

VERSO STELLUNGNAHME GOVERNANCE ZHDK 2026

Einleitung

Mit der Reorganisation der Organisations- und Führungseinheiten aufgrund der neuen Prorektorate, verstehen wir die Governance als Entwurf, die Hochschule an veränderte institutionelle Rahmenbedingungen anzupassen. Dieses Anliegen ist nachvollziehbar. Die aktuell vorliegende Governance geht aus unserer Sicht jedoch mit tiefgreifenden strukturellen Veränderungen einher, welche die bestehende Mitwirkungskultur der Hochschule substantiell schwächen, und die Art und Weise wie Führung verstanden wird, verändert.

Insbesondere die Entziehung der Entscheidkompetenz aus den Departementskonferenzen, der Ausschluss der Hochschulversammlung aus der Hochschulleitung, sowie die Abschaffung der Kommissionen in den Bereichen Gleichstellung & Diversity, Nachhaltigkeit und Internationales erachten wir als kritisch. Die Governance im Allgemeinen zeigt einen besorgniserregenden Kulturwandel auf: Entscheide sollen künftig schneller, mit weniger Absprache, und von wenigen Personen getroffen werden. Die ZHdK entwickelt sich somit schleichend weg von den Werten, die sie gegen Aussen vertritt: Offenheit, Diversität, Nachhaltigkeit, Internationalität und Partizipation.

Hinzu kommt ein verfahrensbezogener Einwand: Das Merkblatt über die Mitwirkung der ZHdK (Fassung vom 4. März 2025) hält fest, dass «Rechtsgrundlagen und strategisch relevante Dokumente ... den Mitwirkungsorganen zur Stellungnahme unterbreitet werden» müssen. Ein Governance-Dokument, das die Gremienstruktur und die Entscheidkompetenzen der Hochschule neu ordnet, ist strategisch relevant, und muss dementsprechend richtig vernehmlasst werden.

Warum sich Studierende zu Governance-Fragen äussern

Die Studierenden stellen nicht nur die grösste, sondern auch die wichtigste Anspruchsgruppe der ZHdK dar. Gleichzeitig verfügen sie häufig über weniger institutionelles Wissen und fallen daher schneller unter den Radar als Mitarbeitende. Dadurch sind Studierende hochschulweiten Entscheidungen oft unmittelbarer ausgesetzt und verfügen über weniger Möglichkeiten, auf diese Einfluss zu nehmen. Eine gesicherte Einbeziehung von Studierendenvertretungen in Prozesse ist strategisch hochrelevant. Die Forderung nach studentischer Mitwirkung ist dabei keineswegs neu.¹ Insbesondere seit den Protestbewegungen der späten 1960er Jahre existiert auch in der Schweiz eine kontinuierliche Auseinandersetzung um demokratische Mitbestimmung, Mitsprache und institutionelle Teilhabe. Neben Universitäten und Fachhochschulen waren gerade auch Kunst- und Gestaltungsschulen zentrale Orte dieser Debatten.

¹ Matthews und Dollinger (2023) halten fest, dass die studentische Repräsentation in den letzten fünfzig Jahren institutionell verankert wurde und heute als eines der Grundprinzipien des Europäischen Hochschulraums gilt. Sie unterscheiden diese gewählte Repräsentation in der Governance ausdrücklich von der «student partnership» und warnen davor, dass die Bedeutung gewählter Repräsentation zugunsten von der Institution ausgewählter Beteiligungsformate abnimmt.

Eine Kunsthochschule ist nicht das Gleiche wie eine Kunstgewerbeschule: Sie vermittelt politische, gesellschaftliche und soziokulturelle Dimensionen der Künste: Demokratische Grundprinzipien wie Mitsprache, Diversität und Gleichstellung Teil des institutionellen Selbstverständnisses. Eine Kunsthochschule muss diese Werte lehren, aber sie muss sie auch vertreten. Und das kann sie nur glaubhaft, mit einer Struktur, die das ermöglicht.

Zur Bedeutung studentischer Mitwirkung in den Bereichen Gleichstellung & Diversity, Nachhaltigkeit und Internationales

Die vorliegende Governance ersetzt die bestehenden, strukturell gesicherten Kommissionen der Gleichstellung & Diversity, Nachhaltigkeit und Internationales mit der Möglichkeit, zeitlich befristete Arbeitsgruppen einzusetzen; ohne festgelegte studentische Mitwirkung. Die Verantwortung dazu liegt primär bei den zuständigen Leitungspersonen.² Diese Änderung ist nicht nur eine organisatorische Anpassung: Sie verändert das institutionelle Verständnis von Mitwirkung grundlegend; weg von kontinuierlicher, demokratisch delegierter Beteiligung hin zu selektiver, top-down gesteuerter Konsultation. Doch diese Themen sind keine Randthemen der Hochschulentwicklung: Das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) nennt die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau (Art. 30 Abs. 1 lit. a Ziff. 5) sowie die nachhaltige Entwicklung (Ziff. 6) ausdrücklich unter den Voraussetzungen der institutionellen Akkreditierung. Diese Bereiche klar strukturell zu sichern, ist daher nicht nur eine Wertefrage, sondern auch eine Anforderung des übergeordneten Rechts.

Zur Auflösung der Kommissionen

Aktuell sind Delegierte aus dem Studierendenrat in mehreren hochschulweiten Gremien eingebunden, darunter: Gleichstellungskommission (1), Qualitätskommission (1), Dossierkommission Nachhaltigkeit (1), Dossierkommission Internationales (1), Dossierkommission Learning & Teaching (1) und der Gastro-Beirat (2). Von diesen sieben Einsitzen entfallen vier auf thematische Kommissionen und die Qualitätskommission. In der neuen Governance ist die Bildungskommission das einzige hochschulweite Gremium mit zwei klar gesicherten studentischen Einsitzen. Unklar bleibt, ob die Qualitätskommission neu als Fachgruppe bestehen bleibt, und ob VERSO darin einen gesicherten Einsitz behält. Aus unserer Sicht bedeutet dies nicht nur einen Verlust für die Studierenden, sondern für die gesamte Hochschule. Die bestehenden Kommissionen ermöglichen einen kontinuierlichen Austausch zwischen Fachstellen, Studierenden und weiteren Hochschulangehörigen. Dieser Austausch ist zentral, damit strategische Themen nicht ausschliesslich aus Leitungsperspektive bearbeitet werden.

Als Mitglieder der Kommissionen können wir miterleben, wie gefragt und wichtig ein diskursiver studentischer Austausch ist. Die Verantwortlichen der Fachstellen verfügen zweifellos über hohe Expertise in ihren jeweiligen Bereichen. Gleichzeitig sind sie auf institutionalisierte Rückkopplung mit Hochschulangehörigen angewiesen, um tatsächliche Bedürfnisse, strukturelle Probleme und Auswirkungen von Entscheidungen frühzeitig erkennen zu können. VERSO wählt und entsendet bewusst Studierende in Kommissionen

² Stefan Kühl (2011) unterscheidet die «Schauseite» einer Organisation, ihre nach aussen gerichtete Darstellungsebene, von der formalen Struktur und den tatsächlichen Abläufen; diese Schauseite lässt sich nach Kühl nicht beseitigen, sondern nur verlagern. Werden strukturell gesicherte Kommissionen durch befristete, im Ermessen der Linienleitung stehende Arbeitsgruppen ersetzt, verschiebt sich die Legitimationsfunktion lediglich an einen weniger sichtbaren Ort.

mit spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen aus diesen Bereichen mitbringen. Dadurch entsteht ein wertvoller Austausch zwischen institutioneller Expertise und studentischer Perspektive. Gerade in Bereichen wie Diversity oder Internationales sind studentische Erfahrungen zentral für die praktische Einschätzung institutioneller Massnahmen. Viele Herausforderungen werden erst sichtbar, wenn Personen eingebunden sind, die selbst davon betroffen sind. Durch die strukturelle Verankerung der Kommissionen können Anliegen zudem kontinuierlich eingebracht werden, unabhängig kurzfristigen strategischen Prioritäten.

Besonders diese Themen *müssen* sich mit Entscheidungen der Hochschulleitung reiben können, um einen produktiven und progressiven Austausch zu gewährleisten. Das Ziel ist nicht, möglichst viele, schnelle Entscheide treffen zu können, sondern auch eine längerfristige Auseinandersetzung zu ermöglichen, die institutionelles Lernen fördert.

Wir möchten hinzufügen, dass diese Themen für die Hochschule nicht nur eine «strategische» Bedeutsamkeit haben sollten, sondern auch gegenüber den Hochschulangehörigen eine tatsächliche Bereitschaft und Willen zur Kritik- und Diskursfähigkeit aufzeigen. Es geht hier nicht (nur) um das Signalisieren von Werten nach Aussen – es geht um Lebensrealitäten zahlreicher Hochschulangehöriger, deren Gleichstellung noch lange nicht erreicht ist. Diese Dringlichkeit wird innerhalb der neuen Governance nur verstärkt, da diese Personen in der neuen Struktur noch viel weniger Möglichkeit zur institutionellen Teilhabe haben werden und somit weiter strukturell benachteiligt werden.

Kritik am Prinzip der „temporären Arbeitsgruppen“ und deren Begründungslogik

Im Begleitschreiben wird die Abschaffung der bestehenden Kommissionen damit begründet, dass sie zu wenig institutionelle Entscheidungsverantwortung getragen hätten. Wir halten diese Schlussfolgerung für nicht überzeugend. Wenn ein Gremium zu wenig Entscheidungskompetenz trägt, liegt die nähere Änderung in einer Stärkung dieser Kompetenz, nicht in der Auflösung des Gremiums. Die gewählte Lösung zieht institutionelle Verantwortung aus kollektiv getragenen Gefässen ab und überträgt sie auf einzelne Linienverantwortliche.³

Die Verantwortung für die Umsetzung der Massnahmen lag bereits vorher bei der Leitung dieser Fachbereiche. Die Entscheidung führt also zu nichts, was nicht bereits vorher existierte. Aus Studierendenperspektive ist diese Entscheidung ein klarer Verlust, der nur für die Personen funktioniert, die bereits vorher strukturelle Verantwortung trugen.

Fokus Gleichstellungskommission

Wenn Gleichstellung und Diversity vom politischen Willen einzelner Leitungspersonen abhängt, dann werden strukturelle Ungleichheiten, Diskriminierung und Ausschlüsse unsichtbar gemacht. Das Vertrauen auf Einzelpersonen kann nicht ausreichen, nicht zuletzt auch deshalb, weil Angehörige von Minderheiten dann verstärkt auch als «Auslöser» eines Problems wahrgenommen werden – dieses reaktive Handeln stellt ein institutionell rassistisches Gefälle zwischen Leitungsperson, «Auslöser:in» und Arbeitsgruppe her.

Gerade Gleichstellung braucht dauerhafte Aufmerksamkeit, weil strukturelle Ungleichheit oft unsichtbar, langsam und institutionell reproduziert wird. Temporäre Arbeitsgruppen, ohne garantierte studentische Vertretungen behandeln Gleichstellung wie ein Projekt, das «bei

³ Henry Mintzberg (1983) beschreibt Organisationen wie Hochschulen als «Professional Bureaucracy», deren professioneller Kern «a highly democratic structure» bildet, in der Einfluss «by virtue of one's knowledge and skills» entsteht und nicht über die Linienhierarchie.

Bedarf» ins Leben gerufen werden kann. Aber diese Handhabung entspricht nicht der Realität: Diese Themen haben dauerhaft «Bedarf». Eine Struktur, die diese Themen nur anlassbezogen bearbeitet, wird ihrer Natur nicht gerecht.⁴

Der strukturelle Aufwand Arbeitsgruppen zu Themen ins Leben zu rufen (ihre Zusammensetzungen, Budgets, Ablauf und Termine einzeln zu planen und zu beantragen), bildet keine klare Verbesserung gegenüber der bestehenden Kommission. Es würde mit grosser Sicherheit zu einer reduzierten Behandlung von Gleichstellungs- und Diversity Themen in der Fachstelle, und der Awareness über diese an der Hochschule führen. Die Fachstelle, welche vor allem durch ihre Rückkopplung an die Kommission und deren Rückhalt an Wirkungskraft erhält, würde geschwächt.

Die GLK ist ein Resonanz- und Impulsraum. Sie resoniert die Arbeit, welche die Fachstelle für die Hochschulgemeinschaft leistet, als Beraterin und Unterstützerin. Sie gibt Impulse aus den Hochschulbereichen heraus, welche durch ihre gewählten Kommissionsmitglieder vertreten sind. Ein Beispiel für einen Impuls sind die Menstruationsprodukte, welche nun in den WC-Anlagen zur Verfügung stehen. Aber auch viele Impulse für eine Verbesserung des barrierefreien Studiums oder den Umgang mit Nachteilsausgleichen kommen von den Studierenden, welche direkt von Barrieren betroffen sind, und erreichen über die verantwortliche studentische Vertretung die Fachstelle.

Dadurch, dass die GLK aus gewählten Kommissionsmitgliedern besteht, ist jeder Bereich der Hochschule mitwirkend vertreten; ein zentraler Faktor für die Bestrebung nach Gleichstellung an unserer Institution. Ihre beständige Zusammenarbeit fördert das gegenseitige Verständnis und den teilweise empfindlichen, exponierenden Austausch über Gleichstellung und über Minderheiten betreffende Problematiken, welchen sich die Hochschule stellen muss.

Eine Auflösung der Kommissionen kommt einer Absage gegenüber dieser selbstverständlichen Zuwendung gleich, welche bis anhin an der ZHdK kultiviert wurde.

Unsere Erfahrung in der hochschulweiten Mitwirkung

Die kontinuierliche Mitarbeit in Kommissionen baut bei den studentischen Vertretungen selbst Kompetenz und Wissen über die Hochschule auf. Dieses spezifische Wissen, entsteht nicht allein durch Information, sondern aus Erfahrung. Werden Studierende hingegen nur noch punktuell in Arbeitsgruppen beigezogen, fehlt ihnen der Überblick. Studierendenvertretungen müssen nachvollziehen können, wie hochschulweite Prozesse ablaufen, an welchen Stellen Beteiligung möglich ist und wie strategische Entscheidungen entstehen. Ihre Beteiligung wird dadurch nicht nur seltener, sondern auch weniger fundiert, und die studentische Expertise nimmt schrittweise ab. Dies führt zu polarisierenderen Konflikten und weniger Verständnis auf allen Ebenen. Eine strukturell gesicherte Einbindung erhält dagegen genau jene Kompetenz, auf die eine wirksame Mitwirkung angewiesen ist.

Das Studierendenforum

Im Studierendenforum tritt an die Stelle von VERSO die kollektivierende Formulierung «die Studierenden» als Gegenüber der Hochschulleitung. Das vorgeschlagene Format erscheint uns grundsätzlich als interessant, wobei fraglich bleibt, ob ein einmal jährlich stattfindendes

⁴ Nils Brunsson (1989) beschreibt als «organisierte Heuchelei» den Fall, dass Organisationen nach aussen Handlungsfähigkeit signalisieren, ohne intern die Voraussetzungen für wirksames Handeln zu schaffen; eine nur anlassbezogene Bearbeitung von Gleichstellung lässt sich mit diesem Begriff beschreiben.

Forum tatsächlich den Anspruch erfüllen kann, studentische Perspektiven frühzeitig und systematisch in strategische Prozesse einzubinden.⁵ Die Erfahrung zeigt, dass solche Formate häufig primär der Information (im Sinne eines Frage-und-Antworten-Anlasses) dienen, als einem tatsächlichen Austausch oder sogar Mitwirkung.

Aus Sicht von VERSO wären regelmässige bilaterale Austauschformate mit Mitgliedern der Hochschulleitung zielführender. Kontinuierlicher Austausch ermöglicht institutionelles Lernen, gegenseitiges Verständnis sowie eine nachhaltige Einbindung studentischer Perspektiven in laufende Prozesse. Die Delegierten von VERSO sind für diese Arbeit bezahlt und bringen die dafür notwendige Erfahrung mit.

Mitwirkung an Kunsthochschulen im Internationalen und Nationalen Vergleich

Über die Entscheidkompetenz in repräsentativen Gremien

Die vorliegende Governance entzieht der Mitwirkung sowohl auf Hochschulebene (Hochschulleitung) als auch auf Departementsebene (Departementskonferenzen) die Möglichkeit zur direkten Einflussnahme auf Entscheide über ihre beratenden (ohne Stimmrecht) Einsitze. Die Departementskonferenzen werden zu rein informativen und vorbereitenden Gremien, die selbst keine Entscheide mehr treffen können. Die Logik der Stärkung von Mitwirkung durch die Abkoppelung zu Entscheidmechanismen ist sehr fragwürdig. Zudem vertritt das Begleitschreiben die Idee, Governance sei ein institutionsunabhängiges Strukturprinzip. Davon ausgehend bleibt für uns offen, weshalb die internationalen Referenzbeispiele gerade Kunsthochschulen mit Entscheidgremien mit Mitwirkungsdelegierten darstellen, die klare Entscheidkompetenzen mittragen und teilweise sogar über ein Stimmrecht verfügen.

Das Royal College of Art (London, UK) und Aalto University (Helsinki, Finnland)

Wir haben diese Vergleichsfälle selbst nachgelesen, und das Ergebnis hat uns überrascht. Diese beiden Vergleiche wurden im Begleitschreiben der Hochschulleitung selbst herangezogen: Die ZHdK gehe «keinen Sonderweg», «vergleichbare Hochschulen» hätten «ähnliche Klärungen vorgenommen». Gerade die Prüfung dieser beiden Referenzfälle führt aus unserer Sicht jedoch zu einem gegenteiligen Befund. Sowohl das [Royal College of Art](#) als auch die [Aalto University](#) verfügen neben ihrem exekutiven Leitungsorgan über ein zweites, akademisches Entscheidorgan, in das Studierende und Personal gewählt werden und das mit echten Kompetenzen ausgestattet ist. Am RCA ist dies der Senate: Seine Mitglieder umfassen sechs ausdrücklich gewählte Kategorien, darunter eine studentische Vertretung; der Senate trägt die volle Verantwortung für die akademische Arbeit, und der Council kann Schools, Departments oder Institute nur auf Empfehlung des Senate («Upon the recommendation of the Senate») errichten oder auflösen.⁶ Auch im Council selbst sind Studierende mit Stimmrecht vertreten.

⁵ Archon Fung (2006) unterscheidet Beteiligungsformate unter anderem danach, «how participants communicate with one another and make decisions together»; ein einmal jährliches Forum im Frage-und-Antwort-Format bedient die Informations-, nicht die Mitentscheidungsdimension.

⁶ Royal College of Art, Ordinances 2021, Ordinance 4 (The Senate: sechs gewählte Mitgliederkategorien, darunter eine studentische Vertretung) und Ordinance 1, §1.5.7 (Befugnisse des Council, «Upon the recommendation of the Senate to

Die RCA-Statuten entziehen dem Council zudem bestimmte Kernverantwortungen ausdrücklich: Nach Statute 7.9 darf der Council die Bestimmung «of the educational character and mission of the College» nicht delegieren.⁷ Der akademische Grundauftrag bleibt damit auch dort institutionell gesichert, wo die strategische Steuerung exekutiv gebündelt ist. Der Umbau des Council zwischen 2017 und 2021 verkleinerte dieses exekutive Gremium erheblich (von bis zu rund 34 auf rund 23 Sitze); die akademische Entscheidungsebene des Senate samt Statute 7.9 blieb davon unberührt.

An der Aalto University ist dieses akademische Organ das Academic Affairs Committee (AAC): Ein Entscheidungsorgan mit sieben in den Bylaws festgelegten Kompetenzen und 19 gewählten Mitgliedern, davon vier Studierende, das überdies die Mitglieder des Boards auf Vorschlag des Nominationskomitees bestellt.

Das Begleitschreiben beschreibt Aalto so, dass «vorbereitende Kommissionen und Boards ... strukturell von Entscheidungsverantwortung getrennt» seien. Auf das AAC trifft dies nicht zu: Es ist gerade kein vorbereitendes, sondern ein entscheidendes Gremium. Es entscheidet über die Curricula und Studienanforderungen, setzt die Zulassungskriterien fest und beschliesst die allgemeinen Regelungen zu Lehre, Forschung und künstlerischer Tätigkeit.⁸

Beide Referenzfälle zeigen damit dasselbe Muster: Wo strategische Steuerung in einem exekutiven Organ gebündelt wird, geschieht dies neben einem Mitwirkungsorgan mit eigener Entscheidungskompetenz, nicht an dessen Stelle. Die ZHdK-Governance schlägt die umgekehrte Richtung ein. Ihr analoges Organ, die Hochschulversammlung, wird aus der Hochschulleitung ausgeschlossen; den Departementskonferenzen wird die Entscheidungskompetenz entzogen; die dauerhaften Kommissionen werden durch befristete Arbeitsgruppen ersetzt. Die neue Governance übernimmt damit die exekutive Hälfte des zitierten Modells, lässt aber jene akademische Mitwirkungshälfte weg, die dieses Modell überhaupt erst trägt. Aus unserer Sicht stützen die herangezogenen Vergleichsfälle die vorgeschlagene Reform deshalb nicht; sie widersprechen ihr.

Diese Vergleichsfälle sind kein rechtliches Präjudiz, das die ZHdK zu einer bestimmten Struktur verpflichten würde; sie veranschaulichen einen strukturellen Grundsatz und zeigen, dass eine solche Mitwirkung praktisch erprobt und möglich ist. Dass das schweizerische Recht eine studentische Mitwirkung auf der Entscheidungsebene nicht ausdrücklich vorschreibt, bedeutet keineswegs, dass die ZHdK sie nicht vorsehen dürfte: Das Fehlen einer gesetzlichen Pflicht ist kein Verbot, sondern ein Gestaltungsspielraum. Gerade eine Kunsthochschule, die ihre eigenen Werte ernst nimmt, sollte solche bewährten Praktiken anderer Hochschulen aktiv prüfen, statt sich auf das gesetzliche Minimum zu beschränken.

Der berufsverbandliche Mitwirkungsstandard (fh-ch)

Der Berufsverband der Lehrenden und Forschenden an Schweizer Fachhochschulen (fh-ch) hat 2025 ein [Positionspapier zu den Mitwirkungsrechten an Fachhochschulen](#) veröffentlicht. Es hält fest, dass Mitwirkung mehr ist als Anhörung: «*Mitwirkung* heisst nicht nur *angehört werden*.» Eine Anhörung bedeute, «dass am Ende eines Entwicklungsprozesses die

establish, or abolish, Faculties, Schools, Departments, Institutes, Research Centres and Boards»). Online: https://rca-media2.rca.ac.uk/documents/RCA_Ordinances_2021.pdf

⁷ Royal College of Art, Statutes 2021, Statute 7.9 (nicht delegierbare Befugnisse des Council; lit. a: «the determination of the educational character and mission of the College»). Online: https://rca-media2.rca.ac.uk/documents/RCA_Statutes_2021.pdf

⁸ Aalto University, Helsinki: Aalto University Academic Affairs Committee. <https://www.aalto.fi/en/aalto-handbook/aalto-university-academic-affairs-committee> (abgerufen am 16. Mai 2026).

repräsentativen Gruppen zu einem Vorschlag positiv oder negativ Stellung nehmen können (= Vernehmlassung). » Von Mitwirkung könne «erst die Rede sein, wenn die repräsentativen Gruppen in einen Prozess involviert sind und die Entwicklung der Lösung beeinflussen können». Aus unserer Sicht müssen bei hochschulweit relevanten strategischen Prozessen sowohl eine ex-ante Beteiligung ausgewählter Delegierter, als auch eine Vernehmlassungspflicht bestehen.

Beispiel: Det Kongelige Akademi (Königlich Dänische Akademie für Architektur, Design und Konservierung)

Ein weiteres Beispiel für eine vorbildliche Mitwirkungsstruktur zeigt die Königlich Dänische Akademie für Architektur, Design und Konservierung ([Det Kongelige Akademi](#)) in Kopenhagen.⁹ Besonders bemerkenswert sind dort die drei Studienkommissionen (Studienævn) für Architektur, Design und Konservierung: Diese Gremien beaufsichtigen das fachliche Niveau der Lehre und tragen zur Qualitätssicherung der Studiengänge bei, unter anderem durch die Genehmigung von Unterrichtsplänen. Sie sind paritätisch zusammengesetzt, mit vier gewählten Vertretungen des wissenschaftlichen Personals und vier gewählten Studierenden (für Architektur und Design) beziehungsweise drei und drei (für Konservierung); die Studierenden stellen dort also die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder dar.

Auch im obersten Leitungsorgan, dem Bestyrelsen mit dreizehn Mitgliedern, sind Studierende und Personal gewählt vertreten: Neben sieben externen Mitgliedern sitzen dort drei gewählte Vertretungen des wissenschaftlichen Personals, eine gewählte Vertretung des technisch-administrativen Personals und zwei gewählte Studierende; die Direktion nimmt an den Sitzungen ohne Stimmrecht teil. Auch wo das oberste Organ extern geprägt ist, besteht es nicht für sich allein, sondern neben akademischen Mitwirkungsorganen mit echter Entscheidungskompetenz. Genau diese zweite, Hälfte fehlt in der ZHdK-Governance. Eine Kunsthochschule kann ihren Studierenden somit nicht nur Anhörungsrechte, sondern echte Mitentscheidung in studienrelevanten Kernfragen einräumen.

Die Governance beeinflusst akkreditierungsrelevante Merkmale der ZHdK / Akkreditierung 2021, Gutachterinnenbericht

Der Schweizerische Akkreditierungsrat verlangt unter Standard 2.3 nicht nur formale Mitwirkungsrechte, sondern Rahmenbedingungen, «die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen». In den AAQ-Erläuterungen zum Standard wird das Mitwirkungsrecht ausdrücklich als Bündel mehrerer Aspekte definiert, darunter der «tatsächliche Einfluss» der gewählten Vertreterinnen und Vertreter. Diese Einschätzung wurde mitunter auch aufgrund der Rückmeldungen aus der Mitwirkung und spezifisch der Studierendenorganisation getroffen. Es ist daher für die Hochschule von grosser Bedeutung, wie wirksam sich die Mitwirkung selbst wahrnimmt.

Der Gutachterinnenbericht von evalag (2021) hat die starke Mitwirkungsstruktur der ZHdK ausdrücklich als positiv hervorgehoben und sogar empfohlen, diese weiter auszubauen – insbesondere, um Prozesse für Studierende nachvollziehbarer zu machen. Es wurde festgehalten, dass «die vorhandenen Strukturen eine umfassende Mitwirkung und

⁹ Det Kongelige Akademi (Königlich Dänische Akademie für Architektur, Design und Konservierung), «Organisation og Roller», Fassung April 2025, S. 13-14. Online: https://kglakademi.dk/sites/default/files/paragraph/field_downloads/ORGANISATION_OG_ROLLER_april_2025.pdf

Partizipation» an der ZHdK ermöglichen; der Standard wurde als «vollständig erfüllt» bewertet. In der Gesamtbeurteilung Bereich 2 Governance (S. 32) hielten die Gutachterinnen weiter fest: «Die Überarbeitung und Präzisierung der Gremienstruktur, insbesondere die Gründung der Hochschulversammlung hatte aus Sicht der Gutachterinnen positive Auswirkungen auf die Mitwirkungsrechte der Hochschulmitglieder.» Auf derselben Seite wurde ausdrücklich die «herausragende Stellung der Studierendenvertretung VERSO und deren Einbindung in die Gremien» hervorgehoben. Aus unserer Sicht stellt sich deshalb die Frage, ob eine Governance-Struktur, welche dauerhafte Mitwirkungsorgane abbaut und studentische Beteiligung primär über befristete, administrativ eingesetzte Arbeitsgruppen organisiert, diesen Anforderungen weiterhin gerecht werden kann.

Der Ausschluss der HSV aus der HSL erschwert es den Hochschulangehörigen, dialogisch in eine Verhandlung oder einen Austausch mit der Hochschulleitung zu treten. In der 2021 akkreditierten Struktur war die HSV mit einer Vertretung in der HSL präsent; der neue Entwurf streicht diesen Einsitz. Das „Mitwirkungsforum“ stellt in der neuen Governance den Anspruch, dialogisch zu funktionieren – dies bei einem einmal jährlichen Treffen. Die Kompetenzen, die dem Mitwirkungsforum zugesprochen werden (*thematisiert strategische und hochschulweite Transformationsprozesse, bringt Zielkonflikte und Auswirkungen strategischer Entscheide zur Sprache, reflektiert Anliegen der Hochschulversammlung, unterstützt die qualitätsvolle Vorbereitung strategischer Entscheide*) sind in diesem Umfang aus unserer Sicht nicht realistisch, und stellen keine „echte“ Mitwirkung dar. Tatsächlicher Einfluss entsteht nicht durch zusätzliche Dialogformate, sondern erst durch institutionell abgesicherte Entscheidungskanäle und nachvollziehbare Rückkopplungspflichten.

Hinzu kommt, dass die geltende Hochschulordnung in §11 vier Mitwirkungsorgane kennt: die Hochschulversammlung, den Studierendenrat, die Delegiertenversammlung der Lehrenden und Forschenden sowie den Personalrat. Der neue Entwurf führt drei davon, den Studierendenrat, die Delegiertenversammlung der Lehrenden und Forschenden und den Personalrat, nur noch als Bestandteile der HSV-Zusammensetzung, nicht als eigenständige Mitwirkungsorgane auf.

Schlussbemerkung

Unsere Kritik richtet sich nicht gegen die Weiterentwicklung der Governance als solche. Eine Reform, die diesen Anspruch ernst nimmt, könnte an die umfangreiche Forschung und erprobte Praxis zu partizipativer und geteilter Hochschul-Governance anknüpfen, statt Mitwirkung und institutionelle Teilhabe zu verschmälern. Leider zeigt sich im aktuellen Prozess rund um die Governance dasselbe Muster wie auch im Dokument selbst: Entscheidungskompetenzen werden geschmälert und konzentriert, und noch bevor das Dokument tatsächlich beschlossen wird, zeigen seine Strukturen bereits Wirkung. Dies entspricht nicht dem partizipativen Führungsstil, den die ZHdK anstreben möchte. Kontrollprozesse sollen an einer Hochschule nicht nur von oben gesteuert stattfinden, sondern auch demokratisch ermöglicht werden.

Die Qualität einer Hochschule zeigt sich nicht allein in der Effizienz ihrer Entscheidungsstrukturen, sondern auch darin, wie sie mit unterschiedlichen Perspektiven, Dissens und institutioneller Verantwortung umgeht. Aus unserer Sicht besteht die Stärke der ZHdK gerade darin, dass Mitwirkung, Diversität und kritische Auseinandersetzung strukturell ermöglicht wurden. Eine Hochschule braucht Reibungsflächen und produktiven Dissens. Unterschiedliche Perspektiven und kritische Diskussionen sind keine Störungen, sondern ein Teil einer funktionierenden Hochschulkultur. Wir wünschen uns, dass die Hochschulleitung diese Qualität erkennt und wertschätzt.

VERSO fordert,

- dass die Governance von der Hochschulleitung zur hochschulweiten Vernehmlassung freigegeben wird;
- dass die Stellungnahmen der Mitwirkungsorgane gemeinsam mit der Governance dem Fachhochschulrat sowie der Akkreditierungs-Gutachter:innengruppe vorgelegt werden;
- dass die Bereiche Gleichstellung & Diversity, Nachhaltigkeit und Internationales als dauerhafte Kommissionen institutionalisiert werden: Mit klar definierten Mandaten, einem verbindlichen Budget, regelmässigen Sitzungen, Berichtspflichten, garantierter studentischer Mitwirkung und transparenter Dokumentation.
- dass die Mitwirkungsorgane (Studierendenrat, Delegiertenversammlung der Lehrenden und Forschenden, Personalrat) nicht auf Bestandteile der Hochschulversammlung reduziert werden, sondern einzeln genannt werden;
- dass die Wirkung der neuen Governance nach rund zwölf Monaten gemeinsam mit den Mitwirkungsorganen und extern überprüft wird, nicht allein durch die Hochschulleitung;

Der Studierendenrat von VERSO, 18. Mai 2026

Anhang

1. Auszug Governance 2026, Abschnitt 2.6 „Arbeitsgruppen“ (Stand 24.04.2026, Beschlussfassung v1.0)

2.6 Arbeitsgruppen – auftragsbezogen, zeitlich befristet und ergebnisorientiert Die für die institutionelle Entwicklung der ZHdK besonders relevanten Querschnittsthemen wie beispielsweise Nachhaltigkeit, Diversity, Internationales und Digitale Transformation, sind strategisch hoch bedeutsam. Diese Themen werden jedoch nicht über eigene dauerhafte Kommissionen oder Fachgruppen gesteuert, sondern über klar definierte Linienzuständigkeiten bzw. Leitungspersonen. Die jeweils zuständigen Leitungspersonen tragen die Verantwortung für die strategische Verankerung, die bereichsübergreifende Abstimmung sowie die Weiterentwicklung dieser Themenfelder. Zur Bearbeitung spezifischer Fragestellungen, zur Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen oder zur Koordination bereichsübergreifender Vorhaben können die zuständigen Leitungspersonen befristete Arbeitsgruppen einsetzen. Diese arbeiten auf der Grundlage eines klar umrissenen, durch die Hochschulleitung genehmigten Auftrags, einer definierten Laufzeit und sind auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet. Ihr Einsatz ist nicht auf operative Fragestellungen beschränkt, sondern umfasst je nach Mandat auch konzeptionelle, koordinierende oder strategische Aufgaben. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen fliessen in die zuständigen Linien- und Leitungsgremien ein. Über den Stand und die Entwicklung der Querschnittsthemen wird regelmässig im Rahmen der Linienverantwortung an die Hochschulleitung berichtet. 11 Damit ist die institutionelle Verankerung und Steuerung dieser Themen gewährleistet, ohne zusätzliche dauerhafte Gremienstrukturen aufzubauen.

2. Gutachterinnenbericht der institutionellen Akkreditierung der ZHdK durch evelag (2021):

[https://intern.zhdk.ch/fileadmin/data_subsites/data_intranet/01 Hochschule/01 Organisation/04 Rektorat/02 Akkreditierung und Qualitaetsentwicklung/Dokumente und PDFs/Akkreditierung/inst_akk_zhdk_bericht c 21013 final.pdf](https://intern.zhdk.ch/fileadmin/data_subsites/data_intranet/01_Hochschule/01_Organisation/04_Rektorat/02_Akkreditierung_und_Qualitaetsentwicklung/Dokumente_und_PDFs/Akkreditierung/inst_akk_zhdk_bericht_c_21013_final.pdf)

3. Akkreditierungsverordnung HFKG: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2015/362/de> (Stand am 1. August 2022)

2.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

4. fh-ch, Verband der Lehrenden und Forschenden an Schweizer Fachhochschulen: Mitwirkungsrechte an Fachhochschulen. Grundlagen und Forderungen, 2025. <https://fh-ch.ch/wp-content/uploads/sites/8/2025/05/fh-ch-2025-Mitwirkungsrechte-an-Fachhochschulen-Grundlagen-und-Forderungen.pdf> (abgerufen am 16. Mai 2026).

Quellenverzeichnis

- 1) Matthews, K. E. / Dollinger, M. (2023): Student voice in higher education. The importance of distinguishing student representation and student partnership. In: Higher Education 85, S. 555-570. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00851-7>
- 2) Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- 3) Mintzberg, H. (1983): Structure in Fives. Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- 4) Brunsson, N. (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester: John Wiley & Sons.
- 5) Fung, A. (2006): Varieties of Participation in Complex Governance. In: Public Administration Review 66 (Special Issue: Collaborative Public Management), S. 66-75.
- 6-7) Royal College of Art, London: Governance (Council und Senate). <https://www.rca.ac.uk/more/organisation/governance/>. Statutes 2021: https://rca-media2.rca.ac.uk/documents/RCA_Statutes_2021.pdf. Ordinances 2021: https://rca-media2.rca.ac.uk/documents/RCA_Ordinances_2021.pdf (abgerufen am 16. Mai 2026).
- 8) Aalto University, Helsinki: Aalto University Academic Affairs Committee. <https://www.aalto.fi/en/aalto-handbook/aalto-university-academic-affairs-committee>
- 9) Det Kongelige Akademi (Royal Danish Academy), Kopenhagen: Organisation og Roller, Fassung April 2025. https://kglakademi.dk/sites/default/files/paragraph/field_downloads/ORGANISATION OG ROLLER april 2025.pdf (abgerufen am 16. Mai 2026).