaubt es dem ETH-Rat bereits, strategisch zu steuern und den Fokus gezielt auf thematische Schwerpunkte zu legen. Dieses bewährte Zusammenspiel von strategischer Steuerung und operativer Autonomie sollte gestärkt und nicht an eine weitere/zusätzliche Hierarchieebene delegiert werden.

| Fazit

Die Empa gestaltet die Weiterentwicklung des ETH-Bereichs aktiv und konstruktiv mit. Wir erfüllen unseren Auftrag im Dienst der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft mit hoher Wirksamkeit, und zwar gemeinsam mit den Institutionen des ETH-Bereichs und externen Partnern aus Forschung, Politik, Gesellschaft und Industrie.

Um diese Leistungsfähigkeit zu erhalten und grösstmögliche Wirkung aus der Komplementarität der Institutionen zu entfalten, braucht es Autonomie, Agilität und Nähe zu den Stakeholdern – Voraussetzungen, die in der Variante SNLs für die Direktion der Empa am besten gegeben sind.

Für den Erfolg von FIT ist zudem entscheidend, dass diejenige Variante gewählt wird, die von allen vier Forschungsanstalten mitgetragen werden kann.

11.3.2 Stellungnahme Empa Personalvertretung

Stellungnahme der Personalvertretung (PV) der Empa zuhanden des ETH-Rats zur internen Konsultation «FIT for the Future» (Dübendorf, 03 Juni 2026)

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Michael O. Hengartner,

Sehr geehrte Mitglieder des ETH-Rats

Wir danken Ihnen für die Einladung, eine Stellungnahme zum Organisationsentwicklungsprojekt «Fit for the Future» (FIT) des ETH-Bereichs einzureichen. Während und bereits im Vorfeld der Vernehmlassung haben wir die Mitarbeitenden mit allen verfügbaren Informationen versorgt, ihre Anliegen aufgenommen und offene Fragen soweit möglich geklärt. Die regelmässigen Treffen mit Michael O. Hengartner und Karsten Bugmann waren dabei sehr hilfreich. Für diesen konstruktiven Dialog bedanken wir uns ausdrücklich.

Um unsere Rolle in dieser Stellungnahme fundiert wahrnehmen zu können, haben wir gemeinsam mit den Personalvertretungen (PVs) und Personalkommission (PeKo) der vier Forschungsanstalten eine Umfrage zu Fit for the Future durchgeführt. Diese stand vom 22. April – 05. Mai 2026 allen Mitarbeitenden zur Verfügung.

Basierend auf diesen Rückmeldungen, versandten wir am 28. Mai 2026 eine gemeinsame Stellungnahme der PVs / PeKo der vier Forschungsanstalten direkt and Michael O. Hengartner und den ETH-Rat. Die PV der Empa unterstützt diese gemeinsame Stellungnahme vollumfänglich. Zusammenfassend:

Die Personalvertretungen von Eawag, Empa und WSL sowie die Personalkommission des PSI sind sich einig, dass aus Sicht des Personals und der Personalvertretungen nur die Modellvariante SNLs infrage kommt und ersuchen den ETH-Rat darum, nur SNLs weiterzuverfolgen.

Eine Weiterverfolgung von SNL lehnen wir dezidiert ab.

Die Auswertung der Empa-Ergebnisse durch ifob "Empa Report_FIT for the Future.pdf" liegt diesem Schreiben bei. Die Resultate unterscheiden sich nur geringfügig von denjenigen der anderen Forschungsanstalten und stützen vollumfänglich die gemeinsame Stellungnahme der PVs / PeKo aller vier Forschungsanstalten. Auf eine detaillierte Wiederholung wird daher verzichtet. An der Umfrage haben 282 von 1100 Mitarbeitenden der Empa teilgenommen. Ein signifikanter Anteil nutzte zusätzlich die Möglichkeit, qualitative Rückmeldungen zu geben – entweder über Kommentarfelder, per E-Mail oder im direkten Austausch.

Die Ergebnisse zeigen eine klare Ablehnung der SNL-Variante. Die Kommentare spiegeln überwiegend differenzierte und fundierte Einschätzungen wider und lassen darauf schliessen, dass sich die Mitarbeitenden intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt haben.

Die Rückmeldungen sind ein unmittelbarer, wertvoller und ehrlicher Einblick in konkrete Bedenken, offene Fragen sowie mögliche Lösungsansätze der Mitarbeitenden. Wir erachten es als zentral, dass diese im weiteren Prozess angemessen berücksichtigt werden, da die Mitarbeitenden die Organisation aus ihrer täglichen Praxis heraus am besten kennen. Dies hilft die Akzeptanz für den ganzen Prozess zu erhöhen und damit den Erfolg zu gewährleisten.

Auf den folgenden Seiten fassen wir die häufigsten Anliegen und Argumente in thematischen Blöcken strukturiert zusammen:

- In vielen Antworten wird geltend gemacht, dass Agilität in grossen Organisationen und bei Einführung einer zusätzlichen Managementeben abnimmt, anstatt unterstützt zu werden. Bei SNL ginge die operative Agilität auf Kosten der strukturellen Agilität verloren. Erfahrung aus anderen Kontexten würden auf geringere Effizienz und Sichtbarkeit hinweisen. Zudem brauche Agilität zusätzliche Mittel, wird dieser Betrag nicht gesprochen, muss an anderer Stelle gekürzt werden. Auch fliesse bei grossen Organisationen zu viel Geld in den Overhead (13-mal thematisiert).
- Es wird kritisch angemerkt, dass ETHZ und EPFL nicht in vergleichbarer Weise in den Reorganisationsprozess einbezogen sind. Zudem wurde der Verdacht geäussert, dass nun der Weg des geringsten Widerstands gewählt würde; eine Reform der Hochschulen wäre nämlich viel schwieriger durchzusetzen und zu realisieren. Konkret wird die Sorge geäussert, dass bei Einführung der SNL-Variante, Forschung der Institute zur ETH abwandert. Auch wird gefragt, warum den vielen Synergien zwischen Empa und der ETH nicht Rechnung getragen wird (5-mal thematisiert).
- Die Ziele des ETH-Rats seien Schlagwörter, vage formuliert und nicht quantifizierbar. Zudem wird angezweifelt, dass sich die Ziele durch einen Zusammenschluss der Institute besser erreichen liessen (3-mal thematisiert).

- Der Verlust der eigenen Rechtspersönlichkeit der Institute wird kritisch beurteilt, insbesondere im Hin-blick auf Machtkonzentration, des zu grossen Einflusses des Präsidenten, sowie möglicher politischen Einflussnahme auf die Forschung (4-mal thematisiert).
- Auch wird eingeworfen, dass Budgetverteilung auf Präsidialebene zu Verteilkämpfen führen könnte und somit genau das Gegenteil einer besseren Zusammenarbeit bewirken würde.
- Es herrscht die Meinung vor, dass Zusammenarbeit auch mit anderen Mitteln erreicht werden kann als durch das Zusammenlegen von Instituten. Zum Beispiel sei die Effizienz der Joint Initiatives bisher nicht evaluiert worden; zudem könnten Bottom-up-Ansätze sehr effizient sein (5-mal thematisiert). Es wird spezifisch darauf hingewiesen, dass sehr viele positive Entwicklungen an der Empa "Bottom-up" initiiert wurden. Es wurde die Ansicht geäussert, dass Zusammenarbeit nur so funktioniere und nicht verordnet wer-den könne. Die Akzeptanz für einen aufgezwungenen Top-Down Ansatz wäre daher sehr gering.
- Es wird angemerkt, dass “FIT for the Future" (FfF) hohe Kosten verursacht, während der Nutzen/Mehrwert in keiner Relation dazu stehe und zudem nicht vollkommen klar sei. Schon jetzt habe FfF viele Ressourcen verschlungen; die bereits aufgewendeten Mittel sowie die zu erwartenden Kosten sollten besser anderweitig eingesetzt werden. Schliesslich wird die Frage aufgeworfen, ob hinter FfF nicht doch finanzielle Gründe stünden.
- Es wird kritisiert, dass der ETH-Rat SNL als zukunftsfähig dargestellt, ohne konkret auf heutige Schwächen einzugehen. Es fehlen nach wie vor die schon mehrfach versprochenen Chancen- Risiken und Kosten-Nutzenanalysen.
- Die PWC-Studie lässt keinen Schluss für einen Merger zu. Vielmehr werden weitere Analysen als Grundlage empfohlen (3-mal thematisiert).
- In weiteren Kommentaren wird FfF generell abgelehnt. Die Institute stünden für ein jahrzehntelang auf-gebautes Profil und Renommee. Auch wird bemängelt, dass die Empa-spezifische Kultur gefährdet sei, da Individualität als Stärke der Empa wahrgenommen werde (4-mal thematisiert).
- In 13 Kommentaren wird die Frage aufgeworfen, warum etwas gut Funktionierendes geändert werden solle. Durch die Fusion würden hohe Kosten für eine Verschlechterung entstehen, womit der Aufwand den Nutzen überwöge. Keines der beiden Modelle bedeute eine Verbesserung für den Forschungsalltag. In weiteren neun Kommentaren wird die Frage aufgeworfen, ob nicht der Ist-Zustand die beste Variante wäre.
- Wenn überhaupt eine Veränderung stattfinden solle, dann nur durch eine von den Instituten selbst ausgearbeitete SNLs-Variante. Ein weiterer Kommentar versteht die SNLs-Variante als mögliche Übergangs-struktur zwischen der heutigen und einer zukünftigen Organisation. Zudem wird sie als Option hervorgehoben, die es erlaube, dringend benötigte strukturelle Veränderungen durchzusetzen. In einem weiteren Kommentar wird über FfF zwar auf optimierte Strukturen gehofft, jedoch bezweifelt, dass dies auch zu einer verbesserten Zusammenarbeit führe.
- •Eine Reihe von Kommentaren (13) weist darauf hin, dass eine Entscheidung zum jetzigen Zeitpunkt schwierig sei. Die Umsetzung als solche sei nicht klar definiert, beide Varianten seien mit Unsicherheit behaftet und es lasse sich schwer einzuschätzen, wo die konkreten Probleme und Chancen der beiden Mo-delle lägen.
- •In einem grösseren Themenblock wird die Zusammenlegung der Support- und Serviceabteilungen kommentiert. Dieses Vorgehen findet grundsätzlich Zustimmung; man erhofft sich dadurch Verbesserun-gen und Einsparungsmöglichkeiten. Kritisch angemerkt wird jedoch, dass diese Fusion in der von den Instituten ausgearbeiteten SNLs-Variante ursprünglich nicht vorgesehen war und nachträglich durch den ETH-Rat eingefügt wurde. Es wird die Frage aufgeworfen, ob die SNLs-Variante dadurch absichtlich weniger attraktiv gestaltet werden sollte. Zudem wird die Befürchtung geäussert, dass die Services dadurch Ihren persönlichen Charakter verlieren könnten (2-mal thematisiert). Die heutigen Dienstleistungen seien optimal auf die Bedürfnisse der Institute abgestimmt - ein Vorteil, der bei einer Fusion verloren ginge (2-mal thematisiert). Die Meinungen gehen darüber auseinander, ob eine solche Zusammenlegung im Rahmen des SNL- oder des SNLs-Models besser realisiert werden kann (3-mal thematisiert). Bei beiden Varianten wird ein Abgang der besten Mitarbeiter erwartet.
- Weitere Einzelkommentare adressieren
  - Gefährdung der Erfüllung der Kernmission der Empa
  - Verbesserungspotenzial liegt in der Stärkung der operativen Unterstützung und der Organisations-strukturen, nicht in der Vergrösserung der Führungsebene oder einer weiteren Zentralisierung.
  - Schwierigkeit der Harmonisierung der Arbeitsbereiche der Institute
  - Fehlende Mitarbeiterwertschätzung
  - Organisatorische Abläufe, die jetzt nicht funktionieren, werden auch nach einer Reorganisation nicht funktionieren
  - Wie sollen neue Forschungsfelder ohne zusätzliche Mittel geschaffen werden

- Sparpotential auf Führungsebene
- Zu geringe Einbindung der Mitarbeitenden sowie Bedarf an einer verbesserten Kommunikation und einem begleiteten Change Management
- Fragen zur Digital Unit
- Angst vor Jobverlust, Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Der Frage ob nicht schon jetzt verhältnismässig viele Mittel in die Romandie fliessen
- Kritik am Namen, mit SNL wird eventuell die bekannte US-Amerikanische TV Show Saturday Night Live assoziiert

- In vergleichsweise wenigen Kommentaren wird die SNL-Variante favorisiert. Spezifisch wird dadurch die Chance auf eine radikale Veränderung gesehen, um auch innerhalb des Institutes die Arbeitsbedingungen zu verbessern. So liessen sich "eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Eliminierung von Parallelprozessen, höhere Automatisierung im SAP und IT-Umfeld nur mit SNL realisieren". Ein anderer Kommentar hebt her-vor: "SNL wäre für mich ein Favorit, wenn eine Organisation entsteht, welche komplementär zu den Strukturen von ETHZ und EPFL entsteht und neue (Denk-) Räume entstehen lässt". Zudem wird SNL bevorzugt "falls sich dort bessere Anstellungsbedingungen für temporär Angestellte ergeben", oder wenn dadurch allgemein die Verbindungen gestärkt werden. Schliesslich wird betont, dass eine SNL-Variante für die internationale Sichtbarkeit von Vorteil sei (3-mal thematisiert), und eine bessere Fokussierung der Themen-bereiche erlaube.
- Kritik wird an der Rolle des ETH-Rates geübt (7-mal thematisiert), das ganze wirkt politisch motiviert, einer schon gefällten Entscheidung solle ein demokratischer Anstrich gegeben werden, FIT sollte Optimie-rungspotenziale prüfen, nicht bestehende Strukturen vorschnell verändern oder fusionieren, und generell solle die Rolle und die Vorgehensweise des ETH-Rats hinterfragt werden.

Auf Grundlage der vorliegenden Projektunterlagen sowie unserer bisherigen Rückmeldungen und jener der Mitarbeitenden möchten wir drei für uns zentrale Punkte erneut hervorheben.

1. Der Bundesrat hat 2022 den Auftrag erteilt, Funktionsweise und Struktur des ETH-Bereichs als Ganzes zu überprüfen, um die internationale Spitzenposition zu sichern und die Mittel effizient einzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist für uns als Personalvertretung nicht nachvollziehbar, weshalb sich die Umsetzung von „Fit for the Future“ faktisch auf eine einzige strukturelle Option – den Zusammen-schluss der vier Forschungsinstitutionen (4RI) – verengt, während alternative Wege zur Effizienzsteigerung offenbar kaum systematisch geprüft, dokumentiert oder veröffentlicht wurden.
   Aus unserer Sicht widerspricht diese einseitige Fokussierung sowohl den Empfehlungen der Experten-gruppe 2023, die explizit ein portfoliobasiertes, alle sechs Institutionen umfassendes Vorgehen verlangt („first transversal missions, then structure“), als auch den fundierten Vorschlägen der Empa zur Stärkung der strategischen Steuerung und der Zusammenarbeit im ETH-Bereich ohne Fusion.
   Wir ersuchen den ETH-Rat daher um Transparenz bezüglich geprüfter Alternativen und der Kriterien, nach denen diese bewertet wurden. Welche Optionen wurden systematisch geprüft, und aus welchen Gründen wird dennoch primär eine Fusion weiterverfolgt, obwohl umfassende Analysen zu Kosten, Nutzen und Risiken fehlen?

2. Die vier Forschungsinstitutionen erhalten rund 21% der Grundfinanzierung des ETH-Bereichs, während ETH Zürich und EPFL rund 79% der Basisfinanzierung auf sich vereinen. Dennoch kon-zentriert sich das Projekt „Fit for the Future“ strukturell im Wesentlichen auf die 4RI (Fusion, Ver-lust/Rekonfiguration der Rechtspersönlichkeiten, neue Governance), während für die beiden ETH-Schulen keine vergleichbar einschneidenden Strukturmassnahmen vorgesehen sind.
   Diese Asymmetrie steht aus unserer Sicht im Widerspruch zu den Empfehlungen der Expertengruppe 2023, die explizit fordert, alle sechs Institutionen in eine portfoliobasierte Weiterentwicklung einzubeziehen, um Redundanzen abzubauen und komplementäre Profile zu schärfen. Sie unterminiert auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Prozess, weil Struktur- und Effizienzforderungen primär dort durchgesetzt werden sollen, wo die Budgetvolumina deutlich kleiner sind.
   Bislang ist die Antwort auf die bereits mehrfach gestellte Frage ausstehend, weshalb sich die Optimierung unverhältnismässig auf die Forschungsinstitute konzentriert, während die beiden grössten Institutionen ETH Zürich und EPFL weitgehend ausgeschlossen bleiben.

3. FIT for the future' heisst doch die Weichen für die Zukunft strategisch richtig zu stellen. Gemäss ETH-Gesetz sind die 3 Punkte; 1.beste Ausbildung, 2. beste Forschung und 3. Wissens- und Technologie-transfer (WTT) entscheidend für den Erfolg. Die vier FI haben sich unseres Erachtens immer an dieses Motto und diesen Auftrag gehalten, um der Schweiz beste Voraussetzungen für die Zukunft zu bieten. Mit SNL und SNLs sind keine neuen strategischen Vorschläge gemacht worden, sondern es wurde einfach ein neues, zusätzliches Management Level vorgeschlagen. Das erhöht einmal mehr die Bürokratie und damit auch die Kosten, was zur eigentlichen Mission kontraproduktiv ist.

Wir danken Ihnen für den bisherigen Austausch und die Möglichkeit, die Perspektive der Mitarbeitenden ein-zubringen. Wir legen grossen Wert darauf, dass dies im weiteren Entscheidungsprozess angemessen berücksichtigt wird.

Mit freundlichen Grüssen

Die Empa-Personalvertretung

Beilage: Bericht von iofab, Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage der Empa (Folien auf Englisch, "Empa Report_FIT for the Future.pdf")

11.4 Eawag

11.4.1 Stellungnahme Eawag Direktion

Process overview

The ETH Board initiated an internal consultation on the project "FIT for the Future: Organisational Development of the ETH Domain", inviting feedback on two organisational models for the research institutes: SNLs and SNL.

At Eawag, the internal consultation was organised by the Directorate. The relevant documents were shared with all research and support departments. Departments were invited to discuss the consultation internally and respond to the set of questions provided by the ETH Board and two additional questions from the Eawag Directorate.

Responses were received from all research departments, including the Ecotox Centre, and from all support departments. The Directorate prepared a consolidated summary of these responses. The goal was to provide a balanced and faithful synthesis of the departmental input. It focuses on the main patterns in the feedback and reflects recurring themes, differing perspectives, repeatedly raised concerns, and notable individual viewpoints where they add important nuance. This summary is presented in section B.

Section A presents the perspective of the Eawag Directorate on *FIT for the Future* and on the two proposed models, SNL and SNLs.

In parallel, the Staff Council conducted its own independent consultation and submitted a separate response.

A. Perspective of the Eawag Directorate

A.1 Context

This section describes the perspective of the Eawag Directorate on the future development of the ETH Domain and on the two proposed organisational models, SNLs and SNL. It complements the synthesis of departmental feedback from Eawag's internal consultation on *FIT for the Future*, which follows in section B.

The Directorate considers *FIT for the Future* important and fully supports the eight goals defined for the project. The four research institutes have developed over many decades, largely from the bottom up and with distinct profiles, mandates and cultures. They have all been highly successful. At the same time, new and accelerating societal challenges and rapid technological developments make it necessary to ask how the ETH Domain can build on these strengths and address these challenges more effectively together. The Directorate therefore considers this central question both timely and important.

The Directorate's assessment is also informed by the experience of the *FIT for the Future* process so far. This experience shows that formal organisational models alone will not generate progress. Meaningful development will depend on whether the 4RIs, the schools and the ETH Board can build sufficient alignment, trust and shared commitment around the goals of the project.

The Directorate is committed to contributing actively to this next phase: by helping to clarify shared priorities, by engaging constructively with the sister institutes, the schools and the ETH Board, and by working to translate the goals of *FIT for the Future* into concrete forms of collaboration. Under current conditions, the Directorate considers SNLs the better way forward among the two proposed models.

A.2 Where stronger collaboration can add value

The main opportunity is to strengthen collaboration where shared goals and complementary expertise create clear added value. This concerns collaboration among the research institutes, but also collaboration with ETH Zurich and EPFL. Bringing together the complementary strengths of the schools and the research institutes can help the ETH Domain act more effectively as an innovation system.

The ETH Domain has the potential to combine deep domain expertise, fundamental research, technology development, implementation, policy engagement and trusted relationships with society in a way that few other systems can. This potential is not limited to large interdisciplinary programmes. It also includes the possibility for focused research

activities to become more effective and impactful by drawing on complementary expertise, infrastructures, technologies and perspectives across the Domain.

This opportunity has two dimensions: what we work on and how we work. On the content side, many global challenges require integrated approaches across domains, including climate change mitigation and adaptation, sustainable energy systems, and materials and technologies that are safe and sustainable by design. On the way we work, rapidly developing technologies need to be incorporated into research, implementation, and support processes. This includes using new technologies not only to create larger collaborations, but also to improve the quality, efficiency and impact of focused disciplinary and thematic work.

These opportunities will not be realised through structure alone. Organisational development can create clearer expectations, better platforms for exchange, and more effective processes for collaboration. But it will only help scale cooperation if it is accompanied by shared goals, trust, leadership commitment, credible prioritisation, resources, and the right incentives.

For the Directorate, the way forward is therefore to combine organisational development with a practical agenda for collaboration: identifying where collaboration creates real added value, defining suitable forms of collaboration for different topics, and ensuring that these activities are supported by clear responsibilities, resources and incentives.

A.3 Assessment of SNL and SNLs

The Directorate recognises that the SNL model could provide a strong framework for institutional integration. It could be particularly relevant for issues that require strong strategic steering, strategic resource shifts across current institutional boundaries, the integration of new units, and the development of common digital and support capabilities.

At the same time, the Directorate shares many of the concerns expressed in the Eawag departments regarding the feasibility and risks of SNL under current conditions. The model would require strong support from all institutions, a high level of trust among the research institutes and with the schools and the ETH Board. From the Directorate's perspective, this level of alignment and trust is not yet present. Under current conditions, SNL would carry significant risks: high transformation costs; possible intensification of tensions; disruption for staff; and the risk that formal integration would not produce better collaboration.

The experience of the past years reinforces this assessment. Despite considerable effort, it has not yet been possible to establish a strong shared vision for the *FIT for the Future* project among the research institutes, across the ETH Domain institutions and with the ETH Board. This does not diminish the importance of *FIT for the Future*. Rather, it shows how critical it will be to build alignment and trust while creating concrete mechanisms for collaboration.

The Directorate is ready to contribute to this work by engaging actively in the design of these mechanisms and by helping to ensure that they are realistic, useful for research and support services, and beneficial for Eawag's staff.

Of the two proposed models, the Eawag Directorate considers SNLs the better way forward under current conditions. Compared with the current situation, SNLs can create clearer expectations for collaboration, more opportunities to identify synergies, resources and incentives for joint work, and processes that facilitate collaboration. Compared with SNL, SNLs carries lower transition costs and lower risks, while still creating a framework for substantial development. It allows the research institutes to strengthen collaboration while continuing to develop their institutional strengths.

The Directorate does not see SNLs only as a transitional arrangement. If implemented with sufficient ambition, clarity, and commitment, SNLs can function as a meaningful organisational model in its own right. At the same time, it can create a pathway towards stronger collaboration and coordination across the research institutes and, potentially, towards deeper integration in the future, including the possibility of a transition to SNL. If such a trajectory is pursued, it will be essential to avoid extending the reorganisation process indefinitely or overloading the institutions' capacity for change.

SNLs is also not without risk. One risk is that it becomes a new label without sufficient effect. It must therefore be implemented with ambition and with a realistic understanding of what collaboration requires. Joint activities and

programmes will require financial and personnel capacity, clear governance, binding processes, clearly defined goals, and incentives that support both strategic and bottom-up collaboration. The model will also require careful consideration of how resources and management attention are invested.

The goal should be that the chosen model enables the ETH Domain to fulfil the eight goals of *FIT for the Future* and to work better than today. For the Eawag Directorate, SNLs offers the most promising route to do this under current conditions: by strengthening collaboration where it creates real added value, developing support services for the future, and building on the strengths of the existing institutions.

A.4 Support services and future readiness

Within *FIT for the Future*, the transformation of support services is an important opportunity. In our view, the main benefit is not primarily financial savings but designing support services for a future in which AI, digitalisation, automation, and new working methods will profoundly change administrative and operational processes. This transformation is not optional. The way research institutions work is changing rapidly through advances in AI, digitalization, and automation., and *FIT for the Future* should be used to prepare the 4RIs for this development.

The goal should not be merely to combine existing structures. Processes should be analysed carefully and, where appropriate, redesigned jointly. Support functions must remain close enough to research to understand institutional needs, while institutions and researchers will also need to accept that more common processes imply less customisation and more standardisation.

This transformation will require active involvement of the people affected by it. It should take seriously the perspectives of all groups of employees, including support staff, researchers at different career stages, technical staff, apprentices and students. One goal should be to understand how *FIT for the Future* will affect these groups and to shape the development so that, wherever possible, it creates new opportunities for them rather than only additional uncertainty or workload.

A.5 Eawag's contribution and commitment

The Eawag Directorate is committed to actively engaging in the further development of the ETH Domain and to going beyond the status quo. Eawag will work with its partner institutions to identify opportunities for collaboration, define suitable forms of collaboration, and help realise them in practice. This requires commitment from all Domain institutions.

Eawag brings leading expertise in aquatic and environmental science, experience in innovation scaling, and trusted relationships with stakeholders. It is ready to contribute actively to shared priorities, including climate and biodiversity challenges, safe and sustainable technologies, and the integration of emerging technologies into research and practice. Eawag is committed to pursuing shared goals while continuing to develop its own strength.

There are major global challenges, and the ETH Domain is exceptionally well positioned to contribute to addressing some of the most important of them. The Directorate's central aim is to help shape the further development of the ETH Domain: by strengthening collaboration where it creates real added value, developing support services for the future, creating opportunities for staff, and building on the institutional strengths that make the research institutes valuable to Switzerland and beyond.

B. Consolidated summary of feedback from Eawag's departments

B.1 Main themes across departments

This section summarises the main themes in the responses from Eawag's research and support departments, including shared views, differences in perspective, and repeatedly raised issues. The following section addresses the individual consultation questions in more detail.

B.1.1 General observations

A recurring concern is that the evidence and rationale for the proposed reform are not sufficiently clear. In particular, the feedback points to the need for greater clarity on the problem definition, the cost-benefit analysis, the link between the stated goals and the proposed models, and key aspects of implementation. This would make the proposed changes easier to assess and could strengthen confidence in the process.

B.1.2 Overall orientation regarding the two models

The departmental feedback shows a broad preference for the SNLs model over SNL, mainly because it is seen as more pragmatic, less disruptive, and more compatible with existing strengths. At the same time, the feedback cautions that SNLs would only lead to substantial improvement if it is supported by clear governance, resources, incentives, and commitment from the institutions. SNL is recognised as having potential advantages for strategic steering and integration, but is associated with substantially greater risks and uncertainties. Only very few responses explicitly support SNL as the preferred model.

B.1.3 Collaboration

The feedback recognises opportunities to further strengthen existing collaborations and initiate new ones, for example through joint programmes, shared infrastructure, and coordinated activities. At the same time, a strong recurring theme is that improving collaboration cannot be achieved through structure alone. It depends on incentives, funding, shared scientific interests, trust, and workable administrative conditions. Several responses also note that collaboration with ETH Zurich and EPFL is central and is not sufficiently addressed in the proposed models.

B.1.4 Governance

Governance is a central concern. For SNL, the main concern is centralised, top-down steering, including the distribution of financial resources, and reduced autonomy. For SNLs, the main concern is whether consensus-based coordination would be strong and fast enough. Across the responses, clear governance structures, transparent decision-making, and fair participation mechanisms are seen as essential.

B.1.5 Autonomy, identity, and thematic focus

Many responses emphasise the value of institutional autonomy, existing identities, and long-term thematic focus. Concerns are strongest for SNL, where responses point to reduced influence of smaller institutes, possible shifts away from established areas of strength, and weakening of Eawag's specific focus on water research. Some responses link this concern to the risk of losing topical strength, visibility, and access to resources in areas that are central to Eawag's mandate.

B.1.6 Research quality and continuity

The feedback recognises opportunities for stronger joint research programmes and more coordinated work on cross-cutting societal challenges. At the same time, a recurring concern is that centrally defined priorities could negatively affect long-term research, bottom-up initiatives, and the development of scientific expertise. Several responses stress the importance of maintaining support for fundamental research as the basis for future real-world applications.

B.1.7 Support services

The feedback recognises potential for further coordination and harmonisation of support services, including shared tools, platforms, and infrastructure. It also identifies an opportunity to strengthen the capacity of support services to respond to rapid technological and digital developments, for example through common platforms and shared expertise. At the same time, a recurring concern is that efficiency gains may be limited and that centralisation could increase complexity, reduce flexibility, and weaken proximity to research needs.

B.1.8 Costs, feasibility, and implementation

A recurring concern is the need for a clearer basis for assessing costs, benefits, risks, and implementation pathways. Concerns include uncertain transformation costs, limited efficiency gains, additional administrative burden, and disruption to ongoing activities, particularly in the SNL model. The feedback also emphasises that meaningful improvements would require additional resources or a clear reallocation of existing resources, and questions whether either model can deliver the intended benefits under conditions of resource constraint.

B.1.9 Staff and organisational culture

The feedback raises concerns about uncertainty for staff, effects on motivation and identification, and differences in organisational cultures across institutes. Successful implementation is seen as requiring careful change management, transparent communication, and active involvement of staff.

B.1.10 Strategic positioning
The feedback identifies opportunities for stronger collective positioning, visibility, and influence within the ETH Domain. At the same time, it points out that broader branding or integration could weaken the distinct profiles of individual institutes or specialised research areas.

B.2 Synthesis by consultation question

B.2.1 Question 1 – To what extent do you think the «SNLs» and «SNL» variants could fulfil the goals that the ETH Board and the institutions of the ETH Domain have jointly defined?
The responses generally indicate that the SNLs model is seen as capable of contributing to many of the stated goals in a pragmatic way. Compared with the current situation, it is associated with stronger coordination, more effective use of joint activities and programmes, and gradual improvement in collaboration while preserving existing institutional strengths. Several responses see SNLs as a proportionate model that could be implemented with less disruption than SNL. At the same time, several responses caution that SNLs may lead to only limited improvement unless it is supported by clear governance, sufficient resources, incentives, and binding mechanisms for collaboration.

The SNL model is recognised by some responses as having greater potential for strategic steering, resource mobilisation, and the integration of new units, in particular in the area of digitalisation. It is also seen by some as potentially strengthening the position of the research institutes within the ETH Domain. However, these potential advantages are usually described together with substantial risks, including disruption, uncertainty, possible loss of autonomy, and weaker continuity in established research areas.

A recurring point is that the ability to fulfil the goals depends less on the formal structure itself than on implementation. The feedback suggests that several aims could also be pursued through existing structures, stronger incentives, joint programmes, shared services, and better coordination within or close to existing structures. The feedback therefore points to the need for a clearer explanation of why structural reform is needed and how the proposed models would achieve the goals in practice.

A minority view is that only the SNL model would allow the goals to be achieved fully, because it would enable a comprehensive reassessment and alignment of research portfolios and support functions. Other responses express the view that the SNL model may weaken existing strengths rather than enhance them.

B.2.2 Question 2 – What opportunities and risks do you see in relation to the «SNLs» and «SNL» variants?
The feedback identifies opportunities in both models. These include improved collaboration between research institutes, stronger visibility, shared infrastructure, better coordination of support services, and the possibility of developing new joint programmes. It also identifies opportunities in strengthening capabilities in digitalisation, data science, artificial intelligence, and shared technological infrastructure.

For SNLs, the main opportunities compared with the current situation are more systematic collaboration through joint activities and programmes, better coordination among the research institutes, and gradual development of shared services and infrastructure. SNLs is also seen as a way to strengthen cooperation in a pragmatic way while building on existing structures and strengths.

For SNL, the main opportunities are described as stronger strategic steering, faster decision-making, a stronger collective position vis-à-vis the ETH Domain and external partners, and easier integration of new units or initiatives, including the proposed digital institute. Some responses see this as a way to create a stronger “third pillar” alongside ETH Zurich and EPFL.

The risks are discussed more extensively than the opportunities, particularly for SNL. Recurring concerns include loss of autonomy, centralisation, reduced influence of smaller institutes, possible shifts away from established areas of strength, and weakening of Eawag’s specific water-related focus. This is linked to the risk that water research could lose visibility, strategic priority, and resources within a broader organisation. The feedback also warns that centrally prioritised topics may favour highly visible themes over foundational research, reduce agility in responding to emerging opportunities, or make access to strategic initiatives and opportunities uneven across researchers.

Risks for SNLs are also mentioned. These include the possibility of only limited improvement compared to the current system, weak or slow decision-making, and the risk that coordination remains insufficient unless supported by clear incentives, resources, and leadership commitment.

For both models, responses highlight uncertainty about transformation costs, administrative complexity, effects on staff, and the risk that organisational change absorbs substantial time and resources without delivering commensurate benefits. Several responses question whether either model can achieve meaningful improvements without additional resources, or without a clear decision to reallocate existing resources.

B.2.3 Question 3 – In your view, what framework conditions would need to be fulfilled for the «SNLs» or «SNL» variant to be successfully implemented?

The responses identify several conditions for either model to succeed. The most frequently mentioned are clear governance, transparent decision-making, and well-defined responsibilities. Respondents emphasise that both models require governance structures that provide sufficient authority to make and implement decisions, but are not so centralised that they undermine institutional competence and autonomy.

Another major condition is transparent communication and meaningful involvement of staff and institutes. Responses stress the need for clarity about objectives, timelines, consequences, and decision-making processes. This includes communication about staff roles, employment conditions, and organisational changes.

Adequate resources are also repeatedly mentioned. Responses note that transformation requires financial resources, time, and staff capacity, and should not simply be added on top of existing tasks. Several responses emphasise that new units or strategic initiatives should not be financed at the expense of the core activities of existing institutes.

Several responses call for a more detailed analysis to guide implementation, including cost–benefit analysis, risk analysis, and assessment of institutional cultures and friction points. There is also emphasis on maintaining trust, ensuring fair access to opportunities, creating transparent participation mechanisms, avoiding dominance by one institute or group, and designing joint initiatives in a way that is relevant across the participating units.

For SNLs, success is seen as depending on strong commitment from the institutes, effective governance of joint activities and programmes, and clear incentives for collaboration. For SNL, responses emphasise that the required conditions would be more demanding, including extensive change management, legal and organisational clarity, and safeguards against overly centralised decision-making.

B.2.4 Question 4 – What can you contribute to help ensure the sustainable success of the «SNLs» or «SNL» variant?

Most responses express a willingness to contribute constructively to whichever model is chosen. Research-related contributions build on activities that already exist at Eawag, including high-quality research, participation in joint programmes, identifying cross-cutting topics, and contributing expertise to areas such as water, climate, biodiversity, environment, health, and globally relevant research themes. These activities could be further strengthened or scaled within the chosen model if objectives, governance, and resources are clear.

Several responses note that Eawag already has experience with cross-institutional collaboration and can build on this experience. Contributions mentioned include participation in inter-institute initiatives, development of joint research themes, and engagement in strategic discussions.

Support-related contributions include expertise in processes, shared services, communication, HR, IT, finance, and infrastructure. Several responses emphasise that support functions can contribute to implementation if they are involved early and their expertise is used in shaping new processes. At the same time, some responses caution that shared services could reduce flexibility, responsiveness, or service quality if they are not designed with sufficient attention to institutional and research-specific needs.

Some responses also note that the ability to contribute depends on the clarity and credibility of the chosen model. Constructive engagement is more likely if objectives, governance, resources, and implementation steps are clearly defined and if staff see the purpose of the change.

B.2.5 Question 5 – Open question: Do you have any additional comments on the project?
The open question was used to identify ways to strengthen the process and decision-making. Recurring points include the need to demonstrate more clearly why structural reform is required, how goals and measures are connected, and how cost–benefit and risk considerations are taken into account.

The feedback also raises concern about the duration and uncertainty of the process. It notes that repeated discussions about major structural change take time and attention away from research and operational work, and may contribute to growing fatigue.

Communication and leadership are also recurring themes. The feedback calls for clearer explanations of the purpose and expected benefits of the project, more transparent decision-making, and clear leadership direction as ways to maintain motivation among staff.

Further comments address specific implementation issues, such as the implications of employment conditions, branding and naming, stakeholder communication, administrative burden, and whether lighter-weight alternatives could achieve many of the stated aims with less disruption.

B.2.6 Question 6 – Do you think the SNLs model could lead to meaningful improvements in how the research institutes of the ETH Domain operate and collaborate? If yes, what would be the most important success factors for achieving such improvements? If not, what limitations or risks might prevent them?
Many responses state that the SNLs model could lead to meaningful improvements, but only if it is implemented with clear mechanisms, resources, and incentives. The model is seen as useful for strengthening collaboration through joint programmes, coordinated activities, shared infrastructure, and better visibility of expertise across institutes. At the same time, the feedback cautions that SNLs may bring only limited change if it remains mainly a coordination label without sufficient resources or decision-making capacity. The most important success factors identified are clear strategic priorities, dedicated funding, incentives for cross-institutional collaboration, effective governance, and visible benefits for researchers and stakeholders. Several responses also emphasise the importance of keeping administrative barriers low and ensuring that collaboration is easy to initiate and manage.

This means that SNLs would need to create genuine incentives and structures for collaboration, rather than relying on coordination alone.

Some responses also see SNLs as a pragmatic way to engage constructively with the ETH Board while reducing the risks associated with full integration. A minority view is that SNLs could also serve as an intermediate step that may allow deeper integration later if it proves successful.

B.2.7 Question 7 – Do you think the SNL model could lead to meaningful improvements in how the research institutes of the ETH Domain operate and collaborate? If yes, what would be the most important success factors for achieving such improvements? If not, what limitations or risks might prevent them?
Some responses state that the SNL model could bring meaningful improvements in certain respects. Potential benefits include stronger integration, more coherent strategic steering, easier establishment of new units, increased visibility, and potentially stronger collective positioning of the research institutes. Some responses also see potential benefits for digital infrastructure and strategic digital capabilities.

However, most responses see substantial risks in SNL. Recurring concerns include loss of institutional autonomy, reduced influence of smaller institutes, centralised top-down decision-making, disruption of existing structures, uncertainty for staff, and possible weakening of long-term research continuity.

Several responses express concern that SNL could shift attention and resources toward centrally defined or politically visible topics at the expense of established strengths, foundational research, and long-term expertise. This is linked to the broader concern that research portfolios should not become too dependent on short-term political priorities. There is also concern that Eawag's water-related mandate and interdisciplinary structures could become less visible or less strongly anchored in a larger organisation.

The success factors identified for SNL are demanding. They include strong and trusted leadership, clear governance, sufficient additional resources, protection of existing strengths, transparent resource allocation, and careful change management. Without these conditions, many responses consider that the risks would outweigh the potential benefits.

A minority view is that SNL could strengthen the research institutes' position within the ETH Domain and create more effective mechanisms for strategic coordination. However, the dominant assessment is that the potential benefits are uncertain, that the conditions for success are demanding, and that the risks and transformation costs are high.

B.3 Concluding observations

Across the responses, several consistent patterns emerge:

- A broad preference for SNLs over SNL, often because it is described as more pragmatic, less disruptive, and compatible with existing strengths.
- Substantial recurring concerns about SNL, particularly in relation to autonomy, governance, research continuity, and implementation risks.
- Repeated emphasis that organisational structure alone is insufficient to achieve the stated goals, and that SNLs would only lead to meaningful improvement if supported by clear governance, resources, incentives, and commitment from the participating institutions.
- Strong focus on the importance of implementation conditions, many of which are seen as not yet sufficiently clear: clear governance and decision-making, appropriate incentives and funding for collaboration, availability or reallocation of resources, implementation planning, effective communication, and staff involvement.
- Attention to how access to strategic initiatives and opportunities is distributed across researchers.
- Consideration of process-related factors, such as maintaining motivation among staff and ensuring a manageable pace of change.
- Overall, the feedback indicates that the effectiveness of either model will depend primarily on how it is implemented and supported in practice. It points to a constructive way forward by emphasising clear goals, credible implementation conditions, and practical mechanisms that enable collaboration, rather than relying on organisational design alone.

11.4.2 Stellungnahme Eawag Personalvertretung

Stellungnahme der Personalvertretung (PV) der Eawag zuhanden des ETH-Rats zur internen Konsultation «FIT for the Future» (Dübendorf, 28. Mai 2026)

Sehr geehrter Prof. Dr. Michael O. Hengartner,
sehr geehrte Mitglieder des ETH-Rats

Wir bedanken uns freundlich, dass wir dazu eingeladen wurden, eine Stellungnahme zum Organisationsentwicklungsprojekt des ETH-Bereichs «Fit for the Future» (FIT) abzugeben. Die Mitglieder der Personalvertretungen (PVs) von Eawag, Empa und WSL und der Personalkommission (PeKo) des PSI haben sich ausführlich mit den beiden Modellvarianten «SNL» und «SNLs» auseinandergesetzt. Wir haben alle Unterlagen intensiv studiert und diskutiert und uns in regelmässigen Treffen mit Michael O. Hengartner und Karsten Bugmann mit FIT auseinandergesetzt. Für diesen konstruktiven Austausch bedanken wir uns herzlich. Zudem haben wir eine bereichsweite Umfrage unter Mitarbeitenden der vier Forschungsanstalten durchgeführt.

Wir versenden eine gemeinsame Stellungnahme der PVs / PeKo der vier Forschungsanstalten direkt and Michael O. Hengartner und den ETH-Rat. Die PV der Eawag unterstützt diese gemeinsame Stellungnahme vollumfänglich. Zusammenfassend:

Die Personalvertretungen von Eawag, Empa und WSL sowie die Personalkommission des PSI sind sich einig, dass aus Sicht des Personals und der Personalvertretungen nur die Modellvariante SNLs infrage kommt und ersuchen den ETH-Rat darum, nur SNLs weiterzuverfolgen.
Eine Weiterverfolgung von SNL lehnen wir dezidiert ab.

Die Begründung der Einschätzung der Personalvertretungen und die Beantwortung der Fragen des ETH-Rats sind in der gemeinsamen Stellungnahme der vier PVs / PeKo dargelegt. Diese wurde auch an die Direktoren und die Direktorin der vier Forschungsanstalten verschickt und wird den Eawag-Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

In der vorliegenden Stellungnahme fassen wir die Ergebnisse der Umfrage unter Mitarbeitenden der Eawag zusammen. Die Ergebnisse unterscheiden sich nur geringfügig von denjenigen der anderen Forschungsanstalten und stützen vollumfänglich die gemeinsame Stellungnahme der PVs / PeKo aller vier Forschungsanstalten. Die Eawag-Ergebnisse sind im Anhang detailliert dargestellt.

Stichprobe: 50 % der Eawag-Mitarbeitenden haben die Umfrage ausgefüllt. Sie repräsentieren sehr gut die Eawag. Es gibt eine erklärbare Überrepräsentation von langjährigen Mitarbeitenden und solchen aus Service-Bereichen sowie mit unbefristeten Arbeitsverträgen und einer Führungsrolle.

Ziele und Auswirkungen: Die meisten Eawag-Mitarbeitenden fühlen sich gut über die Ziele von «FIT» informiert, was sicherlich der proaktiven Informationspolitik der Eawag-Direktion zu verdanken ist. Viele bemängeln aber, dass die Datenlage unzureichend ist, um die Auswirkungen, Chancen und Risiken von SNL oder SNLs abschätzen zu können. Besonders problematisch erscheint die Wahrnehmung, dass wichtige Entscheidungen bereits vorweggenommen worden seien und dass Mitarbeitende wenig Einfluss auf tatsächliche Entscheidungsprozesse hätten. Gerade in wissenschaftlichen Institutionen, die stark auf Eigenverantwortung, intrinsische Motivation und akademische Selbstbestimmung angewiesen sind, stellt mangelnde Transparenz einen erheblichen Risikofaktor dar.

Die Mehrheit der Mitarbeitenden aller vier Forschungsanstalten bevorzugt klar die Beibehaltung der bestehenden vier eigenständigen Rechtseinheiten (SNLs) gegenüber einer Zusammenführung zu einer einzigen Rechtseinheit (SNL). An der Eawag bevorzugen 61 % SNLs und nur 15 % SNL. Die Skepsis gegenüber einer Zentralisierung unter SNL basiert nicht primär auf grundsätzlicher Ablehnung von Veränderung oder Zusammenarbeit, sondern auf substanziellen Bedenken hinsichtlich wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit, Governance, Agilität, institutioneller Kultur und organisatorischer Effizienz.

Forschung: Aus Sicht der Eawag-Mitarbeitenden können einige wichtige Ziele des ETH-Rats durch SNL oder SNLs erreicht werden. Dies sind verbesserte Zusammenarbeit der vier Forschungsanstalten sowie Attraktivität für externe Geldgeber und neue Mitarbeitende. Insgesamt könnte aber unter SNL die Qualität der Forschung sinken: Viele erwarten eine Verschlechterung von nationaler und internationaler Reputation, Agilität, Forschungsfreiheit und Mitbestimmung, eine Abwanderung von exzellenten Mitarbeitenden und eine Abnahme von internen Fördermitteln. Diese Risiken werden unter SNLs als deutlich geringer eingeschätzt. In Kommentaren bemängeln einige Mitarbeitende, dass sie auch den Status quo hätten beurteilen wollen, da die Eawag als sehr erfolgreich wahrgenommen wird und eine engere Zusammenarbeit der vier Forschungsanstalten auch mit dem heutigen Modell erreicht werden könnte. Zudem weisen einige darauf hin, dass das Risiko besteht, dass die kleinen Forschungsanstalten, Eawag und WSL, durch die grösseren dominiert werden könnten.

Dienstleistungen: Viele Mitarbeitende erwarten, dass es bei Dienstleistungen wie HR und Finanzen unter SNL eher zu einer Verschlechterung kommen wird, nicht aber unter SNLs. Viele Eawag-Mitarbeitende erwarten aber auch, dass es unter beiden Varianten zu einer Verbesserung im Bereich IT kommen könnte. Einige Mitarbeitende schreiben in Kommentaren, dass es zu einer Hierarchisierung, Zentralisierung von Macht und zu komplexeren Prozessen kommen wird, was sich negativ auf Flexibilität, kurze Kommunikationswege und persönliche Unterstützung auswirken könnte.

Schutz der Mitarbeitenden: Wie in der Stellungnahme aller vier Personalvertretungen dargelegt, ist der Schutz des Personals und der Erhalt der jetzigen Anstellungsbedingungen ein zentrales Anliegen der PVs / PeKo. In der Umfrage antworten viele Mitarbeitende, dass sie kaum bereit wären, eine neue Funktion zu übernehmen oder es nicht wissen.

Dies deutet darauf hin, dass die geplanten Veränderungen von vielen primär als Risiko und weniger als Entwicklungschance wahrgenommen werden. Langfristig kann eine solche Wahrnehmung erhebliche Auswirkungen auf Motivation, institutionelle Bindung, Rekrutierung und Innovationsfähigkeit haben.

Institutionelle Kultur: Die Umfrage über alle vier Forschungsanstalten hinweg verdeutlicht, dass viele Mitarbeitende die an ihrem Institut gewachsene Kultur und Zusammenarbeit als ausserordentlich wichtig erachten. Die institutionelle Kultur wird als eine zentrale Voraussetzung erfolgreicher Forschung gesehen, ist aber möglicherweise durch die Zentralisierung gefährdet. Wissenschaftliche Exzellenz basiert in hohem Masse auf Vertrauen, informeller Zusammenarbeit, Eigeninitiative und institutioneller Identifikation. Solche Strukturen entstehen über Jahre hinweg und lassen sich nicht beliebig reorganisieren oder standardisieren.

Zusammengefasst vermittelt die bereichsweite Mitarbeitendenumfrage «FIT for the Future» ein ausserordentlich konsistentes Bild: Die Mitarbeitenden der Eawag und aller vier Forschungsanstalten des ETH-Bereichs unterstützen grundsätzlich Kooperation, Koordination und gemeinsame strategische Entwicklung. Gleichzeitig äussern sie erhebliche Vorbehalte gegenüber einer institutionellen Zentralisierung zu einer einzigen Rechtseinheit, welche im Modell SNL vorgesehen ist.

Besonders kritisch beurteilt werden:

- Risiken für wissenschaftliche Reputation, Agilität und Forschungsfreiheit,
- zunehmende Bürokratie, Hierarchisierung und Konzentration von Macht,
- Verlust institutioneller Identität, gewachsener Kulturen und kurzer Kommunikationswege
- sowie negative Auswirkungen auf Attraktivität, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit.

Die bestehende Struktur mit vier eigenständigen Forschungsanstalten wird demgegenüber als wissenschaftlich leistungsfähig, organisatorisch tragfähig und kulturell stabil wahrgenommen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es wesentlich, dass der ETH-Rat die Ergebnisse dieser Umfrage nicht lediglich als Meinungsbild, sondern als substanzielle organisationsrelevante Evidenz berücksichtigt. Die Resultate zeigen deutlich, dass ein erheblicher Teil der Mitarbeitenden grundlegende Risiken für die Leistungsfähigkeit und Stabilität der Forschungsanstalten des ETH-Bereichs sieht.

Eine zukünftige Weiterentwicklung des ETH-Bereichs sollte daher aus Sicht vieler Mitarbeitender primär auf verstärkte Kooperation, koordinierte strategische Zusammenarbeit und gemeinsame Projekte setzen — jedoch unter Wahrung der institutionellen Eigenständigkeit, wissenschaftlichen Autonomie und kulturellen Identität der einzelnen Forschungsanstalten.

Die Personalvertretung der Eawag bedankt sich herzlich für den intensiven Austausch mit Michael O. Hengartner und Karsten Bugmann seit Herbst 2025. Es freut uns, dass unsere Stellungnahme und die Sicht des Personals in den Entscheid über die Zukunft des ETH-Bereiches und die Organisation der vier Forschungsanstalten einfliessen werden.

Mit freundlichen Grüssen,

Personalvertretung der Eawag

Anhang: Zusammengefasste Ergebnisse der Umfrage unter Eawag-Mitarbeitenden «FIT-for-the-Future»
Beilage: Bericht von iofab, Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage der Eawag (Folien auf Englisch) (260517_Eawag_Report_FIT for the Future.pdf)

11.5 ETH Zürich

11.5.1 Stellungnahme ETH Zürich Schulleitung

FIT for the Future: Stellungnahme der ETH Zürich (Zürich, 10. Juni 2026**)**

Sehr geehrter Herr Präsident, lieber Michel,

für die Gelegenheit, zu den beiden Varianten des Organisationsentwicklungsprojekts «FIT for the Future» Stellung zu nehmen, danken wir Ihnen bestens.

Wir haben an der ETH Zürich die Departemente und die Hochschulgruppen zur Stellungnahme eingeladen. Eine summarische Zusammenfassung der Stellungnahmen finden Sie ebenso anbei wie die Stellungnahme der Hochschulversammlung.

Die Schulleitung der ETH Zürich unterstützt zurzeit die **Variante SNLs**. Mit dieser können die meisten der vom ETH-Rat anvisierten Ziele erreicht werden. Zudem ist angesichts der aktuell angespannten Situation für die Variante SNL weder die Unterstützung innerhalb der Forschungsanstalten und der ETH Zürich noch diejenige des Parlaments vorhanden.

Wir erwarten jedoch, dass die Variante SNLs mit Nachdruck verfolgt und die Zusammenarbeit der Forschungsanstalten untereinander in Forschung wie auch in der Administration verstärkt und die bestehende fruchtbare Zusammenarbeit mit den beiden ETH weiter gepflegt wird. Wir werden diesen Prozess nach Kräften unterstützen.

Gemeinsam mit dem PSI und der EPFL werden wird zudem die «Digital Mission» nach Kräften vorantreiben, damit der ETH-Bereich seine Führungsrolle in diesem Bereich im Dienste der Schweiz weiter stärken kann. Wir sind überzeugt, dass der ETH-Bereich die Chance die sich uns hier bietet, unbedingt nutzen müssen.

Die Schaffung eines Swiss National Lab (SNL) wäre aus Sicht der Schulleitung der ETH Zürich bei optimalen Voraussetzungen die langfristig anzustrebende Variante für die Weiterentwicklung der Forschungsanstalten des ETH-Bereichs.

Abschliessend möchten wir betonen, dass sich die ETH Zürich weiterhin nach Kräften für den Erfolg des ETH-Bereichs einsetzen wird, um zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft und der Wirtschaft in der Schweiz und weltweit beizutragen. Wir danken dem ETH-Rat, dass er die ETH Zürich und die anderen Institutionen des ETH-Bereichs bei der Erfüllung dieser Mission unterstützt.

Mit besten Grüssen,

Joël Mesot

Beilagen:

- Stellungnahme der Hochschulversammlung der ETH Zürich
- Zusammenfassung der Stellungnahmen der Vernehmlassungsteilnehmenden der ETH Zürich

11.5.2 Stellungnahme ETH Zürich Hochschulversammlung

| Inwiefern können die Varianten «SNLs» und «SNL» aus Ihrer Sicht die Ziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, erfüllen? (vgl. dazu das «Spider-Diagramm», Beilage 5, als mögliches Hilfsmittel)

Die Hochschulversammlung unterstützt die Variante SNL, da nur dort die Ziele und insbesondere die «Digitale Einheit» realisiert werden können. Die Präsenz dieser in der Romandie begrüssen wir.

| Welche Chancen/Risiken sehen Sie für die Varianten «SNLs» und «SNL»?

Variante SNLs:

- Chancen: Weniger Unruhe bei den Angestellten.

- Risiken: Kein Wandel, keine «Digitale Einheit».

Variante SNL:
- Chancen: Verbesserung in Governance und Sicherheit, Skaleneffekte bei Administration. Agilität verbessert sich längerfristig, neue Forschungseinheiten können einfacher aufgebaut werden.
- Risiken: Identitätsverlust der RI's, Unsicherheit bei den Angestellten wegen neuen Verträgen. Politischer Einfluss auf die Ausgestaltung durch die Anpassung des ETH-Gesetzes. Die "Digitale Einheit" sollte nicht an einen Standort gebunden sein, sprich die bisherigen Mitarbeitenden sollten nicht umziehen müssen.

Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit die Variante «SNLs» oder «SNL» erfolgreich umgesetzt werden kann?
- SNLs: Das BoD muss Mitwirkung von den Angestellten ermöglichen und geeignete Gefässe ähnlich der Hochschulversammlung an der ETH schaffen.
- SNL: Die Anpassung im ETH-Gesetz soll den Angehörigen der Forschungsanstalten keine finanziellen noch anderweitige Nachteile bringen. Auch bei dieser Variante soll ein Mitwirkungsgremium installiert werden.

Welchen Beitrag können Sie leisten, um die Variante «SNLs» oder «SNL» zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen?
Die Hochschulversammlung der ETH ist im Austausch mit der der EPFL und den Personalvertretenden der Forschungsanstalten und unterstützt sie bei ihrer Mitwirkung. Auch bei strukturellen Fragen werden sie von der HV der ETH unterstützt und Konzepte geteilt.

Offene Frage: haben Sie weitere Bemerkungen zum Projekt?
Das Vertrauen der Mitarbeitenden muss gestärkt werden. Neue Mitwirkungsgremien müssen in beiden Varianten geschaffen werden, um diesen Change-Prozess erfolgreich zu starten.

Den Mittarbeitenden soll versichert werden, dass kein Funktionswechsel (Neueinstufung) bei einem Vertragswechsel zustande kommt. Der Sozialplan ist in beiden Varianten aktiviert und schützt die Mitarbeitenden zusätzlich.

Ein Mitwirkungsgremium, welches im ETH-Rat repräsentiert wird, erachten wir als zentral nicht nur für die erfolgreiche Umsetzung, sowie auch später für das Bestehen des dritten Pfeilers.

Schlussbemerkungen:
Wir bedauern, dass Kapitel 4.8 «Transformation der Supporteinheiten» und 6 «Chancen und Risiken» noch in Bearbeitung sind.

11.6 EPFL

11.6.1 Stellungnahme Direktion EPFL

Lausanne, 01.06.2026

Consultation of the Organisational Development Project of the ETH Domain: FIT for the Future

Dear Prof. Hengartner,

Thank you for the opportunity to review and express our position on the organizational development project FIT for the Future and its two proposed variants, SNLs and SNL. Both models were examined in depth by the EPFL Extended Management that includes the School leadership, associate Vice Presidents, Deans and Director of College. The discussion revealed a broad institutional consensus on the stakes and the strategic choices facing the ETH Domain.

The mandate given to the ETH Domain was explicit: to propose a governance and organizational model that is more effective, more efficient, and capable of addressing the major scientific and technological challenges posed by the economic and geopolitical landscape over the next two decades and beyond.

Evaluated against this standard and with all the due respect to the work provided by the Institutes, the EPFL Direction considers the SNLs variant insufficiently ambitious. Although it may offer apparent short-term simplicity and speed of deployment, we believe it is unlikely to provide the scale and resilience of transformation the Domain needs to meet future demands. In particular, we believe the SNLs variant would yield only limited improvements in staffing efficiency and budgetary optimization at a time of tightening public finances.

Retaining four separate legal entities risks preserving fragmentation rather than fostering the strategic coherence and scale needed to achieve meaningful efficiencies. Still, the EPFL Direction fully recognizes the reputation, legacy and international visibility of each of the four Research Institutes. We support preserving their identities and brands where they add clear scientific value and reinforce Switzerland's standing. At the same time, institutional heritage must not impede the reforms needed to strengthen strategic coherence, operational efficiency and long-term impact.

We view the Digital unit as the priority and one of the most impactful points of the reform. To maximize its impact, we believe it would be beneficial to establish it as a single, well-resourced entity rather than fragmented into smaller units. A unified Digital unit would preserve critical mass, raise visibility, and accelerate systemic transformation — while securing the Domain's meaningful presence in the 'Romandie' and directly supporting a key project objective.

This said, we are fully committed to translating digital and AI innovations into societal and economic benefit. This mission is essential, and the ETH Domain as a whole cannot miss this opportunity. To ensure success, we commit to work closely and proactively with ETHZ and the wider Domain to deliver tangible outcomes for our country.

In our view, the SNL variant would have best met the objectives for a forward-looking ETH Domain. Although it would have entailed a larger legal and organizational transition, it alone would have created a coherent third pillar under a single President with the scale and authority needed to act decisively. This model would have been better placed to capture synergies, streamline support services, align investments and make bold strategic decisions.

We are fully committed to the success of the ETH Domain and will do everything within our reach to make this reform work. We stand ready to collaborate closely with all partners, contribute resources and expertise, and support implementation to ensure the Domain achieves its strategic ambitions for the benefit of science and society.

With best regards

The EPFL Direction

11.6.2 Stellungnahme EPFL Assemblée d'Ecole

Consultation sur le projet « FIT for the Future »

Prise de position de l'Assemblée d'École EPFL

Avant tout, l'Assemblée d'École remercie les auteur·es des cinq prises de position et du commentaire individuel portant sur le projet « FIT for the Future » relatif au développement organisationnel du Domaine des EPF.

Ensuite, nous tenons à saluer l'initiative, qui vise à rassembler et renforcer les quatre instituts de recherche pour leur permettre d'être en adéquation avec les exigences des enjeux actuels.

Au vu des retours obtenus et après analyse, nous souhaitons souligner plusieurs éléments importants en faveur de la variante SNLs, qui conserve l'indépendance juridique des entités, au moins dans un premier temps :

- Le recueil de retours de la communauté mené par ELSA et en particulier par l'APEL, fait état d'une préférence pour la solution SNLs, tant du côté du corps intermédiaire que des professeurs et MER. Il est à noter qu'un soin particulier a été apporté à la collecte des retours de professeurs ayant une double affiliation avec l'un des instituts.
- La variante SNLs permettrait une transition plus légère, prenant davantage en compte les personnes concernées ainsi que l'évolution culturelle associée. L'adhésion et l'identification des collaborateurs·rices nous semble le principal prérequis pour la réussite de cet ambitieux changement organisationnel.
- La variante SNLs ouvre également la voie à d'autres évolutions à terme, dont la variante SNL, tout en bénéficiant du recul acquis lors d'une première transition. Un délai programmatique de trois à cinq ans permettrait d'analyser de manière détaillée lors d'un audit dédié les résultats de ce changement, puis l'opportunité d'une nouvelle évolution telle que la variante SNL. La variante SNLs favorise une adaptation progressive et réduit ainsi le risque comme celui d'une centralisation excessive, qui irait à l'encontre de l'agilité nécessaire à la recherche.
- Un risque important de la variante SNL réside dans la création d'un niveau hiérarchique supplémentaire, ou à défaut, si elle est évitée, une hiérarchisation plus marquée et distante des réalités et besoins locaux. Cela pourrait aboutir à moyen terme à une perte de lisibilité en termes d'image, mais aussi en termes d'agilité et de pertinence de la recherche scientifique, en éloignant les décisions de ceux qui effectuent la recherche. Toutefois en termes d'image au niveau national et international, et de gouvernance, nous proposons qu'il y ait une présidence tournante (par exemple tous les 4 ans) entre les quatre directeurs de chaque institut de recherche. C'est la raison pour laquelle, à court terme, la structure dirigeante SNLs, nous parait plus pertinente.
- La transition plus légère qu'implique la variante SNLs nous semble par ailleurs plus compatible, et plus propice, à la création d'une nouvelle unité numérique, en permettant de rassembler et concentrer les efforts sur ce défi spécifique. Nous sommes naturellement très favorables à ce nouveau pôle en Suisse romande car celui-ci compléterait et renforcerait les unités préexistantes. Cette évolution contribuerait avantageusement à l'image internationale de la recherche digitale suisse, au dynamisme du tissu digital romand et, par-là, à l'équilibre des pôles de recherche de notre territoire.

Assemblée d'École EPFL

Lausanne, le 26 mai 2026.

11.7 Gemeinsame Stellungnahme der Personalvertretungen der vier Forschungsanstalten

Personalvertretungen (PVs) / Personalkommission (PeKo)
Der vier Forschungsanstalten des ETH-Bereichs: Eawag, Empa, PSI, WSL
pv@eawag.ch; pv@empa.ch; peko@psi.ch; pv@wsl.ch

Stellungnahme aller vier Personalvertretungen (PVs) / Personalkommission (PeKo) der Forschungsanstalten zuhanden des ETH-Rats zur internen Konsultation «FIT for the Future» im ETH-Bereich

Sehr geehrter Prof. Dr. Michael O. Hengartner,
sehr geehrte Mitglieder des ETH-Rats

Wir bedanken uns freundlich, dass wir dazu eingeladen wurden, eine Stellungnahme zum Organisationsentwicklungsprojekt des ETH-Bereichs «Fit for the Future» (FIT) abzugeben. Die Mitglieder der Personalvertretungen (PVs) von Eawag, Empa und WSL und der Personalkommission (PeKo) des PSI haben sich ausführlich mit den beiden Modellvarianten «SNL» und «SNLs» auseinandergesetzt. Wir haben alle Unterlagen intensiv studiert und diskutiert und uns in regelmässigen Treffen mit Michael O. Hengartner und Karsten Bugmann mit FIT auseinandergesetzt. Für diesen konstruktiven Austausch bedanken wir uns herzlich. Zudem haben wir eine bereichsweite Umfrage unter Mitarbeitenden der vier Forschungsanstalten durchgeführt.

Die vorliegende gemeinsame Stellungnahme der PVs und PeKo aller vier Forschungsanstalten wird durch jeweils eine institutsspezifische Stellungnahme ergänzt, welche über die Direktoren und die Direktorin jeder Forschungsanstalt eingereicht wird.

Wir sind uns einig, dass aus Sicht des Personals und der Personalvertretungen nur die Modellvariante SNLs infrage kommt und ersuchen den ETH-Rat darum, nur SNLs weiterzuverfolgen. Eine Weiterverfolgung von SNL lehnen wir dezidiert ab.

Wir kritisieren in beiden Varianten, SNL und SNLs, dass die Entscheidungsgrundlagen für eine derart weitreichende Veränderung bei den Institutionen des ETH-Bereichs unzureichend sind. Dies erschliesst sich auch aus vielen offenen Kommentaren in der Umfrage. Viele Mitarbeitende der vier Forschungsanstalten sind skeptisch, dass eine Reorganisation zielführend sein wird und bemängeln, dass die Unsicherheiten sehr gross sind, weil mögliche Vorteile und Risiken unklar sind. Für viele Mitarbeitende könnte man Ziele wie die Verbesserung der Zusammenarbeit in Forschung und Support auch unter dem heutigen Modell erreichen. Viele kritisieren auch die beschränkte Möglichkeit zur Einflussnahme. Dies führt leider zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden der Forschungsanstalten.

Die Personalvertretungen bedauern, dass vorgängig keine umfassenden Analysen von Kosten-Nutzen sowie Chancen-Risiken durchgeführt wurden. Diese wären nötig, um fundierte Entscheidungen über Vor- und Nachteile beider Varianten im Vergleich zur heutigen Struktur treffen zu können. Wir schätzen die grobe Analyse der Transformationskosten von PwC, erachten diese aber als unzureichend (s. Pkt. 3 «Rahmenbedingungen»). Ein Grund für unsere Ablehnung von SNL ist folglich, dass Unsicherheiten und Risiken bei SNL deutlich grösser sind als bei SNLs, und Vorteile und Chancen unklar bleiben. Zudem lehnen wir den Verlust der rechtlichen und strukturellen Autonomie unter SNL ab.

Schutz der Mitarbeitenden hat oberste Priorität

Wie in den Gesprächen mit Michael O. Hengartner mehrfach betont und schriftlich festgehalten wurde, ist der Schutz des Personals und der Erhalt der jetzigen Anstellungsbedingungen ein primäres Anliegen. Es ist uns bewusst, dass der ETH-Rat verspricht, dass es unmittelbar keine Entlassungen geben wird. In unseren Gesprächen mit M.O. Hengartner war wiederholt die Rede von ca. 1 % der Mitarbeitenden, welche eine Änderung ihrer Position in Kauf nehmen müssten; evtl. verbunden mit einem tieferen Lohn nach einer zweijährigen Übergangsphase. Wir erwarten, dass allfällige Änderungen der Anstellungsbedingungen in dieser Grössenordnung bleiben. Unser Anliegen betrifft auch den längerfristigen Schutz vor versteckten Entlassungen und Einsparungen von Personal, indem z.B. freiwerdende Stellen nicht ersetzt würden. Längerfristig ist insbesondere bei SNL das Risiko hoch, dass grössere Umstrukturierungen auch bei Forschungseinheiten und -prioritäten vorgenommen würden. Durch den Verlust der rechtlichen und strukturellen Autonomie ist bei

SNL das Risiko deutlich grösser als bei SNLs, dass die Umstrukturierung nicht im Sinne der Mitarbeitenden und der Forschungsanstalten verlaufen würde und mit einem Verlust der Forschungsfreiheit einhergehen würde.

Mitarbeitende favorisieren klar SNLs und lehnen SNL deutlich ab

Unsere Einschätzung wird durch die Ergebnisse der bereichsweiten Mitarbeitendenumfrage «FIT for the Future» gestützt, welche vom 23. April bis 6. Mai 2026 durch das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) durchgeführt wurde. An der Umfrage nahmen 1208 Mitarbeitende aus Eawag, Empa, PSI und WSL teil. Die Stichprobe umfasst Forschung und Services und repräsentiert Mitarbeitende mit unterschiedlichen Funktionen, Erfahrungsstufen und Beschäftigungsformen.

Die Resultate zeigen ein ausserordentlich konsistentes Bild über alle vier Institutionen hinweg: Die Mehrheit der Mitarbeitenden bevorzugt klar die Beibehaltung der bestehenden vier eigenständigen Rechtseinheiten (SNLs) gegenüber einer Zusammenführung zu einer einzigen Rechtseinheit (SNL). Die Skepsis gegenüber einer Zentralisierung basiert dabei nicht primär auf grundsätzlicher Ablehnung von Veränderung oder Zusammenarbeit, sondern auf substanziellen Bedenken hinsichtlich wissenschaftlicher Agilität, Forschungsfreiheit und Leistungsfähigkeit, Governance und Konzentration von Macht, zunehmender Bürokratie und Hierarchisierung sowie Verlust organisatorischer Effizienz und institutioneller Kultur. Die bestehende Struktur mit vier eigenständigen Institutionen wird demgegenüber als wissenschaftlich leistungsfähig, organisatorisch tragfähig und kulturell stabil wahrgenommen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es wesentlich, dass der ETH-Rat die Ergebnisse dieser Umfrage nicht lediglich als Meinungsbild, sondern als substanzielle organisationsrelevante Evidenz berücksichtigt. Die Resultate zeigen deutlich, dass ein erheblicher Teil der Mitarbeitenden grundlegende Risiken für die Leistungsfähigkeit und Stabilität des ETH-Bereichs sieht.

Eine zukünftige Weiterentwicklung des ETH-Bereichs sollte daher aus Sicht vieler Mitarbeitender primär auf verstärkte Kooperation, koordinierte strategische Zusammenarbeit und gemeinsame Projekte setzen — jedoch unter Wahrung der institutionellen Eigenständigkeit, wissenschaftlichen Autonomie und kulturellen Identität der einzelnen Forschungsanstalten.

Die Resultate dieser Umfrage über alle vier Forschungsanstalten hinweg werden im Anhang dargestellt. Zudem werden die Ergebnisse einzeln je Forschungsanstalt via Direktoren und Direktorin der Forschungsanstalten an den ETH-Rat weitergeleitet.

Fragen des ETH-Rats

Im Folgenden fassen wir nochmals unsere Hauptargumente zu den Fragen des ETH-Rats zusammen.

1. Inwiefern können die Varianten «SNLs» und «SNL» aus Ihrer Sicht die Ziele, die sich der ETH-Rat und die Institutionen des ETH-Bereichs gemeinsam gesetzt haben, erfüllen?

- **SNLs:** Gemäss den Antworten der Mitarbeitenden aller vier Forschungsanstalten können alle acht Ziele unter SNLs im Mittel gut erreicht werden; das Ziel 6 «Weiterentwicklung der Stärken des aktuellen Systems» könnte sogar sehr gut erreicht werden (s. Beilage, Folien 8 – 9).
- **SNL:** Obengenanntes Ziel 6 «Weiterentwicklung der Stärken» wird im Mittel unter SNL schlecht erreicht.
- **SNL:** Auch Ziel 4b «Aufgabenprofile schärfen (…) durch Verlagerung oder Zusammenführung von Einheiten» schneidet unter SNL ungenügend ab, wird aber durch SNLs gut erreicht.
- **SNL** schneidet für die «Schaffung eines Digital Unit» (Ziel 1) und «Präsenz in der Romandie» (Ziel 5) sehr gut ab – und deutlich besser als SNLs.
- Viele Mitarbeitende kritisieren jedoch in den offenen Kommentaren, dass es in der Umfrage keine Auswahlmöglichkeit gab, auch das heutige Organisationsmodell zu beurteilen, und
- viele Mitarbeitende merken an, dass diese Ziele schon mit dem heutigen Organisationsmodell erreicht werden könnten und dass es dafür keine Reorganisation braucht.

- Die Personalvertretungen haben zudem in Gesprächen mit Michael O. Hengartner kritisiert, dass nicht alle acht Ziele «echte Ziele» sind, sondern zum Teil Handlungsalternativen. Zudem fehlt eine Operationalisierung und Präzisierung der Ziele, womit relativ robust abgeschätzt werden könnte, wie gut SNL bzw. SNLs jeweils jedes Ziel erreicht. Somit wurde die Chance verpasst, Ziele für eine gut informierte Entscheidungsunterstützung zu nutzen.

2. Welche Chancen/Risiken sehen Sie für die Varianten «SNLs» und «SNL»?

Chance SNLs und SNL:
- Verbesserte Zusammenarbeit;
- wegen fehlender Datenlage ist zurzeit keine fundierte Aussage möglich, dass es zur erwarteten Verbesserung von Dienstleistungen kommen wird.

Risiko SNLs und SNL:
Aufgrund der Rückmeldung der Mitarbeitenden herrscht generell eine grosse Skepsis und Unsicherheit gegenüber beiden Varianten. Insbesondere werden folgende Risiken genannt:

- Abnahme von …
- … wissenschaftlicher Agilität und Leistungsfähigkeit;
- … erfolgreicher Governance und Autonomie;
- … organisatorischer Effizienz bei zunehmender Bürokratie und Hierarchisierung;
- … gewachsener institutioneller Kultur, Identität und kurzen Kommunikationswegen;
- sowie ungeklärte Kosten und Finanzierung;
- mögliche Verschwendung von Ressourcen und Steuergeldern;
- potenzieller Verlust von Anstellung und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und
- potenziell negative Auswirkungen auf Attraktivität, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit.

Risiko SNL:
- Verlust der institutionellen, rechtlichen Autonomie und Forschungsfreiheit;
- hohes Risiko, dass neue Forschungsinstitutionen auf Kosten der bestehenden Forschungsprioritäten (z.B. Umweltforschung) entstehen;
- hohes Risiko, dass Forschungsgelder (Erstmittel) für Reorganisation und Aufbau neuer Einheiten verwendet werden.

3. Welche Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit die Variante «SNLs» oder «SNL» erfolgreich umgesetzt werden kann?

- **SNLs und SNL:** Schutz des Personals und der Arbeitsbedingungen hat oberste Priorität.
- **SNLs:** Wir unterstützen ausdrücklich die Forderung der Direktoren und der Direktorin der vier Forschungsanstalten, dass vor der institutsübergreifenden Weiterentwicklung zentraler Supportbereiche ein gemeinsam entwickeltes Zielbild im Sinne eines «Greenfield»-Ansatzes sowie eine vertiefte Chancen-/Risiko-Analyse unabdingbar sind. Wie die grobe Analyse von PwC zeigt, bringt ein «Best-in-Class»-Ansatz für eine Zusammenführung zentraler Support-Einheiten nicht besonders viel, kostet aber (vermutlich) auch nicht viel. Es ist anzunehmen, dass ein «Greenfield»-Ansatz zielführender wäre, aber auch teurer (siehe Stellungnahme der Direktorin und Direktoren der 4RI zum Bericht von PwC; Beilage B_4b der Unterlagen des ETH-Rats).
- **SNL:** Zusätzlich wäre vorgängig (vor Entscheid, dass SNL weiterverfolgt werden könnte), eine Kosten-Nutzen- und Risiko-Chancen-Analyse nötig gewesen; dafür ist es leider zu spät.

4. Welchen Beitrag können Sie leisten, um die Variante «SNLs» oder «SNL» zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen?

- Weiterhin im Gespräch mit Michael O. Hengartner und Karsten Bugmann bleiben;
- konstruktive Zusammenarbeit mit den Direktionen der vier Forschungsanstalten;
- Interessen der Mitarbeitenden vertreten und Schutz des Personals und der jetzigen Arbeitsbedingungen sicherstellen;
- enge Begleitung des Change-Managements, damit auch unter einem neuen Organisationsmodell die heute sehr erfolgreiche Forschung von Eawag, Empa, PSI und WSL weitergeführt werden kann sowie den Mitarbeitenden echte

Chancen und attraktive, sinnstiftende Perspektiven geboten werden können. Eine enge Begleitung, Transparenz und Möglichkeiten zur Mitbestimmung sind fundamental, um mit der momentan herrschenden Skepsis und Verunsicherung der Mitarbeitenden gegenüber beiden Varianten, SNLs und SNL, adäquat umzugehen.

Wir bedanken uns nochmals herzlich für den intensiven Austausch seit Herbst 2025. Es freut uns, dass unsere Stellungnahme und die Sicht des Personals in den Entscheid über die Zukunft des ETH-Bereiches und die Organisation der vier Forschungsanstalten einfliessen werden.

Mit freundlichen Grüssen,

Personalvertretungen von Eawag, Empa, WSL und Personalkommission von PSI

Anhang: Zusammengefasste Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage «FIT-for-the-Future»
Beilage: Bericht von iafob Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage über alle vier Forschungsanstalten (Folien) (260517_Overall Report_FIT for the Future.pdf)