

Re-Organisation der Mitwirkungsgremien: Verbesserung der Mitwirkungsarbeit an der ZHdK

Dieses Konzept thematisiert die komplexe Struktur der Mitwirkung an der ZHdK und reflektiert zugleich grundsätzliche Prinzipien partizipativer Hochschulentwicklung. Es beabsichtigt eine Optimierung der Mitwirkungsprozesse durch ein klares Rollenverständnis, transparente Kommunikation sowie eine nachhaltige Arbeitskultur. Drei Säulen bilden die Grundlage:

- die Neukonstituierung gemäss nPVF
- die Erkenntnisse aus der Peer Review 2023
- die Weiterentwicklung der gelebten Mitwirkungspraxis

1. Ausgangslage

Seit ihrer Gründung im Jahr 2008 hat sich die Arbeit der Mitwirkungsgremien professionalisiert. Gleichzeitig zeigen sich strukturelle Defizite und Handlungsbedarf.

Die seit 2024 in Kraft getretene Personalverordnung der Zürcher Fachhochschulen (PVF) eröffnet die Möglichkeit, die Strukturen und die Kultur der Mitwirkung an der ZHdK grundlegend zu überdenken. Im Anschluss an die Peer Review (2023) hat sich die HSV daher intensiv mit ihren Aufgaben, ihrer Verankerung und ihrer Rolle innerhalb der Hochschule auseinandergesetzt.

Der Peer-Review-Bericht identifiziert eine überwiegend reaktive Arbeitsweise sowie eine zurückhaltende Positionierung des Gremiums. Eigene Anliegen lassen sich unter den bisherigen Bedingungen nur schwer initiieren. Unterschiedliche Mitwirkungskulturen in den Departementen, ungleiche Einbindung und variierendes Engagement erschweren eine gerechte Lastenverteilung und einen produktiven Austausch. Dies beeinträchtigt die hochschulweite Sichtbarkeit und Wirksamkeit der Mitwirkung.

Die Folge: Die HSV wird als schwerfällig wahrgenommen, was die Rekrutierung von engagierten Mitgliedern erschwert.

Auch die Rollenverteilung – insbesondere jene des Präsidiums – bleibt unklar. Die starke Bindung an die Schweigepflicht erschwert es, die HSV als kooperative Partnerin der Hochschulleitung zu positionieren.

Gleichzeitig hat die Arbeitsbelastung in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Die HSV war hauptsächlich mit Vernehmlassungen im Rahmen der Change-Prozesse beschäftigt, während fundierte Diskussionen zu kurz kamen. Durch die geringe Sitzungsfrequenz (zwei Termine pro Semester) und häufige Abwesenheiten mussten viele Geschäfte auf dem Zirkularweg erledigt werden.

Der Vorstand ist unterbesetzt und kann die anfallenden Aufgaben in der aktuellen Struktur nicht bewältigen.

2. Gelebte Mitwirkungspraxis an der ZHdK: Fazit und Defizite

Das Mitwirkungsrecht umfasst insbesondere:

- das Recht auf Vernehmlassung
- das Antragsrecht
- das Mitwirken in Gremien und Organen
- das Informationsrecht und die Informationspflicht gegenüber den Hochschulangehörigen

Eine funktionierende Mitwirkung basiert damit wesentlich auf verlässlicher interner Kommunikation und hochschulweiter Vernetzung.

2.1 Recht auf Vernehmlassung

Fazit:

Die Vernehmlassungspraxis ist etabliert, gut strukturiert und funktioniert in der Regel in konstruktiver Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung.

Positiv hervorzuheben ist die zunehmende frühzeitige Einbindung der HSV in hochschulstrategische Prozesse, etwa im Rahmen der PVF oder der Stabilisierungsinitiative.

Defizit:

Aufgrund planerischer Engpässe und Terminüberschneidungen wurden in den letzten Jahren zahlreiche Vernehmlassungen verkürzt oder in die Semesterferien gelegt. Dies hatte unnötige Arbeitsbelastung des Vorstands und mangelnde Einbindung der Delegierten zur Folge.

Getroffene Optimierungsmassnahmen:

- Bildung eines festen Vernehmlassungsteams zur Vorbereitung und Koordination.
- Entlastung des Vorstands durch Delegierung der Arbeit und Standardisierung der Verfahren.
- Beilage eines Auszugs aus dem HSL-Protokoll zur Vernehmlassungsvorlage, um Entscheidungen nachvollziehbar zu machen.

2.2 Recht auf Antrag

Fazit:

Zwischen 2022 und 2024 hat die HSV vier Anträge und zwei Stellungnahmen bei der HSL eingereicht.

Defizit:

Trotz bestehender Möglichkeiten wird das Antragsrecht kaum genutzt – vor allem aufgrund personeller und zeitlicher Ressourcenknappheit.

Getroffene Optimierungsmassnahmen:

Durch eine verbesserte Gremienstruktur sowie das neu eingesetzte Team „Inhalt und Strategie“ sollen Themen künftig frühzeitig gesammelt, priorisiert und aktiv eingebracht werden.

2.3 Mitwirkung in Organen und Gremien

Fazit:

Die Mitwirkung entsendet Vertreter:innen in diverse hochschulinterne Gremien und Kommissionen. Die Prozesse sind geregelt, Einsätze werden entschädigt.

Defizit:

Die Besetzung der Gremien beruht stark auf individueller Verfügbarkeit und ist historisch gewachsen. Die Zusammensetzung ist uneinheitlich – teils sind alle Stände vertreten, teils nur einzelne.

Lösungsvorschläge:

- Systematische Überprüfung und Neustrukturierung der Einsitze im Zuge der nPVF und des Strategieprozesses der ZHdK.
- Rotationsprinzip und Zuteilung nach Themenfeldern.
- Ausweitung der Einsitze auf gewachsene Geschäftsfelder (z. B. DLF in QKO).
- Alternativ: Entwicklung kostengünstigerer Beteiligungsmodelle zur Interessensabstimmung.

2.4 Informationsrecht und -pflicht

Fazit:

Der Informationsfluss ist institutionell verankert:

- Die HSV ist beratend in der HSL vertreten.
- Die Delegierten stehen in direktem Austausch mit ihren Departementsleitungen.
- Informationen werden über Vollversammlungen und interne Treffen weitergegeben.

Defizit:

Die Mitwirkung wird an der Hochschule kaum wahrgenommen und die Beteiligung an Versammlungen ist gering. Die strenge Vertraulichkeit der Geschäfte der HSL erschwert zudem den Austausch innerhalb der HSV und isoliert das Präsidium.

Die Konsequenzen daraus sind:

- Die Mitwirkung bleibt oft reaktiv statt gestaltend.
- Die Kommunikation mit der Basis leidet.
- Es entstehen Schatteninitiativen durch inoffizielle Kanäle, z. B. in der Presse oder in offenen Briefen.
- Die Position des Präsidiums wird geschwächt.

Lösungsvorschläge:

- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für mehr Sichtbarkeit und Kohärenz.
- Überprüfung der Schweigepflicht und ihrer Auswirkungen auf die Repräsentation.
- Einführung eines Co-Präsidiums zur Aufgabenteilung und Entlastung.
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für Delegierte, insbesondere aus dem ATP.

Das Ziel ist eine hochschulweite Kultur, die auf Dialog, Offenheit und wechselseitigem Vertrauen basiert.

3. Veränderung der Arbeitskultur in der Mitwirkung ab 2025

Seit der Neukonstituierung im Februar 2025 verfolgt die HSV das Ziel, die Mitwirkung an der ZHdK zu stärken und als aktiven Partner in hochschulweiten Prozessen zu etablieren. Zwei Prinzipien stehen dabei im Zentrum: eine **kritisch-konstruktive Haltung** sowie die **interne Wirksamkeit** – verstanden als Klarheit der Strukturen, Verlässlichkeit der Rollen und Engagement inhaltlicher Arbeit.

3.1 Struktur

Die neue Struktur der Mitwirkung basiert auf einer effizienteren Ressourcenverteilung und zielt auf stärkeren Dialog, fundierte inhaltliche Arbeit und klarere Verbindlichkeiten.

Weniger Sitze – mehr Qualität und Engagement

Durch eine verkleinerte HSV entsteht Raum für vertiefte Diskussionen, thematische Fokussierung und strategische Initiativen. Die Gewichtung zwischen den verschiedenen Mitwirkungsgremien wurde angepasst, sodass die inhaltliche Arbeit in kleineren, wirksamen Einheiten erfolgt. Erste positive Effekte zeigen sich bereits.

Fixe Teams und temporäre Arbeitsgruppen

Delegierte bringen sich entsprechend ihrer Kompetenzen und Interessen ein – in ständigen Teams oder projektbezogenen Arbeitsgruppen. Die Sitzungen der HSV werden entlastet, die Mitwirkung ist insgesamt agiler und wirksamer.

Repräsentanz der Hochschulangehörigen und ausgewogeneres Verhältnis zwischen Studierenden und Faculty

Die Faculty ist vermehrt über die Konventsstände eingebunden und ein umfassender Austausch zwischen den Vertreter:innen aller Personengruppen der Faculty Members wird durch die neu konstituierte Delegiertenversammlung der Lehrenden und Forschenden (DLF) sichergestellt.

Darüber hinaus umfasst die Delegation der Faculty in der HSV die Gruppen LFP1, LFP2, Assistierende und Professor:innen. Beide Leistungsbereiche – Lehre und Forschung – sind sowohl in der Delegiertenversammlung als auch in der HSV repräsentiert.

Zukünftig liegt der Fokus auf einer stärkeren studentischen Vertretung sowie einer besseren Durchmischung der Stände in der Hochschulversammlung (HSV).

3.2 Inhalte

Die Mitwirkung engagiert sich hochschulweit in Fragen der Lehre und Forschung, Studienplanung und Studierbarkeit, Qualitätssicherung, Personalprozesse, Infrastruktur sowie in übergreifenden Themen wie Nachhaltigkeit, Internationalität, Gleichstellung, Diversität und Inklusion.

Die Arbeit unterscheidet drei Modi:

3.2.1 Interessenvertretung (reaktiv)**3.2.2 Mitgestaltung (aktiv)****3.2.3 Initiative (proaktiv)**

3.2.1 Interessenvertretung

Gremien und Kommissionen

Die Einsitze in bestehenden und neuen Kommissionen sollen künftig systematisch anhand der Kompetenzen, Leistungsbereiche und Erfahrungsfelder der Delegierten vergeben werden. Die Mitwirkung strebt eine gezielte Neubesetzung dort an, wo sie noch nicht vertreten ist.

Findungskommissionen (FiKos)

Die Besetzung erfolgt auf Grundlage von Expertise und Interessen. Departementale Gremien bilden einen Pool geeigneter Personen für temporäre Einsätze.

Vernehmlassungen

Vernehmlassungsverfahren werden ab jetzt durch ein spezialisiertes Team vorbereitet. Dieses besteht aus 2–3 Delegierten mit entsprechender Fachkompetenz sowie 1–2 beigezogenen Personen aus relevanten Ständen. Die HSV verabschiedet die Ergebnisse im Plenum oder auf dem Zirkularweg.

Eine konsequente Rückmeldung durch die HSL ist dabei ausdrücklich erwünscht und soll standardmässig publiziert werden.

3.2.2 Mitgestaltung

Temporäre Arbeitsgruppen

Bestehende Projekte an der Hochschule werden durch Arbeitsgruppen der HSV begleitet. Diese erarbeiten innerhalb des Gremiums gemeinsame Positionen und bringen sie strukturiert in die jeweiligen Prozesse ein.

Beispiel: AG Stundenkontingente

Im Rahmen des nPVF setzt sich eine Arbeitsgruppe mit der Frage der Faktorisierung auseinander, erhebt Daten in den Departementen, holt Stimmungsbilder ein und entwickelt Vorschläge für die Weiterarbeit.

Dialogkultur stärken

HSV-Mitglieder führen bilaterale Gespräche mit Departementsleitungen, der Rektorin sowie weiteren Akteur:innen (Verwaltungsdirektion, HRM, Qualitätsentwicklung). Ziel ist eine Best-Practice für den hochschulweiten Austausch.

Ein besonderes Augenmerk gilt dem Austausch zwischen Studiengangsleitungen und Studierenden – auch hier sollen gemeinsame Standards guter Kommunikation erarbeitet werden.

3.2.3 Proaktive Initiativen

Team Inhalte/Strategie

Dieses Team bündelt Themen und Anliegen aus den Ständen, strukturiert diese zu Initiativen und Positionen und begleitet die Umsetzung durch den Vorstand. Die Jahresplanung sieht eine systematische Sammlung zu Beginn des Studienjahres vor, die Evaluation erfolgt jeweils zum Jahresende in einer Retraite.

Team Kommunikation

Das Kommunikationsteam sorgt für regelmässige und transparente Information über die Aktivitäten der HSV. Ziel ist eine stärkere Sichtbarkeit innerhalb der Hochschule und eine breitere Beteiligung an Diskursen.

Kommunikationsformate:

- Beiträge auf internen Newsplattformen
- Umfragen in Koordination und Zusammenarbeit mit HR und QM sowie Stimmungsbilder zu Interessen der HSV direkt über Mitwirkungskanäle abfragen
- Interviews, Austauschformate und Gesprächsanlässe
- Offene Information zu Geschäften wie Vernehmlassungen oder Anträgen

4. Transparente Kommunikation und durchlässige Informationen

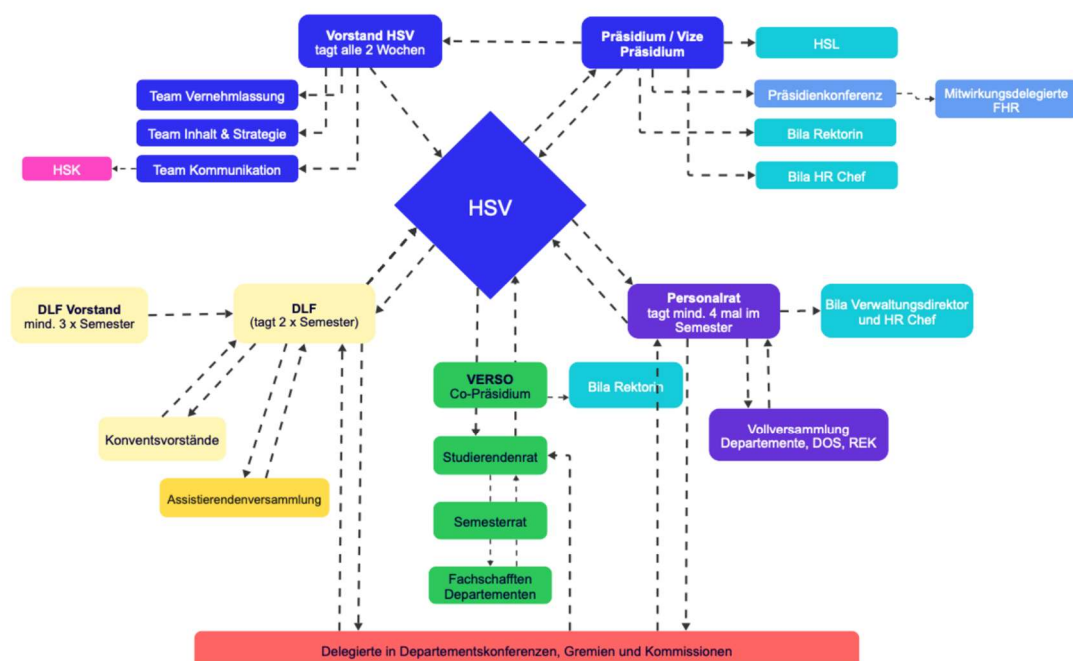
Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen: Das Vertrauensverhältnis zwischen Hochschulangehörigen und Leitung ist fragil. In der Impulsbefragung 2020 etwa gaben viele Mitarbeitende an, sich über den Strukturprozess „Major Minor“ ungenügend informiert zu fühlen. Ähnliche Äusserungen gibt es bis heute – etwa in offenen Briefen von Studierenden und Mitarbeitenden oder in Medienbeiträgen, die auf interne Quellen verweisen.

Die HSV sieht sich in dieser Situation selbstkritisch in der Verantwortung. Offenbar wird sie von Teilen der Hochschulöffentlichkeit nicht als verlässliche Dialogpartnerin wahrgenommen. Dies gilt es zu ändern.

Ziel ist es, die Mitwirkung als sichtbare, ansprechbare und wirksame Schnittstelle zwischen Basis und Leitung zu positionieren.

Eine ideale Zusammenarbeit zwischen HSV und HSL sollte sich aus Sicht der HSV an den Grundsätzen des Öffentlichkeitsprinzips des Kantons Zürich orientieren. Dieses legt fest, dass Informationen, die bei öffentlichen Organen vorliegen, grundsätzlich allen zugänglich gemacht werden sollen – ohne Nachweispflicht oder besonderen Antrag. Eine Orientierung an diesen Grundsätzen würde auch der HSL zugutekommen und die Kooperationskultur insgesamt stärken.

Informationsfluss Mitwirkungsorgan ZHdK



Für die HSV:

Brigitte Dätwyler, Vize-Präsidentin HSV

Laura Gubler, Co-Präsidentin VERSO

Efrat Stempler, Präsidentin HSV

Basierend auf dem Öffentlichkeitsprinzip des Kantons Zürich:

<https://www.zh.ch/de/politik-staat/kanton/kantonale-verwaltung/oeffentlichkeitsprinzip.html>