

# Hochschulfusion als Veränderungsprozess

Die Zusammenführung von vier unabhängigen Hochschulen  
zur Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

*Werner Inderbitzin*

- 4.1 Ausgangslage – 28
- 4.2 Perspektive des Autors – 29
- 4.3 Reform der tertiären Bildung – 29
- 4.4 Entwicklung im Kanton Zürich – 30
  - 4.4.1 Der Fachhochschulverbund in Zürich – 30
  - 4.4.2 Die Entstehung der Zürcher Fachhochschule ZFH mit ihren drei autonomen Hochschulen ZHAW, ZHdK und PHZH – 31
- 4.5 Die Entstehung der ZHAW – Konzeptphase (2005 bis August 2006) – 32
- 4.6 Die Entstehung der ZHAW – Umsetzungsphase (Frühjahr 2006 bis Herbst 2007) – 33
- 4.7 Veränderungsprozess – 34
  - 4.7.1 Überlagerung von Veränderungen über eine lange Zeitspanne – 34
- 4.8 Führung als Schlüsselfaktor – 35
- 4.9 Lessons learned – 37
- 4.10 Schlusswort – 39
  
- Literatur – 39

## 4.1 Ausgangslage

### Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW ist eine der größten Mehrspartenfachhochschule der Schweiz mit acht Fachdepartementen (Architektur und Bau, Gesundheit, Angewandte Linguistik, Life Sciences und Facility Management, Angewandte Psychologie, Soziale Arbeit, Technik, Wirtschaft und Recht), ca. 9 700 Studierenden und ca. 2 300 Mitarbeitenden (1 600 Vollzeitmitarbeitende) im September 2011. Sie wurde im September 2007 gegründet.

Als Gründungsrektor habe ich den Prozess der Gründung von Fachhochschulen in der Schweiz, die Fusion und Überführung verschiedener selbstständiger Fachhochschulen sowie die Gründung der ZHAW bis zu meinem Rücktritt zum Herbstsemester 2011/2012 geführt. Der folgende Beitrag gewährt Einblick in diese einmalige Entwicklung in der schweizerischen Bildungslandschaft und die damit verbundenen Anforderungen an das Change Management, die Führung von Veränderungen und die daraus resultierenden Lernerfahrungen.

Organisationen entwickeln und verändern sich – manchmal in kleinen Schritten, manchmal infolge von Entscheidungen der Leitungsorgane. Fundamentale, tief in die Institution eingreifende Veränderungen durch Entscheide vorgesetzter Behörden erfordern, wenn sie erfolgreich sein sollen, sorgfältige Steuerung und Begleitung durch die Leitung der Institution. Kräften, die eine Veränderung anstreben, stehen Faktoren und Menschen entgegen, die diese Veränderung verhindern wollen. Nur wenn die Kräfte, die eine Veränderung wollen, stärker sind, kommt es zum notwendigen »Auftauen« (»defreezing«) der Institution, das überhaupt eine Gestaltung und Veränderung erlaubt. Diese Veränderungsphase ist zeitlich begrenzt und muss wieder in eine Stabilisierung der Institution (»refreezing«) führen. Diese Modellvorstellung und Terminologie wurde von Kurt Lewin für Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen entwickelt und ist in der Literatur weitverbreitet.

### Der Change-Prozess

Die Zusammenführung von Hochschulen zur Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften vollzog sich, wenn man den Gesamtkontext betrachtet, über einen relativ langen Zeitraum und war eingebettet in eine tiefgreifende Veränderung der schweizerischen Bildungslandschaft der 90er-Jahre (Gründung von Fachhochschulen in der Schweiz sowie damit zusammenhängende Vorgaben des Bundes in Bezug auf die Organisation und Führung der Fachhochschulen).

Die »defreezing«-Phase begann bereits 1998 und war permanent überlagert durch die Gestaltung neuer Strukturen und Abläufe. Sie gewann an Intensität 2003 mit dem Entscheid der Bildungsdirektion des Kantons Zürich, die Zürcher Hochschule Winterthur, die Hochschule Wädenswil, die Hochschule für Soziale Arbeit und die Hochschule für Angewandte Psychologie zur Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW zu fusionieren. Die Gestaltung der inhaltlichen Ausrichtung, von neuen Strukturen und Abläufen begann 2005 und dauerte weit über die Nach-Gründungsphase, d. h. über den September 2007 als Start der operativen Betriebsaufnahme, hinaus. In der Periode ab 2008 gewann die Einübung in die neu gestalteten Strukturen und Abläufe, d. h. die Komponente »refreezing«, merklich an Bedeutung.

Zweifellos folgte der Fusionsprozess nicht dem klassischen Muster von Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. Die Überlagerung von verschiedenen »Wellen« der Veränderung machte den Prozess für die Leitungsorgane und alle Angehörigen der Hochschule zu einem höchst anspruchsvollen Unterfangen. Die lange Phase des »defreezing« beinhaltete das virulente Risiko einer Destabilisierung des Betriebs und damit der Nichterfüllung des Leistungsauftrages. Die Führung der Hochschule durch Rektor und Hochschulleitung erweist sich rückblickend als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Durchführung des Fusionsprozesses.

## 4.2 Perspektive des Autors

---

Dieser Beitrag ist aus der Perspektive des Gründungsrektors der ZHAW geschrieben. Seit Beginn der Fachhochschulentwicklung in der Schweiz war ich zentral am Aufbau von Vorgängerinstitutionen und schließlich der ZHAW beteiligt, zunächst seit 2000 als Rektor der Zürcher Hochschule Winterthur und ab 2005 als Gründungsrektor verantwortlich für die Gestaltung und den Betrieb der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft ZHAW. Insofern sind Darstellung und Beurteilung des ganzen Prozesses durch die subjektive Wahrnehmung des Schreibenden geprägt. Zum Zeitpunkt meiner Amtsübergabe im September 2011 lässt sich noch kein abschließendes Urteil über Erfolge und Misserfolge der Fusion ziehen. Von keiner Seite bestritten ist, dass sich die ZHAW in kurzer Zeit in der Hochschullandschaft der Schweiz eine wichtige und prominente Position erarbeitet hat. Es ist gelungen, eine erste strategische Positionierung der Hochschule zu definieren, das Leistungsangebot in Lehre und Forschung stößt auf gute Resonanz in der Gesellschaft, die Strukturen sind gefestigt und finanziell steht die Hochschule auf einer soliden Basis. Es ist aber auch klar, dass noch zahlreiche Fragestellungen zu lösen sind. Die Zusammenführung von vier unabhängigen Hochschulen haben die Beteiligten v. a. im Bereich der Support-Prozesse, der Führungsinstrumente, der Koordination von Abläufen und Prozessen u. Ä. ungeahnt große Herausforderungen gestellt, die noch nicht alle gelöst sind. Ohne Zweifel gab es auch beim eigentlichen Fusionsprozess zahlreiche Höhen und Tiefen auf verschiedenen Ebenen und mit der Darstellung im vorliegenden Artikel soll aufgezeigt werden, dass auch bei der Gründung einer Hochschule Prozesse vielfältig sind und nicht immer nur mustergültig ablaufen. Die Entwicklung einer Hochschule ist eingebettet in eine bunte Landkarte verschiedenster Ansprüche und der Prozess ist entsprechend komplex, die Führungsaufgaben sind vielschichtig und verändern sich im Prozess.

## 4.3 Reform der tertiären Bildung

---

In der schweizerischen Bildungssystematik ist die ZHAW eine Fachhochschule. Der Prozess der Zu-

sammenführung mehrerer Fachhochschulen zur ZHAW ist vor dem Hintergrund der strukturellen und gesetzlichen Veränderungen auf der Ebene des Bundes und der Kantone zu verstehen. Dazu gehören die Gründung der Fachhochschulen in der Schweiz Mitte der 90er-Jahre mit den notwendigen Reformen der Bundesgesetzgebung sowie die dazugehörigen kantonalen gesetzlichen Regelungen.

Die Umgestaltung der tertiären Bildungsstufe in der Schweiz Mitte der 90er-Jahre war getrieben von zwei Herausforderungen. Einerseits wurden bekannte Diplome der schweizerischen Berufsbildung – etwa das Ingenieur Diplom HTL – im europäischen Ausland nicht mehr selbstverständlich als Hochschulabschlüsse anerkannt. Dies wurde primär von international tätigen Unternehmen, die ihre in der Schweiz ausgebildeten Fachkräfte auch im Ausland einsetzen, als gravierende Hürde für den Ausbau von Wirtschaftsbeziehungen wahrgenommen und politisch thematisiert. Andererseits befand sich die schweizerische Volkswirtschaft in den 90er-Jahren in einer hartnäckigen und anhaltenden Phase der Wachstumsschwäche, der man mit einer Bildungsoffensive begegnen wollte. Wirtschaft und Gesellschaft sollten durch eine Förderung der wissenschaftlich fundierten Kaderausbildung wieder zu Innovationskraft und Dynamik zurückfinden.

In einer für schweizerische Verhältnisse seltenen Kraft und Geschwindigkeit wurde ein Bundesgesetz angestrebt und 1995 verabschiedet, das zahlreichen höheren Fachschulen in Wirtschaft, Technik und Design den Status von Fachhochschulen gewährte, aber auch einen erweiterten Leistungsauftrag erteilte. Als Hochschulen sollten diese Institutionen nun neben der reinen Lehre auch Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung sowie Dienstleistungen für Wirtschaft und Gesellschaft erbringen. Die Kompetenz der Anerkennung der Hochschulen sowie der Studiengänge wurde dem Bund zugewiesen, der etwa ein Drittel der Kosten übernahm. Träger der Fachhochschulen wurden die Kantone, die konkret für die Errichtung der Hochschulen, die Anstellung des Personals und die Bereitstellung der Infrastrukturen verantwortlich zeichneten und darüber hinaus rund zwei Drittel der gesamten Kosten übernahmen. Im Weiteren regelten die Kantone in unterschiedlicher Weise mit speziellen kantonalen Gesetzen weitere Details im Rahmen der Bundesge-

setzung. Die Gründung und Führung der ZHAW unterlag damit einer doppelten Regulation, d. h. sie war eingebunden in bundesgesetzliche und kantonale Gesetzgebung.

Die höheren Fachschulen in den Fachbereichen Gesundheit, soziale Arbeit, Musik und Kunst, angewandte Linguistik und angewandte Psychologie – die sogenannten GSK-Bereiche – wurden als Fachhochschulen ausschließlich kantonalen Rechts geführt. Ebenso in der kantonalen Kompetenz geführt wurde die Lehrerbildung, die in ähnlicher Weise durch Erweiterung des Leistungsauftrages aus den ehemaligen Lehrerseminaren in Pädagogische Hochschulen übergeführt wurden.

Im Jahre 2003 erteilte der Bund sieben Fachhochschulen – eigentlich waren es sieben Fachhochschulverbände – die definitive Genehmigung, z. T. verbunden mit Auflagen, die innerhalb bestimmter Fristen zu erfüllen waren.

2005 wurde das Bundesgesetz über die Fachhochschulen revidiert. Unter anderem wurde dabei der GSK-Bereich der Bundesgesetzgebung unterstellt und den Fachhochschulen die Möglichkeit eröffnet, (konsekutive) Master-Studiengänge anzubieten. Damit näherten sich die Fachhochschule in der Ausbildung von Studierenden den Universitäten vom Niveau der zu erwerbenden Studienabschlüsse an und konnten – mit der Ausnahme der Doktoratsstudien – gleichwertige Hochschulabschlüsse anbieten.

Parallel zu diesen einschneidenden strukturellen und inhaltlichen Veränderungen im tertiären Bildungswesen gesellte sich die Umsetzung der Bologna-Reform. Die Fachhochschulstudiengänge wurden auf das Bachelor- und Master-System umgestellt, was z. T. erhebliche inhaltliche Anpassungen und paradigmatische Veränderungen zur Folge hatte (u. a. die konsequente Outcome-Orientierung der Lehre, Organisation der Lehre in präzise beschriebenen Modulstrukturen, Einführung eines Kredit-Punkte-Systems).

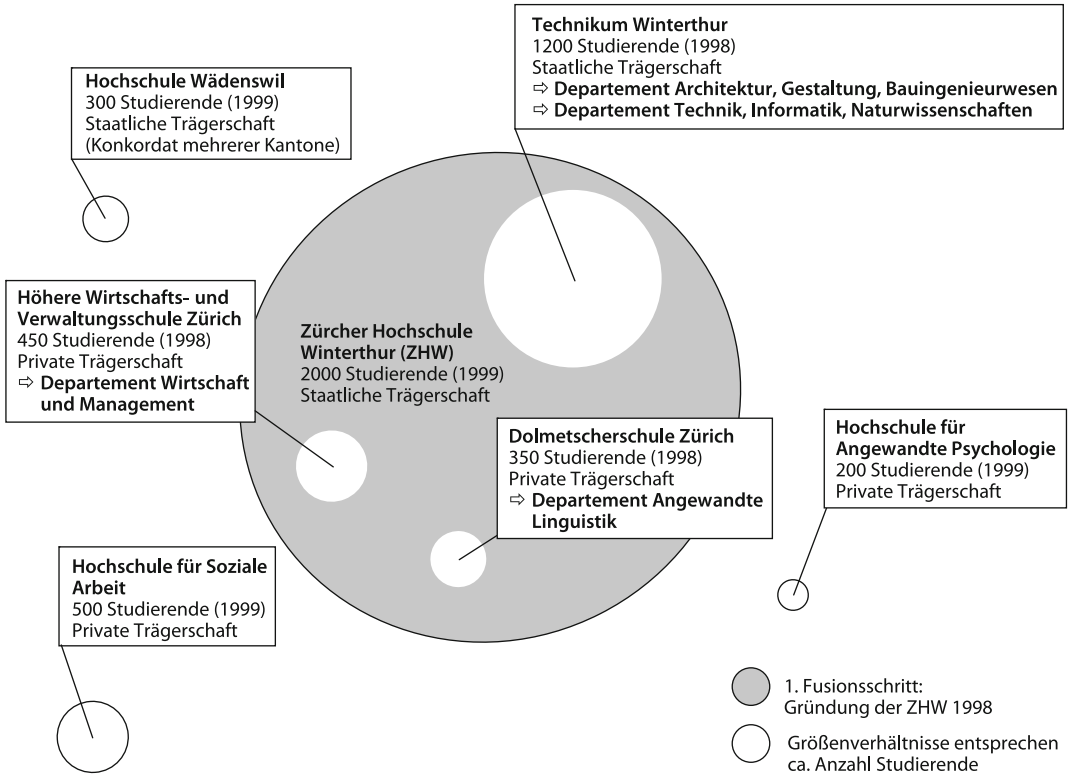
## 4.4 Entwicklung im Kanton Zürich

### 4.4.1 Der Fachhochschulverbund in Zürich

Mit der Einführung der Fachhochschulen in der Schweiz gründete der Kanton Zürich 1998, auf der Basis eines kantonalen Fachhochschulgesetzes, die Zürcher Fachhochschule – die ZFH – als eine der sieben schweizerischen Fachhochschulen. Da eine ganze Anzahl höherer Fachschulen in den Rang einer Fachhochschule erhoben wurden und – mit ihren z. T. recht unterschiedlichen Rechtsgrundlagen – eigenständig blieben, war die ZFH keine Hochschule im eigentlichen Sinn sondern mehr ein loser Verbund selbständiger Institutionen unterschiedlicher Größe, Tradition und Fachbereiche. Die ZFH verfügte somit auch über keine einheitliche Leitung, die notwendigen Koordinationsaufgaben unter den Teilhochschulen wurden vom Hochschulamt des Bildungsdepartements wahrgenommen. Organisatorisch zusammengehalten wurde die ZFH durch ein gemeinsames Strategie- und Aufsichtsorgan, den vom Vorsteher oder der Vorsteherin des Bildungsdepartements des Kantons Zürich präsierten Fachhochschulrat (das Departement für Bildung im Kanton Zürich entspricht dem Bildungsministerium eines Bundeslandes in der BRD).

Trotzdem oder gerade weil sich die ZFH als lockerer Verbund von einzelnen Hochschulen präsentierte, waren bereits 1998 Strukturänderungen und Zusammenschlüsse von Hochschulen ein Thema der Bildungspolitik.

Prominentes Beispiel war die Gründung der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) im Jahr 1998, gebildet durch den Zusammenschluss des Technikums (Ingenieurschule) Winterthur mit der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Zürich und der Dolmetscherschule Zürich (■ Abb. 4.1). Die Zürcher Hochschule Winterthur wurde mit rund 2000 Studierenden mit Abstand die größte Teilhochschule der ZFH. Sie war departemental strukturiert, das heißt, die früher unabhängigen Hochschulen bildeten vier Departemente für Technik, für Wirtschaft, für Architektur/Bau sowie für angewandte Linguistik (das Departement Technik und das Departement Architektur und Bauingeni-



■ **Abb. 4.1** Die Gründung der ZHW und die weiteren Vorgängerinstitutionen der ZHAW 1998/1999

eurwesen waren vor 1998 Abteilungen des Technikums Winterthur).

Weitere Fusionen unterblieben vorerst. Einer der Gründe hierfür war sicher, dass die Gründung der ZHW unter der Leitung eines Rektors, der aus dem Nicht-Hochschulbereich kam und bislang im Hochschulwesen unbekanntere Führungsmethoden einführte, Diskussion und z. T. offene Proteste in der Dozentenschaft auslösten, die im Juli 2000 zum vorzeitigen Rücktritt des Gründungsrektors der ZHW führten. Als Leiter des Departements Wirtschaft der ZHW war ich seit 1998 Mitglied der Hochschulleitung der ZHW und wurde im Juli 2000 als Rektor mit der Leitung der ZHW betraut.

Die Diskussion über die zukünftige Struktur des Gesamtgebildes Zürcher Fachhochschule wurde in diesen Jahren im Kreise der Rektoren der Teilhochschulen bereits geführt. So befassten sich die Rektoren etwa im Mai und Juni 2002 in einem zweiteiligen Workshop mit der Vision und Mission der ZFH und entwickelten bereits Vorstellungen über

alternative Organisationsformen und Strukturen, die aber in der Folge nicht weiter verfolgt wurden.

#### 4.4.2 Die Entstehung der Zürcher Fachhochschule ZFH mit ihren drei autonomen Hochschulen ZHAW, ZHdK und PHZH

Der Bund erteilte 2003 allen Fachhochschulen in der Schweiz eine definitive Anerkennung, verbunden mit Auflagen. In Bezug auf die Zürcher Fachhochschule monierten die Bundesbehörden v. a. die aus ihrer Sicht nicht zweckmäßigen Führungsstrukturen. Im Sommer und Frühherbst des Jahres 2003 befasste sich der Fachhochschulrat der Zürcher Fachhochschule mit der Thematik und fasste einen richtungweisenden Entschluss, den die Vorsitzende des Fachhochschulrates, Frau Regierungsrätin Regine Aepli, im Oktober 2003 den Leitungen aller Teilhochschulen der ZFH persönlich kommunizierte.

Die Zürcher Fachhochschule sollte neu aus drei autonomen Hochschulen bestehen, die – teilweise – aus den bestehenden Hochschulen gebildet werden sollten, nämlich die

- Pädagogische Hochschule (PHZH), bereits 2002 entstanden aus dem Zusammenschluss mehrerer Lehrbildungsinstitutionen,
- Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK), zu bilden aus dem Zusammenschluss der Hochschule für Gestaltung und Kunst sowie der Hochschule Musik Theater sowie die
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), zu bilden aus der Zürcher Hochschule Winterthur, der Hochschule Wädenswil, der Hochschule für Soziale Arbeit sowie der Hochschule für Angewandte Psychologie.

Zwei weitere Hochschulen in privater Trägerschaft und mit vollständig bzw. teilweise privater Finanzierung, die Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) sowie die Hochschule Zürich – Studienbereich Technik (HSZ-T), die beide berufsbegleitende Studiengänge anboten, sollten durch Verträge an die neu gestaltete Zürcher Fachhochschule angebunden werden.

Die Führungsstrukturen sahen wie bisher einen für alle Hochschulen gemeinsamen Fachhochschulrat, jedoch keine Geschäftsleitung oder eine Direktion auf Stufe ZFH vor. Für die Teilhochschulen PHZH, ZHdK und ZHAW war je eine separate Führung, eine eigene Rektorin bzw. ein eigener Rektor vorgesehen, ausgestattet mit je einem separaten, vom Kantonsrat (dem Parlament des Kantons Zürich) zu beschließenden Globalbudget.

Als Abschlusstermin für die Umsetzung dieser neuen Strukturen wurden 2006 für die ZHdK und 2007 für die ZHAW genannt. Die notwendigen rechtlichen Grundlagen sollten durch eine Revision des kantonalen Fachhochschulgesetzes geschaffen werden, das im Sommer 2007 in Kraft trat.

Diese neue Organisation der Zürcher Fachhochschule überholte alle bis dato innerhalb der ZFH diskutierten Modelle. Das Modell mit den drei großen autonomen Hochschulen für Pädagogik, für die Künste und für die angewandten Wissenschaften war eine kluge Balance zwischen nachhaltigen Strukturänderungen und gesundem Pragmatismus.

Weitgehend passende Fachbereiche wurden unter je einem organisatorischen Dach zusammengefasst.

Erst im Herbst 2004 wurde unter der Führung des Hochschulamtes ein sogenanntes Vorprojekt in Auftrag gegeben, in dem unter der Moderation eines externen Experten eine Problemlösung u. a. für die neu zugrundeliegende Hochschule für Angewandte Wissenschaften vorgenommen und Auftrag und Organisation des Hauptprojektes definiert wurden.

#### **Exkurs: Ein strategischer Beschluss mit Auswirkungen auf den Fusionsprozess**

Der lange Zeitraum von der Kommunikation des Entscheides über die zukünftigen Strukturen im Oktober 2003 bis zum Start des Vorprojektes im Herbst 2004 hing auch mit einem anderen Ereignis zusammen. Im Februar 2004 beschloss der Fachhochschulrat, die Abteilung Chemie und biologische Chemie der Zürcher Hochschule Winterthur organisatorisch der Hochschule Wädenswil und dort dem Bereich Life Sciences (Biotechnologie, Lebensmitteltechnologie) anzugliedern und auch räumlich von Winterthur nach Wädenswil zu verlagern. Dies löste erhebliche schulinterne und externe Diskussion in Medien und Politik aus und absorbierten längere Zeit viel Steuerungs- und Managementkapazitäten. Gleichzeitig galt es, ein Spannungsverhältnis zwischen zwei Hochschulen, die zukünftig unter dem Dach der ZHAW vereinigt werden sollten, zu überwinden.

### **4.5 Die Entstehung der ZHAW – Konzeptphase (2005 bis August 2006)**

Ab Frühjahr 2005 konstituierte sich im Auftrag des Fachhochschulrates der ZFH das sogenannte Hauptprojekt, das bis August 2006 die konzeptionellen Grundlagen für die neue Hochschule für Angewandte Wissenschaften entwickeln sollte. In zahlreichen Teilprojekten wurden dabei alle Aspekte der strategischen Ausrichtung, der Struktur, der Prozesse diskutiert und Soll-Vorstellungen für die ZHAW entwickelt.

Strategisch geführt und beaufsichtigt wurde das Projekt von einem Steuerungsausschuss, zusam-

mengesetzt aus zwei Mitgliedern des Fachhochschulrates, einer Vertreterin des Hochschulamtes sowie dem Rektor der Zürcher Hochschule Winterthur, der im Mai 2005 zum designierten Gründungsrektor der zu bildenden ZHAW gewählt worden war. Präsiert wurde der Steuerungsausschuss durch ein Mitglied des FHR, Vizepräsident war der Gründungsrektor ZHAW.

Das Projektteam bestand dabei aus den Rektoren der involvierten Hochschulen und bei der Zürcher Hochschule Winterthur aus den Leitern der vier Departemente Wirtschaft, Technik, Architektur und Angewandte Linguistik. Ab Beginn des Jahres 2006 stieß zum Projektteam der Leiter des an der Zürcher Hochschule Winterthur neu gegründeten Departements Gesundheit dazu.

Die Führung der Studiengänge für die Gesundheitsberufe auf Hochschulstufe wurde in der Schweiz erst im Jahre 2005 definitiv entschieden. Die Bildungsdirektion setzte sich sehr dafür ein, dass im Kanton Zürich auch ein Ausbildungsstandort vorgesehen wurde, und entschied, die Fachhochschulstudiengänge in Gesundheitsberufen an der Zürcher Hochschule Winterthur zu führen.

Als Leiter des Projektes wurde erneut der gleiche externe Experte berufen, der vorwiegend als Koordinator und Moderator wirkte. Alle wichtigen inhaltlichen Fragen wurden im Steuerungsausschuss beschlossen.

Die Führungssituation war vielschichtig. Neben den inhaltlichen Diskursen erhöhte ein zusätzlicher Umstand die Komplexität im Veränderungsprozess: Die Rektoren der Hochschule Wädenswil, der Hochschule für soziale Arbeit sowie der Hochschule für angewandte Psychologie arbeiteten im Projektteam der Konzeptphase mit, dabei war absehbar, dass diese drei Leitungspersonlichkeiten im Sommer 2006 bzw. Sommer 2007 aus Altersgründen zurücktreten würden und Nachfolger oder Nachfolgerinnen zu bestimmen waren.

#### **4.6 Die Entstehung der ZHAW – Umsetzungsphase (Frühjahr 2006 bis Herbst 2007)**

Obwohl die Konzeptphase planmässig erst im Sommer 2006 abgeschlossen wurde, startete die

Umsetzungsphase auf Initiative des Gründungsrektors bereits im April 2006. Der Grund hierfür war, dass infolge des bereits gesetzten und breit kommunizierten eigentlichen Gründungsaktes im Herbst 2007 die Zeit für die Umsetzung aller entwickelten Konzepte ausserordentlich knapp bemessen war. Der FHR ernannte in der Folge das bisherige Projektteam sowie den Verwaltungsdirektor der ZHW zum Sommer 2006 zu Mitgliedern der designierten Hochschulleitung unter der Führung des designierten Gründungsrektors.

Auftrag der designierten Hochschulleitung unter der Führung des Gründungsrektors war es, die Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW), die Hochschule Wädenswil (HSW), die Hochschule für Angewandte Psychologie Zürich (HAP) und die Hochschule für Soziale Arbeit (HSSAZ) zur Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften (ZHAW) zusammenzuführen und den Betrieb der ZHAW zum Beginn des Schuljahrs 2007/08 (01.09.2007) zu gewährleisten.

Am 29.08.2006 genehmigte der FHR die vom Gründungsrektor vorgelegte Umsetzungsplanung.

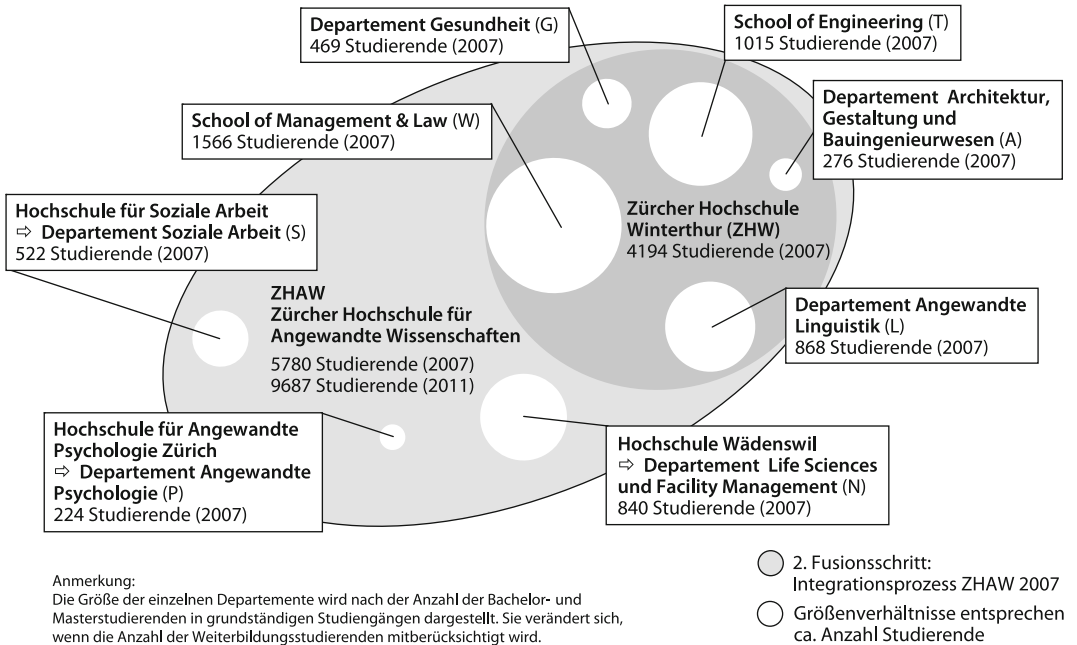
##### **Auftrag des FHR an die designierte Hochschulleitung für den Aufbau der ZHAW**

Ziel des Projektes ist es, sicherzustellen, dass

- »die Hauptprozesse Führung, Lehre, Wissenstransfer und Support fehlerfrei funktionieren,
- die Studierenden und Mitarbeitenden über ein zweckmässig organisiertes Arbeitsumfeld verfügen,
- ein klarer, erkennbarer und konsequent in allen Bereichen umgesetzter Auftritt der ZHAW etabliert ist.«

Als Rahmenbedingungen sind definiert:

- »Alle Schritte der Umsetzung bauen auf den Ergebnissen des Projektes ZHAW Hauptstudie auf.
- Die Gestaltung der Teilschritte für die Umsetzung erfolgt mit der designierten Schulleitung ZHAW.
- Für die Umsetzung steht ein vom FHR noch zu genehmigendes Budget zur Verfügung.«



■ Abb. 4.2 Die neugegründete ZHAW 2007

In der Realität der Umsetzung zeigte sich, dass – nicht überraschend – zahlreiche in der Konzeptphase entwickelte Blaupausen noch zu wenig detailliert, nicht immer konsistent und v. a. noch nicht konkretisiert waren. In der Umsetzungsphase ab Frühjahr 2006 waren die Hochschulleitung und der Gründungsrektor deshalb in höchstem Maße gefordert, die Umsetzung mit der Präzisierung, Konkretisierung und – in vielen Fällen – Neuentwicklungen von Konzepten zu kombinieren.

Am 02.09.2007 fand die Gründungsveranstaltung für die neue Hochschule statt, unter großer Beteiligung der Hochschulangehörigen und der Öffentlichkeit. Mit dem Studienjahr 2007/08 war die ZHAW in der Öffentlichkeit, für Mitarbeitende und v. a. für Studierende wahrnehmbar. Rein rechtlich gesehen bestanden die »alten« Hochschulen allerdings weiter bis zum 31.12.2007, die eigentliche Rechtspersönlichkeit der ZHAW existierte erst ab 01.01.2008.

Grund für diese Überlagerung war die Inkompatibilität zwischen Studienjahr, beginnend im Herbst, und Kalenderjahr, das die unverrückbare Leitlinie für den finanziellen Rechnungsabschluss und gewisse Rechtsakte bildet.

Zum 01.01.2012 wurde die berufsbegleitende Hochschule Zürich Studienbereich Technik in die ZHAW integriert. Im Herbstsemester 2011 waren knapp 9 700 Studierende in der Grundausbildung und über 4 000 Studierende in der Weiterbildung in den acht Fachdepartementen der ZHAW eingeschrieben. ■ Abb. 4.2 zeigt die ZHAW im Gründungsjahr 2007, exemplarisch aufgezeigt an der Anzahl der Studierende in der Grundausbildung.

Eine ausführlichere Darstellung zur Entstehung einer Hochschule und der Entwicklung im Tertiärbereich des Kantons Zürich findet sich bei Hasler, Girsberger und Buomberger (2011).

## 4.7 Veränderungsprozess

### 4.7.1 Überlagerung von Veränderungen über eine lange Zeitspanne

Die in Abschnitt ► Abschn. 4.5 und ► Abschn. 4.6 beschriebene Geschichte zeigt, dass die Zürcher Fachhochschule und ihre Teilhochschulen über einen langen Zeitraum in einem sich stark verändernden Umfeld immer wieder ihre Position und auch ihre



Identität neu definieren mussten. Der konkrete Auftrag des Fachhochschulrates vom Oktober 2003, aus vier Hochschulen die ZHAW zu gründen, ist von den beteiligten Hochschulen in dieser Form nicht erwartet und zum damaligen Zeitpunkt auch nicht gewünscht worden. Den Chancen, Teil einer der größten Mehrspartenfachhochschule der Schweiz zu sein, stand der Verlust der Autonomie als kleine und autonome Fachhochschule entgegen. Es war aber ein klarer politischer Entscheid des obersten Organs der Zürcher Fachhochschule, den es umzusetzen galt und der die Organisation nachhaltig veränderte. Neben diesem top-down angestoßenen Veränderungsprozess gab es auch Bewegung in den einzelnen Hochschulen, die von unten – bottom-up – initiiert wurden oder die in der strategischen Ausrichtung einzelner Organisationseinheiten oder Teilschulen begründet waren. Der 1998 bundesweit neu formulierte erweiterte Leistungsauftrag an die Fachhochschulen, neben der Lehre auch Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Dienstleistungen anzubieten, wurde in den Hochschulen mit hoher Motivation und Dynamik umgesetzt oder, sofern schon vorhanden, erfolgreich unter dem Dach der ZHAW fortgesetzt, z. B. beim IAP Institut für Angewandte Psychologie des Departementes Angewandte Psychologie, das seit 1923 erfolgreich mit wissenschaftlich fundierten und praxisrelevanten Weiterbildungs- und Dienstleistungsangeboten in der Breite der angewandten Psychologie in der Schweiz etabliert ist. Sowohl in der Weiterbildung als auch in der Forschung und Dienstleistung entwickelten Hochschulangehörige beachtliche unternehmerische Initiative. Das Forschungsvolumen expandierte kräftig, was auch bedeutete, dass eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und der Praxis (Unternehmen, Non-Profit-Organisationen) stattfand. Ebenso dynamisch entwickelten sich in bestimmten Bereichen die Weiterbildungsstudiengänge und die Transferangebote in der Dienstleistung. Im Kerngeschäft, der Lehre, wurden auf Initiative der Hochschule sowohl neue Bachelorstudiengänge als auch konsekutive Masterstudiengänge entwickelt, von den Genehmigungsorganen auf Bundesebene bewilligt und in der ZHAW eingeführt.

Da sowohl die Erfüllung des erweiterten Leistungsauftrages (Forschung, Weiterbildung und

Dienstleistung) als auch die Einführung von neuen Studiengängen Fragen der strategischen Priorisierung beinhalteten und Ressourcen benötigten, kam es im Prozess immer wieder zu spannungsreichen Diskussionen und Grundsatzfragen innerhalb der ZHAW und mit den übergeordneten Behörden. Beispiele hierfür sind: Geht der Aufbau der Forschung zu Lasten der Lehre? Führen die Masterstudiengänge zu einer Abwertung der Bachelor-Ausbildung? Können die neuen Masterstudiengänge überhaupt finanziert werden? Top-down angestoßene Veränderungen überlagerten sich mit zahlreichen bottom-up initiierten Entwicklungen. Dabei kam es auch vor, dass die top-down verordneten Maßnahmen eher auf wenig Gegenliebe bei den Hochschulangehörigen stießen, und umgekehrt die bottom-up angestoßenen Entwicklungen und Initiativen bei den Behörden in Bund und Kanton wenig Begeisterung auslösten.

Zwischen 1998, dem Startzeitpunkt für die Einführung der Fachhochschulen, über die Entscheide im Oktober 2003, die Konzeption und Umsetzung der ZHAW-Strukturen und schließlich der Gründung der ZHAW im September 2007, der Betriebsaufnahme und einer Konsolidierung des Betriebes in den folgenden Jahren lagen mehr als 10 Jahre! Dieser lange Zeitraum barg die nicht zu unterschätzende Gefahr der Destabilisierung des Hochschulbetriebs. Konkret zeigte sich das im Abgang von qualifizierten Dozierenden in den Departementen und Mitarbeitenden in der Verwaltung sowie in der Herausforderung, notwendige Führungsinstrumente (z. B. für die finanzielle Führung oder in der Studierendenadministration) zeitgerecht und in adäquater Qualität zur Verfügung zu stellen.

## 4.8 Führung als Schlüsselfaktor

Vor diesem Hintergrund entpuppte sich die Führung des Fusionsprojektes und später der Hochschule durch die Hochschulleitung und den Gründungsrektor als Schlüsselfaktor.

In der Führung des Fusionsprozesses war zu berücksichtigen, dass Hochschulen als Expertenorganisationen nur bedingt top-down geführt werden können. Zudem stellten sich inhaltlich sehr komplexe Fragen, die alle Leitungsgremien in hohem Maße forderten.

Im Hauptprojekt waren die konzeptionellen Grundlagen zwar umfassend, in vielen Detailfragen aber noch zu wenig präzisiert und zu wenig detailliert ausgearbeitet worden. Dies hatte zur Folge, dass zusammen mit der Umsetzung weiterhin auch grundsätzliche strategische Fragen der Ausrichtung der Hochschule, der Organisation und des Betriebs auf der Agenda standen. Die zentrale Herausforderung für die Führung bestand darin, in einer Hochschule als Expertenorganisation unter Zeitdruck operable Lösungen zu entwickeln. Zwar waren in bestimmten Themen und Bereichen die Kompetenzen des Rektors hinreichend klar. Das änderte aber nichts daran, dass in einer Hochschule – speziell in einem anspruchsvollen Fusionsprozess – ein Diskurs geführt und Lösungen erarbeitet werden mussten, die gemeinsam getragen werden. Dabei machten unterschiedliche Vorstellungen der Departemente in Bezug auf den Betrieb der Hochschule, ein unterschiedliches Wissenschaftsverständnis, unterschiedliche Kulturen und Sprachen der verschiedenen Fachdisziplinen v. a. zu Beginn des Prozesses die Kommunikation anspruchsvoll.

Nach einer langen Phase der Veränderung von Umweltbedingungen, Regeln, Auftritt und Namen der Institutionen war es wichtig, den Menschen in den beteiligten Hochschulen Stabilität zu vermitteln. Aus meiner Sicht wäre es falsch gewesen, die neue Ära mit einem Paukenschlag von neuen Ideen und strategischen Zielen zu beginnen. Gefragt war vielmehr auf normativer, inhaltlicher, struktureller und emotionaler Ebene Stabilität. In Gesprächen mit Dozierenden, in Diskussionen auf Versammlungen oder in Aussprachen mit Leitungsgremien von Departementen spürte man das primäre Anliegen, in stabilen Verhältnissen lehren und forschen zu können und den Transfer in Weiterbildung und Dienstleistung zu sichern (das ZHAW Projekt wurde anfänglich von den Hochschulangehörigen in ironisch-sarkastischer Weise als »Z(h)aa-Weh«-Projekt bezeichnet, was im Schweizerdeutschen soviel wie Zahnweh-Projekt heißt).

Der Wunsch nach Stabilität war in keinem Fall Zeichen von Starrheit oder Immobilität. Stabilität ist und muss kompatibel sein mit Veränderungen! So war es denn die zentrale Herausforderung für den Gründungsrektor, zusammen mit der Hochschulleitung den grundsätzlich gut funktionieren-

den Lehr- und Forschungsbetrieb nicht unnötig zu verunsichern, sondern im Gegenteil weiterzuentwickeln und die Support-Prozesse zu verbessern.

Eine wichtige Führungsherausforderung war es, eine normative und inhaltliche Klammer zu finden, die für das Besondere der ZHAW steht.

Relativ früh – bereits im Februar 2007 – befasste sich die Hochschulleitung mit **normativen Setzungen** als Grundlage der Strategie und verabschiedete Mission und Grundwerte.

Aus der intensiven Arbeit und dem Diskurs in der Hochschulleitung seit Beginn der Umsetzungsphase im Frühjahr 2006 resultierten eine große Zahl normativer Setzungen, Vereinbarungen und Beschlüsse, die der ZHAW zunehmend ein Gesicht gaben, die Führungsgrundlagen vereinheitlichten und etablierten. Diese Ergebnisse waren z. T. das Resultat eines bewussten Prozesses, z. T. einigte man sich aufgrund eines allgemeinen Grundverständnisses über Aufgaben und Mission einer Hochschule fast intuitiv auf wichtige Aktionen.

#### Grundwerte

- Wir achten die Würde und Integrität aller Personen.
- Wir stehen ein für Chancengleichheit.
- Wir sind loyal und verlässlich.
- Wir nehmen Verantwortung gegenüber Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft wahr.
- Wir stellen hohe Qualitätsansprüche an unsere Arbeit.
- Wir kommunizieren offen.
- Wir sind offen für Veränderungen.

Zusammen mit den 2009 in der Hochschulleitung entwickelten strategischen Profilierungsmerkmalen der ZHAW, die eine Präzisierung und Weiterentwicklung der bereits 2007 verabschiedeten Mission darstellen, wurden grundlegende inhaltliche Ausrichtungen der ZHAW geklärt.

### Die strategische Positionierung der ZHAW

- Internationalität: Die ZHAW ist in Lehre und Forschung international ausgerichtet und vernetzt.
- Interdisziplinarität: Die ZHAW nutzt ihre Mehrspartigkeit und fördert interdisziplinäre Forschung, departementsübergreifende Zusammenarbeit und Kooperationen mit anderen Hochschulen und Forschungsinstitutionen.
- Selektivität: Die ZHAW wählt selektiv geeignete Studierende aus und stellt hoch qualifizierte, motivierte und sozialkompetente Mitarbeitende an. Sie fokussiert sich auf anspruchsvolle Projekte in Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen.
- Persönlichkeitsbildung: Die ZHAW schützt ethische Grundwerte und fördert die Sozial- und Selbstkompetenz der Studierenden. Sie fördert den Aufbau einer Feedback- und Unterstützungskultur und die Vorbildfunktion der Mitarbeitenden.
- Gesellschaftliche Verankerung: Die ZHAW engagiert sich in einem offenen Dialog mit der Gesellschaft. Sie fördert die Mitwirkung ihrer Mitarbeitenden in strategisch relevanten Gremien und Verbänden und bereitet den Übertritt der Absolventinnen und Absolventen ins Berufsleben intensiv vor.
- Wirtschaftlichkeit: Die ZHAW finanziert ihre strategisch wichtigen Projekte im Leistungsauftrag aus eigener Kraft und geht wirtschaftlich mit ihren Mitteln um.

mit der konkreten Zuweisung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen an die Organe der Hochschule.

Im Rahmen der Schaffung von struktureller Stabilität war die große Herausforderung, die Support-Prozesse der ZHAW aus den vor der Fusion unabhängig bestehenden Hochschulen zu vereinheitlichen, zu standardisieren und sicherzustellen, dass die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Organisationseinheiten innerhalb der ZHAW abgedeckt werden.

Ebenfalls von sehr großer Bedeutung war im gesamten Prozess die emotionale Ebene. Die Art und Weise, wie andere Fachdisziplinen in ihrer Kultur und Eigenart wahrgenommen werden und miteinander kommunizieren – auch und v. a. in Konfliktsituationen – erwies sich in zahlreichen konkreten Problemlagen als Schlüssel für Weiterentwicklung oder als Ursache für Blockaden. Im Rahmen eines Prozesses innerhalb der Hochschulleitung, in dem ab Frühjahr 2008 in mehreren Klausuren intensiv an inhaltlichen und strukturellen Fragen der ZHAW gearbeitet wurde, gelang es zunehmend, eine gemeinsame Sprache zu finden, die Besonderheiten der einzelnen Disziplinen zu erkennen und zu verstehen, Vorurteile abzubauen und das gegenseitige Verständnis zu stärken. Von entscheidender Bedeutung war, dass unterschiedlich geprägte Fachdisziplinen in der ZHAW als Hochschule Anerkennung fanden, unabhängig von ihren wissenschaftlichen Traditionen und ihrem Selbstverständnis, aber auch unabhängig von ihrer Größe und Geschichte.

## 4.9 Lessons learned

Die Entwicklung von konsekutiven Masterstudiengängen ab 2007 war eine wichtige Konkretisierung der gemeinsamen strategischen Positionierung. Von großer Bedeutung war auch die Entwicklung von neuen organisatorischen Strukturen und die Klärung von Entscheidungskompetenzen. Dazu gehörte die Definition der Aufbauorganisation der ZHAW sowie die Regeln, wie sie verändert werden kann, aber auch die Entwicklung einer Hochschulordnung als übergeordnete Verfassung der Hochschule und daraus abgeleitet eine Geschäftsordnung

Zweifellos haben bei der Fusion von vier Hochschulen zur ZHAW eine ganze Reihe von Ereignissen und Entwicklungen Lernprozesse ausgelöst. Erfahrungen konnten z. T. sofort im Prozess nutzbar gemacht werden, z. T. werden sie erst jetzt mit einem gewissen zeitlichen Abstand erkannt. Jeder und jede am Prozess Beteiligte wird andersartige Lehren ziehen und ich muss deshalb nochmals darauf hinweisen, dass ich die folgenden Erwägungen aus meiner Optik als Gründungsrektor anstelle.

- 4
- Das Zielbild jeder Veränderung muss klar, verständlich und genügend detailliert sein. Grobkonzepte, die nicht auf die operative Ebene eines konkreten Hochschulbetriebs mit Bedürfnissen der Studierenden, der Dozierenden und aller Hochschulangehörigen gebracht werden, kosten in der Umsetzungsphase viele Ressourcen und geben Anlass zu Konflikten.
  - Klare Konzepte sind Anleitungen zu zielgerichtetem Handeln. Sie sind die Basis für Maßnahmenpläne und Ressourceneinsatz. Bei jeder Umsetzung von Konzepten und Plänen gibt es Unvorhergesehenes: neue Umweltbedingungen oder vorher nicht erkannte Problemstellungen. Deshalb ist es notwendig, dass die Leitenden Mut zur Flexibilität haben, neue Probleme als solche zu erkennen, neue Lösungen zu erarbeiten und – falls nötig – gegenüber der ursprünglich beschlossenen Marschrichtung Umwege in Kauf zu nehmen.
  - Die Umsetzung von Veränderungen erfordert Kraft und Engagement von den Leitungspersonen. Sie erfordert auch die Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen. Das ist nur möglich, wenn die Leitungspersonen von Anfang an in den Prozess involviert werden und fachlich und menschlich Reputation in der Hochschule genießen. Von zentraler Bedeutung in einem Veränderungsprozess ist es, die Schlüsselpersonen zu gewinnen, zu motivieren und ihnen entsprechende (Führungs-)Positionen zuzuweisen. Lässt man Menschen lange Zeit im Unklaren über ihre zukünftige Rolle und Funktion, werden sie über kurz oder lang die Institution verlassen! Und damit verliert man in den allermeisten Fällen kurzfristig unersetzbares institutionelles und fachliches Wissen und Können, was zur Hypothek für den Prozess insgesamt werden kann.
  - In turbulenten Zeiten wird man den Mitarbeitenden nicht immer Widersprüche und Enttäuschungen rational erklären können. Es hilft aber, wenn sie Vertrauen in die aufrichtigen Bemühungen und die fachlichen Fähigkeiten der Leitenden, den Rektor und die Hochschulleitung, haben. Es ist deshalb unabdingbar, dass die Leitenden den Unmut der Mitarbeitenden hören, ernst nehmen, persönlich kommunizieren, sich auch vor Ort begeben und damit »anfassbar« werden.
  - Die Umsetzung von Veränderungen wird erleichtert, wenn die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Betroffen von Veränderungen wie einer Fusion sind letztlich alle Mitarbeitenden der Hochschule und die Studierenden. Gerade in Hochschulen wollen Dozierende, Mittelbauangehörige und administrativ-technisches Personal gehört und involviert werden.
  - Veränderungsprozesse beinhalten immer unerwartete, unangenehme und schmerzliche Entscheidungen. Veränderungsprozesse eröffnen aber auch neue Chancen, den Zugang zu neuen Zielgruppen und die Möglichkeit bestehende Stärken kraftvoller darzustellen. Sowohl über Unangenehmes als auch Erfreuliches muss berichtet werden, intern und extern. Eine gute Kommunikation nach innen und nach außen erfordert Ehrlichkeit und Transparenz, sie bietet die Chance, dass Mitarbeitende stolz sein können auf die eigene Institution und dass externe Stakeholder (z. B. Partner in der Forschung, Städte und Gemeinden als Standorte, Donatoren und Sponsoren) gewonnen werden können.
  - Die beschriebenen Veränderungen im bildungspolitischen Umfeld und die intensiven Auseinandersetzungen der Hochschule sowohl mit den Bundesbehörden (z. B. in der Frage der Bewilligung konsekutiver Masterstudiengänge) als auch mit kantonalen Stellen waren für die involvierten Leitungsorgane (Rektor, Verwaltungsdirektor und Direktoren der Departemente, aber auch nachgelagerte Führungspersonen) herausfordernd, kräftezehrend, aber auch bereichernd. In diesem turbulenten Umfeld bewährte es sich, zu den kantonalen unmittelbar vorgesetzten Stellen wie dem FHR, den zuständigen Verwaltungsstellen in der kantonalen Direktion sowie den Behörden der Standortstädte eine nahe, stabile Beziehung zu pflegen, die kontroverse Diskussionen zulässt, aber jederzeit als Kommunikationskanal offen bleibt. In politisch turbulenten Zeiten braucht die Institution im Wandel solide Verbündete, im Minimum Gesprächspartner.

## 4.10 Schlusswort

Veränderung bedeutet Lernen. Hochschulen sind somit über einen ihrer Kernaufträge eng mit Veränderungen verbunden. Daraus kann allerdings nicht geschlossen werden, dass Hochschulen als Institutionen per se besonders veränderungsbereit sind. Hochschulen sind komplexe Organisationen im Umfeld von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, die im besonderen Maße den Ansprüchen des organisationalen und individuellen Lernens unterworfen sind. Auch die ZHAW und alle ihre Angehörigen und Entscheidungsträger sind in diesem komplexen Change-Prozess mit den Chancen, Herausforderungen und Unwägbarkeiten einer sich entwickelnden Organisation konfrontiert. Aber ohne Zweifel entwickeln sich Institutionen, wenn sie die Fähigkeit ausbauen, sich zu verändern und anzupassen. Dies ist nicht zu verwechseln mit Verlust der »alten« Werte, im Gegenteil! Die Veränderungen bringen Qualitäten an die Oberfläche, die sich in starren Strukturen nicht entwickelt hätten. Im Roman »Il gattopardo« von Giuseppe Tomasi di Lampedusa formuliert der italienische Freiheitskämpfer Tancredi treffend: »Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi« (wenn alles beim Alten bleiben soll, dann muss alles sich ändern).

### Lessons learned

- Klare, verständliche und genügend detaillierte Konzepte für die anvisierte Veränderung entwickeln.
- Bei der Umsetzung von Konzepten flexibel sein.
- Schlüsselpersonen für Veränderungen gewinnen und motivieren.
- Widrigkeiten und Enttäuschungen aushalten.
- Die Betroffenen zu Beteiligten machen.
- Wahrheitsgetreu und transparent kommunizieren.
- Solide und konstruktive Beziehungen zu Behörden und Politik aufbauen.

## Literatur

Hasler, U., Girsberger, E., Buomberger, Th. (2011). Die Entstehung einer Hochschule. Zürich: Orell Füssli.