



# Der kühne Plan des Uni-Rektors

## Der Chef der Universität Zürich will seine Hochschule für alle öffnen und Lehrgänge ohne Matur ermöglichen. Vorlesungen können nur zehn Minuten dauern, sagt Michael Schaepman. Uni-Gebäude sollen Sponsoren-Namen tragen. **Interview: Michael Furger und Peter Hossli**

**NZZ am Sonntag:** *Herr Schaepman, sollen sich Wissenschaftler öffentlich politisch äussern?*

**Michael Schaepman:** Sprechen Sie die derzeitige Debatte über die Mitglieder der Covid-Task-Force an?

Ja.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dürfen selbstverständlich sagen, was sie wollen. Ich bin ja auch Stimmbürger und darf eine Meinung haben zum politischen Geschehen. Wenn ein Wissenschaftler seine politische Haltung äussert, sollte er das aber klar deklarieren. Das fehlt heute weitgehend.

*Wie meinen Sie das?*

Wie erkenne ich, ob ein Wissenschaftler für seine Universität spricht, für seine Wissenschaft, für die Task-Force – oder ob er einfach seine eigene politische Meinung äussert? Das vermischt sich oft. Darum sollten Wissenschaftler, die in der Öffentlichkeit sprechen, klarmachen, in wessen Namen sie das tun.

*Wenn man in einem Beratungsgremium sitzt und dort seinen Einfluss geltend machen kann, ist es dann nicht nachvollziehbar, dass man gegenüber der Öffentlichkeit schweigen sollte?*

Man kann Mitglieder eines Beratungsgremiums nur dann zum öffentlichen Schweigen verpflichten, wenn diejenigen, die sich beraten lassen, ihrem Rat folgen. Das ist bei der Covid-Task-Force aber nicht der Fall.

*Bürgerliche Politiker fordern jetzt einen Maulkorb für Mitglieder der Covid-Task-Force.*

An dieser Debatte sind Medien nicht ganz unschuldig. Sie schreiben ja stets, der betreffende Wissenschaftler ist «Mitglied der Task-Force» und nicht einfach «Wissenschaftler».

*Was muss eine Universität heute leisten?*

Sie muss mit der gesellschaftlichen Entwicklung Schritt halten. Für mich heisst das: Wir müssen mehr Menschen aus bildungsfernen Schichten motivieren, an die Uni zu kommen. Heute wird in Zürich eine akademische Bildung ab zwölf Jahren eingefädelt. In diesem Alter muss man sich für die Gymiprüfung anmelden. Und wir wissen, dass vor allem Kinder aus bildungsnahen Schichten ins Gymi gehen. Ohne Matura an die Uni zu kommen, ist trotz der Durchlässigkeit des Bildungssystems extrem schwierig. Viele öffnen den Knopf erst später im Leben. Was spricht dagegen, dass sie dann noch an die Uni kommen? Nichts.

*Aber sie haben keine Matura. Das ist per Gesetz das Eintrittsticket an die Universität.*

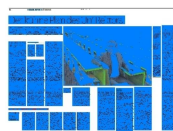
Die Universität hat weiterhin die Aufgabe, Bildung zu vermitteln, die zu einem akademischen Titel führt, einem Bachelor oder Master. Dafür braucht man die Matura. Aber wir bieten Tausende Vorlesungen an. Wieso kann man diese nicht für alle öffnen, die sich individuell qualifizieren wollen?

*Und das soll künftig ohne Matur möglich sein?*

Ja. Nehmen wir an, jemand arbeitet bei einer Firma, die nach China expandieren will. Diese Person könnte bei uns einen zertifizierten Lehrgang in Sinologie belegen, weil dieses Wissen für den Beruf wichtig ist. Das soll möglich sein, ohne gleich ein ganzes Studium zu absolvieren. Heute fehlt ein Konzept für lebenslanges Lernen, das es Menschen erlaubt, sich individuelle Lehrveranstaltungen anrechnen zu lassen.

*Man kann schon heute als Gasthörer an der Universität Zürich Vorlesungen besuchen.*

Als sogenannter Auditor können Sie nur einzelne Lehrveranstaltungen belegen, aber keine Prüfungen ablegen. Wir bieten auch



bereits Weiterbildungskurse für Master of Advanced Studies an. Wer einen solchen Titel erwerben will, muss aber ein fertiges Paket beziehen. Das Leben ist flexibler geworden. Jede und jeder soll unser Vorlesungsverzeichnis zur Hand nehmen und sagen: Ich würde gerne eine Fortbildung in Pflanzengenetik und Computertechnologie absolvieren, weil mich das interessiert. Meine Idee ist es, dass man sein eigenes Weiterbildungspaket zusammenstellen kann, persönlich zugeschnitten auf die fehlenden Kompetenzen.

*Aber es gäbe keinen echten Abschluss.*

Doch. Die Universität würde ein Qualitätszertifikat ausstellen, das besagt, die Person habe die Prüfungen und Arbeiten erfolgreich absolviert. Das ist nicht dasselbe wie ein akademischer Titel. Bei der Vergabe von Titeln braucht es klare Anforderungen, um die Forschungsqualität für die Zukunft zu sichern.

*Die Universität Zürich würde damit zur grössten Weiterbildungseinrichtung der Schweiz, zugänglich für alle. Würde das die Hochschule nicht komplett überlasten?*

Im Moment würde meine Idee unsere Kapazitäten sprengen. Und es wäre eine Gesetzesänderung nötig, um die Kurse für Personen ohne Matura zu öffnen. Darum würden wir in einem ersten Schritt diejenigen zulassen, die schon eine Matura haben. Doch wenn wir eine zukunftsfähige Universität wollen, müssen wir weitergehen und uns mit dieser Idee auseinandersetzen.

*Und wie wollen Sie das finanzieren?*

Ich kann mir vorstellen, dass der Kanton die Finanzierung im Budget der Universität vorsieht. Oder solche Angebote würden kostendeckend sein. Unsere Weiterbildungsangebote für einen Master of Advanced Studies gehen in diese Richtung.

*Die Wirtschaft müsste bereit sein, dieses Qualitätszertifikat der Universität Zürich zu akzeptieren, sonst wäre diese Ausbildung wertlos.*

Ja. Ich bin überzeugt, dass weitsichtige Unternehmen ein Interesse an Mitarbeitenden mit einer unabhängigen Perspektive haben. Unabhängigkeit ist etwas Zentrales, was wir unseren Studierenden mitgeben.

*Was verstehen Sie unter Unabhängigkeit?*

Unternehmen bauen derzeit eigene Aus-

bildungsprogramme auf, damit sie die jungen Menschen für ihre Ansprüche formen können. Die besten Beispiele sind die Apple University und die Singularity University. Wir aber bieten unsere Ausbildung unabhängig von der Wirtschaft an, weil wir nicht irgendwelchen Strömungen ausgesetzt werden wollen. Ich kann es mir nicht leisten, auf spezifische Themen zu setzen, die gerade gehypt werden, und nach zehn Jahren ist der Hype vorbei. Wir versuchen, Grundwerte zu vermitteln, die unabhängig sind von den Wünschen der Wirtschaft.

*Heute informieren sich junge Menschen auf Youtube und Tiktok in kurzen Häppchen. Ist das alte System der Lehre mit 45-Minuten-Lektionen noch zeitgemäss?*

Nein. Ich wurde noch so sozialisiert. Von der Primarschule, über das Gymnasium bis zur Uni dachte man, alles sei in 45 Minuten vermittelbar. Das ist vorbei. Die Universität muss flexibler werden. Heute werden Vorlesungen in 45-Minuten-Einheiten gebucht, für das ganze Semester, am selben Ort. Wir könnten zu einem flexibilisierten Semesterplan übergehen. Die Dozierenden und Studierenden würden jeweils über eine App im Voraus erfahren, wann und wo eine Veranstaltung stattfindet und wie: als Präsenzveranstaltung, über Video oder als Kombination von beidem. Eine Vorlesung darf auch einmal nur zehn Minuten dauern.

*Eine Vorlesung von nur zehn Minuten? Wie soll das gehen?*

Der Inhalt soll die Dauer bestimmen, nicht umgekehrt. Das wird bereits teilweise umgesetzt. Die Einführung in eine Übung kann zehn Minuten dauern, gefolgt von selbständigem Arbeiten. Dass stets genau so viel Stoff vermittelt wird, dass 45 Minuten gefüllt sind, ist nicht überall sinnvoll. Eine Lehrveranstaltung könnte ja 63 oder 31 Minuten dauern.

*Wenn Sie derart flexibilisieren wollen, weshalb brauchen Sie einen Neubau mitten in der Stadt Zürich, der 500 Millionen Franken kostet?*

Weil der wissenschaftliche Austausch nur in persönlichen Begegnungen gelingt. Home-Office ist gerade gefragt, und es gibt Studien, die sagen, dass man dadurch 30 Prozent der

Flächen einsparen kann. Das glaube ich nicht. Bei uns wachsen die Studierenden-



zahlen schneller, als wir unsere Nutzung verdichten können. Im neuen Gebäude soll es grosse Begegnungszonen geben. Dort würden wir Dienstleistungen und Geschäfte ansiedeln, um die Menschen ins Gebäude zu bringen, nicht nur Studierende, sondern alle, die sich interessieren.

#### *Was für Dienstleistungen und Geschäfte?*

Im Moment gibt es noch keine festen Zusagen, aber schon Interessentinnen. Unsere Überlegungen gehen in Richtung Co-working Spaces, ein Café, Dienstleistungen für Studierende und eine kleine Forschungsausstellung mit wechselnden Inhalten.

#### *Sie haben teure Pläne. Wie möchten Sie das alles finanzieren?*

In Zukunft werden Universitäten tatsächlich systematisch unterfinanziert sein. Nicht nur die Lehre, vor allem die Forschung ist massiv teurer geworden. Das zwingt uns, kooperativer zu sein, um unsere Forschungsqualität zu sichern. Wir erschliessen zusätzliche Finanzierungsquellen, die unabhängige Forschung unterstützen, und solche, die zielgerichtete Forschung anstreben.

#### *Mit Letzterem riskieren Sie, dass sich die Wirtschaft in die Forschung einmischt. Ein Tabu.*

Wir müssen autonom bleiben bei der Festlegung unserer Forschungsinhalte. Wir wollen nicht von der Privatwirtschaft abhängig sein, sondern suchen eine Finanzierung, die uns erlaubt, unabhängig zu forschen.

#### *Sind das nicht zwei Ansprüche, die sich kaum verbinden lassen?*

Das sehe ich anders. Wir sagen nicht zu jedem Angebot ja. Wir sind keine Hoch-



**Wollen wir in die Top 40 der weltbesten Universitäten aufsteigen, braucht es jedes Jahr 19 bis 20 Millionen Franken mehr.**

schule, die dem Markt einen bestimmten Output verspricht. Sondern wir nehmen nur Geld entgegen, wenn unsere Unabhängigkeit gewährleistet bleibt. Wenn jemand einen Lehrstuhl finanzieren will und verlangt, die Professur müsse ein bestimmtes Thema bearbeiten, sagen wir nur zu, wenn das Thema in unserer strategischen Ausrichtung liegt.

#### *Ein Unternehmen, das Pumpen für Muttermilch herstellt, finanziert an der Universität einen Lehrstuhl für Muttermilchforschung. Die Interessen sind hier offensichtlich.*

Muttermilchforschung war vorher schon ein wichtiges strategisches Thema, deshalb haben wir zugesagt. Aber die Regeln sind klar. Das Unternehmen darf sich nicht in die Forschung und die Berufungen einmischen.

#### *Ausländische Universitäten benennen Gebäude und Hörsäle nach Unternehmen und verdienen damit Geld. Ist das auch eine Option?*

Wir schauen das derzeit genau an. Wir werden nicht jeden Stuhl in jedem Hörsaal anschreiben. Aber wir können uns vorstellen, Gebäude nach dem Namen von Geldgebern zu benennen, wobei für uns Personen

interessanter sind als Unternehmen.

#### *Es gibt aber interessierte Unternehmen.*

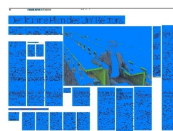
Ja, Namen kann ich noch nicht nennen.

#### *Für den Neubau?*

Neue Häuser sind für Unternehmen immer interessanter als bestehende. Im Moment laufen juristische Abklärungen: Wem würde das Gebäude gehören? Wie lange würde das Gebäude so heissen? Für immer oder zeitlich begrenzt? Wir haben insgesamt 244 Gebäude. Das Potenzial ist also riesig. Aber es wird niemals reichen, um die Mehrkosten zu decken. Die Zahl der Studierenden wird in den nächsten Jahren massiv steigen. Gemäss dem Bundesamt für Statistik nimmt sie an der Universität Zürich bis 2030 um rund 3500 Personen zu, bis 2035 um 6000. Wollen wir die Qualität halten, braucht es mehr Ressourcen, mehr Geld, mehr Platz.

#### *Sie wollen also mehr Geld vom Kanton Zürich?*

Das Universitätsgesetz sieht nicht vor, das Budget proportional zu den Studierenden



anzupassen. Dabei gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen der Betreuung der Studierenden und der Qualität von Lehre und Forschung. Aus diesem Grund schlage ich einen Leistungsauftrag vor, der festhält, was wir leisten, welche Qualität wir abliefern und wie sich das auf das Budget auswirkt. Derzeit betreut eine Professur im Durchschnitt 39 Studierende. Es wäre natürlich möglich, diese Zahl auf 150 zu erhöhen. Aber dann würde die Universität Zürich in die Bedeutungslosigkeit versinken. Dann gingen sämtliche Mittel einer Professur in die Lehre. Für die Forschung bliebe nichts mehr übrig.

*Sie malen ein düsteres Bild. Dabei hat die Universität Zürich international einen guten Ruf.*

Noch ist sie im globalen Wettbewerb gut positioniert, weil in der Schweiz die Forschung gut finanziert ist. Wir könnten uns von der Volluniversität verabschieden und Fächer abschaffen. Aber das will ich nicht.

*Wie viel Geld werden Sie benötigen?*

Unser Modell zeigt: Heben wir das Budget zwischen 2020 und 2030 jährlich um 7 Millionen Franken, steigen wir ab. Mit einem Plus von jährlich 12 Millionen, halten wir das Niveau. Wollen wir in die Top 40 der weltbesten Universitäten aufsteigen, braucht es jedes Jahr 19 bis 20 Millionen mehr.

*Das sind enorme Summen. Wie überzeugen Sie den Kanton Zürich?*

Der Mehrwert der Universität ist für Zürich - und die Schweiz - riesig. Jeder Franken, den der Kanton in die Universität investiert, kommt zehnmal zurück. Wir ziehen qualifizierte Personen an, die häufig Firmen gründen. 72 Prozent davon haben den Steuersitz im Kanton Zürich, 90 Prozent in der Schweiz.

*Um die Einnahmen zu steigern, könnten Sie die Studiengebühren erhöhen.*

Auf keinen Fall. Zwar sind die Studiengebühren in Zürich vergleichsweise billig, das Wohnen aber ist teuer. Wäre das Gesamtpaket in Harvard günstiger als in Zürich, kämen die guten Studierenden nicht zu uns. Ich möchte eine offene, zugängliche Universität mit lokalem Kontext. Deshalb müssen wir gut finanziert sein.

*Letztes Jahr sind drei Chefärzte am Univer-*

*sitätsspital Zürich nach Verfehlungen entlassen worden. Die drei Ärzte sind offiziell als Professoren an der Universität angestellt. Warum beziehen Sie immer noch Lohn von der Uni?*

Wird eine Person auf der Seite des Unispitals entlassen, zieht die Universität jeweils mit, weil die Universität den klinisch arbeitenden Professorinnen und Professoren gar keine Klinik ausserhalb des Spitals anbieten kann. Entsprechend trennen wir uns von diesen Personen. Ihre Auflösungsvereinbarungen umzusetzen, ist jedoch juristisch nicht ganz einfach und braucht Zeit.

*Alle drei hatten Doppelanstellungen an der Universität und am Spital. Aussenstehende verstehen das nicht.*

Forschung, Lehre und Versorgung gehören zu einem Universitätsspital. Die Kombination von universitärer Medizin und Spital bleibt unabdingbar. Wir gehen aber von Doppelanstellungen zu gemeinsamen Anstellungen über. Die Universität verantwortet zum Beispiel die wissenschaftliche Integrität. Das Spital garantiert das Arztgeheimnis. Deshalb müssen wir Klinikdirektorinnen und -direktoren gemeinsam anstellen. Mit einer Entkopplung von Spital und Uni riskieren wir, in der Spitzenmedizin und in der Versorgung in die zweite Liga abzustiegen.

*Eine Kommission des Kantonsrats schlägt derzeit vor, die Klinikdirektoren am Spital statt an der Uni anzustellen, sie widerspricht Ihnen.*

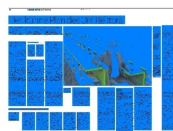
Sind sie nur noch am Spital angestellt, wäre das Prinzip «Universitätsspital» nicht mehr gegeben. Der Wettbewerbsdruck liegt auf Seite der Forschung, nicht der Versorgung. Beim Spital reicht ein guter Ruf, damit Patientinnen und Patienten kommen.

*Der Posten des Rektors ist ein Vollzeitjob. Wie viel Zeit finden Sie noch für Forschung?*

Meinen Lehrstuhl habe ich aufgegeben, aber er wird von einem Mitarbeiter weitergeführt. Wir haben ein sehr grosses Projekt mit der US-Raumfahrtbehörde Nasa, und da bin ich noch am Rand involviert.

*Sie wollen mit der Raumfahrt die Umweltprobleme auf der Erde lösen. Wie soll das gehen?*

Mit Aufnahmen aus Flugzeugen und von Satelliten erstellen wir ein einheitliches Biodiversitätsinventar. Wir setzen dabei auf die Theorie von Isaac Newton und erfassen mit-



tels Lichtbrechung die molekulare Zusammensetzung von Bäumen und Blättern. Wir sind darin weltweit führend.

### *Sie wollen die Universität und die Welt retten?*

Es ist wichtig, dass ein Rektor ein wissenschaftliches Gebiet hat, in dem er stark ist. Ich bin relativ jung Rektor geworden, und wenn ich dereinst nicht mehr Rektor sein werde, möchte ich nach wie vor etwas Sinnvolles machen.

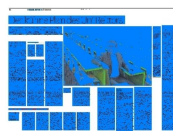
## Michael Schaepman

Michael Schaepman, 54, ist niederländisch-schweizerischer Doppelbürger. Er hat in Zürich Geografie, Experimentalphysik und Informatik studiert. An der University of Arizona hat er sich weitergebildet, an der niederländischen

Wageningen University leitete er das Zentrum für Geoinformation. Seit 1. August 2020 ist er Rektor der Universität Zürich. Schaepman ist mit einer Professorin für Erdsystemwissenschaften verheiratet und hat zwei Kinder.

**Seit August 2020  
Rektor: Michael  
Schaepman in  
einem Hörsaal der  
Universität Zürich.**




**Die grösste Uni  
der Schweiz**
**28 000**
**Anzahl Studierende.  
An keiner Univer-  
sität der Schweiz**
**studieren mehr  
Personen.**
**1,47** Mrd.

**Franken. Der Jahres-  
umsatz der Univer-  
sität im Jahr 2020,**
**der Personalauf-  
wand macht rund  
63 Prozent aus.**
**84**
**Anzahl der bishi-  
rigen Rektoren.**
**Von 1982 bis 1983  
amtete die einzige  
Frau: Verena Meyer.**
**56**
**Rang der Univer-  
sität Zürich im Jahr**
**2020 im «Academic  
Ranking of World  
Universities» der  
Universität Schang-  
hai. Damit ist sie in  
diesem Ranking die  
zweitbeste Hoch-  
schule der Schweiz  
nach der ETH Zürich  
auf Rang 20.**

## Wie denken die Wirtschaft und andere Hochschulen?

# Studium ohne Matura

Der Rektor der Universität Zürich lanciert eine Idee: An der Hochschule sollen Personen künftig ohne Matura studieren können. Nötig wäre dazu eine Gesetzesänderung. Wie kommt die Idee von Michael Schaeppman bei der Wirtschaft an? Was denken andere Bildungsinstitutionen?

«In der Bankenbranche verändern sich die Berufsbilder und entsprechend die Anforderungen durch Megatrends wie die Digitalisierung und Nachhaltigkeit rasant», sagt Michaela Reimann, die Sprecherin der Schweizerischen Bankiervereinigung. «Immer häufiger werden transversale Kompetenzen gefordert. Eine Öffnung der Bildungseinrichtungen für Quereinsteiger und die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen ist deshalb zu begrüssen.»

Kritischer sieht es der Industrie-Branchenverband Swissmem. Bereits heute habe jeder junge Mensch in der Schweiz die Chance, die gewünschte Ausbildung zu absolvieren, sagt Swiss-

mem-Präsident Martin Hirzel. Absolventen und Absolventinnen der Fachhochschulen seien für Industriebetriebe «sehr wichtig», sagt Hirzel. «Mit dem Vorschlag von Herrn Schaeppman würden die Fachhochschulen unnötig geschwächt.»

Es sei richtig, die Bildungssysteme immer wieder zu überdenken und den gesetzlichen Rahmen neu festzulegen, sagt der Direktionspräsident der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Crispino Bergamaschi. Aber: «Unterschiedliche Hochschulprofile sind dabei ein wichtiger Anspruch der Bildungspolitik, und eine Konvergenz zwischen den universitären Hochschulen und den Fachhochschulen ist nicht erwünscht.»

Auch bei der ETH Zürich reagiert man eher verhalten auf den Vorschlag des Rektors der benachbarten Universität. Nach dem Bestehen einer Aufnahmeprüfung könnten Personen bereits ohne Matura ein ETH-Bachelorstudium absolvieren,

sagt die Rektorin Sarah Springman. «Die überwiegende Mehrheit der Neueintretenden gelangt aber nach einer Matura an die ETH. Ein ETH-Studium baut auf der breiten Bildung der Mittelschulen auf. Das macht die Matura zu einem idealen «Einstiegticket» für ein Fachstudium», sagt Rektorin Springman. «Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Wissen, sondern auch von Fähigkeiten und Werthaltungen.»

Die Universität St. Gallen betont, sie habe «seit langem Angebote, die grundsätzlich für alle interessierten Personen zugänglich sind», sagt Sprecher Adrian Sulzer. «So etwa die öffentlichen Vorlesungen oder auch die Kinderuni, speziell für Kinder und Jugendliche. Was das Studium mit den stark reglementierten Abschlüssen gemäss Bologna-Reform (Bachelor und Master) anbelangt, so erwarten wir hier in absehbarer Zeit keine Flexibilisierung der Zugangskriterien.» (hos.)