Auszug aus dem Protokoll
des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 11. November 2026

1229. Eigentümerstrategie für die Zürcher Hochschule der Künste 2027–2030 (Festlegung)

A) Ausgangslage

Die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) ist gemäss § 3 Abs. 2 des Fachhochschulgesetzes vom 7. April 2007 (FaHG, LS 414.10) eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons mit eigener Rechtspersönlichkeit. Der Kanton führt gemäss seinen Richtlinien über die Public Corporate Governance (PCG-Richtlinien) bedeutende Beteiligungen wie die ZHdK mit einer Eigentümerstrategie des Regierungsrates. Sind die strategischen Ziele in der Spezial- oder Bundesgesetzgebung ausreichend bestimmt, kann der Regierungsrat allerdings den Verzicht auf die Eigentümerstrategie beschliessen. Dies hatte er mit Beschluss Nr. 1248/2017 für die ZHdK getan.

Mit der Überweisung der Motion KR-Nr. 4/2021 betreffend Eigentümerstrategie für die ZFH beauftragte der Kantonsrat den Regierungsrat mit der Schaffung einer formellen Rechtsgrundlage für die Eigentümerstrategien der drei Hochschulen (Vorlage 6007). Der Regierungsrat legte dem Kantonsrat eine entsprechende Änderung des FaHG vor (Vorlage 6007). Diese wird am 1. Januar 2027 in Kraft treten (RRB Nr. 1053/2026). Demnach legt der Regierungsrat die Eigentümerstrategie fest und überprüft diese mindestens alle vier Jahre (§ 8 Abs. 2 lit. e und lit. g nFaHG). Der Kantonsrat genehmigt die Eigentümerstrategie (§ 7 Abs. 2 lit. f nFaHG). Inhaltlich orientiert sich die Strategie an den einschlägigen Vorgaben der PCG-Richtlinien. Im Vordergrund stehen die Ziele, welche die ZHdK für den Kanton in seiner Rolle als Gewährleister wie Eigner erreichen soll. § 8 Abs. 2 lit. e nFaHG nennt hierzu die wesentlichen Strategiebereiche. Mit jährlichem Bericht informiert der Regierungsrat den Kantonsrat über die Umsetzung der Eigentümerstrategie § 8 Abs. 2 lit. f nFaHG).

Die verfassungsrechtlich garantierte Wissenschafts- und Kunstfreiheit, die Hochschulautonomie und die daran ausgerichtete und im FaHG festgelegte Hochschulgovernance setzen der Steuerung der ZHdK über eine Eigentümerstrategie allerdings Grenzen (Vorlage 6007, S. 4). Die erwähnte Motion knüpfte an diesem Befund an und hielt fest, dass bei der Ausgestaltung der Eigentümerstrategie die grösstmögliche Freiheit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), der ZHdK und der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) bei der Erfüllung ihres Leistungsauftrags beibehalten werden solle. Eine Eigen-

tümerstrategie für die ZHdK ist aus diesen Gründen mit der von Gesetzes wegen gebotenen Zurückhaltung zu formulieren. Auch die Leistungsvereinbarung, die sich gemäss PCG-Richtlinien auf die Vorgaben der Spezialgesetzgebung, der Eigentümerstrategie und des Budgets stützt, wird sich an dieser Vorgabe ausrichten müssen. Die bisher zwischen der ZHdK und dem Hochschulamt abgeschlossene Leistungsvereinbarung wird entsprechend zu überarbeiten sein.

B) Eigentümerstrategie, strategische Ziele

a) Allgemeines

Die Eigentümerstrategie umfasst die Bereiche gemäss § 8 Abs. 2 lit. e Ziff. 1–8 nFaHG. Sie ist in einer beschreibenden Form gehalten und folgt der Gliederung der erwähnten Bestimmung. Detailliertere Ausführungen finden sich in den nachstehenden Erläuterungen. Diese Zweiteilung der Inhalte gibt der Strategie Stabilität und eine angemessene «Flughöhe», die auch unter den Vorgaben von Hochschulautonomie und Hochschulgovernance Bestand hält.

b) Leistungen gemäss Leistungsauftrag (Ziff. 1)

Die ZHdK ist die grösste und vielfältigste Kunsthochschule der Schweiz. Sie bereitet durch praxisorientierte Studiengänge auf berufliche Tätigkeiten vor, die gestalterische und künstlerische Fähigkeiten oder die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern (§ 3a FaHG). Sie bietet Studiengänge in den beiden Fachbereichen «Musik, Theater und andere Künste» sowie «Design» an und ergänzt diese durch Weiterbildungsangebote auf Hochschulniveau. Die ZHdK betreibt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und erbringt Dienstleistungen für Dritte. Das Museum für Gestaltung Zürich und die künstlerischen Vorbildungen in Kunst und Design, Musik sowie Tanz erweitern das Profil der ZHdK über den Fachhochschulbereich hinaus.

Als Kunsthochschule mit überregionaler Ausstrahlung leistet die ZHdK im Sinne der Richtlinien der Regierungspolitik 2023–2027 (RRB Nr. 871/2023, siehe langfristiges Ziel 2.6) einen wesentlichen Beitrag zur Positionierung des Kantons als herausragender nationaler und internationaler Hochschulstandort. Sie stärkt die Versorgung kultureller Institutionen, der Kreativwirtschaft sowie der Unternehmen, in denen Kreativkompetenzen und Kreativpraxis integraler Bestandteil der Wertschöpfung sind, mit qualifizierten Fachkräften. Sie wirkt zusammen mit dem Museum für Gestaltung Zürich zugleich als zentrale künstlerische, gestalterische und kulturelle Impulsgeberin für den Kanton Zürich und die Region. Breit verankert in Wirtschaft und Gesellschaft gestaltet die ZHdK den öffentlichen Diskurs mit und trägt zur Lebensqualität und Wohlfahrt im Kanton bei. Sie positioniert sich in diesem Rahmen als Partnerin für Zukunftsfragen.

Die ZHdK erfüllt ihre Aufgaben im Rahmen von Verfassung und Gesetz und in besonderer Beachtung der Freiheit von Wissenschaft und Künsten autonom. Besondere Entwicklungsschwerpunkte von gesellschaftlicher Relevanz und im Trägerinteresse werden in der Leistungsvereinbarung konkretisiert.

Die ZHdK bietet umfassende wissenschaftliche und künstlerische Bildung. Die Lehre ist von hoher Qualität und erfolgt forschungsbasiert und kompetenzorientiert. Neue Lehr- und Lernformen im Zuge des gesellschaftlichen, künstlerischen und technischen Wandels werden laufend in das pädagogisch-didaktische Konzept integriert und sind Teil eines modernen und an den Bedürfnissen der Studierenden ausgerichteten Studienangebots. Ihr Weiterbildungsangebot gestaltet und aktualisiert die ZHdK unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Berufsfeldern, Wirtschaft und Gesellschaft und baut dieses gezielt aus.

Die ZHdK betreibt exzellente anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, aber auch Grundlagenforschung. Sie orientiert sich an wissenschaftlichen, künstlerisch-wissenschaftlichen und künstlerischen Methoden. Sie richtet ihre Forschung und Entwicklung interdisziplinär aus, setzt Schwerpunkte an der Schnittstelle von Kunst, Gesellschaft und Technologie und fördert den Wissens- und Technologietransfer in gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Bereiche. Damit werden die Forschungsergebnisse und die Entwicklung der künstlerischen Praxis für Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft sowie Politik nutzbar.

Die ZHdK bietet ein vielfältiges Dienstleistungsangebot an, das Projektkooperationen, angewandte Entwicklungsarbeiten, Beratungsleistungen in den Bereichen Design, Innovation und Gestaltung sowie künstlerische, technische und medienbezogene Services einschliesst.

c) Personalpolitik (Ziff. 2)

Für das Personal der ZHdK gilt grundsätzlich das kantonale Personalrecht. Die Personalverordnung der Zürcher Fachhochschulen vom 22. Juni 2018 (LS 414.112) kann abweichende Bestimmungen vorsehen, die den Verhältnissen an der Hochschule Rechnung tragen (§ 14 Abs. 1 FaHG). Das kantonale Personalrecht gilt damit für die ZHdK als allgemeiner Bezugsrahmen. Dementsprechend gelten auch für das Personal der ZHdK die übergeordneten Zielsetzungen der kantonalen Personalpolitik (z. B. Sozialziele, Personalentwicklung, Vorsorge).

Die ZHdK ist eine attraktive und sozial verantwortliche Arbeitgeberin. Sie pflegt einen motivierenden Umgang und eine partizipative Kultur der gegenseitigen Wertschätzung. Die ZHdK trifft Massnahmen zur tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter und zur Chancengerechtigkeit und fördert die Diversität.

Die ZHdK unterstützt ihre Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung und Weiterbildung. Für Lernende stellt sie Ausbildungsplätze in verschiedenen Berufsfeldern bereit. Die Führungskräfte der ZHdK haben Zugang zu spezifischen Weiterbildungsprogrammen. Die ZHdK unterstützt und fördert den Nachwuchs auf allen Qualifikationsstufen. Sie ermöglicht ihren Mitarbeitenden unterschiedliche Karrierewege in der Wirtschaft, im Kulturbereich und in der Verwaltung und bietet ihnen auch selber berufliche Perspektiven.

d) Anstaltsorganisation (Ziff. 3)

Die ZHdK legt ihre Organisation im Rahmen des FaHG autonom fest. Die operative Führung liegt bei der Hochschulleitung; die Rektorin oder der Rektor leitet die Hochschule und führt den Vorsitz der Hochschulleitung (§ 23 Abs. 1 und § 24 FaHG). Die Hochschulleitung legt die Hochschulstrategie im Rahmen einer Shared Governance mit dem Fachhochschulrat fest. Der Fachhochschulrat genehmigt die Hochschulstrategie (§ 10 Abs. 4 lit. a FaHG). Die Mitglieder der Hochschulleitung sind bei der Ausübung ihrer Tätigkeit an die gesetzlichen Bestimmungen sowie an die strategischen Grundsätze der ZHdK gebunden. Darüber hinaus beschränken sich die Kompetenzen und Zuständigkeiten des Trägers auf die Wahl des Fachhochschulrates als oberstes gemeinsames Organ der ZHAW, der ZHdK und der PHZH. Dieser führt den Hochschulbereich strategisch und übt die unmittelbare Aufsicht über die drei Hochschulen aus (§ 10 Abs. 1 FaHG). Der Regierungsrat wählt die Mitglieder des Fachhochschulrates und bestimmt dessen Präsidentin oder dessen Präsidenten (§ 8 Abs. 2 lit. b FaHG). Das für das Bildungswesen zuständige Mitglied des Regierungsrates nimmt von Amtes wegen Einsitz (9 Abs. 1 FaHG).

Der Regierungsrat hat in der Vergangenheit die Bildungsdirektorin oder den Bildungsdirektor mit dem Präsidium des Fachhochschulrates betraut. Die Gründe dafür haben sich aus der Notwendigkeit der Einbindung der ZHdK in das finanzpolitische und bildungspolitische Umfeld von Kanton und Bund (Postulat KR-Nr. 205/2021 betreffend Aufsichtsstrukturen in Bildungs- und Gesundheitsdirektion) ergeben.

Die Mitglieder des Fachhochschulrates sind gemäss FaHG Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Sozialwesen und Politik (§ 9 FaHG) und decken als Gremium folgendes Anforderungsprofil ab: Sie kennen die fachliche Ausrichtung einer Hochschule und bringen ausgeprägtes Interesse für die Themen der anderen beiden Hochschulen mit. Die Mitglieder müssen in der Lage sein, strategische Entwicklungen zu beurteilen und mitzugestalten. Kenntnisse der Bildungspolitik sowie Kompetenzen in der finanziellen Führung sind unabdingbar;

Führungserfahrung in der Wirtschaft und in Expertenorganisationen muss im Fachhochschulrat ebenso vertreten sein wie Erfahrung in Lehre und Forschung. Schliesslich muss das Gremium in der Lage sein, Entwicklungs- und Innovationsprozesse der Hochschulen konstruktiv-kritisch zu begleiten. Die Gewinnung von Persönlichkeiten für den Fachhochschulrat erfolgt über eine öffentliche Ausschreibung wie auch über Direktansprachen durch die zuständige Fachdirektion.

e) Finanzen einschliesslich Infrastruktur (Ziff. 4)

Die ZHdK ist dem Gesetz über Controlling und Rechnungslegung vom 9. Januar 2006 (CRG, LS 611) und den Ausführungserlassen des Regierungsrates zu diesem Gesetz unterstellt (§ 33 FaHG). Sie setzt ihre Budgetmittel nach den Prinzipien der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit ein (§ 2 CRG). Die Steuerung der Beiträge durch den Kanton erfolgt über die Konsolidierung im kantonalen Finanzhaushalt und die Einbindung der ZHdK in den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF, § 27 FaHG). Die Steuerung einzelner Schwerpunkte und Finanzvorlagen erfolgt in Abstimmung zwischen Kanton und ZHdK (z. B. Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen, Vorlage 5523).

Die ZHdK finanziert ihre Leistungen zu einem wesentlichen Teil aus dem kantonalen Kostenbeitrag (§ 28 FaHG). Hinzu kommen Beiträge des Bundes, der Kantone sowie Drittmittel. Der Kanton stattet im Rahmen seiner finanzpolitischen Rahmenbedingungen die ZHdK mit den nötigen Mitteln aus, damit sie ihren Leistungsauftrag autonom und erfolgreich umsetzen kann. Die finanzielle Planung und deren Abstimmung mit anderen Leistungsgruppen liegt in der Verantwortung der ZHdK. Die Planung ist auf den Grundauftrag, Erweiterungen des Grundauftrags sowie temporäre Entwicklungsschwerpunkte abgestimmt und orientiert sich an den Vorgaben einer ausgeglichenen Rechnung der ZHdK.

Die ZHdK strebt eine Diversifizierung ihrer Finanzierungsbasis an, indem sie kompetitive Drittmittel einwirbt. Sie gewährleistet dabei die Freiheit von Lehre und Forschung und erfüllt die einschlägigen Transparenzvorgaben betreffend Drittfinanzierung. Bei Dienstleistungen für Dritte werden marktkonforme Preise und mindestens kostendeckende Entschädigungen verrechnet (§ 14 Abs. 1 Finanzverordnung der Zürcher Fachhochschulen vom 13. Dezember 2011 [FVF, LS 414.102]).

Die ZHdK bildet ihre Reserven auf der Grundlage einer Reservepolitik. Die Reserven dienen der Abdeckung kurz- und mittelfristiger Risiken sowie der Glättung von Sondereffekten. Es wird zwischen allgemeinen Reserven, Forschungsreserven und Reserven für die strategische Hochschulentwicklung unterschieden (§ 19 Abs. 2 FVF). Die Höhe der allgemeinen Reserven orientiert sich am Risikoprofil der ZHdK. Sie

können zur Finanzierung eines nicht budgetierten, wichtigen Vorhabens oder zur Deckung eines negativen Saldos der Hochschulrechnung verwendet werden. Die vielfältigen Finanzierungsquellen der ZHdK unterliegen Schwankungen, während die ZHdK ihren Verpflichtungen, vor allem gegenüber ihrem Personal, nachkommen muss. Die allgemeine Reserve soll daher im Mittelwert über vier Jahre bis zu 5% des Personalaufwands der ZHdK betragen. Diese Bemessungsgrösse orientiert sich an § 16 Abs. 1 der Finanzcontrollingverordnung vom 5. März 2008 (LS 611.2) betreffend die Begrenzung von Rücklagen.

Zur Erfüllung ihres Leistungsauftrags stellt die ZHdK die erforderlichen infrastrukturellen Rahmenbedingungen sicher. Mit bedarfsgerechten Praxisinfrastrukturen, Technologieplattformen, Bibliotheken sowie IT-Dienstleistungen ermöglicht sie ihren Angehörigen den Zugang zu Informationen und Spitzentechnologien zugunsten von Lehre und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Kunst.

Für die von der ZHdK genutzten Liegenschaften gilt das kantonale Mietermodell. Dieses basiert auf der Immobilienverordnung vom 20. Juni 2018 (LS 721.1) sowie den darauf gestützten strategischen Vorgaben. Um eine angemessene und langfristig finanzierbare Raumversorgung der Fachhochschulen im Kontext des Gesamtportfolios und des kantonalen Finanzhaushalts zu sichern, beschloss der Regierungsrat die Teilportfoliostrategie Fachhochschulen. Sie definiert infrastrukturelle Massnahmen für die Fachhochschulen pro Standort bis 2040 und gibt einen Ausblick bis 2050.

f) Risikomanagement (Ziff. 5)

Die ZHdK stellt ein umfassendes Risikomanagement einschliesslich internen Kontrollsystems (IKS) sicher.

Die ZHdK kennt ihre Kernrisiken, deren Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkung sowie Verantwortungsträger. Sie führt ein Risikoinventar und erstellt zu Schwerpunkten und Massnahmen jährlich einen Bericht. Zur weiteren Stärkung des Bereichs richtete der Fachhochschulrat für die ZHdK ein Finanz- und Risikokomitee ein.

Das IKS der ZHdK entspricht den kantonalen Vorgaben und orientiert sich am COSO-Kontrollmodell (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

g) Berichterstattung und Information (Ziff. 6)

Die Berichterstattung zuhanden des Trägers erfolgt im Wesentlichen mit dem Jahresbericht (§§ 7 Abs. 2 lit. d und 8 Abs. 2 lit. a FaHG) sowie mit den Berichten gemäss CRG (insbesondere Leistungsgruppenblatt im Geschäftsbericht des Regierungsrates). Neu erstattet die ZHdK zuhanden des Regierungsrates und des Kantonsrates jährlich Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 24 Abs. 2 lit. g nFaHG).

Der entsprechende Bericht des Fachhochschulrates wird dem Regierungsrat zur Beschlussfassung zuhanden des Kantonsrates unterbreitet (§ 10 Abs. 2 lit. e nFaHG).

Darüber hinaus informiert die ZHdK die Bildungsdirektion in regelmässigen Eigentümergesprächen (mindestens zweimal pro Jahr sowie anlassbezogen) über die relevanten Risiken, über absehbare Abweichungen von den Eigentümerzielen oder bedeutende Vorkommnisse. Dazu zählen insbesondere Themen der allgemeinen Aufsicht und der Oberaufsicht.

h) Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (Ziff. 7)

Die ZHdK arbeitet mit anderen in- und ausländischen Bildungs- und Forschungseinrichtungen (§ 3b FaHG) zusammen. Diese Zusammenarbeit ist ein zentrales Element ihres gesetzlichen Auftrags in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung und prägt ihre Aktivitäten auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Als eine der führenden Kunsthochschulen Europas nimmt sie an internationalen Netzwerken teil und gestaltet diese aktiv mit. Am Standort Zürich arbeitet sie eng mit der ZHAW und der PHZH sowie der Universität Zürich und der ETH Zürich zusammen. In Kooperation mit angesehenen Partneruniversitäten bietet sie wegweisende Doktoratsprogramme an, die wissenschaftliche Forschung und künstlerische Praxis einzigartig verbinden.

In ihrer Zusammenarbeit mit Dritten wendet sie das Handbuch für die Zusammenarbeit des Kantons mit Dritten in einfachen Gesellschaften und privatrechtlichen Vereinen (RRB Nr. 1310/2025) an.

Die ZHdK versteht Internationalität als wesentliche Voraussetzung für qualitativ hochstehende, wirkungsorientierte und wettbewerbsfähige Lehre und Forschung. Sie baut den internationalen Anteil ihrer Bildungsangebote und Studienprogramme kontinuierlich aus, fördert den internationalen Austausch ihrer Studierenden und Mitarbeitenden und setzt sich für innovative, nachhaltigkeitsorientierte Mobilitätsformen ein.

i) Nachhaltigkeit (Ziff. 8)

Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 128/2022 die langfristige Klimastrategie des Kantons festgesetzt. Bedeutende Beteiligungen des Kantons wie die ZHdK sind gehalten, in ihrem Tätigkeitsbereich zur Erreichung der Ziele dieser Strategie beizutragen.

Die ZHdK als grösste Kunsthochschule der Schweiz ist sich ihrer besonderen Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt bewusst. Nachhaltigkeit versteht sie als institutionelle Aufgabe und verankert sie in ihrer Hochschulstrategie. Dabei berücksichtigt sie soziale, ökologische und ökonomische Dimensionen der Nachhaltigkeit in allen Leistungs-

bereichen sowie im Hochschulbetrieb. Den Orientierungsrahmen dafür bilden die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals). In diesem Rahmen zeigt sie auf, inwieweit sie zur Umsetzung der kantonalen Klimastrategie beiträgt.

Auf Antrag der Bildungsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Eigentümerstrategie für die Zürcher Hochschule der Künste 2027–2030 wird festgelegt.

II. Mitteilung an den Fachhochschulrat, die Hochschulleitung der Zürcher Hochschule der Künste sowie an die Bildungsdirektion.

Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli