

«Unsere Professoren mussten sich selbst entmachten»

Die Schweizer Universitäten sind zu hierarchisch und sollten die Lehrstühle abschaffen, sagt Professor Ernst Fehr. Der Top-Ökonom über den Weg an die Weltspitze und das Versagen der klassischen Ökonomie. **Interview: Albert Steck und Chanchal Biswas**

NZZ am Sonntag: Die UBS spendet Ihrem Institut 25 Mio. Fr. Im letzten Jahrzehnt haben Sie bereits 100 Mio. Fr. erhalten. Wozu nutzen Sie dieses Geld?

Ernst Fehr: In Forschung und Lehre wollen wir Richtung Weltspitze gehen. Im deutschsprachigen Raum ist unser Institut bereits mit Abstand führend. Doch unser langfristiges Ziel sind die Top Ten weltweit.

Global dominieren die amerikanischen Universitäten. Wie wollen Sie in diese Phalanx eindringen?

Wir müssen noch mehr Weltklasseleute nach Zürich holen. Sieben zusätzliche Professuren wurden durch die UBS-Spende bereits geschaffen und mit jungen talentierten Leuten besetzt, die vorher in Harvard oder Stanford gelehrt haben. Unsere Ambition ist es, dass diese sich zu international führenden Ökonomen entwickeln. Der Wettbewerb um diese Talente ist heute global.

Womit kann Ihr Institut in diesem Wettbewerb punkten?

Wir haben eine Aufwärtsspirale erzeugt: Unsere renommierten Professoren ziehen die besten Studierenden an. Doch brauchte es dazu eine ziemlich radikale Reform.

Was haben Sie gemacht?

Wir haben das alte System der Lehrstühle beseitigt. Meines Wissens sind wir das einzige Institut in der Schweiz, das einen solchen Schritt gewagt hat. Diese Lehrstühle sind wie ein kleines Königreich innerhalb der Universität. Somit mussten sich unsere Professoren zunächst selbst entmachten. Das bedeutet, dass Doktorierende nicht mehr von einem Professor abhängig sind und ihren Betreuer jederzeit wechseln können.

Was sind die Vorteile?

Wir haben egalitäre und meritokratische Strukturen geschaffen. Die Assistentenprofessoren und Doktorierenden haben mehr Freiraum, um ihre eigene Forschung voranzutreiben. Das entfesselt das kreative Potenzial dieser Leute und gibt ihnen unglaublich starke Leistungsanreize. Ausserdem stehen die Professoren in Konkurrenz um die besten Doktorierenden.

Auch die amerikanischen Top-Universitäten haben keine Lehr-

stühle, sondern ein System des Wettbewerbs (vgl. Box unten). Hilft das, um in den Rankings an die Spitze zu kommen?

Auf jeden Fall. Bei uns beschaffen sich die Professoren ihre Ressourcen, indem sie mit den Doktorierenden zusammenarbeiten plus über Drittmittel. Dagegen funktionieren viele Hochschulen in Europa noch immer sehr hierarchisch: Die Doktoranden können nicht selbständig forschen und sind den Professoren praktisch ausgeliefert.

Empfehlen Sie auch anderen Schweizer Universitäten, die Lehrstühle abzuschaffen?

Für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften erachte ich das Lehrstuhlssystem als antiquiert. Denn es behindert den Fortschritt. Die Universitäten sollten den Professoren mehr Anreize geben, um Spitzenleistungen zu erzielen. Das bedeutet aber auch, dass die Professoren wie bei uns einen Teil ihrer Macht abgeben müssen.

Niemand gibt freiwillig Macht auf: Wie haben Sie die Professoren in Ihrem Institut überzeugt?

Es gab intensive Diskussionen. Und es wäre nicht gegangen, wenn ich nicht meine ganze Autorität in die Waagschale geworfen hätte. Wer verzichtet schon gerne auf ein Personalbudget von mehreren hunderttausend Franken? Nun ist das Personalbudget der Graduate School zugewiesen, die von den Professoren gemeinschaftlich geführt wird. Ausserdem herrscht Wettbewerb unter den Professoren um die fähigsten Doktoranden und umgekehrt. In diesem freien Spiel der Kräfte gedeihen Innovation und Kreativität viel besser.

Wenn eine Universität Drittmittel erhält, wie Ihr Institut von der UBS, stellt sich die Frage der Unabhängigkeit: Sind Sie in Ihrer Forschung eingeschränkt?

Überhaupt nicht. Sie können doch keine Top-Leute anziehen, wenn es irgendwelche Tabus gibt. Wir haben hier die völlig uneingeschränkte Forschungsfreiheit. So habe ich zum Beispiel selbst bankenkritische Studien publiziert. Zudem macht die UBS kein Sponsoring, sondern es ist eine Spende, welche an keinerlei Bedingungen geknüpft ist.

Allerdings trägt das Institut den Namen der UBS.

Das ist unsere einzige Gegenleistung. Das habe ich selbst vorgeschlagen und musste es der Bank geradezu aufdrängen.

Der volle Name lautet UBS Center for Economics in Society. Dieser Fokus auf die Gesellschaft ist neu für die Ökonomie: Was bezweckt Sie mit der Bezeichnung «in Society»?

Das ist sehr bewusst gewählt und steht für unsere Mission: Wir wollen heraus aus dem Elfenbeinturm und suchen den Dialog mit der Gesellschaft. Unsere Forschung soll die zentralen Themen unserer Zeit aufgreifen, und wir möchten einen Beitrag leisten, um diese Probleme zu lösen.

Das müsste doch selbstverständlich sein. Warum hat Ökonomie den Elfenbeinturm nicht schon viel früher verlassen?

Die Ökonomie ist eine der Sozialwissenschaften, die sich am stärksten gewandelt hat. Bis vor dreissig Jahren war das eine rein theoretische Disziplin. Danach setzte ein radikales Umdenken ein. Wir haben begonnen, Experimente durchzuführen und unsere Theorien zu testen – so wie in der Naturwissenschaft. Heute setzt sich unsere Disziplin viel stärker mit der realen Welt auseinander. Sie hat dadurch an Relevanz gewonnen.

Wo kann die Ökonomie Lösungen anbieten?

Nehmen wir die grossen Probleme der heutigen Zeit: die Globalisierung, den Klimawandel, die Polarisierung der Gesellschaft, die wachsende Ungleichheit oder die Sicherung der Arbeitsplätze. Zu all diesen Fragen schaffen wir Ökonomen verlässliches Wissen.

Nennen Sie uns ein Beispiel.

David Dorn ist ein junger Professor, der 2014 zu uns gekommen ist. Er hat zu den Auswirkungen der Globalisierung geforscht. Dabei konnte er glaubwürdig dokumentieren, dass die Arbeitsmärkte selbst in den USA nicht so flexibel sind wie früher angenommen. Seine Arbeit zeigt, dass die chinesischen Importe in die USA zu einem massiven Verlust an Arbeitsplätzen führten und dass der Freihandelsvertrag mit China einen wichtigen Beitrag zum Wahlsieg

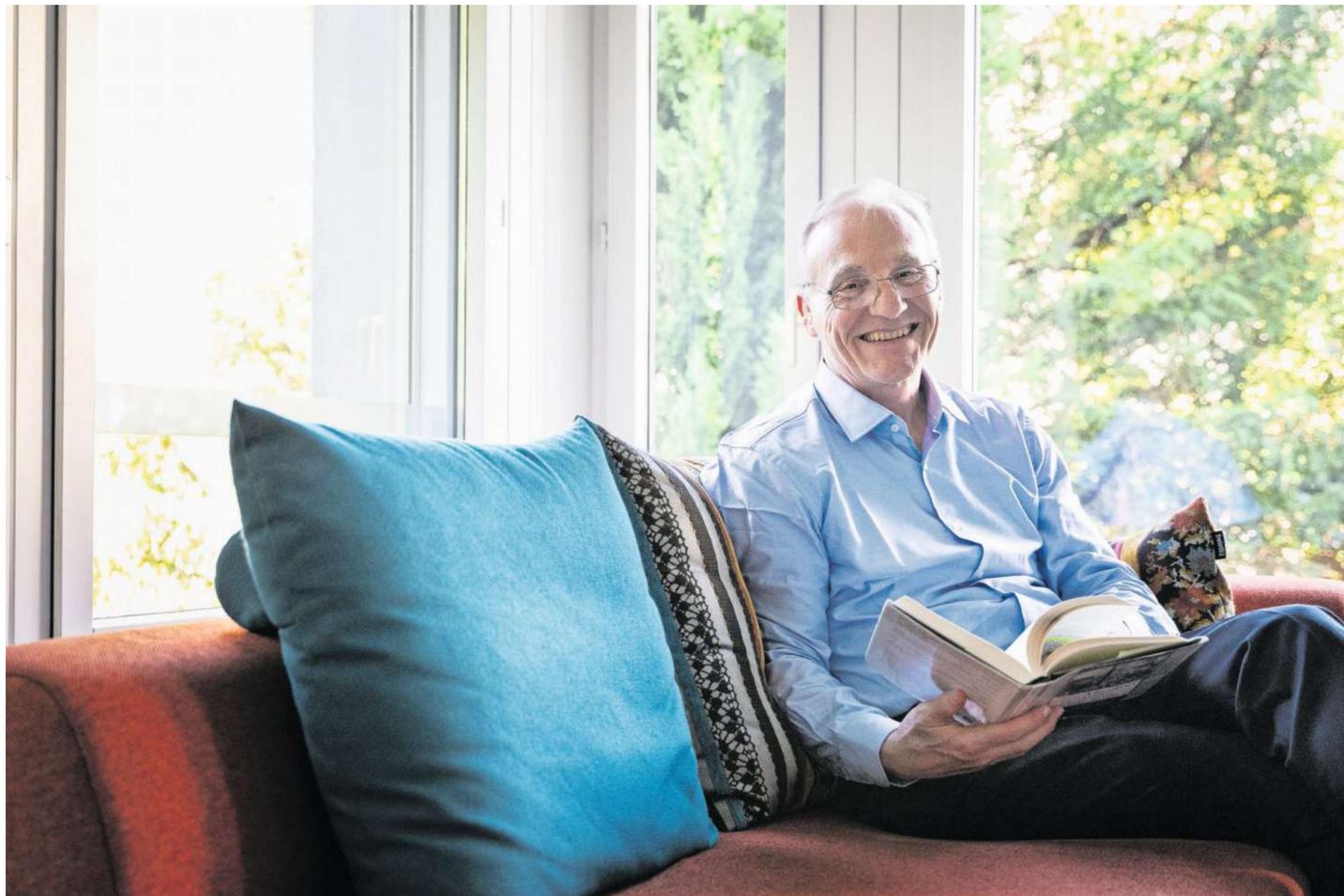
Ernst Fehr

Anwärter auf den Nobelpreis

Nur wenige Europäer schaffen es in die amerikanisch dominierte Top-Liga der einflussreichsten Ökonomen. Der 64-jährige Ernst Fehr ist einer von ihnen. Er gehört zu den Pionieren der Verhaltensökonomie, welche die traditionellen volkswirtschaftlichen Modelle erneuert haben. Fehr konnte anhand von Experimenten aufzeigen, dass das menschliche Verhalten nicht nur auf eine Maximierung des eigenen Nutzens ausgerichtet ist, sondern ebenso auf Vertrauen, Fairness und Kooperation. Seine am häufigsten zitierte Publikation trägt den Titel «Theorie über Fairness, Wettbewerb und Kooperation». In seiner Forschung stützte sich Fehr als einer der ersten Ökonomen auch auf Erkenntnisse aus der Psychologie, der Neurobiologie oder der Soziologie.

Der österreichisch-schweizerische Doppelbürger wuchs in Vorarlberg auf und studierte Volkswirtschaftslehre in Wien, wo er auch die Habilitation erlangte. Seit 1994 unterrichtet er als Professor für Mikroökonomik und experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Zürich. 2011 wurde er zudem Direktor des neu geschaffenen Instituts für Volkswirtschaftslehre.

Im Ranking der erfolgreichsten Ökonomen im deutschsprachigen Raum steht Fehr seit Jahren an der Spitze. Zu den zahlreichen weiteren Auszeichnungen gehört die Ehrenmitgliedschaft bei der American Economic Association. Ernst Fehr ist mit einer Professorin verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. (sal.)



«Wir wollen heraus aus dem Elfenbeinturm»: Der Zürcher Professor Ernst Fehr gehört zu den ersten Ökonomen, die das traditionelle Bild des Homo oeconomicus infrage gestellt haben. (Zürich, 24. Juni 2020)

von Donald Trump geleistet hat. Deshalb brauchen wir Lösungen, damit alle von der Globalisierung profitieren und nicht nur ein Teil der Gesellschaft.

Das Beispiel der Globalisierung verdeutlicht, dass die klassische Ökonomie in vielen Bereichen versagt hat. Das Modell der effi-

zienten Märkte wurde zudem durch die Finanzkrise widerlegt. Es ist richtig, dass wir die früheren Modelle revidieren mussten. Die Makroökonomie hatte vor allem das Geschehen auf den Finanzmärkten vernachlässigt. Allerdings kommt es oft vor, dass reale Probleme neue Forschungsgebiete anstossen und

dass die Wissenschaft bis dahin auf einem Auge blind war.

Sie selbst haben diesen Wandel massgeblich mitgeprägt: Sie gehörten zu den Ersten, die das Bild des Homo oeconomicus – der stets seinen eigenen Nutzen maximiert – infrage gestellt haben. Ist das Modell heute überholt?

Nein, aber wir müssen die Rollenteilung zwischen Markt und Staat in vielen Bereichen neu definieren. Denn einerseits handeln Menschen viel kooperativer und selbstloser, andererseits aber häufig auch weniger rational, als es die herkömmliche Theorie unterstellt. Wir lassen uns eben nicht nur durch finanzielle Anreize beeinflussen, sondern ebenso durch gesellschaftliche und kulturelle Faktoren.

Früher galt in der Ökonomie: je weniger Staat, desto besser. Sind die heutigen Ökonomen politisch nach links gerückt?

Wir sollten uns nicht nach links oder rechts orientieren, sondern verlässliches Wissen generieren. Das allein hat genug Sprengkraft, um alle möglichen Vorurteile, die wir mit uns herumtragen, zu überdenken.

Welche neue ökonomische Erkenntnis hat Sie persönlich besonders überrascht?

Wissenschaften aufgenommen, namentlich aus der Psychologie und der Soziologie.

Wie beurteilen Sie aus ökonomischer Sicht den Umgang unserer Gesellschaft mit der Corona-Pandemie?

Wie schnell die Schweiz bei der Unterstützung von Unternehmen reagiert hat, ist rekordverdächtig. Aber auch in anderen Ländern wie Deutschland und Österreich haben wir eine hohe Effizienz der sozialen Systeme gesehen. Dagegen haben die amerikanischen Institutionen versagt. Eine grosse Lehre ist deshalb die Überlegenheit des europäischen Sozialstaats.

Das bestätigt Ihre Forschung, wonach sich kooperatives Verhalten auszahlt.

Hier in der Schweiz kennen wir nicht diese feindselige Gegenüberstellung zwischen Staat und Privatwirtschaft wie in anderen Ländern. Unsere staatlichen Institutionen verstehen sich als Dienstleister für die Privaten. Das ist ein wichtiger Vorteil im Hinblick auf die Globalisierung: Diese setzt eine Volkswirtschaft wiederkehrend externen Schocks aus. Das erfordert einen effizienten Sozialstaat. Denn dieser versichert die Menschen gegen verschuldete

Krisen, welche zum Beispiel zu Arbeitslosigkeit führen.

Die Pandemie hat den Betrieb an Ihrer Universität stark eingeschränkt. Verlagern sich die Vorlesungen vermehrt ins Internet?

Da bin ich skeptisch. Den zwischenmenschlichen Kontakt in einem Hörsaal kann der Online-Unterricht nicht ersetzen. Bei einem Meeting mit drei Leuten ist auch im Internet eine spontane Interaktion möglich. Aber schon bei einer Online-Vorlesung mit fünfzehn Teilnehmern habe ich keine Ahnung, wer überhaupt dabei ist oder wer nebenbei Musik hört. Nach der Pandemie sollten die Professoren wieder die Wahl haben, bei einer Vorlesung im Hörsaal das Internet abzustellen.

Welche Effekte aus der Corona-Pandemie möchten Sie gerne selbst erforschen?

Ich arbeite mit dänischen Kollegen an einem langfristigen Forschungsprojekt. Dabei untersuchen wir, welche Auswirkungen ein Schock auf die Ziele und Motive der Menschen hat. Werden die Leute ungeduldiger, risikoscheuer oder zum Beispiel egoistischer? Das ist eine Frage, die mich brennend interessiert. Der Corona-Schock ist ein natürliches Experiment, um genau diese Fragen zu beantworten.



Am Migros-Hauptsitz in Zürich stehen Veränderungen an.

Migros gegen Regionalfürsten

Eine kleine Revolution bei der Migros: Als erste Regionalgenossenschaft schickt die Migros Luzern ihren CEO nicht in den VR nach Zürich. **Moritz Kaufmann**

Die Migros ist ein Betrieb mit vielen Eigenheiten. Eine ist ganz speziell: Sie ist in zehn Regionalgenossenschaften unterteilt, die alle eigene CEO haben. Und diese kontrollieren sich quasi selbst. Denn sie sitzen alle im 23-köpfigen Verwaltungsrat des Migros-Genossenschaftsbundes (MGB) am Hauptsitz in Zürich. Aus Corporate-Governance-Sicht ist das problematisch. Wenn eine der Regionalgenossenschaften einen Antrag in Zürich stellt, kann der Chef diesen im VR gleich selber abknicken.

Zumindest die Regionalgenossenschaft Migros Luzern macht jetzt einen zaghaften Schritt in Richtung besserer Unternehmensführung. Sie schickt nicht ihren neuen CEO Guido Rast als Vertreter nach Zürich, sondern den VR-Präsidenten Felix Meyer.

Das haben die Delegierten der viergrössten Migros-Unterorganisation entschieden. Und zwar ganz bewusst: Man prüfe immer wieder Möglichkeiten zur Verbesserung der Governance, schreibt ein Sprecher. «Die Migros Luzern beugt mit dem aktuellen Entscheid einer Selbstkontrolle des operativen Geschäftsleiters vor.» Von aussen gesehen mag es wie ein kleiner Eingriff wirken. Aber innerhalb der Migros gibt der Entscheid zu reden. Er sendet eine klare Botschaft an die anderen Regionalgenossenschaften. Diese geniessen im Konzern grosse Autonomie und deren Chefs viele Freiheiten. Sie werden deshalb gerne als Regionalfürsten bezeichnet. Sie können eigene Marken erfinden, eigene Sortimente führen und Unternehmen aufkaufen. Die Migros Zürich ist mit der Übernahme der deutschen Supermarktkette Tegut sogar ins Ausland expandiert.

Besonders die drei grossen Regionalgenossenschaften Aare, Zürich und Ostschweiz sind mit

ihren Umsätzen den anderen Regionen enteilt. Sie bilden eigene Machtblöcke, die es gerne auch mal mit der Zentrale in Zürich aufnehmen. Im Verwaltungsrat der Migros hat jede Regionalgenossenschaft Anspruch auf einen Sitz. Diesen besitzt traditionellerweise der CEO. Doch nun geht die Migros Luzern neue Wege. Dies mit ausdrücklicher Zustimmung der Migros-Leitung in Zürich. «Diese Lösung basiert auf einer sinnvollen Arbeitsteilung», schreibt ein Migros-Sprecher am Hauptsitz. Ein klarer Hinweis darauf, dass auch die Migros-Führung findet, dass sich die Regionalfürsten zurücknehmen sollten. Nicht kommentieren will der Sprecher jedoch die Frage, ob sich nun die anderen Regionalgenossenschaften ein Beispiel an der Migros Luzern nehmen sollten. Dies sei Sache der jeweiligen Genossenschaften.

Eigentlich ist der Fall klar: Die Migros braucht rasch Reformen und modernere Strukturen. Sonst droht die grösste Arbeitgeberin der Schweiz den Anschluss zu verpassen. Die Detailhandelswelt entwickelt sich hochdynamisch. Im genossenschaftlichen Detailhandel musste die Migros letztes Jahr einen Umsatzdämpfer von minus 1,2% hinnehmen. Fast alle Regionalgenossenschaften haben 2019 weniger verdient. Gleichzeitig wird der Konzern gelähmt durch interne Machtkämpfe und Alleingänge. Wie bei anderen genossenschaftlich organisierten Firmen – etwa der Raiffeisen – kommen Entscheidungen wenig transparent zustande. Einzelpersonen können das Gesamtsystem blockieren. Immer häufiger werden die Konflikte in der Öffentlichkeit ausgetragen.

Dies hat die Migros-Spitze erkannt. Es laufen zahlreiche Prozesse, die den Konzern durchleuchten. Der Verwaltungsrat wurde soeben teilerneuert und mit neuen Kräften von aussen bestückt. Doch oft sind der Migros die Hände gebunden. Die alten Strukturen verhindern ein Durchgreifen. Ohne Zugeständnisse der Regionalgenossenschaften bleiben die Reformbemühungen im Sand stecken. Deshalb ist der Schritt der Migros Luzern wichtiges Zeichen. Nun muss sich zeigen, ob auch die anderen Regionalfürsten zu Zugeständnissen bereit sind. Und sei es nur, dass sie ihren Platz im Verwaltungsrat hergeben. Der Druck auf sie ist jedenfalls gestiegen.

Globaler Wettbewerb der Forscher

Angelsächsische Hochschulen gewinnen mehr Nobelpreise

Der Vorsprung ist riesig. Im deutschsprachigen Raum steht das volkswirtschaftliche Institut der Universität Zürich einsam an der Spitze (vgl. Grafik). Das Ranking misst die Forschungsleistung. Dabei profitiert Zürich vom Ruf des Aushängeschilds Ernst Fehr. Gemäss Ranking ist er in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich der Ökonom mit dem grössten Einfluss.

Der Aufstieg der Zürcher Fakultät begann 2012, als sie von der UBS eine Spende von 100 Mio. Fr. erhielt. Eine wichtige Rolle spielten Kaspar Villiger und Sergio Ermotti: Der damalige Präsident und der CEO der

Bank verfolgten das Ziel, den Schweizer Bildungsstandort international führend aufzustellen. Nun hat die UBS für die kommenden zehn Jahre eine weitere Unterstützung von 25 Mio. Fr. zugesagt.

Trotz der führenden Rolle im deutschen Sprachraum: Bis zur Weltspitze bleibt ein weiter Weg. Dort dominieren die angelsächsischen Universitäten. «Wer mit den Top-Adressen mithalten will, muss das Konzept dieser Hochschulen übernehmen», sagt Stefan Wolter, Professor für Bildungsökonomie der Universität Bern. «Unter den dortigen Professoren herrscht eine viel stärkere Kon-

kurrenz als bei uns.» Eine wichtige Weichenstellung hat Fehr vorgenommen, indem er die Lehrstühle an seinem Institut abgeschafft hat. Die einzelnen Professoren haben somit kein fixes Personalbudget mehr, sondern müssen sich dieses durch ihre Leistung verdienen. Die Zuteilung der Mittel erfolgt durch das Institut.

«Das gibt den Professoren zwar mehr Anreize für Spitzenleistungen», erklärt Wolter. «Allerdings läuft das System Gefahr, sich zu einseitig an amerikanischen Forschungstrends auszurichten.» Besonders im deutschsprachigen Raum sei die Tradition der freihellichen

Zürich liegt weit in Führung

«Handelsblatt»-Ranking der führenden ökonomischen Hochschulen im deutschsprachigen Raum (2019, indiziert)

Uni Zürich	100
LMU München	61,0
Mannheim	57,3
ETH Zürich	54,9
Bonn	51,7
Göttingen	49,1
Köln	44,1
Frankfurt a. M.	43,0
St. Gallen	35,7

Quelle: «Handelsblatts», Universität Zürich

Lehre fest verankert. «Erhalten die Professoren nur noch ein Budget für Projekte, die gerade im Trend sind, so werden zeitlose oder ungewöhnliche Themen eher vernachlässigt.» Gemessen an der Herkunft der Nobelpreisträger ist die Überlegenheit des angelsächsischen Hochschulsystems eindeutig: Von den zehn erfolgreichsten Universitäten stammen acht aus den USA und zwei aus Grossbritannien. Auch in der Ökonomie kommen 70% der Gewinner aus diesen beiden Ländern. Die Schweizer Hochschulen sind bis heute leer ausgegangen. Ernst Fehr ist ange-treten, um dies zu ändern. (sal.)