

Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit\*  
vom 29. August 2019

**5544 a**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Jahresberichts  
der Zürcher Fachhochschule für das Jahr 2018**

(vom .....)

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in die Anträge des Regierungsrates vom 24. April 2019 und der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit vom 29. August 2019,

*beschliesst:*

I. Der Jahresbericht der Zürcher Fachhochschule für das Jahr 2018, bestehend aus den Jahresberichten der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, der Zürcher Hochschule der Künste und der Pädagogischen Hochschule Zürich, wird genehmigt.

II. Veröffentlichung im Amtsblatt.

III. Mitteilung an den Regierungsrat.

Zürich, 29. August 2019

Im Namen der Aufsichtskommission  
Bildung und Gesundheit

Die Präsidentin: Die Sekretärin:  
Katrin Cometta Jacqueline Wegmann

---

\* Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit besteht aus folgenden Mitgliedern: Katrin Cometta, Winterthur (Präsidentin); Pia Ackermann, Zürich; Raffaella Fehr, Volketswil; Claudia Hollenstein, Stäfa; Christian Mettler, Zürich; Arianne Moser, Bonstetten; Daniela Rinderknecht, Wallisellen; Brigitte Rösli, Illnau-Effretikon; Qëndresa Sadriu, Opfikon; Meret Schneider, Uster; Sekretärin: Jacqueline Wegmann.

## 1. Allgemeine Einleitung zum Geschäftsjahr 2018

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH), zusammengefasst bezeichnet als Zürcher Fachhochschule (ZFH), melden ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2018. ZHAW und PHZH verzeichnen ein Studierendenwachstum von 4,4% bzw. 1,48% (ZHdK: wegen des Numerus clausus entwickelt sich die Studierendenzahl konstant) bei – im Falle der ZHAW – tendenziell leicht sinkenden Beiträgen des Kantons. Es gelang, die entstehende finanzielle Lücke durch eine leichte Erhöhung des Anteils der Drittmittel für Forschung und Dienstleistungen zu kompensieren, was auch ein Ausdruck ist für die vielfältige und hochstehende Forschungstätigkeit, wohlgermerkt an allen drei Fachhochschulen. Somit beträgt der Anteil der Drittmittel an den Betriebskosten der Forschung und Entwicklung bei ZHAW und ZHdK rund 52% bzw. 28%, bei der PHZH rund 23%. Die Drittmittel der ZHAW und ZHdK stammen zu insgesamt 43% aus Forschungsförderungsinstitutionen des Bundes. An den Fachhochschulen wird ausschliesslich anwendungsorientierte Forschung in Zusammenarbeit mit Privatwirtschaft und Gesellschaft betrieben. Zur Wahrung der wissenschaftlichen Integrität werden die Forschungsergebnisse in aller Regel veröffentlicht.

Im Vergleich zum Studierendenwachstum erhöhte sich der Personalbestand lediglich um 2,8%. Das ist zum einen auf das hohe Kostenbewusstsein zurückzuführen, zum anderen aber auch auf Rekrutierungsprobleme. Vergleiche dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 6.

Alle drei Hochschulen sind mit den Vorbereitungen für die institutionelle Akkreditierung befasst. Für die Beitragsberechtigung des Bundes und das Bezeichnungsrecht schreibt das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz vom 30. September 2011 (HFKG) vor, dass die Hochschulen bis 31. Dezember 2022 institutionell akkreditiert sein müssen. Dafür muss je ein eigenes Qualitätssicherungssystem implementiert werden. Auf diesem Weg sind die Hochschulen unterschiedlich, jedoch zielgerichtet unterwegs.

Ein weiteres übergreifendes Thema für die Fachhochschulen ist die Digitalisierung, wobei sie hier auch spezifisch mit der Universität Zürich zusammenarbeiten. Die Herausforderungen sind vielfältig und von strategischer Bedeutung. Sie betreffen alle Fachbereiche, sowohl in der Lehre als auch in der Forschung, der Weiterbildung und den Dienstleistungen, und sie betreffen auch das Management der einzelnen Institution an sich. Die Digitalisierung schafft Chancen und er-

möglichst Innovation, stellt aber auch Risiken dar. Zur Bündelung der Kräfte im nationalen und internationalen Wettbewerb haben sich die Zürcher Hochschulen zusammengeschlossen und die Digitalisierungsinitiative (DIZH; Vorlage 5523) entworfen. Mittels eines Rahmenkredits von 108,3 Mio. Franken für den Zeitraum von 2020–2029, der vom Kantonsrat zu bewilligen ist, wollen die vier Hochschulen ihre Forschungs- und Vermittlungskompetenz vernetzen, ihre Stärken ergänzen, differenzierte innovative Lösungen entwickeln, Forschungskapazität ausbauen und wissenschaftliche Grundlagen für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft bereitstellen (vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 4).

## **2. Tätigkeit der Bildungsdirektion**

Die allgemeine Aufsicht des Regierungsrates erfolgte im Rahmen der gemäss Fachhochschulgesetz vorgesehenen Instrumente. Die unmittelbare Aufsicht hat der Fachhochschulrat im Rahmen seiner ordentlichen Geschäftstätigkeit ausgeübt. Die Präsidentin des Fachhochschulrates ist anlässlich der Vorbereitung der Sitzungen des Fachhochschulrates im engen Kontakt mit den drei Hochschulen. Bewährt hat sich zudem die institutionalisierte enge Zusammenarbeit zwischen der Bildungsdirektion (Hochschulamt) und den drei Hochschulen.

Mit Beschluss Nr. 1248 vom 20. Dezember 2017 hat der Regierungsrat entschieden, im Sinne der Ausnahmebestimmung der Richtlinien der Public Corporate Governance für die Hochschulen keine separate Eigentümerstrategie festzulegen. Mit dem Fachhochschulgesetz sind die strategischen Ziele der drei Zürcher Fachhochschulen nach Ansicht des Regierungsrates ausreichend bestimmt. Die Bildungsdirektion hat sich in ihrer Beurteilung des Geschäftsjahres 2018 vorwiegend mit der strategischen Entwicklung der ZFH und ihrer Leistungen sowie dem Risikomanagement und den Finanzen aus Sicht des Trägers befasst.

Die ZFH ist im Wesentlichen ein Dachkonstrukt, das der Repräsentation der drei Fachhochschulen gegen aussen dient. Im Zusammenhang mit den anstehenden institutionellen Akkreditierungen von ZHAW, ZHdK und PHZH hat sich die Bildungsdirektion mit der Aufhebung dieses Dachkonstrukts befasst und geprüft, welche Änderungen der kantonalen Rechtsgrundlagen dafür vorzunehmen wären.

Die Bildungsdirektion hat zudem den Neuerlass der Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule vorangetrieben, an dem seit mehreren Jahren gearbeitet wird. Es ist anspruchsvoll, eine für drei so unterschiedliche Fachhochschulen passende gemeinsame Personalverordnung zu erarbeiten.

### 3. Tätigkeit der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit (ABG) hat gemäss § 49d des Kantonsratsgesetzes und § 7 des Fachhochschulgesetzes den Auftrag, die Oberaufsicht über die Zürcher Fachhochschule, bestehend aus der ZHAW, der ZHdK und der PHZH, auszuüben, die Geschäftsberichte, die Rechnungen und die Verwendung des Gewinns bzw. die Deckung des Verlusts zu prüfen und dem Kantonsrat dazu Antrag zu stellen.

Die ABG formulierte aufgrund des schriftlichen Jahresberichts der Zürcher Fachhochschule für das Jahr 2018, aufgeteilt in je einen eigenen Jahresbericht der drei Fachhochschulen, einen Fragenkatalog an die Bildungsdirektion. Die Bildungsdirektorin, der Chef Hochschulamt und die Verantwortlichen der Zürcher Fachhochschule haben diese Themen mit der ABG besprochen. An weiteren Sitzungen wurden verschiedene Fragestellungen aus dem Umfeld der Zürcher Fachhochschule beleuchtet.

In regelmässigen Sitzungen hat die ABG mit den Verantwortlichen der Finanzkontrolle deren Berichte und Feststellungen zur Zürcher Fachhochschule diskutiert. Die Ergebnisse der Prüfungen der Finanzkontrolle unterstützen den politischen Diskurs über die Governance-Entwicklung hinsichtlich des Zusammenwirkens von politischer Steuerung und Aufsicht und der wirtschaftlichen und eigenverantwortlichen Führung.

Sofern sich der Regierungsrat entschliesst, das Dachkonstrukt Zürcher Fachhochschule mittels Gesetzesänderung aufzuheben, ist nach Ansicht der ABG in diesem Fall die Frage der Eigentümerstrategie für die drei Fachhochschulen nochmals zu prüfen. Die ABG hat in der Geschäftsberichterstattung für das Jahr 2017 den Beschluss des Regierungsrates bedauert und diesen aufgefordert, den Verzicht auf eine Eigentümerstrategie für die Hochschulen in der nächsten Amtsperiode nochmals zu überprüfen. Nach Ansicht der ABG würde eine Eigentümerstrategie helfen, die Absichten und Ziele des Regierungsrates, seine Einschätzung zu den Haftungsrisiken, die Immobilienstrategie und das Reporting insbesondere gegenüber der Oberaufsicht zu klären.

In einer gesonderten, vertieften Untersuchung setzte sich die ABG seit Mitte 2017 mit dem Beschaffungswesen der Hochschulen und Spitäler auseinander. Sie ging der grundlegenden Untersuchungsfrage nach, ob jede Anstalt so aufgestellt ist, dass sie ihre Beschaffungen rechtmässig, effizient und wirtschaftlich abwickeln kann. Der Schlussbericht vom 14. Februar 2019, KR-Nr. 59/2019, zeigt, dass die kantonalen Hochschulen und Spitäler grundsätzlich gut aufgestellt sind. Zu-

sammen beschaffen diese Institutionen jedes Jahr Waren und Dienstleistungen im Wert von fast einer Milliarde Franken. Die Bedeutung des Beschaffungswesens ist deshalb für sie selber, aber auch für den Kanton als ihren Träger und die Volkswirtschaft erheblich. Die ABG hat wenige Mängel festgestellt, für deren Behebung sie insgesamt elf Empfehlungen formuliert hat. Sie betreffen sowohl die Aufsichtstätigkeit des Regierungsrates gegenüber den Anstalten als auch die Strukturen, Zuständigkeiten und Abläufe im Beschaffungswesen der einzelnen Institutionen, und schliesslich auch die gesetzlichen Grundlagen, die vom Kantonsrat nach Ansicht der ABG zugunsten einer praktikableren Umsetzung optimiert werden sollten.

Unter der Federführung der Kommission für Bildung und Kultur (KBIK) hat sich eine gemeinsame Subkommission KBIK/ABG mit dem Kostendeckungsgrad und den Anteilen des administrativen Overheads in den Leistungsbereichen Weiterbildung und Dienstleistungen an den drei Fachhochschulen der ZFH befasst. Auslöser war eine Vorgabe der Finanzkommission (FIKO) an die KBIK, zuhanden der Beratung von Budget und KEF zu prüfen, ob Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen grundsätzlich zu kostendeckenden oder marktgerechten Gebühren erbracht werden, wie es in § 32 des Fachhochschulgesetzes vorgegeben wird. Der Bericht gab im Sinn einer Auslegung einen Überblick über die Leistungsbereiche Weiterbildungen und Dienstleistungen der Hochschulen. Festgestellt wurde, dass die Gebäudeinfrastrukturkosten (Investitionen, Abschreibungen, Zinsen) nicht berücksichtigt und damit die Weiterbildungen und Dienstleistungen an den Zürcher Fachhochschulen nicht voll kostendeckend sind. Begründet wird die Nichteinberechnung der Infrastruktur mit dem als unverhältnismässig bezeichneten Aufwand, diese Kosten auf die einzelnen Angebote herunterbrechen zu müssen. Die Infrastruktur wird von der öffentlichen Hand für Lehre und Forschung bereitgestellt; die Nutzung im Rahmen von Weiterbildungen und Dienstleistungen ist eine Grenznutzung in 2. Priorität. Diesem Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten Anbietern stehen Kosten und Auflagen z.B. für höhere Löhne, für Sicherheit, Diversity, Nachhaltigkeit usw. gegenüber, von denen ein privater Anbieter weniger stark betroffen ist.

Nach Gesprächen mit Vertretenden der Bildungsdirektion und des Fachhochschulrates kam die FIKO zum Schluss, dass bei allen Dienstleistungen, die gleichwertig durch die Privatwirtschaft erbracht werden, wie auch bei der Weiterbildung, sofern die Privatwirtschaft gleichwertige Angebote erbringt, grundsätzlich Vollkostendeckung angestrebt werden soll. Aus Praktikabilitätsgründen wird aber eine fallweise Differenzierung als notwendig erachtet. Die volle Kostendeckung muss nicht bei jedem einzelnen Weiterbildungskurs oder

Dienstleistungsangebot erreicht werden, sondern über das ganze Departement bzw. die ganze Fakultät. Dabei sind auch die Infrastrukturkosten (oder marktübliche Raummiete) einzurechnen. Die FIKO hat die KBIK mit den notwendigen Schritten dafür beauftragt, wobei die ABG gemäss den aktuellen Zuständigkeiten einbezogen werden soll.

#### 4. Digitalisierung

Im Rahmen der Digitalisierungsinitiative (DIZH), an der alle Zürcher Hochschulen beteiligt sind, stellen sich für die Hochschulen umfassende organisatorische und inhaltliche Herausforderungen bezüglich der digitalen Transformation. Alle drei Fachhochschulen bezeichnen die Herausforderungen als äusserst spannend, den Umgang damit als entscheidend für die Zukunft ihrer Institution, verhehlen aber auch nicht, dass es Widerstände gibt. Es ist nicht zu vergessen, dass die Dozierenden und Mitarbeitenden, bei der PHZH auch die Lehrpersonen in den Schulen draussen, einzubeziehen und an neue Prozesse und Möglichkeiten heranzuführen sind. Der Führung kommt hier eine unterstützende Funktion zu, und gleichzeitig muss sie den kritischen Diskurs zulassen.

Am Beispiel der ZHAW wird im Folgenden ausgeführt, wie diese Herausforderung mit der strategischen Initiative «ZHAW digital» konkretisiert und umgesetzt wird.

Im Bereich der Forschung und Entwicklung wurde in Themenbereichen, in denen die ZHAW stark ist, gezielt Unterstützung aufgebaut. Diese Bereiche umfassen etwa *Data Science* (ZHAW Data-lab), *Digital Health* (ZHAW Digital Health Lab), *Virtual Reality* und Korpuslinguistik. Ergänzend dazu wurde im Rahmen der DIZH der ZHAW-Beitrag zum Forschungscluster definiert, der es exzellenten Forschenden verschiedener Karrierestufen und Disziplinen der ZHAW ermöglichen wird, interdisziplinär gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen anderer Zürcher Hochschulen zu forschen.

Im Bereich der grundständigen Lehre und Weiterbildung wurde die Teilstrategie «digitale Transformation und Bildung» verabschiedet, die inhaltliche (digitale Skills) und methodische Aspekte (z. B. *Distance* und *Blended Learning*, flexible Studiengänge) umfasst.

Als illustratives Beispiel für Überlegungen und Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformation können sogenannte MOOCs genannt werden (*Massive Open Online Course*). Sie kombinieren traditionelle Formen der Wissensvermittlung wie Videos, Lesematerial und Problemstellungen mit Foren, in denen Lehrende und Lernende

interagieren und in virtuellen Lerngruppen zusammenarbeiten. Mit solchen Massenangeboten kann Teilnehmenden jenseits typischer Zielgruppen Zugang zu Bildung verschafft werden; es gibt jedoch kaum Betreuungsangebote. Für die ZHAW ist dies deshalb kein Modellfall für die Ausbildung der Zukunft. Infolge der neuen technischen Möglichkeiten durch Automatisierung und Skalierung wiederkehrender Aufgaben können aber Freiräume eröffnet und Mittel frei werden, die für die individuelle Förderung einzelner Studierender im Sinne eines Coachings eingesetzt werden können. Die ZHAW sieht in diesem Sinne keine grundsätzliche Änderung an der Betreuungssituation in ihren Kernangeboten voraus. Um die enge Betreuung aufrechtzuerhalten und alle Chancen der neuen Lehrformen zu nutzen, kann mittelfristig sogar eine Aufstockung des Lehrpersonals nötig sein. In finanzieller Hinsicht können mit MOOCs neue Einnahmequellen erschlossen werden, gleichzeitig sind aber auch Investitionen in die Produktion der Inhalte und deren Pflege über die Zeit notwendig.

Die Digitalisierung, sowohl in Forschung und Entwicklung als auch in der Lehre, bedingt Anstrengungen im Bereich der Prozesse und Werkzeuge. Die ZHAW nimmt deshalb an Projekten zum Forschungsdatenmanagement teil (DLCM-Projekt von swissuniversities) und hat eine Strategie zu *Open Research* und *Open Research Data* (ORD) entwickelt. Sie arbeitet weiter an Projekten wie digitalem *Student Lifecycle* oder Onlineanmeldung zum Studium und zur Weiterbildung und evaluiert neue Lehr-/Lernplattformen. Schliesslich geht die ZHAW digital im Selbstversuch den Themenbereich neue digitale Formen der Zusammenarbeit und Organisation an.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den drei geschilderten Bereichen werden mit der Wirtschaft und der interessierten Öffentlichkeit geteilt. Als Beispiele zu nennen sind das hohe Engagement im vom Bund unterstützten nationalen thematischen Netzwerk *Swiss Alliance for Data-Intensive Services* und die Teilnahme am 3. Schweizer Digitaltag, ebenso die Winterthurer *Digital Week 2018* oder die Tagung *Life in Numbers* in Wädenswil.

## 5. Barrierefreie Kommunikation

Alle öffentlichen Hochschulen sind gemäss Behindertenrechtskonvention der UNO gehalten, Studierenden mit einer Behinderung oder einem chronischen Leiden den Zugang zum Hochschulstudium zu ermöglichen. Die ZHAW hat die Führung im nationalen Hochschulnetzwerk Studium und Behinderung Schweiz übernommen. Dieses Vorhaben wird durch swissuniversities bzw. das Staatssekretariat für

Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) gefördert. Es bezweckt die Umsetzung von Chancengerechtigkeit für Menschen mit Behinderungen an Schweizer Hochschulen.

Ziel des Projektes ist es, vergleichbare Daten, koordinierte Informationen und praxisrelevantes Wissen zur Verfügung zu stellen. Es geht um Themen wie hindernisfreies Bauen, Nachteilsausgleich, barrierefreie Didaktik, *Best Practice* bezüglich der Studierfähigkeit an Pädagogischen Hochschulen, den Übergang von Sek II zum Hochschulstudium und um digitale Barrierefreiheit. Auf der Webseite [www.swissuniability.ch](http://www.swissuniability.ch) sollen die gesammelten und erarbeiteten Informationen veröffentlicht werden, damit sowohl individuell Betroffene als auch Hochschulen dort Handlungsempfehlungen einsehen können.

Die ZHAW ist in Projektaufträgen und Forschungsarbeiten im Thema Inklusion engagiert. Sie bietet Beratungsleistungen für Hochschulangehörige und Gäste bezüglich der physischen Hindernisfreiheit an. Das Zentrum für Barrierefreie Kommunikation unterstützt hochschulintern Studierende und Mitarbeitende mit einer Seh- oder Hörbehinderung, auch im Umgang mit technischen Hilfsmitteln. Webseite und Onlineapplikationen werden auf die Zugänglichkeit hin überprüft und Mitarbeitende werden im Rahmen hochschuldidaktischer Weiterbildungen im Umgang mit Behinderung in der Lehre geschult.

Auch die ZHdK berücksichtigt bei der Entwicklung ihrer Webseite die Barrierefreiheit und trifft redaktionelle Massnahmen, beispielsweise durch eine übersichtliche Strukturierung von Überschriften oder kontrastreiche Bilder. Ausserdem lässt sich die Webseite weitgehend von *Screenreadern*, d. h. Vorlesehilfen für Sehbeeinträchtigte, navigieren und wird vorgelesen. Um blinden und sehbeeinträchtigten Personen eine autonome Orientierung im Toni-Areal zu ermöglichen, wurden taktile Leitlinien von der Tramhaltestelle bis zum Haupteingang eingerichtet. Diese Linien führen im Gebäude weiter zum Empfang und zur Kaskadentreppe. Treppenhändläufe, Stockwerke, Lifte und verschiedene Räume sind blindengerecht beschriftet. Mit einer Rampe zum Haupteingang des Toni-Areals wurde zudem die Rollstuhlzugänglichkeit verbessert. All diese Informationen zur barrierefreien Orientierung sind auf der Webseite verfügbar. Im Weiteren hat die ZHdK eine Weisung bezüglich des Nachteilsausgleichs erstellt, damit Studierende unter speziellen Bedingungen gleichwertige Prüfungsleistungen erbringen können. Die Studierenden müssen aber in vielen Bereichen über physische Fähigkeiten für ihre künstlerischen Aktivitäten verfügen. Die Ergebnisse aus einem grossen Nationalfonds-Projekt mit dem Titel *Visibility on Stage* (Theaterarbeit mit Personen mit Behinderungen), das vor drei Jahren durchgeführt wurde, haben Resultate gezeigt, die praxistauglich sind.



Die PHZH setzt ebenfalls auf eine barrierefreie Kommunikation, indem sie ihre Webseite entsprechend aufbaut, barrierefreie Dokumente erstellt und barrierefreies *eLearning* und *Infotainment* anbietet. Im Campus der PHZH verfügen sämtliche Hörsäle über Hörschlaufen und die Lifte über akustische Bedienungshilfen. Das ganze Gebäude ist behindertengerecht gebaut, mit barrierefreien Zugängen und Sitzplätzen sowie behindertengerechten Toilettenanlagen. Einige Schleusentüren, die noch nicht barrierefrei sind, werden gegenwärtig technisch nachgerüstet. Zudem arbeitet die Kommission Diversity Gender zusammen mit dem Facility Management an einer Bestandsaufnahme, um die Zugänglichkeit zum Gebäude weiter zu erhöhen. Bereits vorhandene Beratungsangebote und Anlaufstellen werden im Rahmen des laufenden Projektes überprüft und wo erforderlich weiter verbessert. Allerdings ist auch hier festzuhalten, dass zur Ausübung des Lehrberufs gewisse physische und psychische Funktionen gegeben sein müssen. Es besteht die gesetzliche Verpflichtung, diese vor Beginn des Studiums abzuklären.

## 6. Risikomanagement

Alle drei Fachhochschulen haben auf Hochschulleitungsebene ein Risikomanagementsystem eingerichtet, um im Rahmen ihrer Führungsaufgabe die Risiken ihrer Organisation in einem bestimmten Rhythmus zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten.

Die ZHAW überprüft in einem jährlichen Prozess eine Liste von Risiken, gegenwärtig 64 an der Zahl. Sie sind aufgrund ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkung in drei Kategorien eingestuft: tief, mittel und hoch. Als «hoch» werden aufgrund der diesjährigen Überprüfung die folgenden Risiken eingestuft:

- Ungenügende Reaktion auf Nachfrageveränderungen
- Unsystematischer Umgang mit neuen Trends
- Umsetzung wichtiger Vorhaben erfolgt nicht plangemäss (Zeit, Kosten und Mittel, Inhalte), und in der Folge werden die strategischen und operativen Ziele nicht erreicht.

Die beiden erstgenannten Risiken beziehen sich hauptsächlich auf den digitalen Wandel, der die ZHAW in allen ihren Leistungsbereichen betrifft und wofür strategische und operative Massnahmen beschlossen wurden. Um eine systematische Trendverfolgung und -analyse sicherzustellen, hat die Hochschulleitung 2017 das «strategische Observatorium», ein Monitoring-Instrument, das sich an das klassische Konzept des *Horizon Scanning* anlehnt, eingerichtet. Beim

dritten Risiko steht das anhaltende Studierendenwachstum mit dem daraus entstehenden Bedarf an Räumen und Infrastrukturen im Vordergrund.

Die ZHdK überprüft ihre Risiken in einem zweijährigen Rhythmus. Aufgrund mehrerer Vorfälle in den letzten fünf Jahren, die teilweise Teilevakuierungen auslösten, stehen im operativen Betrieb des Toni-Areals ein kurz oder länger dauernder Stromausfall sowie ein Wasserschaden, der allenfalls den Hochschulbetrieb verhindern kann, im Fokus. Zur Verminderung des Schadensausmasses werden verschiedene Massnahmen umgesetzt (z. B. nachträgliches Anbringen von Wasserbarrieren) oder mit dem Immobilienamt überprüft (z. B. betriebliche Optimierung zur Verkürzung der Evakuationszeit bzw. Installation eines Notstromaggregats). Diese Massnahmen liegen jedoch nur bedingt im Zuständigkeitsbereich der ZHdK.

Für den Bereich Forschung und Lehre wird als Risiko die Annahme bezeichnet, dass das Studienangebot der ZHdK nicht (mehr) an den bedeutsamen beruflichen Tätigkeitsfeldern der Absolvierenden ausgerichtet ist. Da der Schaden beträchtlich sein könnte, führt die ZHdK zuhanden der Hochschulleitung jährlich ein Monitoring der Berufsfelder durch. Zudem wurde mit dem Major-Minor-Modell eine umfangreiche Entwicklungsmassnahme gestartet, mit der präventiv auf aktuelle internationale Erkenntnisse hinsichtlich der Entwicklung der Berufsfelder in den Künsten und im Design reagiert wird (vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 8).

Ein weiteres Risiko mit einem potenziell hohen Schadensausmass wäre die nicht erfolgreiche institutionelle Akkreditierung. Die ZHdK bereitet sich systematisch auf die Akkreditierung vor. So wurden mit Unterstützung einer spezialisierten Agentur im Kunsthochschulbereich in allen Departementen *Peer Reviews* durchgeführt, statistische Daten ausgewertet, Berichte zur Wirkung strategischer Massnahmen verfasst und so das bestehende Qualitätssicherungssystem weiterentwickelt, als Vorbereitung auf die geplante Akkreditierung im Jahr 2021.

Die PHZH betrachtet das Risikomanagement als integralen Bestandteil von folgenden Führungssystemen:

- Internes Kontrollsystem (IKS): Laufend wird überprüft, ob die IKS-Prozesse zweckmässig und flächendeckend umgesetzt werden.
- Business Continuity Management (BCM): Die geschäftskritischen Prozesse sind bezeichnet und entsprechende Notfallpläne bei Risikoeintritt aufgestellt. Im Zeitraum 2018/2019 fanden Test-Szenarien zu den Risiken Stromunterbruch (IT-Infrastruktur), Pandemie sowie Ausfall des Kälterings (Kühlung Serverinfrastruktur) statt.

- Informationssicherheit und Datenschutz: In regelmässigen Abständen werden IT-spezifische Risiken thematisiert und regelmässige Penetrationstests der Systeme durchgeführt. Teile des Informationssicherheits- und Datenschutzkonzeptes (ISDS) werden von der Finanzkontrolle im Rahmen einer Vertiefungsprüfung kontrolliert; letztmals fand diese Prüfung im Mai 2019 statt.
- Lage- und Umfeldanalyse: Im Rahmen der jährlichen Strategieüberprüfung als Teil des Strategieentwicklungsprozesses werden die mittelfristigen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen, die neue Risiken oder eine Akzentuierung bestehender Risiken begründen, vertieft analysiert. Zurzeit bestehen für die PHZH folgende Hauptrisiken:
  - Veränderung der Finanzierung (z. B. von FHV-Beitragssätzen; Verringerung Staatsbeitrag)
  - Verschärfung des Wettbewerbs um Fachkräfte (Professorinnen und Professoren, Führungspersonen, Dozierende, Fachspezialistinnen und -spezialisten)
  - Steigende Komplexität und Abhängigkeit im IT-Bereich

In der mündlichen Berichterstattung nennt die PHZH es explizit, doch grundsätzlich ist bei allen Hochschulen immer ein kommunikatives Risiko in Bezug auf die Öffentlichkeit gegeben. Die Fachhochschulen haben ihre Kommunikationsprozesse institutionalisiert und auch immer einen direkten Draht zur Bildungsdirektion, doch auch mit einer offenen und transparenten Kommunikation kann es unvorhersehbar kritische Medienberichte geben, die der Reputation schaden.

## 7. Fachkräftemangel

Alle drei Hochschulen zeigen sich besorgt über die Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung. Vor allem die ZHAW meldet ein weiterhin hohes Studierendenwachstum, jedoch ein unterproportionales und zeitlich verzögertes Wachstum beim Kostenaufkommen für das Personal. Aufgrund von Personalengpässen konnten nicht alle Vorhaben – wie im Berichtsjahr ursprünglich geplant – durchgeführt werden. Das Problem ist in MINT-Fächern akuter als in anderen Studiengängen, weil gerade in MINT-Fächern erfreulicherweise mehr Studierende zu verzeichnen sind, was den Bedarf an Dozierenden aber weiter erhöht.

Die Anforderungen an Dozierende sind hoch. Neben einer Hochschulbildung sind praktische Berufserfahrung, Forschungserfahrung sowie eine pädagogische Ausbildung verlangt. Die Fachhochschulen stehen in Konkurrenz zur Privatwirtschaft und zu anderen Hochschulen.

Eine Reduktion der Qualitätsanforderungen wird ausgeschlossen. Effektiv müssen Stellen mehrfach ausgeschrieben werden und die Zahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten ist sehr eingeschränkt. Eine Anhebung der Löhne wird als wenig zielführend erachtet, denn die meisten Dozierenden sind intrinsisch motiviert und schätzen die Gestaltungsmöglichkeiten, welche die Lehrtätigkeit bietet.

Auch die ZHdK beklagt Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung, kann jedoch auf ein internationales Feld zurückgreifen. In diesem Zusammenhang ist *Shared Campus* zu nennen, die Schaffung (ab Herbst 2019) einer virtuellen und einer analogen Plattform zwischen acht asiatischen und drei europäischen Hochschulen. Mitarbeitenden der ZHdK wird dadurch die Möglichkeit eröffnet, Arbeitserfahrung im Ausland zu sammeln und damit ihre Fachkompetenz zu erweitern. Allerdings weist die ZHdK wie schon im Vorjahr erneut darauf hin, dass das fehlende Promotionsrecht einen Wettbewerbsnachteil für sie darstellt. Insbesondere deutsche, österreichische, britische und nord-europäische Kunsthochschulen verfügen über ein eigenes Promotionsrecht, was die ZHdK im Vergleich weniger attraktiv macht für Professorinnen und Professoren. Es erschwert zudem die Möglichkeit, den eigenen Nachwuchs zu entwickeln; ein Befund, den entsprechende Peer Reviews bestätigen.

Die PHZH verweist auf eine Studie zu diesem Thema, verfasst von der Kammer der Pädagogischen Hochschulen von swissuniversities, die den gleichen Befund auch für diesen Hochschultypus bestätigt. Am Anfang der Laufbahn steht ein Abschluss von einer PH, gefolgt von berufspraktischen Erfahrungen und Qualifikationen. Daran schliessen wieder akademische Abschlüsse an, etwa ein fachdidaktischer Masterabschluss. Die erwähnte Studie präsentiert Laufbahnoptionen für den Nachwuchs, die auch Karriereschritte zwischen verschiedenen Pädagogischen Hochschulen umfassen, und gibt Empfehlungen für die Entwicklung personalpolitischer Leitlinien ab. Die PHZH hat im Berichtsjahr die Zusammenführung der bisher separat geführten Ressorts Akademisches Personalmanagement und Personal zu einem gemeinsamen Ressort Personalmanagement vorbereitet, um die Personalprozesse kohärenter zu gestalten und den Mitarbeitenden eine systematische Weiterentwicklung zu bieten.

## 8. Major-Minor-Modell der ZHdK

Wie in Abschnitt 6 ausgeführt, stellt sich für die ZHdK das Risiko, dass das Studienangebot nicht (mehr) an den bedeutsamen beruflichen Tätigkeitsfeldern der Absolvierenden ausgerichtet ist. In ihrem Jahresbericht führte die ZHdK diesbezüglich aus, dass sie «die Identität der ZHdK neu formatieren» will. Was dies konkret bedeutet, wird im Folgenden ausgeführt.

Die Berufsfelder von Künstlerinnen und Künstlern sowie von Designerinnen und Designern entwickeln sich zunehmend dynamisch, durch Digitalisierung, technische Innovationen, Internationalität, sich verändernde Kulturinstitutionen und Produktionsweisen sowie den medialen, sozialen und ökologischen Wandel. Als wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Tätigkeit in den Künsten und im Design gilt nach wie vor eine fundierte und reflektierte künstlerische oder gestalterische Ausbildung. Hierbei fordern die Berufsfelder zunehmend kritisches Denken, Flexibilität, Entwicklungsfähigkeit sowie eine kollektive Arbeitsweise in interdisziplinären und international zusammengesetzten Teams. Ihre Tätigkeitsbereiche lassen sich häufig keinen bestimmten Sparten oder Traditionen mehr zuordnen. Auch sind im Feld der Künste und des Designs sogenannte Portfolio-Karrieren zunehmend verbreitet. Das heisst, dass viele Kunst- und Design-schaffende gleichzeitig in verschiedenen Berufen und/oder künstlerischen und gestalterischen Feldern tätig sind. Eine Befragung der Hochschulabsolvierenden durch das Bundesamt für Statistik wie auch ein dreijähriges Forschungsprojekt der *European League of Institutes of the Arts* (ELIA) bestätigen diesen Befund.

Diese dynamischen Berufsfelder werden an der ZHdK im Rahmen der Forschung zu den *Creative Economies* an der Schnittstelle zwischen Kultur, Wirtschaft und Technologie thematisiert. Beispiele sind Absolvierende, die Computerspiele mit therapeutischem Zweck für Kinder entwickeln (sogenannte *Serious Games*) oder Musikerinnen und Musiker und Tänzerinnen und Tänzer, die sich auf verschiedenen Kontinenten befinden und dank telematischer Technik ihre Konzert- und Tanzräume im Internet zusammenführen und gemeinsam ein Werk aufführen, ohne an denselben Ort reisen zu müssen. Solche hybriden Felder werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, während die Arbeitsmarktperspektiven in Bereichen mit klaren Berufsprofilen (z. B. Flötistin in einem Orchester oder Schauspieler an einem Stadttheater) in Zukunft nicht wachsen werden. Zudem finden sich auch in nichtkreativen Branchen, z. B. in der Informatik oder im Bildungsbereich, vermehrt Personen mit einer künstlerischen oder gestalterischen Ausbildung.

Vor diesem Hintergrund sollen im Studium die langfristige Entwicklungsmöglichkeit der Studierenden gefördert und ihnen eine eigenständige Profilierung ermöglicht werden. Das Major-Minor-Modell der ZHdK eröffnet die Möglichkeit, den Studienverlauf individueller und interdisziplinärer zu gestalten und so besser auf sich verändernde Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt vorbereitet zu sein. Auch verbessert das neue Modell mit seinen praxisorientierten Studienformaten die Möglichkeit, sich überfachliche Kompetenzen (z. B. Managementkompetenzen oder Arbeiten in interdisziplinären Teams) anzueignen. Dabei können die Studierenden einen ausgeprägten Sinn für die Potenziale und Herausforderungen der Zukunft entwickeln und sich mit ihrem individuellen Portfolio nachhaltig in wechselnden Arbeitsmärkten behaupten.

## **8. PHZH**

Nach einer Überprüfung der Führungs- und Organisationsstruktur beschloss der Fachhochschulrat Ende 2016 eine neue Organisationsstruktur. Das bisherige Prorektorat Weiterbildung und Forschung wurde aufgeteilt und als Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen sowie Prorektorat Forschung und Entwicklung weitergeführt. Nicht nur die Organisationsstruktur ist neu, sondern es sind auch personell Neubesetzungen vorgenommen worden. Die neue Struktur wurde 2017 umgesetzt und ist seit 1. Januar 2018 operativ. Die Hochschulstrategie umfasst die Jahre 2018–2021 und legte die Strategie für die kommenden vier Jahre fest. Nicht zuletzt dank der neuen Ausrichtung ist es der Forschung gelungen, zahlreiche drittmittelfinanzierte Projekte im Umfang von 2,3 Mio. Franken einzuwerben, unter anderem von namhaften Institutionen wie dem Schweizerischen Nationalfonds oder der Stiftung Mercator Schweiz.

Im Berichtsjahr wurden zudem die ehemals 23 Fachbereiche neu zu noch 9 Fachgruppen umgebaut. Sie bieten den Dozierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden einen fachlichen Diskursraum und unterstützen die Weiterentwicklung eines Faches bzw. der entsprechenden Fachgruppenmitglieder und ihrer fachlichen Profilierung. Darüber hinaus leisten sie auch einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesamteinstitution PHZH.

Die Einführung des Lehrplans 21 bedeutete für die PHZH im Geschäftsjahr einen erheblichen Mehraufwand. Für die neue Wochenlektion «Medien und Informatik» ab der 5. Klasse werden den Studierenden der Primarstufe neu geschaffene Module angeboten. Auch der Fachbereich des technischen und textilen Gestaltens erfuhr einige Än-

derungen und erforderte ebenfalls ein spezifisches Zusatzangebot für die Studierenden. Der Grundlagenkurs Medien und Informatik zur Erlangung der Unterrichtsberechtigung für das neue Schulfach, der noch bis Sommer 2023 angeboten wird, wurde im Berichtsjahr 63 Mal für 550 Lehrpersonen durchgeführt. Über 1000 Teilnehmende haben an Impulsveranstaltungen zur Vorbereitung auf die Neuerungen bezüglich Lehrplan 21 teilgenommen. Rund 30 Schulen luden Expertinnen und Experten der PHZH für Elternreferate zum kompetenzorientierten Unterricht ein. Ausserdem erarbeitete die PHZH im Auftrag von 19 Kantonen und dem Fürstentum Liechtenstein eine Umsetzungshilfe für Schulen zu Kompetenzzielen für Schülerinnen und Schüler mit komplexen Behinderungen. Die Zusatzleistungen im Auftrag der Bildungsdirektion führten zu einer Zunahme der Mitarbeitenden im Umfang von 30,1 Vollzeitäquivalenten. Ausserdem wurde ein Teil des bestehenden Weiterbildungsangebots zugunsten des Bedarfs bezüglich Lehrplan 21 umgewidmet. Entgegen den Erwartungen erfreuten sich aber auch andere Weiterbildungsangebote neben denen für den Lehrplan 21 einer regen Nachfrage.

Im Herbstsemester 2017 hat die PHZH das Projekt «Pilot-Praxiszentren» gestartet, um die berufspraktische Ausbildung gezielter auf die komplexen Anforderungen des Berufsfeldes auszurichten. Das Projekt ist gut angelaufen; ab Herbst 2019 sind mehr als 20 Schulen in 11 Praxiszentren aktiv. Das Engagement aller Beteiligten ist sehr gross, die Resonanz zum Projekt positiv. Erste Gruppen von Praxislehrpersonen wachsen zu Teams zusammen und entwickeln eine gemeinsame Auffassung darüber, worin die Qualität berufspraktischer Ausbildung an ihrem Praxiszentrum besteht. Einwände gibt es bezüglich zusätzlicher Aufgaben im ohnehin schon stark beanspruchten Schulfeld.

Schulen der Sekundarstufe I zeigten bisher das grösste Interesse. Etwas verhaltener sind die Anfragen seitens der Primarschulen, wobei auch hier die Tendenz steigend ist. Viele Schulbehörden, Schulleitungen und Praxislehrpersonen erachten eine Zusammenarbeit mit der PHZH zur Ausbildung von Nachwuchs als attraktiv, mit gewinnbringenden Anregungen für den eigenen Schulalltag. Die Beteiligten sind sich einig, dass berufspraktische Erfahrungen während des Studiums für die nachfolgende erfolgreiche Berufsausübung unabdingbar sind. Anders als in anderen Berufen sind an den Schulen jedoch bisher systematische Strukturen, die dieser Aufgabe im Praxisfeld auch ausdrücklich Raum geben, zu wenig ausgeprägt. Die Betreuung von Studierenden kommt in der Regel zu einer ohnehin schon hohen Auslastung hinzu.

Das Projekt läuft gemäss PHZH sehr gut, ein weiterer Ausbau mit neuen Kooperationsschulen und Praxiszentren ist jedoch eine Herausforderung, nicht zuletzt auch für die PHZH selber, denn es bedeutet auch einen Kulturwandel für die Dozierenden.

## **9. Abschliessende Bemerkungen**

Mit den umfassenden Antworten auf die Fragen und der jederzeit offenen und proaktiven Information durch die Verantwortlichen der Hochschulen und der Bildungsdirektion ist die ABG zufrieden. Auch ausserhalb der Beratung des Jahresberichts erhielt sie ausführliche und kompetente Erläuterungen zu ihren Anliegen. Es konnten konstruktive Gespräche geführt werden, die das gegenseitige Verständnis förderten.

Die ABG dankt der Bildungsdirektion, dem Fachhochschulrat, den Leitungen der Zürcher Fachhochschulen und allen Mitarbeitenden für ihr grosses Engagement zum Wohl der Zürcher Fachhochschule.

## **10. Antrag der Kommission**

Die Zürcher Fachhochschule erfüllt ihren Auftrag, wie er in § 2 des Fachhochschulgesetzes festgehalten ist. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat die Genehmigung des Jahresberichts 2018 der Zürcher Fachhochschule.