

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 13 (2000)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Das Gute im Schlechten und umgekehrt : HGK-Z : Rudolf Schillings  
Rückblick auf 10 Amtsjahre  
**Autor:** Schilling, Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-121325>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Das Gute im Schlechten und umgekehrt

**Kunstgewerbeschulen, Schulen für Gestaltung, Hochschulen für Gestaltung und Kunst. Auch Design und Kunst sind Teil der Fachhochschule Schweiz, des grössten Bildungsvorhabens der letzten Jahre. Dazu waren zehn Jahre Arbeit nötig.**

**Ein Rückblick und ein Ausblick.**

Als um 1990 der Aufbau der Fachhochschule Schweiz begonnen hatte, waren die Kunst- und Designschulen der Schweiz noch die Non-Valeurs des Bildungssystems. Im ersten Entwurf des Eidgenössischen Fachhochschulgesetzes existierten allein Technik und Wirtschaft. Zum ersten grossen Kongress zur Fachhochschulplanung, einberufen vom Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, waren zwar alle Höheren Fachschulen des Landes eingeladen samt ihrer Trägerschaften und Obrigkeiten (das gibt eine Menge von über 200 Leuten), Gestaltung und Kunst jedoch waren keine Traktanden. Der Kongress fand in Sion statt, 1991 oder 92. Wir gingen zu viert hin, Roger Fallet aus Genf, Benno Zehnder aus Luzern, Benjamin Hensel und ich aus Zürich, und hatten uns nichts anderes vorgenommen als zu markieren: In jede Plenumsdiskussion sollte einer von uns, sich zuerst stellend, eine Frage einbringen. Einer von uns sollte eine Arbeitsgruppe leiten können, damit er nachher als Gruppensprecher in Erscheinung trete. Das Kalkül ging auf. Kolleginnen und Kollegen aus Technik und Wirtschaft, Behörden und Politiker staunten, dass da jemand eine Stimme hat, an den man nicht gedacht hatte. Fast zehn Jahre später, im Juni 1999, schreibt mir Moritz Arnet, der kunst-sinnige Generalsekretär der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) in einer «persönlichen Nachbemerkung» zu einem offiziellen Schreiben: «Meines Erachtens haben es die Kunstschulen (Musik und Gestaltung) leider versäumt, auf Eigenständigkeit zu pochen und sich zu grösseren Einheiten, allenfalls ausserhalb der übrigen Fachhochschulbereiche, zusammenzuschliessen.» Richtig, das haben wir versäumt. Wir sahen im Fachhochschulprojekt die einzige Alternative zu Marginalisierung von Kunst und Design im Bildungswesen. Wir meinten auch angesichts der Sparwellen der frühen Neunzigerjahre, die Fachhochschulen seien das einzige erkennbare Rettungsboot. Nun sitzen wir also drin, haben darin sogar einen ordentlichen

Platz. Ich versuche eine Bilanz und beginne als höflicher Mensch mit den positiven Seiten.

## **Positiv: 1. Anerkennung**

Unsere Einbindung in die Fachhochschulen hat uns nicht nur eine formelle Anerkennung als «gleichwertige, aber andersartige» Hochschule gebracht, sondern vor allem eine inhaltliche: Auch Design und Kunst sind ein nicht zu unterschätzender Wirtschaftsfaktor, leisten einen Beitrag zur Standortgunst eines Landes, sind im Rahmen eines Modells der Wirtschaftsförderung ebenso zu fördern wie Technik.

Zu Hilfe kam uns dabei in den Neunzigerjahren ein allgemeiner Design- und Kunstboom. Gerade die Wirtschaftskrise rückte Design als Wettbewerbsfaktor ins Licht. Mit Design unterscheiden sich die Produkte, über Design werden sie verkauft. Und das Big Business hat die Kunst als wirksames Mittel der Imagepflege entdeckt.

Wir Schulen haben aber auch selbst einiges zu unserer Anerkennung geleistet, und zwar etwas, das uns für unser Innenleben gut getan hat: Wir haben intensiver begonnen, uns zu zeigen, uns darzustellen, Leistungsnachweise zu erbringen. Noch vor zehn Jahren rochen die Design- und Kunstschulen noch nach netter Bastelecke. Wir haben ganz gezielt – neben verbesserter allgemeiner PR – Schlüsselpersonen zu Besuchen eingeladen und ihr Staunen provoziert, indem wir ihnen junge Leute an PC-Workstations vorgeführt, Zusammenarbeitsprojekte mit der Industrie erläutert und demonstriert haben, dass wir sogar in Forschungsaktivitäten eingebunden sind.

Ein Resultat der Entwicklung ist ein gesteigertes Selbstbewusstsein der Kunst- und Designschulen. Wir liefern mehr als Garnitur oder Behübschung, nämlich unentbehrliche wirtschaftliche Substanz.

## **Positiv: 2. Unterrichtsreform**

Die Fachhochschulentwicklung hat eine heimliche Unterrichtsreform in Gang gebracht, nämlich die Überwin-

dung der Berufsbildungs-Gewohnheiten, ein Aufbruch in Richtung eines universitären Systems.

Die Ausbildungsverfahren bewegen sich zunehmend Projekten entlang und in Richtung einer Individualisierung der Aneignungsprozesse, auch in Richtung grösserer Wahlfreiheit: Lernpakete statt Stundenplan. Gestützt, teilweise sogar erzwungen wurde diese Entwicklung von der Digitalisierung. Bald hat jede Studentin den eigenen Laptop und geht damit auf eigene Erkundungsfahrten. Glücklicherweise tauschen sie sich untereinander aus und bringen sich gegenseitig oft mehr bei, als es ein Lehrer vermöchte: Montessori-Prinzip auf Hochschulstufe.

Neue Anforderungen ergeben sich daraus für die Dozenten: Sie werden primär zu Organisatoren und Moderatoren von Lernprozessen, was nicht heisst, dass sie die zu vermittelnden Inhalte nicht mehr bestimmen könnten. Sie müssen sich allerdings andere Methoden der Überbringung einfallen lassen als Frontalunterricht und Direktunterweisung. Verlangt werden darum neue Qualifikationen. Unsere Schulen haben bereits einiges unternommen, um sie zu liefern.

## **Positiv: 3. Erweiterter Auftrag**

Die Hochschulen für Kunst und Gestaltung haben einen «erweiterten Leistungsauftrag». Dazu gehören die Forschungsverpflichtung, die Qualitätskontrolle, der Zwang, dass wir uns unter der Bezeichnung «Dienstleistungen» mit der Aussenwelt verknüpfen. Was mit der Einbindung ins Fachhochschulsystem und mit der Hochschuladaption stattgefunden hat, ist mehr als ein Etikettenwechsel. Es war und ist noch ein Quantensprung, zwangsläufig verbunden mit einer Lawine von Veränderungen, die wiederum naturgemäss Ängste und Verunsicherungen auslösen – vor allem wenn sie dann noch einhergehen mit finanziellen Restriktionen.

Nach soviel Schwärmen fühle ich mich legitimiert, die Schattenseiten aufzuzahlen. Es sind wiederum drei.

Rudolf Schilling war vom 1. April 1990 bis 29. Februar 2000 Rektor von Hochschule und Museum für Gestaltung Zürich, von 1996 bis 1999 Präsident der Direktorenkonferenz der Schweizerischen Schulen für Gestaltung, 1996/97 Mitglied des Fachhochschulrats der EDK.

### Negativ: 1. Normierung

Das Fachhochschulsystem hat eine unheimliche Tendenz zur Vereinheitlichung. Von Genf bis St. Gallen, von Wirtschaft bis Kunst muss alles durchnormiert sein. Die schlimmste und gefährlichste Normierung ist diejenige der Ausbildungsdauer auf 6 Semester querdurch. Es mag ja sein, dass ein Betriebswirtschaftler in sechs Semestern in Kopf und Knochen bringen kann, was er braucht; weshalb dies auch für eine Fernsehfilmerin, einen visuellen Gestalter, eine Industrial Designerin und einen Architekten zutreffen soll, ist nicht einsehbar. Die Vorbildungsbedingungen sind in den verschiedenen Sparten unterschiedlich, die zu erwerbenden Fähigkeiten für eine Berufsqualifizierung auf international konkurrenzfähigem Niveau sind unterschiedlich, die regionalen Bildungsumfelder und Konkurrenzsituationen sind es nochmals. Eine Normierung der Studiendauer, und das hiesse im Bereich Design und Kunst von heute 5 oder 4 auf 3 Jahre zu reduzieren, kann nur Abbau der Ausbildungsqualität bringen und obendrein den Verlust der stets vollmundig propagierten Angleichung an Europa.

Im Hintergrund der 6-Semester-Norm klimpert das Geld. Mehr will der Bund nicht subventionieren – und unsubventioniert wollen die Kantone keine Studiengänge führen. Einer schiebt dem andern das Finanzloch zu. Nur: Wenn schliesslich wegen finanzpolitischen Querelen das Ziel verfehlt wird, hat die Übung überhaupt nichts gebracht und das Geld ist in den Sand gesetzt.

### Negativ: 2. Bürokratisierung

Gelegentlich groteske Züge trägt die mit der schweizerischen Fachhochschule verbundene Bürokratisierung. Während im Staate New Public Management schlanke Verwaltungsstrukturen usw. propagiert werden, werden in den Fachhochschulregionen neue Führungs- und Verwaltungsebenen erfunden, nämlich zwischen die Schulen und ihre Trägerschaften Fachhochschuldirektionen eingeschoben, und damit die Entscheidungswege verlängert und kompliziert. Die zusätzlichen Overheads kosten natürlich auch Energie und Geld, Ressourcen, die an der Ausbildungsbasis dringend benötigt würden – siehe oben Ausbildungsdauer. Die löbliche Ausnahme macht übrigens Zürich, wo das kantonale Hochschulamt gleich selber Fachhochschuldirektion spielt.

Doch noch etwas zum Thema Ressourcenverschleuderung durch Bürokratisierung: Ich habe mir über den Daumen ausgerechnet, dass in den letzten drei Jahren an der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich rund zwei Stel-

len, verteilt auf verschiedene Personen (Rektor und Prorektor inbegriffen) dauerhaft mit dem Ermitteln von Kennzahlen, dem Ausfüllen von Frage-/Antwortrastern, dem Abfüllen von Daten auf Disketten beschäftigt waren. Realkosten über eine halbe Million. Die entsprechende Arbeitsenergie musste aus dem Betrieb abgezweigt werden, obwohl sie dort zur Bewältigung aller Wandlungen und Veränderungen dringlicher gebraucht worden wären.

### Negativ: 3. Konzentrationen

Ein Sonderfall von Bildungsplanung stellt die Konzentration der Studiengänge dar. Da wurden also von der Eidg. Fachhochschulkommission auf bunten Folien Studiengänge und Schwerpunkte schön über die Schulwirklichkeiten hinweg und eingeständenerweise ohne Blick auf Qualitätskriterien übers Land verteilt und hernach vom Bundesrat im September 1998 als Rechtserlass verfügt, in der Meinung, es liesse sich so eine Art nationales Qualitätsnetzwerk animieren. Wie aber entstehen exklusive Ausbildungsqualitäten? Von unten, über Personen, durch Menschen – und zwar ausschliesslich. So einfach ist das: Wo gute Leute wirken, ist die Ausbildung gut, wo weniger gute sind, ist auch die Ausbildung weniger gut. Das gilt übrigens nicht nur für Gestaltung und Kunst. Lehrpersonen schaffen die Qualität und die Charakteristik, das besondere Profil einer Ausbildung und einer ganzen Schule. Der Student und die Studentin wollen schliesslich da oder dorthin, weil da oder dort bestimmte Lehrer tätig sind. Auf diese Weise entsteht dann eine jeweilige Schulkultur und eine einmalige Identität einer Schule.

Dieser Prozess lässt sich mit Schreibisch-Verteilbildern weder initiieren noch steuern, höchstens behindern. Stören lässt er sich überdies erfolgreich durch angesetzte Normgrössen. Warum müssen alle Schulen gross sein? Die Eidg. Behörden haben noch nicht bewiesen, dass kleine teurer wären als grosse. Aber bitte nichts gegen grosse Schulen, deren Charakteristik in einem breiten Angebot besteht. Was Normierung, Bürokratisierung und Konzentration zu bringen drohen, ist Einebnung statt eine attraktive Ausbildung. Es droht das überall gleiche Mittelmass, Grau in Grau. Mir graut. Wie dem gegenzusteuern ist, hat der Kanton Aargau vorgemacht: Sich über die Konzentrations-Schematismen hinwegsetzen, gute Leute herholen, frech eine neue (vorerst kleine) Schule gründen, in Bern auf den Putz hauen. Gratuliere! Funktioniert aber nur, wenn der Träger es so will, wenn der lokale politische Wille stimmt. **Rudolf Schilling**



Möbelsystem Conrack

# Wilkhahn

Baden M + O Büroplanung AG Basel Domizil M. Stutzer AG Genève Stüssi Collections SA Lausanne Fino Diffusion Sàrl Luzern Büro Spaeti AG, Littau Zug Büro Design Burkard, Baar Zürich A.ER.MO Möbel AG, Dietikon, Reymond Büromöbel AG, 2 W Witzig Waser Büromöbel AG, Buchs, 2 W Witzig Waser Büromöbel AG, Zürich FL-Vaduz Ludwig Ospelt AG, Vaduz

Wilkhahn AG, 3000 Bern 8, 031 310 13 13, info@wilkhahn.ch, www.wilkhahn.com