



«ES LIEGT MIR SEHR AM HERZEN,  
VORHANDENES POTENZIAL ZU  
NUTZEN»

**Seit fünf Jahren ist Claudia Appenzeller Generalsekretärin der Akademien der Wissenschaften Schweiz. Ihre Bilanz: Viel Arbeit, spannende Begegnungen und ein neues Hobby. Ihr Ziel: dass das grösste wissenschaftliche Netzwerk der Schweiz auch finanziell mehr gewürdigt wird.**

Interview von Astrid Tomczak

**Wie würden Sie die fünf Jahre als Generalsekretärin der Akademien der Wissenschaften in fünf Stichworten zusammenfassen?**

(überlegt) Spannend. Herausfordernd. Bereichernd. Manchmal anstrengend. Befreiend.

**Blicken wir zurück: Wenn Sie an Ihren Einstieg denken, was haben Sie vorgefunden?**

Wenig Ressourcen und grosse Erwartungen – vor allem seitens SBFI, aber auch von den einzelnen Mitgliedern des Verbunds. Das SBFI wollte die Sichtbarkeit der Akademien durch eine homogenere Positionierung als Ganzes stärken – insbesondere durch die Einführung eines Globalbudgets mit gemeinsamer strategischer Planung. Die Akademien bestehen ja aus ganz verschiedenen Akteuren, Kompetenzzentren und Kommissionen, aber insgesamt adressieren sie praktisch alle Bereiche der Forschung und viele gesellschaftliche Herausforderungen. Ziel war es, gemeinsam zu zeigen, dass sie trotz aller Unterschiedlichkeit in eine Richtung gehen.

**Und welche Richtung ist das?**

Wir haben die Aufgabe, Früherkennung, Ethik und Dialog zu fördern. Wir sahen und sehen es als unsere Aufgabe, die verschiedenen Akteure in diesen Themen zusammenzubringen und damit das Voranschreiten zu unterstützen. Die strategische Verantwortung liegt bei unserem gemeinsamen Vorstand.

**Wie haben Sie denn diese Aufgabe angepackt?**

Natürlich ist es nicht ganz einfach, wenn die Erwartung da ist, dass alles anders wird. Aber ich bin ein pragmatischer Mensch und gehe Schritt für Schritt vor, zum Beispiel bei der Einführung des Globalbudgets. Es kam mir aber entgegen, dass ich in diesem Job – den es ja vorher in dieser Form gar nicht gab – zusammen mit den verschiedenen Akteuren etwas aufbauen konnte. Es liegt mir sehr am Herzen, vorhandenes Potenzial zu nutzen.

**Was waren wichtige Themen in den letzten fünf Jahren?**

Mit ProClim und der Energiekommission beispielsweise fördert der Verbund neue Erkenntnisse und Transformationsansätze in Bereichen, die viele Menschen bewegen. Solchen Handlungsoptionen Gehör zu verschaffen, ist eine wichtige Aufgabe der Akademien. Auch in der aktuellen Corona-Pandemie konnten sich die Akademien einbringen – beispielsweise mit den Triage-Richtlinien der SAMW, mit denen Spitäler, Altersheime und sonstige Gesundheitseinrichtungen arbeiten, und die auch international zur Kenntnis genommen wurden oder mit Expertinnen und Experten in der Swiss National COVID-19 Science Task Force. Gerade unser Präsident hat sich dort immer wieder für den Dialog stark gemacht. Letzteres war auch ein wichtiger Ansatzpunkt für das Covid-19 Forum, das der breiten Bevölkerung die Gelegenheit gibt, offene Fragen direkt den Fachleuten aus der Wissenschaft zu stellen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Digitalisierung: 2018 haben wir erstmals gemeinsam mit den BFI- und den Sozialpartnern die «Digitale 21» lanciert mit dem Schwerpunkt auf der Frage, wie sich die Digitalisierung auf die moderne Ausbildungs-/Arbeits- und Berufswelt auswirkt. Wir konnten damit auch gerade im Tessin lokale Entwicklungen fördern – so entstand auch das Fundament für neue Räumlichkeiten des Ideatorio, einen Ort, wo sich Wissenschaft und Gesellschaft begegnen.

Auch der Zugang zu Bildung bleibt bei all unseren Mitgliedern ein zentrales Thema und wurde durch die Pandemie noch verstärkt. Der neue Kodex für wissenschaftliche Integrität, der mit unseren BFI-Partnern erarbeitet wurde, ist im Druck. Und natürlich war die Gründung der «Jungen Akademie» ein wichtiger Meilenstein. Damit geben wir jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine Stimme und die Möglichkeit, ein tragfähiges, interdisziplinäres Netzwerk aufzubauen.

**Was hat Sie persönlich am meisten herausgefordert?**

Ich musste lernen, damit umzugehen, dass nicht jede Idee für etwas Neues auf fruchtbaren Boden fällt. Dass Bestehendes vielen lieb ist, muss man respektieren. Vielleicht habe ich auch gelernt, mehr Geduld zu haben, zu warten, mit verschiedenen Leuten zu reden, den Kurs zu korrigieren und trotzdem eine Linie zu verfolgen. Was mir dabei geholfen hat, ist die Tatsache, dass ich schon früher die Erfahrung gemacht habe, dass man Ziele auf verschiedenen Wegen erreichen kann. Zudem haben viele Mitarbeitende der Akademien eine extrem positive Einstellung zu ihrer Arbeit. Da kommt wahnsinnig viel zurück. Die Begegnungen mit Kolleginnen und inspirierenden Menschen aus dem BFI-Bereich haben mir extrem geholfen.

«Da kommt wahnsinnig viel zurück.»

**Können Sie Beispiele für solche Ziele nennen?**

Ich denke, dass wir heute als Verbund – zusammen mit allen Mitgliedern – eine gute Social Media-Präsenz haben. Eines unserer Ziele war es auch, anschauliche Jahresberichte zu publizieren, in denen die Gemeinsamkeit aber auch die Heterogenität des Verbundes sichtbar wird. Daraus ist der O-Ton entstanden, der jeweils im Jahresbericht sieben von 100'000 Stimmen abbildet – und gemeinsam produziert wird.

**Wie haben Sie den Job geprägt?**

Der Begriff Prägung ist vielleicht nicht ganz passend – man kann nie sagen, dass man alleine etwas prägt. Es ist immer ein Miteinander. Ich habe einfach immer wieder probiert, neue Wege abseits der normalen Pfade zu beschreiten. Ein kleines Beispiel sind die «Science After noon»-Veranstaltungen. Mit dem ersten Lockdown konnten wir unsere «Science@Noon»-Anlässe im Haus der Akademien nicht mehr durchführen und mussten sehr schnell reagieren. Letztlich ist daraus ein Gefäss entstanden, wo sich BFI-Partner und andere Interessierte ortsunabhängig treffen.

Tatsächlich lockt mich das Neue, das Wagnis. Ein Bild dazu ist vielleicht eine Episode aus meinem Leben: Beim Schnorcheln in Malta tauchte ich durch eine ziemlich lange Höhle. Auf der anderen Seite sah ich Sonnenlicht, aber uns trennte ein Siphon von diesem Ausgang. Ich schlug meinem Tauchlehrer vor, dort drüber zu schwimmen. Ich wurde durch den Auftrieb zwei Mal an die Höhlendecke geschleudert, bis ich es schliesslich – völlig ausser Atem – schaffte. Das hat mich gelehrt, dass ich nicht so schnell in Panik gerate, aber auch dass man Risiken sorgfältiger abschätzen muss. Aber wenn ich sehe, was man erreichen kann, bin ich eher diejenige, die dem Sonnenlicht entgegenschwimmt.

Ich lasse mich gerne begeistern und mitreissen, wenn es darum geht, etwas Neues umzusetzen. In meinem ersten Monat bei den Akademien wurde ich mit dem Wunsch konfrontiert, dass auf der Dachterrasse des Hauses der Akademien Sonnenkollektoren installiert werden sollten. Wir haben dann ein Crowdfunding organisiert, und heute haben wir einen Sonnenkollektor.

#### Wie hat der Job Sie geprägt?

Es gab schon Momente, die hart waren, Zeiten in denen jeder Arbeitstag 14 Stunden lang war, kaum ein Wochenende richtig frei und überall Grenzen. Ich habe schnell gemerkt, dass ich ein Ventil brauche und habe angefangen, grosse Acrylbilder zu malen – Berge und Landschaften vor allem – mit viel Symbolcharakter. Dieser grenzenlose Gestaltungsfreiraum macht mir bis heute wahnsinnig viel Spass.

#### Sie sagten, Sie gehen gerne Wagnisse ein. Welches Wagnis mit den Akademien steht als nächstes an?

Zurzeit gerade keines. Jetzt geht es darum, unsere Energien für die Mehrjahresplanung 2025 bis 2028 zu bündeln. Dabei ist der Prozess, wie diese gemeinsame strategische Planung entsteht, mindestens so wichtig wie das Ergebnis.

**«Wir machen das wissenschaftliche Know-how unseres Netzwerks zum Wohle der Gesellschaft nutzbar.»**

#### Ist die Sichtbarmachung der Akademien gelungen?

Ich würde sagen, wir sind auf dem Weg dazu: Wir haben eine gemeinsame Agenda, regelmässige Newsletter mit Beiträgen von allen Akademien, die gemeinsame strategische Mehrjahresplanung, die jetzt umgesetzt wird... An der Corporate Identity könnten wir vielleicht noch etwas arbeiten.

#### Die Akademien sind immer noch stark von Männern dominiert – seit Sie hier sind, gibt es viele «Gruppenbilder mit Dame».

##### Wie erleben Sie Ihre Position als Frau?

Ein solches «Gruppenbild mit Dame» hatte ich tatsächlich in meinem ganzen Erwerbsleben vorher noch nie – ich war zu Beginn die einzige Frau, wenn Vorstand und Geschäftsleitung zusammentraten. Es war nicht immer einfach, aber ich habe auch sehr viele gute Erfahrungen mit den Beteiligten gemacht. Allerdings habe ich dadurch auch erst richtig verstanden, wie wichtig Diversität in Teams und auf allen Ebenen ist, und dafür setze ich mich auch ein.

#### Welche Message geben Sie Frauen mit, die Führungsrollen übernehmen möchten?

Ich denke, zunächst geht es darum, das Wagnis einzugehen, sich selbst überhaupt in einer solchen Rolle zu sehen. Nur so gelingt es, mehr Frauen in der Wissenschaft und im Management von Wissen-

schaft an die Spitze zu bringen. Aber ich hatte diesbezüglich auch Vorbilder, beispielsweise Ruth Kaufmann, Professorin an der Universität Bern. Sie hat öffentlich ein klares Statement für die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf abgelegt, als es bei uns noch keine Kitas gab und mein jüngster Sohn gerade in den Kindergarten kam. Ich sage ganz bewusst Kinder in der Mehrzahl: Ich wollte eine grosse Familie und gleichzeitig Verantwortung im Beruf übernehmen. Ich hatte übrigens mit meinem Mann und drei Söhnen auch zuhause ein «Gruppenbild mit Dame». Das funktioniert gut, wir haben eine sehr gute Arbeitsteilung.

#### Wie ist Ihre persönliche Bilanz nach fünf Jahren bei den Akademien?

Am Anfang hatte ich mir vorgenommen, erst nach fünf Jahren Bilanz zu ziehen und dann weiterzuschauen. Nun stelle ich fest: Ich habe die Arbeit – trotz Herausforderungen – sehr gerne gemacht und möchte sie fortführen – mit all den Erfahrungen, die ich gesammelt habe. Und manchmal müssen wir auch Fehler machen, um besser zu werden.

#### Also dann: Was wollen Sie in den nächsten fünf Jahren mit den Akademien erreichen?

In der BFI-Botschaft wird die Bedeutung der Akademien immer wieder betont, aber sie sollten als grösstes wissenschaftliches Netzwerk der Schweiz auch finanziell besser gewürdigt werden. Welche Aufgaben und Leistungen wollen wir als Organisation für Vernetzung und Dialog 2025-2028 erbringen? Welche Instrumente setzen wir ein? Wie gehen wir vor? Die Vorschläge für diese Inhalte entstehen in den nächsten Monaten zusammen mit den Milizgremien. Wir machen das wissenschaftliche Know-how unseres Netzwerks zum Wohle der Gesellschaft nutzbar – wenn das entsprechend anerkannt wird, bin ich zufrieden.

## Biographie

Claudia Appenzeller ist Generalsekretärin der Akademien der Wissenschaften Schweiz. Als Generalistin fasziniert sie das Zusammenspiel von Wissenschaft, Management und Kommunikation. Es ist ihr ein Anliegen, Akteure aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammenzubringen und gemeinsam neue Perspektiven zu schaffen. Bei der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) legte sie ihren Fokus auf Wachstums- und Internationalisierungsstrategien für wissenschaftsbasierte Start-ups. Beim Bundesamt für Gesundheit (BAG) leitete sie die interdepartementale Arbeitsgruppe 'Work and Care' und war in die Implementierung der eHealth-Strategie involviert. Als Geschäftsführerin des Verbands Schweizer Wissenschafts-Olympiaden erreichte sie die strategische Positionierung des Nachwuchswettbewerbs in Wirtschaft und Wissenschaft. Auf der Grundlage ihrer Erfahrungen beim Sonderbeauftragten für Staatsschutzakten baute sie ein eigenes Büro für Kommunikation und Text auf.

Claudia Appenzeller hat einen Master of Arts in Übersetzung der Universität Genf, ein Zertifikat in Corporate Publishing der Hochschule für Wirtschaft Zürich, einen Executive Master in Public Administration der Universität Bern und ein Zertifikat in Senior Management der Universität St. Gallen. Sie ist verheiratet und Mutter dreier erwachsener Söhne.

Akademien der Wissenschaften Schweiz (a+)

Haus der Akademien • Laupenstrasse 7 • Postfach • 3001 Bern • Schweiz  
+41 31 306 92 20 • [info@akademien-schweiz.ch](mailto:info@akademien-schweiz.ch) • [akademien-schweiz.ch](http://akademien-schweiz.ch)

[🐦 @academies\\_ch](https://twitter.com/academies_ch) [📷 swiss\\_academies](https://www.instagram.com/swiss_academies)