

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 16 (2003)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Der einsame Direktor : HGK Zürich : der einsame Direktor Schwarz  
**Autor:** Schindler, Anna  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-122100>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.03.2026

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

# Der einsame Direktor

Text: Anna Schindler  
Illustration: Jürg Steiner

Der deutsche Kunsthistoriker Hans Peter Schwarz leitet seit drei Jahren die Zürcher Hochschule für Gestaltung und Kunst. Ein Baustellenbesuch in einer Schule, die Hochschule werden will.

• Der deutsche Kunstgeschichtsprofessor Hans Peter Schwarz ist im Frühjahr 2000 an der Zürcher Hochschule für Gestaltung und Kunst (HGKZ) unbestritten in eine schwierige Situation geraten. «Ich habe in Zürich eine Art Tabula rasa vorgefunden», sagt Schwarz, der in Karlsruhe ein Museum geleitet, aber noch nie einen Betrieb mit 503 Mitarbeitern geführt hatte. Der Umbau der grössten Schweizer Schule für Gestaltung zu einer Fachhochschule war und ist für das sensible und komplizierte System der HGKZ nicht nur eine Chance, sondern bedroht viele Dozenten und Mitarbeiterinnen. Ängste, Misstrauen, Zweifel, Neid und Missgunst bestimmen das vor drei Jahren angelaufene Reformprojekt mit. Ruedi Widmer, Vizepräsident des Senats – der Vertretung von Dozentinnen und Dozenten – fasst die Stimmung so zusammen: «Die Dozierenden sind schrittweise unterwegs zu einem Konsens in den wichtigsten Fragen. Neben den konservativ Denkenden gibt es diejenigen, welche eine Erneuerung aktiv unterstützen. Aber auch sie erleben den Kontext der Reformen als schwierig.»

## Mehr als neue Etiketten

Schwarz brauchte Zeit, bis er die Sitten und Bräuche des fremden Landes zu begreifen begann. Anfangs brüskierte er die Zürcher, die in langen Jahren einige der Disziplinen an der HGKZ zu Kompetenzzentren aufgebaut hatten. In seiner Antrittsvorlesung erzählte ihnen der Kunsthistoriker aus Karlsruhe, in welche Richtung die Gestalterausbildung in der nun aktuellen Kommunikationsgesellschaft laufen müsse: «Es geht künftig darum, über die bornierten Binnendiskurse der Spezialdisziplinen hinaus in vernetzten Strukturen planen, entwerfen und letztlich auch praktisch handeln zu lernen.» Er wolle an der HGKZ ein neues Selbstverständnis formulieren, «und dies auf eine radikale Art und Weise». Dies gefiel vielen altgedienten Künstlern und Designern unter den Dozierenden schlecht.

«Nicht alle hatten begriffen, dass die Umstrukturierung der HGKZ eine wirkliche Veränderung der Schule bedeutet – und nicht bloss einen neuen Titel oben drüberzuschreiben», sagt Hans Peter Schwarz heute. «Ich sehe meine Rolle als Schulleiter nicht nur als Moderator verschiedener Meinungen. Ich habe eine Vision für diese Schule – und einen Teil davon bereits eingelöst.» Eine der einschneidendsten Neuerungen, die der Umbau zur Fachhochschu-

le für die HGKZ mit sich bringt, ist die Trennung von Forschung und Lehre nach universitärem Vorbild. Rektor Schwarz nennt eine Reihe Projekte vorab im Industrial Design, die das Verlangen des Fachhochschulgesetzes nach Forschung und Entwicklung erfüllen. Künftig soll dieser erweiterte Leistungsauftrag in eigenständigen Instituten realisiert werden – inhaltlich eng verschränkt mit der Lehre. Dies ist ein Teil des Reformprogramms, das zu leiten Christoph Weckerles Aufgabe ist, ein international erfahrener Kulturmanager, den Schwarz' Vorgänger Rudolf Schilling 1999 an die HGKZ geholt hatte. Ende Januar hat die Schulleitung beschlossen, zwei der vier Teilprojekte der Reform umzusetzen. «Dies ist die alles entscheidende Phase», sagt Weckerle. Rektor Schwarz gibt sich zuversichtlich: «Es hat ein breites Vernehmlassungsverfahren stattgefunden, in das von den Dozenten über die Studierenden bis zu den nichtlehrenden Mitarbeitern alle Gruppierungen an der Hochschule einbezogen wurden. Ich denke, das Reformprojekt ist weitherum akzeptiert.»

Das zweite Reformvorhaben bestimmt die vier Departemente: «Medien und Kunst» mit Vorsteher Giaco Schiesser, «Cultural Studies» unter Siegrid Schade, «Design» mit dem Vorsitz von Urs Fanger und «Lehrberufe für Kunst und Gestaltung» unter Peter Eberhard. Die vier Vorsteher haben ihre Strukturen auf dem Papier kompatibler und durchlässiger gemacht und ihre Kompetenzen von denjenigen der geplanten Institute abgegrenzt. Die Erarbeitung der inhaltlichen Curricula, das dritte Reformvorhaben, wird dagegen noch bis Ende 2003 dauern. «Wir wollen Autoren ausbilden, die das Grundstudium getrennt absolvieren. Dazu werden wir das Hauptstudium neu strukturieren und zwischen den einzelnen Studienrichtungen öffnen – und dabei zugleich den Eigensinn jedes Mediums bewahren und crossmediale Formen erproben», umschreibt Giaco Schiesser das Programm seines Departements. Im Departement Design dagegen werden sechs Studienschwerpunkte vereint sein. Es gibt ein gemeinsames Grundstudium, danach sollen den Studierenden mehrere Möglichkeiten offen stehen: Die einen folgen dem Programm einer berufsspezifischen Ausbildung, andere können quer durch das Thema Design studieren. Die Neuorganisation bedeutet kein starres System für die ganze Schule, sondern belässt den Departementen Freiräume, die den unterschiedlichen Fachgebieten gerecht werden. Reformleiter Weckerle: «Die Schulleitung definiert wohl die Strategie, aber sie macht die Reform nicht allein. Ihre jüngsten Entscheidungen sind aber im Sinne des Projektes.» Er verhehlt nicht, dass das laufende Jahr für ihn der Prüfstein für die Schule ist: «Jetzt wird sich zeigen, wie bald die Schulleitung die Konzepte zur Umsetzung freigibt, ob die neuen Departementsleiter ihre vier Betriebe auch nach den Leitfäden managen können, die sie selbst mitentwickelt haben, und die Erwartungen des Schul- und des Fachhochschulrates erfüllen.»

## Schwierige Dialoge

Ruedi Widmer spricht als Vertreter der Dozentinnen und Dozenten regelmässig mit der Schulleitung. Er schätzt deren Bemühungen und die persönliche Umgänglichkeit des Rektors, ist aber angesichts des Schwierigkeitsgrades der kommenden Integrationsschritte skeptisch, was deren Erfolg betrifft. «Der Informationsstand der Dozierenden und ihre Interessen sind höchst unterschiedlich. Allgemein herrscht immer wieder Unbehagen, was die Verbindlichkeit von Vereinbarungen betrifft. Die zuständigen Auf- →



→ sichts-gremien erwecken, wie die Schulleitung, ab und zu den Eindruck der Überforderung, wenn es darum geht, die Reformziele im konkreten Schulkontext zu verankern.» Gespräche mit Dozenten, die ihren Namen nicht in der Zeitung lesen wollen, vermitteln den Eindruck, dass zwischen Schulleitung und Basis nicht alles rund läuft. Immer wieder taucht der Vorwurf mangelnder Fähigkeit zur Analyse und zum verbindlichen Dialog auf. Rektor Schwarz weist die Kritik zurück und verweist auf Erfolge: «Sämtliche politischen Aufsichtsgremien haben die Arbeit der Schulleitung, wie sie seit 2001 durch jährliche Rechenschaftsberichte vorgelegt wird, positiv gewürdigt. Wir haben eine ganze Reihe von neuen Gremien zur Mitsprache geschaffen, die es vorher nicht gab: etwa eine Dozenten- und eine Studentenvertretung, die auch im Namen ihrer Gruppierungen reden können und deren Stimmen gehört werden.»

## Personalentscheide

Trotzdem stifteten Personalentscheide an der HGKZ verschiedentlich Unmut. Bei seinem Amtsantritt waren etliche verunsichert, ob der neue Rektor die Reform statt mit bewährten Einheimischen mit alten Kameraden umsetzen wolle. Er besetzte eine Prorektoratsstelle mit dem deutschen Kulturwissenschaftler Gerhard Blechinger, seinem ehemaligen Stellvertreter am Medienmuseum des ZKM in Karlsruhe. «Wir sind die erste Schulleitung, die durchgesetzt hat, dass alle Stellen ausgeschrieben und von einer paritätisch zusammengesetzten Berufungskommission behandelt werden», weist Schwarz den Verdacht der Bevorzugung alter Gefährten zurück. «Es gibt keine Stellenbesetzungen mehr, die heimlich im Hinterzimmer ausgehandelt werden!» Dennoch schlug im letzten Jahr die Berufung der australischen Medien-Künstlerin Jill Scott als Professorin durch die Schulleitung – gegen den Willen einiger Kollegen – Wellen. Angestellt wurde Scott, die von 1994 bis 97 unter Schwarz am Medienmuseum in Karlsruhe geamtet hatte, trotzdem, allerdings in einem anderen Departement. «Von dem festgeschriebenen Recht der Schulleitung, ohne Ausschreibung Berufungen vorzunehmen, haben wir nur vereinzelt und in Sonderfällen Gebrauch gemacht», kommentiert der Rektor knapp. Auch die Regelung der Leitung im Nachdiplomstudiengang «Szenisches Gestalten», nach dem Abgang von Peter Schweizer (HP 9/01) interimistisch von den beiden Frauen Anne Lorenz und Barbara Liebster übernommen, sorgte für Unmut: Prorektor Blechinger versuchte für die Stelle den deutschen Theatermann und Medienkünstler Lawrence Wallen in das Leiterteam hineinzubringen. Das ging nicht gut. Nach langen Monaten der Unklarheit und der Konflikte steht Wallen dem Studiengang alleine vor. Immerhin habe die Schulleitung bei diesen und anderen Begebenheiten in den vergangenen zwei Jahren gelernt, Impulse von unten besser wahrzunehmen, heisst es. «Wir haben endlich eine Kompetenzordnung aufgestellt, in der klar wird, welche Funktionsträger auf welchen Ebenen welche Entscheidungen treffen können», sagt Hans Peter Schwarz.

## Was tut der Schulrat?

Was ist denn die Rolle der Aufsichtsgremien – allen voran des Schulrats – in diesem Spiel? Ruedi Alexander Müller, Mitglied der Zürcher Markenberatungs- und Design-Agentur (Nose), ist dessen Präsident: «Der sechsköpfige Schulrat wurde neu konstituiert, nachdem die aktuelle Schulleitung bereits gewählt war! Wir wollen nun inhaltlich

mitreden», erklärt er. Zwar kann der Schulrat formell keinen direkten Einfluss auf die Schulleitung nehmen – Müllers Ambition aber ist hoch: Er war massgeblich an der Formulierung des aktuellen Reformmodells beteiligt. Die Zukunft der Schule liegt dem ETH-Ingenieur am Herzen, er engagiert sich dafür, die Praxisnähe der alten Ausbildung beizubehalten und der Forschung ein hohes Gewicht zu geben. Solcherlei Einsatz ihres «Verwaltungsrates» ist neu für die HGKZ. «Rektor Schwarz steht heute hinter dem Reformprojekt», sagt Müller, «aber die Schulleitung hat wohl nicht soviel Einmischung des Schulrats erwartet.» Seine Worte klingen, als hätte die Leitung die inhaltliche Mitarbeit am Umbau der HGKZ eher als Bedrohung, denn als Bereicherung empfunden. «Dabei», so Müller, «war es als Angebot an die Schulleitung formuliert. Die kommenden ein bis zwei Jahre werden es zeigen. Wenn die Umsetzung der Reformen klappt, sind wir auf gutem Weg.» Und er lässt keinen Zweifel daran, dass er deren Entwicklung mit Argusaugen verfolgen wird.

## Adieu HGKZ?

Wenn es nach dem Willen der Schulstrategen geht, gibt es die HGKZ aber in drei Jahren ohnehin nicht mehr: Sie will sich bis 2005 mit ihrer Schwesterinstitution für Musik und Theater zur ersten Schweizer «Hochschule der Künste» zusammenschliessen. Bis Ende 2003 soll das ambitionöse Projekt erarbeitet sein, den Vorsitz hat Christoph Weckerle – und der tut alles für sein Gelingen. Die Allianzen sind stark: Die Bildungsdirektion steht hinter dem Unterfangen, Schulratspräsident Müller setzt sich dafür ein. Und wenn strategische, organisatorische, finanzielle und rechtliche Fragen geklärt sind, wird der Regierungsrat seine Zustimmung kaum versagen. Und wer wird der Direktor der neuen Akademie? Hanspeter Schwarz? Peter Danzeisen, sein Kollege von der Hochschule für Musik und Theater? Ein Quereinsteiger, der etwas von Management versteht? Die Gerüchteküche nennt den Expo-Direktor Martin Heller. Man hört, er sei auch in der Bildungsdirektion ein wohlgeleitener Anwärter für den prestigeträchtigen Leitungsposten. Der Umworbene sagt dazu: «Ich ordne zur Zeit meine Ex-pogeschichte. Ich prüfe verschiedene Möglichkeiten und Anfragen. Die Leitung einer Hochschule der Künste ist eine von mehreren Optionen.» •

## Und das Museum für Gestaltung?

-----  
Dieser Job ist eine Krux: Anfangs Jahr hat der 34-jährige Basler Architekt und Expo.02-Veteran Christian Brändle die Leitung des Museums für Gestaltung Zürich (MfG) übernommen. Er soll dem Haus, das unter Martin Heller Autonomie und internationales Renommee errungen hat, ein neues Profil geben: Das Museum müsse in die Forschung und Lehre der Hochschule für Gestaltung und Kunst (HGKZ) integriert werden, sagt deren Rektor Hans Peter Schwarz, nur so sei es im Budget der Schule legitimierbar. Andernfalls würde das Haus für Design, Kunst und schräge Themen den Sparforderungen des Kantons Zürich zum Opfer fallen, der rund 61 Prozent der

jährlich fünfzig Millionen Franken Aufwendungen für die HGKZ trägt.

Schwarz' Vermutung ist wohl richtig, seine Idee des MfG als erweitertes Schulzimmer aber ist vorerst gescheitert: Die Museumsdirektorin Erika Keil und die Kuratoren Claude Lichtenstein und Andreas Volk kündigten Ende September 2001 aus Protest gegen die Kurskorrektur (HP 8/01, HP 10/01). Schwarz legte einen erfolgreichen, eingespielten Betrieb mit sechzig Leuten über Monate lahm. Und nicht nur die Architektur-, Design- und Kunstszenen wandten sich gegen Schwarz, sondern auch das Unverständnis der Öffentlichkeit wurde laut, und Parlamentarier um den freisinnigen Michel Baumgartner lancierten besorgte Vorstösse im Kantonsrat.