

Vorstand HSV

Vorstand VERSO

Zürich, 26. Mai 2026

Antwort der Hochschulleitung zur Stellungnahme von HSV und VERSO zur Governance ZHdK

Sehr geehrte Präsidentin der HSV, liebe Brigitte

Sehr geehrte Präsidentin von VERSO, liebe Lucia

Die Stellungnahmen der HSV und von VERSO vom 18.05.2026 zeigen, dass Mitwirkung¹ an der ZHdK nicht als formales Anhörungsrecht verstanden wird, sondern als Teil der institutionellen Kultur, der Qualitätsentwicklung und des Selbstverständnisses der Hochschule.

Das soll so bleiben. Genau daran knüpft die neue Governance an. Sie schwächt Mitwirkung nicht, sondern ordnet sie neu: weg von informeller Präsenz in Entscheidungszusammenhängen, hin zu klar mandatierten, frühzeitigen, nachvollziehbaren und rückgekoppelten Formen der Beteiligung.

Mitwirkung und Entscheidung werden unterschieden, nicht gegeneinander ausgespielt. Diese Klärung ist kein Abbau demokratischer Kultur, sondern eine Voraussetzung verantwortlicher Hochschulführung. Eine Hochschule ist keine basisdemokratische Organisation, sondern eine öffentlich verantwortete, akkreditierungspflichtige Institution mit gesetzlichem Auftrag, finanzieller Rechenschaftspflicht, Qualitätsverantwortung und strategischem Entwicklungsdruck.

Die neue Governance schafft dafür drei Dinge: erstens klare Verantwortungsordnung, zweitens strukturierte Wissensintegration und drittens nachvollziehbare Rückkopplung. Die Mitwirkung ist nicht mehr an der HSL als Entscheidgremium beteiligt, aber sie ist strukturell an zahlreichen Stellen vorgesehen: in der Strategiekommission, den Kommissionen Bildung sowie Forschung und Innovation, in Dialogforen, im Mitwirkungsforum, im Studierendenforum, im Impulsraum, im Impulsforum, in Vernehmlassungen, in Projekten sowie in departementalen Resonanz- und Austauschformaten.

Die HSL ist das zentrale Entscheidgremium. Wer dort Einsitz nimmt, trägt Entscheidverantwortung für die Gesamteinstitution – gegenüber dem Fachhochschulrat, dem Kanton, der Öffentlichkeit. Diese Verantwortung kann nicht gleichzeitig als Vertretungsmandat einzelner Anspruchsgruppen wahrgenommen werden. Die Hochschulleitung beansprucht diesen Raum. Führung braucht Orte, an denen sie im Kreis der Verantwortungsträger:innen denken, abwägen und verantworten kann – genau wie die Mitwirkung ihre eigenen Räume dafür hat.

Die HSV ist ein zentrales Organ institutioneller Mitwirkung, aber kein Teil der Exekutive. Ihre Stärke liegt darin, Perspektiven, Erfahrungen, Kritik, Frühwarnungen und Alternativen so einzubringen, dass Entscheidungen besser werden.

Mitwirkung darf nicht zur nachgelagerten Konsultation werden. Daher ist ex-ante-Mitwirkung stark in der neuen Governance verankert. Frühzeitigkeit, Informationsflüsse, Rückmeldungen und departementale Mindeststandards müssen präzise operationalisiert werden. Die Governance bietet dafür die Architektur. Nun muss sie verbindlich gelebt werden.

Die neue Governance ist kein Rückzug aus der Mitwirkung, sondern eine Klärung ihrer Funktion. Wer das als Abbau liest, hat das Dokument nicht erfasst oder liest es selektiv.

Die Hochschule hört zu, sucht Perspektiven, integriert Erfahrungswissen und ermöglicht Kritik. Aber sie entscheidet dort, wo Verantwortung getragen werden muss. Das ist kein Widerspruch zu einer offenen Kunsthochschule. Es ist die Bedingung dafür, dass sie langfristig handlungsfähig bleibt.

Nachfolgend werden einige Aspekte noch näher erörtert.

Freundliche Grüsse



Karin Mairitsch
Rektorin
Im Namen der Hochschulleitung

Weiterführende Erörterungen

Warum die neue Governance Mitwirkung stärkt und nicht schwächt

Präambel

Die Stellungnahmen von HSV und VERSO vom 18.05.2026 sind ernsthafte, engagierte Dokumente. Sie zeigen, wie tief die Fragen, die diese Governance aufwirft, verankert sind und wie viel der Hochschulgemeinschaft an einer lebendigen Mitwirkungskultur liegt. Dieser Text ist kein Widerspruch zu dieser Haltung. Er ist ein Versuch, die institutionelle Logik hinter der neuen Governance sichtbar zu machen – mit dem Ziel, dass die Hochschule nicht trotz, sondern durch klare Strukturen offen und partizipativ bleibt.

Die Ausgangslage: Eine Hochschule unter Druck

Die ZHdK agiert in einem Umfeld, das sich grundlegend verändert hat. Finanzpolitischer Druck, Sparmassnahmen im kantonalen Hochschulbereich, die zunehmende Forderung nach Rechtfertigung öffentlicher Mittel für Kunsthochschulen, eine wachsende Regulierungsdichte durch das HFKG und die Akkreditierungsverordnung: Das ist kein abstraktes Szenario. Es ist die konkrete Lage, in der die ZHdK heute führt und entscheidet. Klare Governance ist deshalb keine Machtfrage. Sie ist eine Frage institutioneller Resilienz. Diese Einschätzung ist nicht neu und sie stammt nicht erst aus der aktuellen Governance-Debatte. Bereits im Kontext der HSV-Peer Review hielt die Rektorin fest: «Der schweizerische Typus der geführten Hochschule ist meines Erachtens ein guter Weg, sowohl Mitwirkung zu ermöglichen als auch in angemessener Geschwindigkeit auf Vorgaben, Dynamiken und Entwicklungen zu reagieren.»

Im Unterschied zum wissenschaftlichen Kontext, kann es in der Führung einer Hochschule längst nicht immer darum gehen, möglichst viele Stimmen und Entscheide möglichst lange offen zu halten. Die Hochschule muss priorisieren, Ressourcen steuern, Zielkonflikte entscheiden und auch unbequeme Entscheidungen treffen können. Und manchmal sehr rasch. Auch unter Ungewissheit. Gerade wenn Mittel knapper werden, braucht es Führung. Sonst werden Ressourcen durch Dauerabstimmung, Verantwortungsdiffusion und blockierte Prozesse verbraucht. Das gefährdet am Ende genau jene Freiräume, die Kunst, Lehre, Forschung und studentische Entwicklung brauchen.

Was die neue Governance an Mitwirkung tatsächlich enthält

Der Vorwurf, Mitwirkung werde geschwächt, verträgt sich nicht mit dem, was im Governance-Dokument steht. Ein nüchterner Blick auf die Architektur zeigt: Die Mitwirkung der neuen Governance ist sogar umfangreicher als die bisherige. Sie ist nur anders organisiert.

Das HSV-Präsidium ist *gleichberechtigtes* (also stimmberechtigtes) Mitglied der Strategiekommission – dem Gremium, das strategische Geschäfte vorbereitet und priorisiert, bevor sie in die HSL gehen. Das ist strukturell weit bedeutsamer als ein Einsitz im Entscheidorgan: Die HSV wirkt dort, wo Prioritäten gesetzt und Grundlagen erarbeitet werden, aktiv mit. In der Bildungskommission sind zwei studentische Einsätze (HSV) sowie eine Vertretung des

Lehrpersonals (HSV) vorgesehen, alle *gleichberechtigt* mit allen anderen Mitgliedern. In der Forschungs- und Innovationskommission ist ebenfalls HSV-Vertretung gesichert. Dazu kommen Departementskonferenzen, Dialogforen, das Mitwirkungsforum, das Studierendenforum, bilaterale Gespräche und der Impulsraum – zweimal jährlich öffentlich besprochen im Impulsforum.

Diese Struktur ist nicht weniger Mitwirkung. Sie ist anders konzipierte Mitwirkung: früher, gezielter, mandatiert, mit klar definierten Rückkopplungspflichten. Und sie ist ehrlicher – weil sie keine Beteiligung in Entscheidungsgremien verspricht.

In der Peer Review der HSV (2023) stellen die externen Peers fest, dass die HSV «eine reaktive Arbeitskultur pflegt», kein einheitliches Rollenverständnis hat und die Frage offenliess, «ob das Mitwirkungsforum politischer und proaktiver handeln soll». Die neue Governance gibt darauf eine Antwort: klare Mandate, frühe Einbindung, definierte Rückkopplungspflichten. Das stärkt die HSV. Es schwächt sie nicht.

Warum die Trennung von Mitwirkung und Entscheidung richtig ist

Der zentrale Einwand der HSV lautet, die neue Governance degradiere Mitwirkung zur nachgelagerten Anhörung. Dieser Einwand verkennt die Governance grundlegend und verkennt, warum die Trennung nicht nur legitim, sondern organisationstheoretisch geboten ist.

Organisationen sind Entscheidungssysteme. Stefan Kühl, der in beiden Stellungnahmen zitiert wird, macht genau diesen Punkt deutlich: Beteiligung kann Entscheidungen vorbereiten und verbessern, aber nicht ersetzen. Wer das versucht, erzeugt nicht mehr Demokratie, sondern weniger Klarheit und am Ende mehr Frustration bei allen Beteiligten. Die Partizipationsfalle entsteht nicht, wenn Mitwirkung von Entscheidung getrennt wird. Sie entsteht, wenn Mitwirkungsformate Entscheidungsmacht suggerieren, die sie strukturell nicht haben.

Archon Fung unterscheidet Partizipationsformen danach, wer beteiligt ist, wie kommuniziert wird und welche Autorität Beteiligung erhält. Sein Befund: Wirksame Beteiligung verlangt nicht Sitz und Stimme im Entscheidorgan, sondern ein klares Design von Zugang, Verarbeitung und Wirkung. Genau deshalb ist die neue Governance anspruchsvoller als eine blosser Anhörung: Sie verpflichtet die Institution, Mitwirkung zu strukturieren, Ergebnisse zu dokumentieren und Rückmeldungen nachvollziehbar zu machen.

Zur HSL-Frage: Klärung statt Schwächung

Die HSV sieht im Wegfall ihres Einsitzes in der Hochschulleitung einen Verlust unmittelbarer institutioneller Anschlussfähigkeit. Dieser Punkt verdient eine direkte Auseinandersetzung.

Die Hochschulleitung ist gemäss Fachhochschulgesetz das zentrale Entscheidungsgremium der Hochschule. Sie trägt kollektive Verantwortung gegenüber dem Fachhochschulrat, dem Kanton und der Öffentlichkeit. Eine Mitwirkungsrepräsentation in einem solchen Entscheidorgan erzeugt strukturelle Rollenkonfusion: Ist die HSV-Vertretung Mitwirkende? Beobachterin? Zuhörende? Keine dieser Antworten ist befriedigend. Wer dort Einsitz nimmt, trägt Entscheidungsverantwortung für die Gesamtinstitution. Diese Verantwortung kann nicht gleichzeitig als Vertretungsmandat einer Anspruchsgruppe wahrgenommen werden. Die neue Governance löst diesen strukturellen Knoten.

Was die HSV im HSL-Einsatz hatte, war in erster Linie Einblick in Informationsflüsse sowie Zugang zu strategischen Diskussionen. Beides allerdings an Vertraulichkeit gebunden und damit ohnehin nur dem Präsidium selbst zugutekommend, nicht der Mitwirkung als Ganzer. Was sie in der Strategiekommission hat, ist stimmberechtigte, inhaltliche Mitgestaltung: früher im Prozess, auf reale Entscheide ausgerichtet. Der Tausch ist kein Verlust.

Dass dieser Tausch kein Verlust ist, zeigt auch die Peer Review, welche die HSV 2023 selbst in Auftrag gab. Die externen Peers empfahlen ausdrücklich, vor einem Vorstoss für Stimmrecht in der HSL zu überlegen, «was genau angestrebt wird». Mit einem Stimmrecht erhielte die HSV «unter Umständen auch relativ wenig Gewicht, nämlich genau eine Stimme». Die Frage, welcher Weg zur Einflussnahme geeignet sei, wurde offengelassen. Die neue Governance beantwortet diese Frage: nicht über eine Stimme in einem Entscheidgremium, sondern durch inhaltliche Mitgestaltung früher im Prozess.

Hinzu kommt eine strukturelle Asymmetrie, die bisher selten benannt wurde: Die Hochschulleitung hat keinen eigenen, geschützten Diskussionsraum. Mitwirkung ist in allen zentralen Formaten präsent — einschliesslich der Retraite, die schon begrifflich einen Rückzugsort der Hochschulleitung bezeichnen würde.

Die Mitwirkung hingegen verfügt über eigene Sitzungsgefässe ohne Beteiligung der Leitung. Das ist ihr gutes Recht. Aber es bedeutet, dass die Asymmetrie nicht dort liegt, wo die Stellungnahmen sie verorten. Sie liegt genau umgekehrt: Leitungsentscheide entstehen unter ständiger Mitwirkungspräsenz, während Mitwirkungspositionierungen ohne Leitungsbeteiligung vorbereitet werden können.

Dieses Muster zeigt sich auch auf departementaler Ebene.

Störungen und Reibung sind in Organisationen wertvoll. Aber sie entfalten ihre Wirkung dort, wo Perspektiven in Entscheidungen einfließen sollen, nicht dort, wo Entscheidungen getroffen und verantwortet werden. Die neue Governance zieht aus dieser Erfahrung die richtige Konsequenz: nicht Ausschluss, sondern Klärung. Führung braucht Orte, an denen sie im Kreis der Entscheidungsträger:innen denken, abwägen und verantworten kann – genau wie die Mitwirkung ihre eigenen Räume hat. Hat sie diese Räume nicht, führt das faktisch und verständlicherweise zu Schattentreffen und Schattengremien, sowohl auf Hochschul- wie auch auf Departementebene.

Was auf Hochschulebene gilt, soll auch auf Departementebene gelten: Die ex-ante-Einbindung der Mitwirkung ist kein Privileg der zentralen Governance, sondern ein Prinzip, das bei der Ausgestaltung der departementalen Strukturen und Ordnungen konsequent mitgedacht wird. Die Departementsordnung und die Geschäftsordnungen, die aus dieser Governance entstehen, werden diesen Anspruch operationalisieren.

Weder an der ZHAW noch an der PHZH ist die Hochschulversammlung Mitglied der Hochschulleitung. In beiden Institutionen gilt dasselbe Prinzip wie in der neuen ZHdK-Governance: Mitwirkung und Entscheidung sind strukturell klar getrennt. Die ZHdK bewegt sich mit der neuen Governance also keineswegs unter dem Standard vergleichbarer Fachhochschulen des Kantons. Sie hat sogar weit mehr Gremien, in denen Mitwirkung vertreten ist.

Die HSV verweist zudem auf ein Beschlussdokument des Fachhochschulrats vom 3.12.2024, in dem der bisherige HSL-Einsitz der HSV-Präsidentin als «Bindeglied» beschrieben wird. Dieser Hinweis ist korrekt. Er beschreibt aber die bisherige Praxis, nicht eine normative Anforderung. Der FHR beschreibt, was war; er schreibt nicht vor, was sein muss. Die neue Governance ersetzt dieses Bindeglied nicht durch Distanz, sondern durch strukturell stärkere Formen der Verbindung: das HSV-Präsidium in der Strategiekommission mit Stimmrecht, bilaterale Dialogforen zweimal pro Semester, verbindliche Informationsflüsse sowie strukturierte Rückmeldungspflichten.

Zur Auflösung der thematischen Kommissionen

VERSO argumentiert ausführlich für den Erhalt der Kommissionen für Diversity, Nachhaltigkeit und Internationales. Das Argument verdient eine direkte Antwort.

Das Problem dieser Kommissionen war nicht mangelndes Engagement ihrer Mitglieder. Es war strukturelles. Mintzberg (1983) hat gezeigt, dass Expertenorganisationen wie Hochschulen dazu neigen, Themen in Gremien zu verschieben, statt sie in der Linie zu verankern. Das Ergebnis sind – in Brunssons Formulierung – Gremien mit hoher symbolischer, aber geringer operativer Wirkung: eine «organisierte Heuchelei», die Verantwortung suggeriert, ohne sie zu schaffen.

Was die neue Governance stattdessen vorsieht, ist klare Linienverantwortung: Eine benannte Führungskraft trägt die Verantwortung, hat Ressourcen und schuldet der Hochschulleitung Rechenschaft. Das ist nicht weniger Engagement für Diversity oder Nachhaltigkeit. Es ist verbindlicheres Engagement. Ergänzt wird es durch mandatierte, temporäre Arbeitsgruppen für konkrete Vertiefungsfragen, durch das Netzwerk Nachhaltigkeit im Prorektorat Bildung sowie durch den Impulsraum, der jederzeit offensteht.

Gleichwohl wird sich die Hochschulleitung nochmals mit der Frage befassen, ob das Thema Diversity anstatt in Form einer temporären Arbeitsgruppe allenfalls als ständige Fachgruppe weitergeführt werden soll: in angepasster Form, mit klar definiertem Mandat, schlanker Zusammensetzung und direkter Berichtslinie zur zuständigen Linienverantwortung. Diversity war auch nie als Dossier organisiert. Diese Frage verdient eine nochmalige sorgfältige Prüfung. Die Themen Internationales und Nachhaltigkeit hingegen sind sowohl im Prorektorat Bildung (Internationales und Nachhaltigkeit), im Rektorat (Internationales) und in den Services (Nachhaltigkeit) stark verankert und werden nicht mehr verhandelt.

Akkreditierungsrecht: Was die Normen verlangen

Standard 2.3 der Akkreditierungsverordnung HFKG verlangt, dass die repräsentativen Gruppen ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen. Die ESG betonen die Einbindung interner Stakeholder in Qualitätssicherung und Hochschulentwicklung. Beide Normen schreiben weder Stimmrecht in Entscheidungsgremien noch Vernehmlassung jedes Strategiedokuments vor. Weder HFKG noch ESG verlangen, dass Mitwirkungsorgane Einsitz im obersten Entscheidungsgremium haben. Massgeblich ist, dass Beteiligung wirksam, systematisch, dokumentiert und institutionell anschlussfähig organisiert ist.

Die neue Governance der ZHdK erfüllt diese Anforderungen und geht in mehreren Punkten darüber hinaus: gesicherte Einsätze mit Stimmrecht in drei Kommissionen, garantierter Zugang zu Traktanden und Beschlüssen, Antragsrecht gegenüber der Hochschulleitung, institutionell abgesicherte Dialogformate, verbindliche Rückmeldungspflichten und eine evaluationsgebundene Weiterentwicklung der Governance. Partizipation ist als eines der zehn Governance-Prinzipien verankert.

Der Wegfall des HSV-Einsitzes in der Hochschulleitung bedeutet keine Unterschreitung dieser Anforderungen. Er bedeutet eine andere Governance-Logik: Mitwirkung wird strukturell breit eingebunden, aber von der formalen Entscheidungsverantwortung getrennt. Das entspricht dem in der Governance-Forschung verbreiteten Verständnis professioneller Organisationen: Beteiligung verbessert Entscheidungen, ersetzt aber nicht die Verantwortung derjenigen Instanzen, die für Strategie, Ressourcen und institutionelle Gesamtsteuerung rechenschaftspflichtig sind.

Zum internationalen Vergleich

VERSO zitiert das Royal College of Art (RCA) und die Aalto University als Belege für weiterreichendere Mitwirkungsrechte. Eine direkte Prüfung dieser Referenzfälle anhand der publizierten Governance-Dokumente führt zu einem anderen Befund und widerspricht der Darstellung von VERSO in wesentlichen Punkten. Beide Referenzfälle zeigen dasselbe Muster: Wo strategische Steuerung in einem exekutiven Organ gebündelt wird, geschieht dies neben einem Mitwirkungsorgan mit klar definierter Funktion und nicht in Vermischung mit ihm. Die ZHdK-Governance folgt exakt dieser Logik. Die herangezogenen Vergleichsfälle stützen die vorgeschlagene Reform. Sie widersprechen ihr nicht. Die gesetzlichen Voraussetzungen sind überdies nicht vergleichbar.

Zum Stellenwert der Governance als Dokument

Vorab eine Richtigstellung, die in beiden Stellungnahmen fehlt: Der gesamte Vorstand der HSV war bei der Entwicklung der neuen Governance über Monate hinweg einbezogen. Er erhielt am 28. November 2025 erstmals einen Entwurf und war von da an bis im Mai 2026 kontinuierlich in den Prozess einbezogen. Er konnte verschiedene Fassungen schriftlich kommentieren. Ergänzend fanden mündliche Austausche zwischen dem HSV-Vorstand und der Leiterin Hochschulentwicklung statt.

Das ist Mitwirkung ex ante – genau so, wie sie die neue Governance vorsieht, und genau so, wie sie in der Partizipationsforschung als wirksamste Form gilt. Die Forderung nach einer zusätzlichen hochschulweiten Vernehmlassung ignoriert diesen Prozess und damit den aktiven Beitrag, den die HSV konform ihrer Rolle bereits geleistet hat.

Hinzu kommt ein grundlegendes Missverständnis über den Status dieses Dokuments. Die Governance ist kein abschliessender Beschluss. Sie ist der konzeptionelle Rahmen, die Architektur, aus der alle verbindlichen Rechtsgrundlagen nun erst noch entstehen: die Hochschulordnung, die Departementsordnung, die Prorektoratsordnung sowie die Geschäftsordnungen des Rektorats, der Prorektorate, der Departemente und der Services.

Diese Ordnungen – nicht das Governance-Dokument selbst – sind die rechtlich verbindlichen Instrumente. Und genau sie gehen in die formelle Vernehmlassung der Hochschulversammlung.² Die Governance wird dabei als Grundlage beigelegt: Sie erklärt die Prinzipien, die Systematik und die Logik, auf der die drei Ordnungen aufbauen, damit die HSV die nachfolgenden Rechtstexte im Zusammenhang lesen, einordnen und fundiert beurteilen kann. Die HSV bekommt ihren formellen «ex-post»-Mitwirkungsraum also präzise dort, wo er hingehört und wo er rechtlich vorgesehen ist: bei den Ordnungen, die das Leben der Hochschule konkret regeln – und mit dem konzeptionellen Rahmen, der sie verständlich macht.

Die Governance ist in diesem Sinne ein Erörterungsdokument: Sie legt Prinzipien, Systematik und Logik fest, damit die nachfolgenden Ordnungen kohärent und widerspruchsfrei entstehen können. Sie ist Ausgangspunkt, nicht Abschluss. Wer die Governance selbst als Gegenstand einer umfassenden Vernehmlassung verlangt, verkennt diesen Prozesscharakter.

Zur Forderung nach einer hochschulweiten Vernehmlassung der Governance

Die Forderung nach einer hochschulweiten Vernehmlassung der Governance verdient eine grundsätzliche Antwort — nicht nur eine prozedurale.

Das Fachhochschulgesetz sieht keine direkte Demokratie vor. Es sieht gewählte Mitwirkung vor. Die HSV ist genau dafür da: Sie vertritt die Hochschulangehörigen institutionell, mandatiert und mit demokratischer Legitimation. Das ist keine Einschränkung — das ist die Stärke repräsentativer Mitwirkung. Sie ermöglicht kontinuierliche, sachkundige und verbindliche Einbindung, die eine gelegentliche Konsultation der Gesamtheit nie leisten könnte.

Wenn die HSV im entscheidenden Moment nicht vertreten, sondern alle eingebunden wissen will, stellt sie ihr eigenes Mandat in Frage. Eine Vertretung, die im Moment der Bewährung auf die Gesamtheit verweist, delegiert ihre Verantwortung zurück an jene, die sie gewählt haben, um genau das zu verhindern. Das ist keine stärkere Demokratie. Es ist eine Schwächung der gewählten Mitwirkung.

Der Peer Review Bericht der HSV hält fest, was eine hochschulweite Vernehmlassung leisten kann und was nicht: «Es scheint rein vom Zeitaufwand her nicht möglich, dass sich alle Mitglieder sorgfältig in sämtliche Dokumente und Fragestellungen einarbeiten.» Das gilt für die HSV-Mitglieder. Es gilt erst recht für alle Hochschulangehörigen. Eine Vernehmlassung, an der alle teilnehmen, die nicht über die institutionellen Kenntnisse verfügen, die für eine fundierte Beurteilung eines Governance-Dokuments aber unbedingt nötig wären, erzeugt keine bessere Qualität. Sie erzeugt mehr Stimmen und viel Rauschen. Für eine fundierte Stellungnahme gibt es eine gewählte Vertretung.

Die neue Governance stärkt die HSV als Institution: durch klare Mandate, frühe Einbindung und verbindliche Rückmeldungspflichten. Sie tut das nur, wenn die HSV diese Rolle auch annimmt: als Vertretung, nicht als Durchlaufstation zur Gesamtbefragung.

Was auf dem Spiel steht

Wir wollen zum Schluss offen benennen, was aus unserer Sicht wirklich auf dem Spiel steht.

Zunächst, was nicht auf dem Spiel steht: die Wertschätzung für Mitwirkung, für Diversität, für Partizipation. Diese Werte sind in der Governance nicht trotz der Reform verankert, sondern durch sie. Eine Hochschule, die nicht klar führt, kann diese Werte auf Dauer nicht verteidigen – gegen externe Eingriffe, Ressourcenkürzungen, institutionelle Erosion.

Was auf dem Spiel steht: die Handlungsfähigkeit der ZHdK in einem Umfeld, das weniger Spielraum bietet als früher. Die Fachhochschulen stehen in der Schweiz unter zunehmendem Legitimierungsdruck. Eine ZHdK mit klarer Governance, einer starken und konsolidierten Hochschulleitung und einer gut verankerten Mitwirkungskultur ist besser positioniert als die heutige ZHdK.

Mitwirkung bleibt zentral und wirksam. Wirksam ist sie dann, wenn sie früh einsetzt, wenn sie auf real gestaltbare Fragen trifft, wenn sie fachlich fundiert erfolgt, wenn sie dokumentiert wird und wenn transparent zurückgemeldet wird, was aufgenommen wurde und was nicht. Nicht jede Mitwirkung führt zur Übernahme einer Position. Aber jede ernsthafte Mitwirkung verdient eine Antwort. Voraussetzung für all das ist ein Grundvertrauen, das strukturell ermöglicht, aber nicht erzwungen werden kann – und das HSL und HSV aktiv gestalten müssen.

Quellen

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. Wiley.

Demarmels, S. / Kilchenmann, M. (2023). Peer Review Selbstevaluationsbericht HSV ZHdK. Im Auftrag der Hochschulversammlung ZHdK.

European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG 2015).

evalag, Bericht zur institutionellen Akkreditierung ZHdK, 2021.

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(S1), 66–75.

HSV: Dätwyler, B. (2026). Stellungnahme der Hochschulversammlung zur Governance ZHdK. Zuhanden der Hochschulleitung. Zürich, 18. Mai 2026.

Kühl, S. (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. VS Verlag.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives*. Prentice-Hall.

Schweizerischer Akkreditierungsrat, Akkreditierungsverordnung HFKG, Art. 23 (Standard 2.3).

VERSO: Studierendenrat VERSO (2026). VERSO Stellungnahme Governance ZHdK 2026. Zürich, 18. Mai 2026.

Anmerkungen

-
- 1 Dieser Text bezieht sich durchgehend auf die institutionell verankerte, gesetzlich geregelte Mitwirkung gemäss Fachhochschulgesetz – also auf die strukturierten Formen der Beteiligung durch die HSV. Davon zu unterscheiden ist die alltägliche Partizipation, das Mitdenken, Mitgestalten und die informelle Zusammenarbeit, die an der ZHdK auf allen Ebenen stattfindet und ausdrücklich erwünscht und unabdingbar ist. Auch diese Kultur der Beteiligung steht ausser Frage, ist aber nicht Gegenstand dieser Antwort auf die beiden Stellungnahmen.
 - 2 Zeitplan
18.06.26: Gleichzeitige Vernehmlassung von drei Ordnungen: Hochschulordnung, Departementsordnung, Prorektoratsordnung
19.08.26: Beschluss der drei Ordnungen durch die HSL
03.09.26: Eingabe an den FHR
29.09.26: Behandlung im FHR
01.10.26: In-Kraft-Setzung

Die **Geschäftsordnungen** der Departemente, der Prorektorate, des Rektorats und der Services kommen zu einem späteren Zeitpunkt in die Vernehmlassung.