

Festschrift zum 30-Jahr-Jubiläum 1986 – 2016 der Fachhochschule

# Kleine Geschichte der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Christoph Ebnöther



# HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

# Vorwort

Es ist Herbst 2015, und wir machen uns Gedanken wie wir den 30. Geburtstag der HWZ im darauffolgenden Jahr begehen und feiern wollen. Wir planen: ein zünftiges Fest im Rahmen der Ringvorlesung, ein modernisierter Auftritt mit einem ganz neuen Corporate Design, eine neue Website. Und natürlich einen Blick zurück. Entsetzt müssen wir aber feststellen, dass es sehr wenig Material über die letzten 30 Jahre der HWZ gibt, kaum textliche Geschichtsquellen und noch weniger Bildmaterial. Das darf doch nicht sein. Die Geschichte der HWZ – eine durchaus interessante und erst noch erfolgreiche – verdient es, niedergeschrieben zu werden. Aber wer kann das? Wir suchen im eigenen Kreis nach geeigneten Personen mit dem erforderlichen historischen Handwerkszeug, mit detektivischem Spürsinn und hochschulgeschichtlichem Interesse. Da meldet sich – aus heiterem Himmel, aber wohl mit göttlicher Fügung – einer unserer Dozenten, der hauptberuflich an der Zürcher Hochschule für die Angewandten Wissenschaften (ZHAW) tätig ist und von dieser beauftragt wurde, die Geschichte dieser Hochschule zu Papier zu bringen. Ob wir an einer Ausweitung seiner Arbeiten und Recherchen auf die HWZ interessiert seien? Und erst noch ein promovierter Historiker mit fundierten Kenntnissen der Hochschulwelt!

Wir sind Dr. Christoph Ebnöther zu grösstem Dank verpflichtet. Er hat Zeitzeugen befragt, alle noch verfügbaren öffentlichen Quellen akribisch durchforstet, die Geschichte der HWZ umfassend dargestellt und mit vielen Fotos belegt. Und damit einen wichtigen Meilenstein gesetzt: Die Vergangenheit der HWZ ist ein für alle Mal festgehalten, es gibt keine Mutmassungen und Ungewissheiten mehr über die letzten 30 Jahre.

Möge diese «Kleine Geschichte der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich» Ihr Interesse finden – ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche und spannende Lektüre.



Jacques Bischoff

Prof. Dr. Jacques Bischoff  
Rektor (2005–2016)

# HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

Vorwort .....	1
Inhalt .....	2
Die Gründung der Berufsbegleitenden HWV .....	3
<b>1986 – 1991:</b>	
Aufbauphase der Berufsbegleitenden HWV .....	6
<b>1991 – 1997:</b>	
Wachstum und inhaltliche Konsolidierung der Berufsbegleitenden HWV .....	9
<b>1990er Jahre:</b>	
Umbruch in der Bildungslandschaft .....	11
<b>1997 – 2000:</b>	
Der Ausbau zur Fachhochschule .....	13
<b>2001 – 2005:</b>	
Umbau und weiterer Ausbau .....	19
Rücktritt von Hugo E. Götz .....	21
Umzug in den Sihlhof und Rektorenwechsel .....	22
<b>2005 – 2007:</b>	
Wandel und Aufbruch .....	25
<b>2007 – 2016:</b>	
Wachstum und Gestaltung .....	29
Mitglieder des Verwaltungsrats der HWZ (seit 2001) .....	41
Mitglieder des Schulrates (seit 2001) .....	42
Ringvorlesungen .....	42
«Credit Suisse Award for Best Teaching» Die bisherigen Preisträger: .....	43

# Die Gründung der Berufsbegleitenden HWV

Der Schweizerische Kaufmännische Verband (SKV) – heute Kaufmännischer Verband Schweiz – gründete 1963 das Schweizerische Institut für Betriebsökonomie (SIB) als Weiterbildungs- und Beratungsinstitution. Im Schosse des SIB entwickelten sich mehrere Schulen. So entstand 1968 die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV, die sich Mitte der 1970er Jahre vom SIB ablöste.<sup>1</sup> Die HWV war eine Weiterbildungsmöglichkeit, die in der Regel an eine kaufmännische Lehre anschloss und den Absolventinnen und Absolventen befähigte, anspruchsvolle betriebsökonomische Aufgaben in Wirtschaft und Verwaltung zu übernehmen. Die Gründung des SIB und der HWV in den 1960er Jahren sind im Kontext des «Wirtschaftswunders» nach dem Zweiten Weltkrieg und dem signifikanten Wachstum des Dienstleistungssektors zu sehen. Nach der Wirtschaftskrise der 1970er Jahre wandelten sich die Wirtschaft und die Gesellschaft merklich und neue Formen lösten die bisher bewährten Arbeits- und Lebensverhältnisse ab. Der SKV erkannte die Bedeutung dieses Umbruchs und setzte 1985/86 unter einer neuen Führung neue Schwerpunkte.<sup>2</sup> In dieser Zeit der Veränderungen wurde Hugo E. Götz 1985 zum Direktor des SIB gewählt. Zu Beginn seiner Amtszeit erhielt er vom SKV den Auftrag, das SIB zu einem selbständigen Profitcenter für Lehrgänge und für öffentliche, firmen- und verwaltungsinterne Seminare zu machen sowie neue Schulen zu entwickeln.<sup>3</sup> So konzipierte er im selben Jahr einen Lehrgang für eine Berufsbegleitende HWV, von der er sich einen grossen Erfolg versprach.<sup>4</sup> Die bestehende HWV an der Schönthalstrasse in Zürich war als klassische Vollzeitschule angelegt. Der Direktor der SIB erkannte jedoch eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Tendenz, die immer weniger nach Vollzeitschulen mit täglichen Lehrveranstaltungen verlangte, sondern nach neuen, zeitgemässen Ausbildungsformen suchte. Im Konzept berücksichtigte er diesen Trend. Er stellte eine Studententafel auf, die pro Woche einen ganzen Tag Blockunterricht und an zwei weiteren Tagen je Abendunterricht vorsah. Die Lehrveranstaltungen am zweiten Abend alternierten zudem mit Unterricht am Samstagvormittag. Diese Verteilung der 18 Wochenlektionen sollte es den Studierenden erlauben, einer beruflichen Tätigkeit von achtzig Prozent nachzugehen und das Privatleben nicht zu sehr zu vernachlässigen. Das Studium gliederte sich in einen dreisemestrigen Vorkurs und in einen fünfsemestrigen Hauptkurs. Nach acht Semestern erwarben die Studierenden den Titel «Betriebsökonom HWV». Der Konzeptentwurf orientierte sich auch an der Yale University in New Haven und der University of Penn-

**SIB**  
**Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie  
und höhere kaufmännische Bildung**



Hugo E. Götz

- 1 Die HWV verselbständigte sich Mitte der 1970er Jahre und zog 1996 von Zürich (Schönthalstrasse) nach Winterthur um. 1997 wurde die HWV in Winterthur als Departement Wirtschaft und Management Teil der Zürcher Hochschule Winterthur ZHW.
- 2 Schweizer Kaufmännischer Verband, Bericht zur Verbandsarbeit 1985/1986, S. 2–38.
- 3 Die folgenden Angaben in diesem Kapitel beruhen, wo nichts anderes vermerkt, auf dem unveröffentlichten Typoskript «HWZ vom Werden zum Sein bis 2003» von Hugo E. Götz. Der Autor hat im März und April 2016 Interviews mit Hugo E. Götz, Hans Aeberli und George-Simon Ulrich geführt. Die Informationen aus diesen Gesprächen flossen in den gesamten Text ein. Der Autor dankt den drei Persönlichkeiten für ihre Bereitschaft, zur Geschichte der HWZ Auskunft zu geben. Wertvolle Ergänzungen kamen auch von Urs Dürsteler. Als Quellen für die Darstellung der Geschichte der HWZ wurden öffentlich zugängliche Publikationen verwendet.
- 4 In der Schweiz gab es zu diesem Zeitpunkt nur an der HWV Lausanne eine berufsbegleitende Ausbildung. Vgl. Schweizer Kaufmännischer Verband, Bericht zur Verbandsarbeit 1985/1986, S. 36.



Monika Weber



Willi Huber

sylvania in Philadelphia. Im Curriculum konnte Götz auf die Inhalte und die Erfahrungen der SIB-Kurse zurückgreifen und wesentliche Elemente davon für die Berufsbegleitende HWV übernehmen. Zum einen war dies der Ansatz der angewandten Teamarbeit, der in den Wochen-seminaren im Kloster Fischingen kulminierte, und zum anderen das mehrtägige Projektmanagement-Seminar auf der Lenzerheide, das zur Stärkung der Gruppenbildung diente. Sowohl die Seminare im Kloster Fischingen wie jene auf der Lenzerheide blieben in der 30-jährigen Geschichte der HWZ feste Bestandteile des Curriculums. Erst 2016 verlegte man das Projektseminar von der Lenzerheide nach Scuol im Unterengadin. Der Lehrplan der Berufsbegleitenden HWV enthielt auch neue, für die damalige Zeit innovative Elemente. Das Fach «Technologie» führte den Studierenden in die Produktionsmethoden und das Denken und Planen von Ingenieuren ein. Das Fach «Oekologie» thematisierte die Zusammenhänge zwischen Wirtschaft und Umwelt. Es war eine Neuheit in den Lehrplänen der Höheren Wirtschaft- und Verwaltungsschulen der Schweiz und wurde später von namhaften Persönlichkeiten wie beispielsweise von Nationalrätin Verena Diener, der nachmaligen Zürcher Regierungs- und Ständerätin, oder dem Amtschef für Umwelt des Kantons Thurgau, Prof. Dr. Wolfram Meierhöfer, unterrichtet. Das Interesse der Studierenden an diesen neuen Fächern sollte jedoch durchwachsen sein. Zwar bestand 1985 nun ein zeitgemässes Konzept und ein modernes Curriculum für die betriebsökonomischen Fächer, was fehlte, waren Unterrichtsräume und ein kompetenter Partner für die Sprach- sowie die allgemeinbildenden Fächer, die für eine HWV notwendig waren. Die Vollzeit-HWV und der KV Zürich wurden für eine Partnerschaft angefragt, lehnten aber ab. Am 17. Dezember 1985 kam es jedoch im Restaurant La Côte anlässlich eines Mittagessens zu einem entscheidenden Gespräch mit den Juventus-Schulen. Zwischen ihnen und dem SIB bestand bereits eine Kooperation für einen berufsbegleitenden Lehrgang für Wirtschaftsingenieure. Bei der Besprechung anwesend waren Hugo E. Götz, Bedi Büktas (1947–2012), Rektor des Abendtechnikums der Juventus-Schulen, und Willi Huber, Direktor der Juventus-Schulen. In einer Aktennotiz von Willi Huber heisst es über die Ergebnisse dieses



Gesprächs: «Die Kontaktnahme verlief positiv. Bei H. Götz handelt es sich um einen dynamischen und kreativen Mann. U.a. regt er an, dass er daran interessiert wäre, zusammen mit der Juventus eine Abend-HWV aufzuziehen. Die Nachfrage sei ausserordentlich gross. Die Tages-HWV könnten diese Nachfrage nicht befriedigen. Nationalrätin Monika Weber<sup>5</sup> habe ihm den Auftrag gegeben, das Projekt zu studieren und in die Tat umzusetzen.»<sup>6</sup> Die Juventus-Schulen standen dem Projekt positiv gegenüber. Rektor Huber bestimmte im Januar 1986 Hans Aeberli als verantwortliche Person seitens der Juventus-Schulen, um zusammen mit dem SIB die weiteren Schritte für die Realisierung der Idee zu planen. Damit war die erste Berufsbegleitende HWV der Deutschschweiz<sup>7</sup> geboren.<sup>8</sup>



Bedi Büktas



Hans Aeberli

5 Nationalrätin Monika Weber (LdU) war von 1985 bis 1991 Generalsekretärin des Kaufmännischen Verbands Schweiz.

6 Undatierte Aktennotiz, Archiv HWZ.

7 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2002, S. 5.

8 Vgl. zu einer zeitgenössischen bildungspolitischen Einordnung der HWV: Hans Künzi, «HWV als wertvolle Ergänzung», Schweizerische Kaufmännische Zeitung vom 26. September 1986.



## 1986 – 1991: Aufbauphase der Berufsbegleitenden HWV

Die Konkretisierung des Projekts erfolgte dank einer klaren Verteilung der Aufgaben in kürzester Zeit. Die Oberaufsicht blieb beim SIB. Hans Aeberli erstellte die Stundenpläne und war für den Schulstandort im Juventus-Gebäude an der Lagerstrasse zuständig. Das SIB und die designierten Dozierenden erstellten sämtliche Unterrichtsunterlagen für die betriebswirtschaftlichen Fächer. Die Verantwortung für die Sprachfächer und Mathematik trugen die Juventus-Schulen. Am 27. Mai 1986 fand ein

erster Informationsabend in den Juventus-Schulen statt.<sup>9</sup> Am 1. September 1986 konnte die «Vereinbarung zwischen den Juventus-Schulen und dem SIB über eine berufsbegleitende Ausbildung zum Betriebsökonom HWV» unterzeichnet werden.<sup>10</sup> Beide Träger waren gleichberechtigte Partner. In Rekordzeit waren die notwendigen Vorbereitungen getroffen und am 28. Oktober 1986, um 9.00 Uhr, eröffnete die



brandneue Berufsbegleitende HWV mit einer Klasse von 28 Studierenden – ein grosser Erfolg, der allerdings nicht wirklich überraschend war. Erfreut nahmen auch die Juventus-Schulen den gelungenen Start zur Kenntnis. Im Jahresbericht über das Schuljahr 1986/87 heisst es: «Die in Partnerschaft mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie (SIB) geschaffene Ausbildungsmöglichkeit scheint tatsächlich eine jener Lücken zu schliessen, von der jede Schulleitung einer privaten Schule gerne noch ein paar mehr aufspüren möchte.»<sup>11</sup> Die Lehrveranstaltungen der Berufsbegleitenden HWV fanden an verschiedenen Standorten statt. Zum einen am SIB in



Juventus-Schulen an der Lagerstrasse

Zürich-Altstetten (Badenerstrasse) und zum anderen in den Schulzimmern der Juventus-Schulen an der Lagerstrasse. Im Oktober 1986 wurde eine «Aufsichtskommission HWV» geschaffen, der neben je einem Vertreter der Juventus-Schulen und des SIB fünf Vertreter aus Wirtschaft, Verwaltung und öffentlichem Bildungswesen angehörten.<sup>12</sup> Der Bund begleitete und beaufsichtigte den ersten Jahrgang eng in der Person von Prof. Dr. Boemle, Universität Fribourg. Er muss der Berufsbegleitenden HWV ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt haben, denn nach den Diplomprüfungen des ersten Jahrgangs erfolgte am 12. April 1991 die eidgenössische und die kantonale Anerkennung der Berufsbegleitenden HWV. Die Anerkennung schloss die Aufbauphase ab.

9 Vgl. Artikel «Berufsbegleitende HWV in Zürich», Schweizerische Kaufmännische Zeitung vom 16. Mai 1986.

10 Rechtlich stützte sich die Berufsbegleitende HWV auf die «Verordnung über die Mindestvorschriften für die Anerkennung von HWV-Schulen» des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements vom 1. Juni 1982.

11 Jahresbericht 1986/87 der Handels- und Verkehrsschule.

12 Reglement «Aufsichtskommission HWV, Fassung vom 28. Juli 1989.

Die ersten Jahre der Berufsbegleitenden HWV waren eine Zeit, in der mit viel Enthusiasmus, Energie und Zielstrebigkeit, aber mit bescheidenen Mitteln die Schule aufgebaut wurde. Alle Unterlagen wurden durch die Dozierenden selber erstellt und kopiert. Das Rektorat bestand aus Hugo E. Götz und Hans Aeberli. 1987 kam eine Assistenzstelle hinzu. Es war die Aufgabe des Rektors, die Dozierenden aus der Wirtschaft zu rekrutieren. Die Berufsbegleitende HWV legte grossen Wert auf die Fähigkeit der Dozierenden, den Studierenden nicht lediglich die Theorie sondern die Praxis und die Herausforderungen eines Themengebietes erklären zu können. Götz durfte dabei auf sein grosses Beziehungsnetz zurückgreifen, das er sich durch seine politische Tätigkeit aufgebaut hatte. Die Studierenden der ersten Jahrgänge kamen primär aus Banken und Versicherungen. Der Rektor pflegte den Kontakt zu den Firmen sehr intensiv, so dass die hohen Semestergebühren in rund 90% der Fälle dank der guten Wirtschaftslage vom Arbeitgeber übernommen wurden. Die Berufsbegleitende HWV erarbeitete sich bei den Firmen und den Studierenden innerhalb kurzer Zeit einen exzellenten Ruf, obwohl – oder gerade weil – die Anforderungen sehr hoch waren. Jedes Jahr wuchs die Anzahl der Studierenden und die Anzahl der Klassen musste regelmässig vergrössert werden. 1987 hatte sich die Studierendenzahl verdoppelt und es wurden zwei neue Klassen eingerichtet.<sup>13</sup> 1989 waren es wiederum zwei neue Klassen und insgesamt 193 Studierende.<sup>14</sup> 1990 zählte die Berufsbegleitende HWV 156 Studierende.<sup>15</sup> 1991 eröffneten drei neue Klassen, total waren es nun 284 Studierende.<sup>16</sup> 1992 wurden erstmals vier neue Klassen geschaffen und die Berufsbegleitende HWV zählte nun insgesamt 322 Studierende.<sup>17</sup> Im Jahre 1995 war sie mit rund 500 Studierenden zur grössten HWV der Schweiz geworden.<sup>18</sup> Auch in den folgenden Jahren nahmen die Studierendenzahlen kontinuierlich zu und die Berufsbeglei-

13 SIB-Geschäftsbericht 1987, S. 3.

14 SIB-Geschäftsbericht 1989, S. 9. Der SIB-Geschäftsbericht für das Jahr 1988 fehlt. Aus diesem Grund können keine Angaben für dieses Jahr gemacht werden.

15 Die Zahl ist der PowerPoint-Präsentation «Berufsbegleitende HWZ Zürich: Reminiszenzen aus 20 Jahren» entnommen. Der SIB-Geschäftsbericht von 1990 ist nicht archiviert.

16 SIB-Geschäftsbericht 1991, S. 5.

17 SIB-Geschäftsbericht 1992, S. 12.

18 SIB-Geschäftsbericht 1995, S. 5.



tende HWV konnte ihre Marktposition behaupten.<sup>19</sup> Mit ein Grund für das stetige Wachstum der Studierendenzahlen war, dass die Berufsbegleitende HWV auf dem Platz Zürich keine direkte Konkurrenz hatte. Ein weiterer Grund war die laufende Anpassung der Stundentafel an die neusten wirtschaftlichen Entwicklungen. So wurden beispielsweise 1995 die aktuellen Fächer Organisationsentwicklung, TQM, Europarecht sowie moderne Finanzierungsinstrumente ins Studienprogramm aufgenommen. Zudem bot die Berufsbegleitende HWV drei Nachdiplomstudien an, was ihre Attraktivität ebenfalls erhöhte.<sup>20</sup>

Das Durchschnittsalter der Studierenden war bei deren Eintritt rund 25 Jahre und sie waren bereits Persönlichkeiten. Der Rektor führte die Berufsbegleitende HWV dennoch ohne Duldung von Nachlässigkeiten. Die Präsenzkontrollen wurden durch die Studierenden deshalb nicht immer gut aufgenommen. Der Rektor zog diese aber konsequent durch. Er vertrat die Auffassung, dass eine Anwesenheitsliste keine Schikane, sondern eine Hilfestellung sei, um die Prüfungen und Diplomprüfungen zu bestehen.<sup>21</sup>

Früh bildeten sich auch weitere Formate der Berufsbegleitenden HWV heraus, die bis in die Gegenwart geblieben sind. Neben den Seminaren für Angewandte Teamarbeit im Kloster Fischingen und dem Projektmanagement-Seminar im Kanton Graubünden, sind es die würdig-festlichen Diplomfeiern im Fraumünster mit Apéro riche im Zunfthaus zur Meisen und die ab 1994 veranstalteten Ringvorlesungen, in der Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung für alle Studierenden ein Referat halten.<sup>22</sup>

---

19 1996: 610 Studierende (SIB-Geschäftsbericht 1996, S. 6); 1997 (erstmalig als Fachhochschule): 648 Studierende (SIB-Geschäftsbericht 1997, S. 5); 1998: 730 Studierende (SIB-Geschäftsbericht 1998, S. 2); 1999: rund 800 Studierende (SIB-Geschäftsbericht 1999, S. 2); 2000: über 900 Studierende (SIB-Geschäftsbericht 2000, S. 2); 2001: rund 1100 Studierende (Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik) (SIB-Geschäftsbericht 2001, S. 2).

20 NDS Betriebsingenieur (erste Durchführung 1984 im SIB), NDS Oekologie (erste Durchführung 1993), NDS Europa (erste Durchführung 1994), NDS Controlling FH (erste Durchführung 1999); vgl. SIB-Geschäftsbericht 1996, S. 12; SIB-Geschäftsbericht 1999, S. 2.

21 Ein Ereignis darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben: Am 9. Juli 1993 erhob die Zeitung CASH unter dem Titel «Mogeln, damit die Kasse stimmt» gegenüber der Berufsbegleitenden HWV den Vorwurf, Endnoten manipuliert zu haben. Die Weltwoche nahm die Geschichte auf. Sowohl die Aufsichts- wie die Prüfungskommission der Berufsbegleitenden HWV konnten feststellen, dass die Fälle sofort und einzeln untersucht worden waren, wobei sich die Notenänderung von den Ur- und Endbelegen klar verfolgen und überprüfen liessen. In einer gemeinsamen Stellungnahme vom 11. Juli 1994 schrieben die beiden Kommissionspräsidenten: «Die Unterlagen zu den bekanntgewordenen Vorwürfen lagen an der Sitzung der Berufsbegleitenden HWV vom 11. Mai 1993 auf und wurden im Detail behandelt. (...)» Die Aufsichtskommission kam damals zu folgendem Schluss: «Die detaillierte Abklärung der von Frau F. in ihrem Brief vom 25. April 1993 aufgeworfenen Tatbeständen hat gezeigt, dass von einer willkürlichen und nicht ordnungsgemässen Praxis an der Berufsbegleitenden HWV Zürich keinesfalls gesprochen werden kann.»

22 Vgl. SIB-Geschäftsbericht 1996, S. 14.

# 1991–1997: Wachstum und inhaltliche Konsolidierung der Berufsbegleitenden HWV

Der grosse Erfolg der Berufsbegleitenden HWV brachte auch neue Herausforderungen mit sich. Mit dem Wachstum wurde der Platz an den bisher genutzten Standorten zu eng. 1991 verlegte das SIB seinen Sitz von Zürich-Altstetten nach Zürich-Stettbach. Damit stand endlich wieder genügend Raum zur Verfügung. In den Schulzimmern der Juventus-Schulen an der Lagerstrasse erteilten die Dozierenden nun lediglich noch die Sprachfächer und Mathematik. Mit der kurz zuvor eröffneten Zürcher S-Bahn war der neue Standort des SIB sehr gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. Doch die Freude währte nicht lange. Die Berufsbegleitende HWV und auch andere SIB-Lehrgänge und Schulen wuchsen weiter. Wiederum begann die Suche nach Unterrichtsräumen und man mietete sich an der Universität, der ETH und bei der Pädagogischen Hochschule und der Schule für Soziale Arbeit im Stettbacher-Hof ein.<sup>23</sup> Parallel dazu häuften sich die mit dem Wachstum verbundenen Herausforderungen, wie beispielsweise der Logistik der Unterlagen zwischen den verschiedensten Standorten oder den administrativen Abläufen.

Inhaltlich hatte sich die Berufsbegleitende HWV in den 1990er Jahren konsolidiert. Der Erfolg der Schule stand jedoch in einem Spannungsverhältnis zu den nicht sehr repräsentativen Standorten und die Infrastruktur im Juventus-Schulhaus an der Lagerstrasse war in die Jahre gekommen. In dieser Situation brachte ein Zeitungsinserat die Erlösung. Die Post bot ihr Barackengelände bei der Sihlpost zum Verkauf an.<sup>24</sup> Der Generalunternehmer Steiner hatte bereits ein Bürohausprojekt in Planung. Hugo E. Götz fragte nach, ob im vorgesehenen Bauprojekt auch Schulräume eingeplant werden könnten, die von der Berufsbegleitenden HWV angemietet werden könnten. Der Kaufmännische Verband Schweiz als Träger des SIB hatte jedoch einen grösseren Wurf im Sinn, der vom damaligen Finanzvorstand Urs Marti initiiert und realisiert wurde. Der Kaufmännische Verband Schweiz kaufte das Gelände nahe dem Hauptbahnhof von der Post und schrieb 2000 einen Architektur-Wettbewerb für ein neues Hochschulgebäude aus. 2003 konnte der Sihlhof bezogen werden. Der Entscheid, das Gelände zu kaufen und ein neues Gebäude zu errichten, war zukunftsweisend. Das



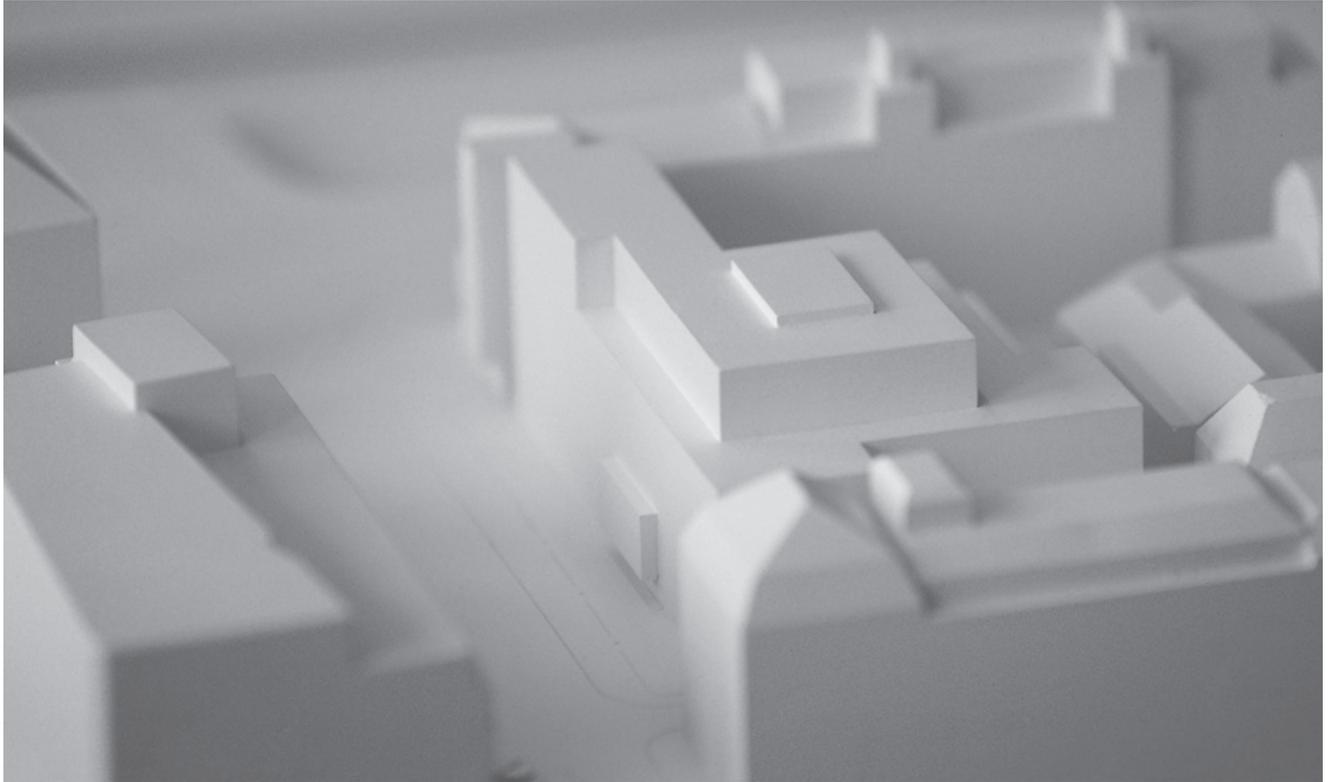
Stettbacher-Hof



Unterricht an der Berufsbegleitenden HWV im Stettbacher-Hof

<sup>23</sup> Vgl. SIB-Geschäftsbericht 1998, S. 2f.

<sup>24</sup> SIB-Geschäftsbericht 1999, S. 2.



Bauprojekt Sihlhof



Urs Dürsteler

Gebiet hinter der Sihlpost sollte sich rund zehn Jahre später zu einem der Boom-Quartiere der Stadt – der Europaallee – entwickeln.

Das Wachstum der Berufsbegleitenden HWV hatte weitere Auswirkungen. 1995 schlossen die Stiftung Juventus und das SIB einen neuen Gesellschaftsvertrag. Die Berufsbegleitende HWV wurde zu einer eigenen Aktiengesellschaft. Auf die Leitung der Schule hatte das keine Auswirkungen. Einzig die Berichterstattung erfolgte nicht mehr an das SIB und an die Juventus-Schulen, sondern an den Verwaltungsrat der neuen Aktiengesellschaft. Präsident des Verwaltungsrats war Rechtsanwalt Martin Forster.

1995 trat Urs Dürsteler in die Schulleitung der Berufsbegleitenden HWV ein. Als promovierter Betriebswirt übernahm er die wissenschaftliche Studienleitung.

# 1990er Jahre: Umbruch in der Bildungslandschaft

Die 1990er Jahre stellten in der Bildungslandschaft der Schweiz eine Umbruch- und Erneuerungsphase dar, die von zwei Faktoren getrieben wurde. Zum einen musste die Schweiz nach der Ablehnung des EWR-Vertrags 1992 und im Zuge der Verhandlungen für die Bilateralen Verträge I mit der damaligen Europäischen Gemeinschaft (EG) erkennen, dass die typisch schweizerischen Institutionen wie die Höheren Technischen Lehranstalten (HTL) und die Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) nicht mit der europäischen Bildungssystematik kompatibel waren und stattdessen ihre Transformation in Fachhochschulen erwartet wurde.<sup>25</sup> Zum anderen erlebte die schweizerische Volkswirtschaft zwischen 1990 und 2000 eine hart näckige Stagnation und der Bundesrat beschloss im Rahmen der Legislaturplanung 1991 ein Revitalisierungsprogramm für die Wirtschaft, das auch die Gründung von Fachhochschulen vorsah.<sup>26</sup> Beide Umstände zusammen führten in den 1990er Jahren zu einer bedeutenden Reform im Bildungswesen.<sup>27</sup> Auf der Sekundarstufe II wurden Berufsmaturitätsschulen eingerichtet und die Höheren Fachschulen wie die HTL und die HWV sollten zu Fachhochschulen aufgewertet und damit neben den Universitäten zu «gleichwertigen, aber andersartigen» Hochschulen entwickelt werden.<sup>28</sup> Der politische Wille zur Schaffung der Fachhochschulen war also spürbar. Bund und Kantone machten jedoch deutlich, dass die Anzahl der staatlichen Fachhochschulen auf sieben beschränkt werden würde. Der Kanton Zürich seinerseits legte als Bedingung für den Fachhochschulstatus eine minimale Anzahl von Studierenden und eine notwendige Anzahl von Studiengängen fest.<sup>29</sup> Dieser Entscheid zwang die einzelnen Schulen Partner zu suchen, um die Bedingungen der Politik zu erfüllen. Bei einer Missachtung der bundesrätlichen Auflage drohte eine Verweigerung der Anerkennung als Fachhochschule.<sup>30</sup> Das Direktorium des SIB verfolgte die hochschulpolitischen Entwicklungen seit 1993 sehr genau und prüfte verschiedene Organisationsmodelle.<sup>31</sup> Im festen Willen, die Berufsbegleitende HWV als Fachhochschule in eine vielversprechende Zukunft zu führen, beschlossen die Ingenieurschule Zürich («Abendtech») und die berufsbegleitende HWV bzw. deren Träger, das SIB Schweizerische Institut für Betriebsökonomie als eine Institution und Rechtseinheit des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes, sowie die Stiftung Juventus, 1997 ein

25 Heinz Knecht, «Kritische Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen», in: Heinz Knecht, Urs Dürsteler, Bildungsökonomische Herausforderungen für Fachhochschulen (HWZ Schriftenreihe für Betriebs- und Bildungsökonomie, 11–34, S. 17f. Bereits 1988 erliess die Europäische Gemeinschaft (EG) eine Richtlinie, die den akademischen Bereich betraf und 1990 in Kraft gesetzt wurde. Diese Richtlinie besagte, dass ein mindestens dreijähriges Studium an einer Universität oder an einer Ausbildungsstätte mit gleichem Niveau grundsätzlich anzuerkennen sei. Im Umfeld der EWR-Verhandlungen äusserte die Schweiz die Absicht, die HWV und die HTL unter diese EG-Richtlinie zu stellen. Vgl. Schweizer Kaufmännischer Verband, Bericht zur Verbandsarbeit 1989/90, S. 10.

26 Vgl. Legislaturrückblick 1991–1995, Rückblick auf die 44. Legislaturperiode, der Eidgenössischen Räte, hg. von den Parlamentsdiensten, Bern 1995, S. 273–275.

27 Werner Inderbitzin, «Die Schweizer Fachhochschulen – ein rasanter Aufbruch», in: ZHAW Impact, Nr. 14, September 2011, S. 15–17, 15.

28 Vgl. zu detaillierten Überlegungen und Motiven des Bundes: Botschaft des Bundesrats zu einem Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHSG) vom 30. Mai 1994 (94.056).

29 Ursula Hasler, Esther Girsberger, Thomas Buomberger, Die Entstehung einer Hochschule, hg. von der ZHAW, Zürich 2011, S. 23.

30 Der Bundesrat machte der Ingenieurschule Zürich und der Berufsbegleitenden HWV im Rahmen des Anerkennungsverfahrens die Auflage, bis ins Jahr 2000 zu fusionieren. Vgl. hierzu den Schlussbericht der eidgenössischen Fachhochschulkommission.

31 SIB-Geschäftsbericht 1993, S. 5.



Logo der neu gegründeten Fachhochschule

Joint-Venture zu errichten. Zusammen gründeten sie zielstrebig die neue «Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich» (HSZ).<sup>32</sup> Die HSZ wurde im selben Jahr als einzige private Fachhochschule auch Mitglied der Zürcher Fachhochschule (ZFH).<sup>33</sup> Damit hatte sie denselben Status wie die «Zürcher Hochschule Winterthur» (ZHW). Die Konzeptionierung der HSZ war eine prioritäre Aufgabe und erforderte von allen Beteiligten einen beträchtlichen Aufwand, um alle offenen Fragen zu klären.<sup>34</sup> Es war eine grosse Herausforderung, eine staatlich subventionierte Schule und eine nicht-subventionierte HWV zusammenzuführen. 1996 konnte das Gesuch um Anerkennung der HSZ als Fachhochschule dem Bundesrat eingereicht werden.<sup>35</sup> Am 2. März 1998 erteilte der Bundesrat die Genehmigung zur Errichtung der Fachhochschule.<sup>36</sup>

32 Der Gesellschaftsvertrag zwischen der Stiftung Juventus (SJS) und dem SIB Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie, das dem Schweizerischen Kaufmännischen Verband (SKV) gehört, wurde am 16. Januar 1995 geschlossen.

33 Vgl. Ursula Hasler, Esther Girsberger, Thomas Buomberger, Die Entstehung einer Hochschule, hg. von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, S. 23. Zuvor war vorgesehen, dass die Berufsbegleitende HWV wie die anderen Zürcher Fachhochschul-Kandidaten auch Teil einer umfassenden Fachhochschule Ostschweiz werden sollte; vgl. SIB-Geschäftsbericht 1995, S. 5.

34 SIB-Geschäftsbericht 1995, S. 5.

35 SIB-Geschäftsbericht 1996, S. 6.

36 PowerPoint-Präsentation «Berufsbegleitende HWZ Zürich: Reminiszenzen aus 20 Jahren».

# 1997–2000: Der Ausbau zur Fachhochschule

Der Schritt von einer Höheren Fachschule zu einer Fachhochschule stellte für die HWZ einen entscheidenden Meilenstein dar. Er erforderte den Ausbau der alten Berufsbegleitenden HWV zu einer berufsbegleitenden Hochschule. Das Rektoratsteam stand vor der Aufgabe, die bestehende Institution innerhalb weniger Jahre so weiterzuentwickeln, dass sie die Anforderungen des erweiterten, vierfachen Leistungsauftrags auf Tertiär-Niveau erfüllen konnte. Als Ergänzung zum traditionellen Auftrag der Lehre kamen zusätzlich die Leistungsaufträge Weiterbildung, angewandte Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistungen. Dabei galt es, gleichzeitig sowohl den organisatorisch-strukturellen Aufbau der neuen privaten Fachhochschule als auch eine formelle und inhaltliche Weiterentwicklung aller vier Leistungsbereiche in Angriff zu nehmen. 1996 stand ganz im Zeichen der Umarbeitung der alten HWV-Lehrpläne in ein fachhochschultaugliches Curriculum.<sup>37</sup> In Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern der Dozierendenschaft, der Wirtschaft und der Studierenden entstand auch ein modernes Leitbild der «Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung» (HSZ), das im Oktober 1997 durch den Hochschulrat verabschiedet wurde.<sup>38</sup> Deklariertes Ziel der HSZ war es, die bedeutendste Hochschule der Schweiz mit berufsbegleitenden Studiengängen zu werden.<sup>39</sup>

## Organisation und Strukturen

Die neue «Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich» (HSZ) eröffnete im Oktober 1997 ihr erstes Studienjahr. Die HSZ gliederte sich in die beiden eigenständigen Studienbereiche «Technik» (HSZ-T) und «Wirtschaft und Verwaltung» (HSZ-WV). Hugo E. Götz wurde als Rektor des Studienbereichs «Wirtschaft und Verwaltung» bestätigt, ebenso Hans Aeberli und Urs Dürsteler in ihren Ämtern als Verwaltungsdirektor bzw. als wissenschaftlicher Studienleiter. Ein Jahr zuvor war Yvonne Wernly als Rektoratsassistentin eingetreten. Mit der personellen Kontinuität auf der Leitungsebene war die Garantie gegeben, dass es in der Entwicklung der HWZ nicht zu einem Bruch kam, sondern sich die Erfolgsstory fortsetzte, wie es der Rektor im ersten Jahresbericht treffend formulierte.<sup>40</sup> Auch der Charakter der HWZ als privatrechtliche Institution, die ohne Subventionen auskommt,<sup>41</sup> blieb in der neuen HSZ erhalten. Trotzdem musste und wollte die HSZ-WV die hohen Anforderungen an eine Fachhochschule erfüllen. Die politischen Behörden verlangten von allen Fachhochschulen die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.<sup>42</sup> Die HSZ-WV orientierte sich am European Foundation of Quality Management-Model (EFQM).<sup>43</sup> Mit ihm wollte die HSZ-WV ein neues Qualitätsverständnis etablieren, das sich nicht allein mit einem guten Unterrichts begnügte, sondern einen umfassenden Ansatz verfolgte,

---

37 SIB-Geschäftsbericht 1996, S. 6.

38 Ebd. Vgl. auch eine Broschüre mit dem Leitbild, die allerdings erst nach dem Bau des Sihlhofs publiziert wurde.

39 Leitbild 1997, S. 2.

40 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1998, S. 9.

41 SIB-Geschäftsbericht 1996, S. 14.

42 Ebd., S. 19.

43 Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1998, S. 8f. 17–19.

der die Input-, die Prozess-, die Output- und die Wirkungsqualität im Blickfeld hat. Unter der Leitung von Urs Dürsteler stellte sich die HSZ-WV bereits zu Beginn wesentliche Fragen rund um die personellen, materiellen und organisatorischen Voraussetzungen des Hochschulbetriebs (Input-Qualität). Dazu zählten neben dem Führungsteam fachlich wie methodisch-didaktisch kompetente Dozierende, an der Praxis orientierte Lehr- und Stoffpläne, eine adäquate Infrastruktur – und Studierende mit einer guten Vorbildung und einer hohen Motivation. Das Rektorats-Team der HSZ-WV beschäftigte sich ebenso intensiv mit den Themen Administration und Logistik, den Prozessen im Bereich Lehre, der die Betreuung der Studierenden, deren Leistungsbeurteilung sowie die Regularien umfasste. Ferner wurden die Prozesse in den Bereichen aF&E, Beratungstätigkeit für Dritte, Nachdiplomstudien und Weiterbildungskursen überarbeitet. Eine wichtige organisatorische Änderung war, dass SIB zum Forschungs- und Weiterbildungsinstitut der HSZ-WV wurde.<sup>44</sup>

Das Qualitätsmanagement-Konzept wollte nun neu auch die Output-Qualität erfassen, die zum einen an den neuen Kompetenzen, über welche die Absolventinnen und Absolventen nach einem erfolgreichen Abschluss ihres Studiums verfügen sollten und zum andern an der Zufriedenheit der Studierenden, der Dozierenden und Mitarbeitenden, der Arbeitgeber, der Absolventinnen und Absolventen und der Forschungs- und Dienstleistungspartner gemessen werden sollte. Schliesslich umfasste es auch die Bewertung der Wirkungs-Qualität der HSZ-WV, d.h. welchen Impact die Fachhochschule für Wirtschaft und Gesellschaft hat. Mit der Verpflichtung zur Qualität bekannte sich die HSZ-WV auch zu einem Anspruchsprofil und gab sich ein eigentliches Programm für den Weg von der Berufsbegleitenden HWV zu einer Fachhochschule vor. Hugo E. Götz, Hans Aeberli und Urs Dürsteler verwirklichten es in den folgenden Jahren in allen Bereichen Schritt für Schritt. Sie konnten dabei teilweise auf bewährte Konzepte zurückgreifen. Sie mussten aber auch neue Herausforderungen annehmen und bewältigen. 2001 wurden die Anstrengungen mit der offiziellen Ankerkennung durch die Eidgenossenschaft belohnt. Zuvor hatte sich die HSZ-WV, wie alle anderen neu gegründeten Fachhochschulen einem aufwändigen Peer-Review-Verfahren stellen müssen.

44 SIB-Geschäftsbericht 1997, S. 5.



## Diplomstudiengänge

Die Ausbildung der Betriebsökonominnen und Betriebsökonominnen bildete auch in der HSZ-WV das eindeutige Schwergewicht. Das Rektoratsteam setzte auch hier auf Kontinuität. Man baute weiterhin auf den seit Beginn an bewährten Lehrmodus und die Seminarwochen.<sup>45</sup> Mit dem Studienjahr 1997/98, dem ersten als Fachhochschule, wurden im Zuge der Fusion mit dem Abendtechnikum die Studienpläne deshalb nur leicht erweitert und angepasst.<sup>46</sup> Eine wesentliche Neuerung war die Einführung einer «Eliteklasse» ab dem 4. Semester, in der vier Fächer immersiv in englischer Sprache unterrichtet wurden.<sup>47</sup> Damit war die HSZ-WV die erste Fachhochschule in der Schweiz, die ein Teil des Studiums in Englisch anbot.<sup>48</sup> Die «E-Klasse» war international ausgerichtet und sollte auf ein MBA-Studium in anglosächsischen Ländern vorbereiten.<sup>49</sup>

Die Aufwertung zu einer Fachhochschule eröffnete der HSZ-WV neue Möglichkeiten und Chancen, die gezielt genutzt wurden, um sich im Bildungsmarkt zu positionieren. So erweiterte sie das Angebot der Diplomstudiengänge bereits kurz nach der Bildung der HSZ-WV durch die beiden neu konzipierten Studiengänge Wirtschaftsinformatik (Start Studienjahr 2000/01) und Kommunikation (Start Studienjahr 2003/04). Der bekannte Journalist und Publizist Karl Lüond wirkte bei der Gestaltung des Studiengangs Kommunikation mit.<sup>50</sup>



Bundesrätin Micheline Calmy-Rey an der Ringvorlesung 2006.

45 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1998, S. 9.

46 Ebd.

47 Ebd.

48 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich, Jahresbericht 1999, S. 18.

49 Ebd., S. 5, 18.

50 Ebd., S. 5. Der Bundesrat bewilligte den Studiengang Wirtschaftsinformatik im März 2000.



Im Jahre 1999 gab die HSZ-WV bekannt, in Schaffhausen eine grenzüberschreitende Fachhochschulklasse einzurichten.<sup>51</sup> Sie zielte auch auf das Einzugsgebiet Süddeutschland und startete noch im selben Jahr mit einer Klasse.<sup>52</sup> Die «Schaffhauser-HWZ» wurde bis 2010 geführt. Insgesamt schlossen vier Klassen jeweils ausserordentlich erfolgreich ab. Leider konnte die Mindestteilnehmerzahl später nicht mehr erreicht werden, dies auch, weil in Winterthur die staatliche ZHAW nun ein Teilzeitstudium anbot und so zu einer immer stärkeren Konkurrenz heranwuchs.<sup>53</sup>

Alle Studiengänge waren berufsbegleitend konzipiert und es wurde viel Wert auf den Praxisbezug gelegt. Es stellte ein ausdrückliches Ziel der HSZ-WV dar, dass der Stoff, der in den Lehrveranstaltungen erlernt wurde, von den Studierenden im Berufsalltag umgesetzt werden konnte.<sup>54</sup> Dazu sollte in den verschiedenen Fächern mit Case Studies gearbeitet werden. Bei der Auswahl der Dozierenden wurde darauf geachtet, dass sie mehrheitlich aus Unternehmen und der Verwaltung stammten und auf diese Weise für einen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft, Verwaltung, NPO sowie Fachhochschule sorgten.<sup>55</sup> Die Dozierenden waren und sind wesentlich am Erfolg der Hochschule beteiligt.<sup>56</sup> Schliesslich bereicherten auch die Studierenden, die in der Regel zu 50% bis 80% berufstätig waren, mit ihrer täglichen Praxiserfahrung die Lehrveranstaltungen.<sup>57</sup>

- 
- 51 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1999, S. 5. Ein erstes Projekt war vom Bundesrat zunächst abgelehnt worden, weil der Kanton Schaffhausen zur Fachhochschulregion Ostschweiz gehört. Später konnte eine einvernehmliche Lösung gefunden werden. Vgl. SIB-Geschäftsbericht 2000, S. 2.
- 52 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2000, S. 5.
- 53 148. Jahresbericht 2010 des KV Schaffhausen, S. 13.
- 54 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1999, S. 11.
- 55 Ebd.
- 56 Der grosse Einsatz der Dozierenden kann im Rahmen der vorliegenden Publikation leider nicht angemessen gewürdigt werden.
- 57 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1999, S. 11.



## Weiterbildung

Die HSZ-WV durfte nun als Fachhochschule auch im Bereich der Weiterbildung neue Produkte auf Hochschulniveau entwickeln und eidgenössisch geschützte Titel verleihen. Als erstes Programm startete 1999 das Nachdiplomstudium (NDS) Controlling, das in Kooperation mit der Controller Akademie München angeboten wurde.<sup>58</sup> Die erste Studiengruppe schloss 2001 ab.<sup>59</sup> Weitere Weiterbildungen blieben vorerst im Angebot des SIB.<sup>60</sup> Im Laufe der Jahre entwickelte sich das Weiterbildungsangebot kontinuierlich. Der Bereich Weiterbildung wurde ab 2005 durch den neuen Rektor Jacques Bischoff und seinem Team massiv ausgebaut.

## Angewandte Forschung & Entwicklung / Dienstleistungen

Als Fachhochschule musste die HSZ-WV, wie alle anderen auch, den erweiterten, vierfachen Leistungsauftrag erfüllen. Das bedeutet, dass neben dem bisherigen Lehrangebot und den Weiterbildungen auch der Bereich angewandte Forschung & Entwicklung (aF & E) sowie Dienstleistungen ausgebaut werden musste. Die HSZ-WV war in diesem Punkt gegenüber den meisten anderen Fachhochschulen im Vorteil. Mit dem bereits 1963 gegründeten SIB, das auf eine langjährige betriebsökonomische Schulungs- und Beratungstätigkeit zurückschauen konnte und über grosse Erfahrung im Markt verfügte, war bereits eine renommierte Institution vorhanden, die in die neue HSZ-WV eingegliedert werden konnte. Damit wurde das SIB vom «Mutterhaus» der Berufsbegleitenden HWV zum Forschungs- und Weiterbildungsinstitut der HSZ-WV.<sup>61</sup> Die Forschung des SIB gliederte sich unter der Leitung von David Peter in sechs projektbezogene Teams, die sich mit den Themen öffentliches Management

58 Ebd., S. 5. Vgl. zu den früheren NDS-Angeboten das Kapitel «1986–1990: Aufbauphase der Berufsbegleitenden HWV». Die HSZ-WV hatte sich zusammen mit der ZHW um ein NDS Wirtschaftskriminalistik bemüht. Der Auftrag ging jedoch an die FH Zentralschweiz.

59 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2001, S. 38.

60 Vgl. hierzu das folgende Kapitel.

61 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1998, S. 9.



und Recht, Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Management, Marketing und Verkauf, Controlling und Rechnungswesen sowie Human Resources beschäftigten. Das SIB wies bereits in seinem ersten Jahr als Fachhochschul-Institut einen beachtlichen Leistungsausweis auf.<sup>62</sup>

## Internationalisierung



Zu den typischen Merkmalen einer Fachhochschule gehören nicht nur die Verankerung in der regionalen Wirtschaft, sondern auch die internationalen Kontakte. Auch in diesem Bereich konnte die HSZ-WV an die bewährten Beziehungen der Berufsbegleitenden HWV anknüpfen und die permanente Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, den Fachhochschulen Kehl und Salzburg sowie der Controller Akademie in München/Gauting fortsetzen. 1999 kam zudem eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit der Fachhochschule in Wismar zu Stande. In den folgenden Jahren baute die HSZ-WV die internationalen Kooperationen systematisch aus und institutionalisierte sie. Es kamen die University of Southern Queensland, Australia, (2000), die University of California San Diego (2000) und das Haaga Institute Polytechnic, Finnland (2000) hinzu.<sup>63</sup>

Besonders erwähnenswert ist ausserdem die Mitgliedschaft des SIB im European Network of Training Organisations for Local and Regional Authorities ENTO. Zudem wurde Direktor Hugo E. Götz, auch wegen seiner Tätigkeit als Gemeindepräsident einer Zürcher Gemeinde, vom Europarat in Strassburg als Experte zur Demokratisierung von ost- und südosteuropäischen Staaten gewählt.<sup>64</sup> Diese Aufgabe teilte er auch mit anderen Dozierenden, die in Kommunalitäten erfahren waren.

## Qualitätsentwicklung

Das oben skizzierte umfassende Qualitätsmanagementsystem realisierte die HSZ-WV, indem sie die verschiedenen Qualitäts-Aspekte in den jeweils dafür vorgesehenen Gremien und Fachgruppen thematisierte und die Verbesserungs- und Umsetzungsmöglichkeiten diskutierte. Traditionellerweise waren (und sind) die jährlichen «Dozierenden-Tage» wichtige Gelegenheiten für entsprechende Debatten.<sup>65</sup> Die HSZ-WV rückte aber auch immer wieder aktuelle und übergreifende Problemstellungen ins Zentrum. So beispielsweise die Frage des Praxisbezugs Lehre und Forschung (1999)<sup>66</sup>, und Globalisierung und internationale Erfahrung (2000)<sup>67</sup>.

62 Ebd., S. 9, 15f.

63 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2000, S. 19.

64 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1998, S. 21.

65 Strategische Planung und operative Umsetzung an der HSZ (1999); weitere Entwicklung der Fachhochschule (2000).

66 Vgl. Themenstellung des Jahresberichts Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 1999.

67 Vgl. Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2000.

# 2001–2005: Umbau und weiterer Ausbau

Die Zeit nach der Jahrtausendwende brachte für die HWZ eine Reihe von einschneidenden Veränderungen.

Im Jahre 2001 kam es in der HSZ zu einer Anpassung der rechtlichen und organisatorischen Strukturen. Um den Auflagen des Bundes sowie den unterschiedlichen Bedürfnissen und Kulturen der beiden Studienbereiche der HSZ gerechter zu werden, wurde HSZ-T in eine Stiftung umgewandelt und die HSZ-WV in eine Aktiengesellschaft.<sup>68</sup> Beide Hochschulen waren nun wieder eigenständige Rechtspersönlichkeiten und wurden aus der Stiftung Juventus ausgegliedert. Gleichzeitig wurde die HSZ-WV in «Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung Zürich» umbenannt; sie bezeichnete sich danach immer konsequenter nur noch als HWZ.<sup>69</sup> Diese Veränderung ermöglichte es, den privatwirtschaftlichen Charakter der Hochschule wieder in den Vordergrund zu stellen. Der Rektor schrieb dazu im Jahresbericht 2001: «(...) wollen wir (...) rentabel unterrichten, gewinnbringend lehren und – klar ausgedrückt – mit Profit schulen. Dass Gewinn-Maximierung ohne Ausbildungs-Optimierung auf Dauer nicht zu machen ist, dass sich Ausbildung zunehmend verkaufen muss, sich von ihren Inhalten wie von ihrer Darbietung her mit andern Schulen im Wettbewerb befindet, versteht sich dabei von selbst. Um es geradeheraus zu sagen: Wir wollen an unserer Hochschule die Fittesten, Ehrgeizigsten und Begabtesten ausbilden. Und nicht irgendwelche Hinterbänkler und Pausen-Clowns. Unsere Bildungsarbeit soll sich bezahlt machen: Für die Studierenden und die Hochschule. Und sie macht sich, haben wir den Eindruck, bereits bezahlt: Mit wachsenden Studierendenzahlen. Mit wachsenden Einkünften. Mit wachsendem Renommee.»<sup>70</sup> Bundesrat Pascal Couchepin, der damalige Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, lobte die Hochschule Zürich ausdrücklich als «privates Gebilde» und als Vorbild in Sachen Begeisterung, Disziplin, Engagement und innova-



68 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2001, 6. Der Bund verlangte eine Zusammenführung der Studienbereiche Technik und Wirtschaft. Aufgrund der unterschiedlichen Geschichte, der rechtlichen Ausgangslage und der finanziellen Verantwortlichkeiten der beiden Institutionen, war dies keine leichte Aufgabe. Dennoch konnte eine allseits akzeptierte Lösung gefunden werden: Der Studienbereich Wirtschaft und Verwaltung wurde in eine Aktiengesellschaft (HWZ) umgewandelt. Ihr oblag der Bereich Lehre aller Studiengänge. Der KV Schweiz hielt 50% der Aktien (vgl. SIB-Geschäftsbericht 2001, S. 2). Der Studienbereich Technik wurde in eine Stiftung überführt. Die Aktiengesellschaft und die Stiftung zusammen bildeten eine einfache Gesellschaft zur Führung der «Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung» (HSZ) als Teilschule der Zürcher Fachhochschule. Die Aktiengesellschaft war für die Finanzen zuständig. Sie unterstand einem Schulrat, der für die Strategie zuständig war. Die bisherigen Aufsichtskommissionen der Schulen wurden zu Gunsten des neuen Schulrats aufgelöst. Die Bereiche aF & E und Weiterbildung unterstanden dem SIB, das zu 100% dem KV Schweiz gehörte (vgl. SIB-Geschäftsbericht 2001, S. 2). Die finanzielle Verantwortung der beiden Bereiche übernahm eine SIB-Aufsichtskommission; für die Strategie in den Bereichen aF & E sowie Weiterbildung lag die Kompetenz jedoch auch beim Schulrat. (vgl. zu den hier gemachten Angaben: SIB-Geschäftsbericht 2000, S. 3). Hugo E. Götz bemerkte zu diesem Konstrukt: «Mit diesen Strukturen sind die Finanzen klar geregelt, die Führung ist jedoch reichlich gefordert.» (ebd.). Der Eintrag ins Handelsregister fand am 19. Juni 2001 statt, die erste ordentliche Generalversammlung der «Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung» am 6. Februar 2003.

69 Als Beleg vgl. Jahresbericht 2002, S. 5, in dem sich Hugo E. Götz erstmals als «Rektor HWZ» bezeichnete.

70 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2001, S. 5. Vgl. auch den grundsätzlichen Text von Hugo E. Götz in: SIB-Geschäftsbericht 2001, S. 3.

tives Schaffen.<sup>71</sup> Bundesrat Couchepin war nicht der einzige Politiker, der die privat geführte Fachhochschule schätzte. Die HSZ-W pflegte gute Kontakte in die Politik, namentlich auch zum Zürcher Bildungsdirektor Ernst Buschor, der stets lobend betonte, dass die HWZ auch in finanzieller Hinsicht Vorbild sei.



Werner Scheidegger

Im Bereich Diplomstudiengänge zeichnete sich seit der Jahrtausendwende ein neues Zeitalter ab: Die Schweiz hatte 1999 die so genannte Bologna-Erklärung unterschrieben, welche für die Fachhochschulen die Einführung von Bachelorprogrammen anstelle der Diplomstudiengänge vorsah. Auf diesem so genannten ersten Bologna-Zyklus bauten die neuen konsekutiven Masterprogramme auf. Sie stellten für die Fachhochschulen eine wesentliche Erweiterung des Leistungsauftrags Ausbildung dar und werteten sie erneut auf. Die Umsetzung der Bologna-Erklärung erwies sich für die Hochschulen in der ganzen Schweiz jedoch als eine herausfordernde Aufgabe und die Umstellung von Diplom- auf Bachelorstudiengänge sollte seine Zeit in Anspruch nehmen. Die HWZ suchte jedoch früher als andere Fachhochschulen eine Möglichkeit, den Absolvierenden

den ihrer Diplomstudiengänge den Zugang zu bestehenden konsekutiven Masterprogrammen zu gewährleisten. Es gelang ihr, eine Kooperation mit der University of Southern Queensland (Australien) (USQ) einzugehen und ab Herbst 2002 zwei erste konsekutive Masterprogramme ins Angebot aufzunehmen.<sup>72</sup> Der «Master of Management» und der «Master of E-Business» knüpften inhaltlich an die hauseigenen Diplomstudiengänge «Betriebsökonomie» und «Wirtschaftsinformatik» an. Die beiden australischen Masterprogramme zeichneten sich nicht nur durch ihre internationale Anerkennung, sondern auch durch Distance-Learning aus. Der Fernunterricht wurde mit einem wöchentlichen Präsenzunterricht in Zürich ergänzt, um den Stoff zu vertiefen und ihn an die hiesigen Verhältnisse und Märkte anzupassen.<sup>73</sup> Die Abschlüsse der University of Southern Queensland eröffneten den Studierenden nun auch den Weg zu einem Doktorats-Programm.<sup>74</sup> 2003 kam ein berufsbegleitendes MBA-Programm als Joint-Venture mit der USQ hinzu, das ebenfalls die Option auf ein Doktoratsstudium enthielt.<sup>75</sup> Der erste Jahrgang hatte 22 Teilnehmende.<sup>76</sup> Die Kooperation mit der University of Southern Queensland besteht bis in die Gegenwart. Das Programmangebot erfuhr immer wieder Anpassungen, um den Studierenden der HWZ möglichst ideale Anschlussmöglichkeiten auf Master-Niveau bieten zu können.

71 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2001, S. 3.

72 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2001, S. 9, 11.

73 Ebd.

74 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2002, S. 21.

75 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2003, S. 27.

76 Ebd., S. 28.

Mit dem SIB hatte die HWZ bereits ein erstes, Forschungsinstitut, das sehr erfolgreich Aufträge akquirierte und publizierte. Im Jahre 2001 kam nun das «Institut für Wirtschaft und Politik» (IWUP) als zweites Forschungsinstitut hinzu. Es war ein Joint-Venture mit der Universität Zürich und wurde von Paul Meyer (1944–2013) geleitet.<sup>77</sup> Es erhielt von der Bildungsdirektion des Kantons Zürich eine Anschubfinanzierung von CHF 150 000<sup>78</sup>. Die enge Zusammenarbeit zwischen einer Fachhochschule und einer Universität war eine Neuheit in der Schweizer Hochschulwelt und zeigt die stete Bereitschaft der HWZ, pionierhaft voranzugehen. Der Aufbau des Bereichs Forschung schritt auch im folgenden Jahr voran. 2002 wurde die BWL-Forschungsstelle (Sybille Sachs) ins Leben gerufen, die 2003 ihre Tätigkeit aufnahm.<sup>79</sup> Zudem gliederte sich per 1. März 2003 das bereits bestehende, renommierte Schweizerische Public Relations Institut SPRI der HWZ als weiteres grosses selbständiges Forschungs- und Weiterbildungsinstitut unter der Leitung von Cyril Meier an.<sup>80</sup> Aus dieser Konstellation entstand auch der neue berufsbegleitende Studiengang «Kommunikation».<sup>81</sup> Das angestrebte Wachstum im Bereich angewandte Forschung rechtfertigte es auch, die Aufgabe des Forschungsleiters der HWZ aufzuwerten, indem man eine eigene Stelle dafür schuf.<sup>82</sup>

## Rücktritt von Hugo E. Götz

Ende Juni 2003 wurde Hugo E. Götz, der Gründer der Berufsbegleitenden HWV und erster Rektor der HWZ wegen des Umzugs ein halbes Jahr verspätet pensioniert. In einem Interview zu seinem Ausscheiden manifestierte sich sein Credo und seine Vorstellungen, mit denen er die Institution 17 Jahre lang stark geprägt hat, noch einmal<sup>83</sup>: «In einer Welt des Konsenses brauche es unabhängige, starke und gradlinige Macher-Persönlichkeiten mit Konfliktfähigkeit.» Was Hugo E. Götz zunächst im Interview im Allgemeinen auf Manager bezog, verlangte er aber auch von sich selbst, seinen Mitarbeitenden und den Studierenden seiner Hochschule. Die HWZ verwirklichte aber auch als Institution diese hohen Ansprüche, in dem sie sich als private Fachhochschule sehr erfolgreich im Markt behauptete – auch wirtschaftlich. Für den Rektor lagen die Gründe primär in den im Vergleich mit den staatlichen Hochschulen eindeutig besseren Betreuungsverhältnissen, dem klaren Praxisbezug der Hochschule sowie der Verwaltung und der Finanzführung, die durch Werner Scheidegger geleitet wurde. Ein wesentliches Element des Erfolgs war auch der Realitätssinn sowie die der Lust der Studierenden, etwas anzupacken. Alle Faktoren zusammen waren in ihrer Kombination eine gute Vorbereitung auf die bevorstehende Karriere



Hugo E. Götz

77 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2001, S. 28.

78 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2002, S. 21.

79 Ebd., S. 22.

80 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2003, S. 17; SIB-Geschäftsbericht 2002, S. 2.

81 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2003, S. 17.

82 Ebd., S. 24f. Die Stelle wurde mit Marco Passardi besetzt.

83 Vgl. hierzu das Interview mit Hugo E. Götz in: Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2002, S. 6f.

der Absolventinnen und Absolventen der HWZ.<sup>84</sup> Mit der Pensionierung von Hugo E. Götz ging die Gründungsepoche der HWZ zu Ende.

Der Zentralvorstand des Kaufmännischen Verbands Schweiz wählte Ende 2002 Heinz Knecht als Nachfolger von Hugo E. Götz. Der promovierte Ökonom war Leiter Ausbildung bei der UBS Schweiz AG und Präsident der Eidgenössischen Fachhochschulkommission.<sup>85</sup> Er übernahm im Mai 2003 die operative Führung der «Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung».<sup>86</sup>



Der Sihlhof im Bau

## Umzug in den Sihlhof und Rektorenwechsel

Das Jahr 2003 war für die HWZ das Jahr der Neuerungen. Die Fachhochschule bekam (endlich!) ein neues Gebäude in bester Lage mitten in Zürich beim Hauptbahnhof. Die Bauherrschaft war die SKV Immobilien AG und Baubeginn war im April 2001. Die SKV Immobilien AG wurde eigens zum Zweck der Realisierung des Bauprojektes Sihlhof durch den Kaufmännischen Verband Schweiz gegründet. Urs Marti leitete die Baukommission. In ihr verantwortete der Rektor die gesamte Möblierung, die Einrichtung sowie die Kunst am Bau. Die markante künstlerische Beschriftung innerhalb des Gebäudes gestalteten Studierende der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK). Im März 2003 fand der Umzug der HWZ und des SIB in den «Sihlhof» statt und bereits am 11. April 2003 konnte der repräsentative Bau mit einer Festansprache des Winterthurer Chemie-Nobelpreisträgers Richard Ernst feierlich eingeweiht werden.<sup>87</sup> Der «Sihlhof», in dem auch ein Teil der Pädagogischen Hochschule (PHZH) eingemietet ist, wurde durch die Architekten Lorenzo Giuliani und Christian Hönger entworfen und gilt als zeitgenössische und wegweisende Architektur. Die Zeitschrift «Hochparterre» widmete ihm eine Beilage, die treffend mit «Architektur des neuen Selbstbewusstseins» betitelt wurde.<sup>88</sup> Der neue Standort und die neuen Räume gaben der HWZ tatsächlich einen neuen Schub und geleiteten die HWZ definitiv von der Berufsbegleitenden HWV ins Hochschulzeitalter.



Im selben Jahr wurden weitere Neuerungen sichtbar. Das Schweizerische Public Relations Institut SPRI, mit der eine Kooperation bestand, siedelte sich auch räumlich an der HWZ an und der Studiengang Kommunikation startete erfolgreich mit einer ersten Studiengruppe. Schliesslich wandelte sich auch der ehemalige Betriebsökonomerverein (GABZ) in die Standesorganisation «alumni HWZ» um.<sup>89</sup>

84 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2002, S. 7.

85 Ebd., 27.

86 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2003, S. 29.

87 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2003, S. 29.

88 Beilage zu Hochparterre Nr. 6-7/2003.

89 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2003, S. 29.



Um die Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts hatten die 1997 gegründeten Fachhochschulen in der Schweiz ihre Aufbauphase erfolgreich hinter sich gebracht.<sup>90</sup> Die Aufgaben, die ihnen noch bevorstanden, waren jedoch nicht minder gross. Zum einen galt es, das Erreichte nun auch unter der Berücksichtigung strategischer, organisatorischer, gesetzlicher aber auch wirtschaftlicher Aspekte zu konsolidieren und zum anderen die bisherigen Diplomstudiengänge auf das neue, zweistufige Bologna-System mit Bachelor- und konsekutiven Masterprogrammen umzustellen. Heinz Knecht setzte sich zu Beginn seiner Amtszeit als neuer Rektor und mit seinem breiten Hintergrundwissen als ehemaliger Präsident der Eidgenössischen Fachhochschulkommission in einer SWOT-Analyse mit den Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Chancen der «Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung» auseinander. Er konnte sich dabei auch auf die Erkenntnisse aus der Peer-Review von 2001 stützen, die im Rahmen des eidgenössischen Anerkennungsverfahrens der HWZ als Fachhochschule durchgeführt worden war. Heinz Knecht kam dabei zum Schluss, dass die HWZ «nach wie vor über intakte Marktchancen und günstige Rahmenbedingungen verfügt, dringend aber eine gemeinsame Vision und mehr Profil braucht.»<sup>91</sup> Zwischen dem Verwaltungsrat der HWZ und dem neuen Rektor kam es jedoch bald zu divergierenden Vorstellungen über die strategische Neuausrichtung der HWZ. Im Oktober 2004 gab der Verwaltungsrat bekannt, dass Heinz Knecht die HWZ verlässt.<sup>92</sup> Die beiden Prorektoren Urs Dürsteler und Hans Aeberli leiteten die HWZ bis zum Amtsantritt des neuen Rektors im Frühsommer 2005.<sup>93</sup> Das SIB wurde ausgegliedert und erhielt eine separate Leitung.

90 Urs Dürsteler, Heinz Knecht, «Vorwort», in: Bildungsökonomische Herausforderungen für Fachhochschulen (HWZ Schriftenreihe für Betriebs- und Bildungsökonomie 1), Bern 2005, S. 7–9, 7.

91 Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich (Hg.), Jahresbericht Hochschule Zürich 2003, S. 29.

92 Medienmitteilung des Verwaltungsrats der HWZ vom Oktober 2004.

93 Report HWZ 2005/06, S. 19. Zur Wahl von Jacques Bischoff vgl. das folgende Kapitel.



Sihlhof

# 2005 – 2007: Wandel und Aufbruch

Der Verwaltungsrat der HWZ wählte Jacques Bischoff als Nachfolger von Heinz Knecht.<sup>94</sup> Jacques Bischoff verfügt über langjährige Führungs- und Management-erfahrung in der Privatwirtschaft, insbesondere in der Finanzdienstleistungs- und IT-Branche so war er u.a. CEO der Telekurs Multipay, stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung der Telekurs Holding und Managing Direktor einer Privatbank.<sup>95</sup> Darüber hinaus war er über 20 Jahre als Dozierender und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten und Hochschulen in der Schweiz tätig. Als promovierter Jurist und Anwalt mit betriebswirtschaftlicher Zusatzausbildung (Stanford University, Graduate School of Business) hat er diverse Publikationen im Bereich des Vertragsrechts, der internationalen Rechtsvereinheitlichung und des Zahlungsverkehrs verfasst. Der neue Rektor der HWZ trat sein Amt im April 2005 an.<sup>96</sup>



Jacques Bischoff

Jacques Bischoff nutzte den Wandel, um «gezielt aufzubrechen», wie er in einem Interview zu Beginn seiner Amtszeit formulierte.<sup>97</sup> In den Jahren 2005 und 2006 erlebte die HWZ denn auch wesentliche Veränderungen und eine eigene Weiterentwicklung. Die neue Schulleitung<sup>98</sup> mit Jacques Bischoff, Urs Dürsteler, Yves Atteslander, Giampiero Beroggi und Cyril Meier erarbeitete eine neue Strategie, passte die Studiengänge den Anforderungen des Bologna-Systems an, führte neue Studiengänge ein, organisierte die HWZ um und gab ihr einen frischen Auftritt. Parallel dazu erfolgte eine Anpassung des Namens, indem man nun offiziell auf die Bezeichnung «Verwaltung» verzichtete. Ab 2006 hiess die Fachhochschule «HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich».<sup>99</sup> Die HWZ fokussierte sich strategisch auf rein berufsbegleitende Studiengänge, um sich auf diese Weise von den anderen Fachhochschulen zu differenzieren<sup>100</sup> sowie sich ein Alleinstellungsmerkmal zu



94 Jacques Bischoff verriet im HWZ-Report 2015 Details wie es zu seiner Wahl kam. Vgl. HWZ-Report 2015, S. 6.

95 Vgl. zu den biografischen Angaben zu Jacques Bischoff: <http://www.fh-hwz.ch/de/portrait.htm> [abgerufen am 31. Mai 2016].

96 Report HWZ 2005/06, S. 19.

97 Ebd., S. 4f.

98 Ebd., S. 19.

99 Handelsregister des Kantons Zürich. Siehe auch: Paper «Gründungshistory HWZ», das die wesentlichen rechtlichen Entwicklungsschritte der HWZ festhält. 2010 kam es zu einer nochmaligen Anpassung des Namens. Die HWZ heisst seither «HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich AG».

100 HWZ-Report 2010/2011, S. 4.



## Hochschule für Wirtschaft Zürich

Das Logo der HWZ von 2005 bis 2008

geben. Die HWZ wollte strategisch zudem das Angebot an Master-Studiengängen im Rahmen ihrer Kernkompetenzen deutlich ausbauen.<sup>101</sup> Sie wollte sich als «etablierte Schweizer Hochschule für die karrierebegleitende Aus- und Weiterbildung im Management» positionieren.<sup>102</sup> Im Studienjahr 2005/06 konnte sie den Studierenden denn auch im Bereich Weiterbildung ein Exekutive MBA-Programm in Marketing, einen klassischen

MBA sowie nicht weniger als sechs MAS-Programme anbieten.<sup>103</sup> Zuvor war nur das Nachdiplomstudium «Controlling» zu dieser Kategorie von Weiterbildungsprogrammen zu zählen – abgesehen von den Möglichkeiten, welche die Zusammenarbeit mit der University of Southern Queensland den Studierenden der HWZ eröffnete. Kennzeichnend für die neuen MAS-Programme war, dass sie in der Regel mit Partnerorganisationen aus den entsprechenden Branchen entwickelt und durchgeführt wurden<sup>104</sup> und auf diese Weise einen ausgeprägten Praxisbezug vorweisen konnten.

Die Bachelor-Programme wurden im Herbst 2005 auf das Bologna-System umgestellt. Es blieb bei den bewährten «Long-Sellern» Betriebsökonomie, Wirtschaftsinformatik sowie dem noch jungen Studiengang Kommunikation. Im Studiengang Betriebsökonomie konnten die Studierenden nach dem Assessmentjahr aus den Vertiefungsrichtungen (Majors) Accounting & Controlling, Banking & Finance, General Management und Marketing auswählen. Die Studierenden der Vertiefungsrichtung General Management konnten sich zudem in den letzten beiden Semestern für eine weitere Vertiefung (Minor) entscheiden (Marketing, Unternehmenskommunikation, Banking & Finance, Human Resource Management oder International Management

auf Englisch).<sup>105</sup> Die Verantwortung für die speziellen Modulhalte der Vertiefungen lag teilweise bei den Forschungseinheiten. Als Novum kam ein «Bachelor of Science in Business Administration» als durchgängig englischsprachiges Programm hinzu bzw. die Möglichkeit, einzelne Vertiefungsrichtungen auch auf Englisch zu belegen.<sup>106</sup> Die Studierenden profitierten von den breiten Wahlmöglichkeiten. Die HWZ erweiterte zudem ihr Netz von Partneruniversitäten 2007 um die Darden School of Business der University of Virginia (USA).<sup>107</sup> In den Studiengängen Executive MBA – Marketing, Executive MBA – General Management und im MSc Strategic Management fanden, und finden auch weiterhin, für die



Darden School of Business der University of Virginia (USA)

101 Report HWZ 2005/06, S. 4.

102 Ebd., S. 20.

103 Ebd., S. 20. Im Einzelnen waren es folgende Weiterbildungs-master (MAS): Accounting & Finance, Controlling, Business Communication, Business Consulting, Business Engineering, Real Estate Management.

104 Report HWZ 2005/06, S. 10f.

105 HWZ Report 2008/2009, S. 19.

106 Report HWZ 2005/06, S. 10; Report HWZ 2007/08, S. 20. Die letzte Studiengruppe im englischsprachigen Programm begann 2013. Sie werden ihr Studium 2017 beenden.

107 Report HWZ 2007/08, S. 14.

Studierenden der HWZ jährlich eine Auslandswoche an der Darden School of Business in Virginia statt.<sup>108</sup>

Den berufsbegleitenden Charakter ihrer Studiengänge unterstrich die HWZ mit ihrem Studienmodell, das auf die Bedürfnisse der Arbeitgeber wie der Studierenden Rücksicht nahm.<sup>109</sup> Die frühzeitige Semesterplanung und fixe Stundenpläne erlaubten es, die Arbeits- und die Studienzeiten rechtzeitig festzulegen und damit Planungssicherheit zu erlangen. Die Semester an der HWZ dauerten 19 statt die üblichen 14 Wochen, was es den Bachelor-Studierenden ermöglichte, die Belastung besser zu verteilen und bis zu 80% zu arbeiten.<sup>110</sup>

Die HWZ bekam auch eine neue Organisationsstruktur. Nachhaltige Änderungen gab es namentlich im Bereich angewandte Forschung & Entwicklung. Die bisherige Institutsstruktur wurde aufgelöst und an deren Stelle traten Forschungscenters. Sybille Sachs koordinierte und leitete den Bereich aF&E. Die Forschungstätigkeit wurde in fünf Centers konzentriert, nämlich in das Center for Strategic Management/Stakeholder View (Sybille Sachs), Center for Accounting & Controlling (hier löste Daniel Rentsch per August 2006 Marco Passardi ab), Center for Marketing (Michael A. Grund), Center for Communications (Cyril Meier) sowie das Center for Business Engineering (bis Juli 2006: Giampiero Beroggi, danach Walter Kuhn). Die beiden Letzteren waren direkt den beiden Bachelor-Studiengängen Kommunikation bzw. Wirtschaftsinformatik zugeordnet und wurden von deren Leitern in Personalunion geführt.<sup>111</sup> Die Centers an der HWZ haben die Aufgabe, das Know-how in allen wirtschaftsrelevanten Fachgebieten im Hause zu verankern und es zu internalisieren, und damit die Basis für Lehre, Forschung und Beratung zu bilden.<sup>112</sup> Das SPRI und das SIB verblieben Partner der HWZ, während das IWUP eingestellt wurde. Seit 2005 existiert im Haupt-Verlag zudem eine «HWZ Schriftenreihe für Betriebs- und Bildungsökonomie». Sie ist jedoch nicht das einzige Gefäss, in dem die Forschungsergebnisse der HWZ veröffentlicht werden. Unzählige wissenschaftliche Beiträge und Publikationen aus der HWZ bereichern Gesellschaft, Wirtschaft und Forschung.



Unterricht an der HWZ im Jahre 2006



Bundesrat Kaspar Villiger an der Ringvorlesung 2000

108 HWZ-Report 2011/2012, S. 21.

109 HWZ-Report 2010/2011, S. 4.

110 HWZ-Report 2010/2011, S. 4; HWZ-Report 2010/2011, S. 8.

111 Report HWZ 2005/06, S. 19.

112 HWZ-Report 2010/2011, S. 10.



Hans Aeberli



Urs Marti

Die organisatorischen Neuerungen betrafen aber nicht nur die Ausbildungs- und die Weiterbildungsprogramme, sondern auch das Rektorat und die Verwaltung. Die Administration, die Logistik und das Controlling der HWZ wurden unter der Leitung von Yves Atteslander in einer neuen Einheit zusammengeführt.<sup>113</sup> Um das Ziel, die Qualität der Studiengänge an der HWZ andauernd zu verbessern, kümmerte sich nun die Stelle für Qualitätsmanagement.<sup>114</sup> Nicht zuletzt war nun eine Marketing & Kommunikations-Verantwortliche um den Auftritt der HWZ besorgt. Dieser zeichnete sich durch ein zunehmend eigenständiges Auftreten der Marke HWZ aus, um klarer und einfacher zu kommunizieren.<sup>115</sup> Die institutionellen Verbindungen zur HSZ-T und zum gemeinsamen Dach, der «Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung Zürich HSZ» traten in den Hintergrund. Insgesamt zählte die HWZ 2005 nun 14 festangestellte Mitarbeitende.<sup>116</sup>

Im März 2006 ging Prorektor Hans Aeberli nach 20-jährigem Einsatz für die Berufsbegleitende HWV bzw. die HWZ in Pension.<sup>117</sup> Mit seiner ausgleichenden Persönlichkeit und seinem Wirken im Hintergrund trug auch er wesentlich zum Erfolg der HWZ bei.

Mit der Wahl von Jacques Bischoff als neuen Rektor ging auch die Ernennung von Urs Marti zum Delegierten des Verwaltungsrates einher. Damit wurde ein sehr direktes, pragmatisches und unkompliziertes Zusammenwirken zwischen der strategischen und operativen

Führung ermöglicht und damit eine hohe Effizienz in der Strategieumsetzung und Hochschulführung gewährleistet. Mit seinem grossen Einsatz in seiner Delegiertenfunktion bis 2011 und später als Präsident (bis Dezember 2012) hat Urs Marti einen ganz wesentlichen Beitrag zur positiven Entwicklung der HWZ geleistet. Nachfolger als Präsident des Verwaltungsrates der HWZ wurde der damalige Nationalrat und heutige Ständerat Daniel Jositsch. Er präsidiert zeitgleich den Kaufmännischen Verband Schweiz.

---

113 Report HWZ 2005/06, S. 19.

114 Ebd., S. 15.

115 Vgl. auch Hinweise weiter oben. (Fussnote 99)

116 Vgl. «Zwölf Jahre HWZ: Turn-around dank Teamarbeit», Interview mit Jacques Bischoff in: News Letter der Alumni HWZ, vom 1. März 2016.

117 HWZ-Report 2005/06, S. 19.

# 2007–2016: Wachstum und Gestaltung

Dass die HWZ unter der Leitung von Jacques Bischoff mit ihrer neuen Strategie und ihrem Angebot den richtigen Weg eingeschlagen und die richtigen berufsbegleitenden Produkte im Markt hatte, bestätigte sich im Studienjahr 2007/08. Eine Umfrage unter den Studierenden ergab eine Weiterempfehlungsrate von 84% bei den Bachelor-Programmen und von 94% bei den Master-Studiengängen; 60% der Betriebsökonomie-Studierenden gaben an, dass sie auf Grund einer Empfehlung auf die HWZ aufmerksam wurden.<sup>118</sup> Es wundert daher kaum, dass die Bachelor-Studiengänge im Studienjahr 2007/08 einen neuen Anmelderekord verzeichneten. Die Anzahl der Neueintritte übertraf den Vorjahreswert um 14%; beliebt bei den Studierenden waren insbesondere Betriebsökonomie (+36%) und Kommunikation (+30%).<sup>119</sup> Das grösste Wachstum zeichnete sich jedoch im Weiterbildungsbereich mit den neuen MAS-Studiengängen (insgesamt 9 Programme) sowie dem neuen, sehr breiten Angebot an weiteren Weiterbildungsprodukten wie «CAS Certificate of Advanced Studies» (11 Programme) und «Diploma of Advanced Studies (DAS)» (3 Programme) ab.<sup>120</sup> Die Grösse des Weiterbildungsangebots rechtfertigte die Schaffung eines eigenen Bereichs «Weiterbildung», der seit dem 1. Juni 2007 von Peter Statz geleitet wird.<sup>121</sup> Er hatte die Aufgabe erhalten, eine Marktstrategie zu entwickeln und neue Weiterbildungsprodukte zu lancieren.<sup>122</sup> Die HWZ setzte sich zum Ziel, als führende Fachhochschule im Bereich der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung wahrgenommen zu werden; dabei sollten die Weiterbildungsprogramme auch zu einem wichtigen Ertragspfeiler der HWZ ausgebaut werden.<sup>123</sup> Das Wachstum der HWZ widerspiegelte sich auch im Personalbestand. Waren es 2005 noch 12 Mitarbeitende, erhöhte er sich bis 2015 auf rund 70 Personen.



Die Schulleitung der HWZ 2012: Walter Kuhn, Jörg Bruckner, Jacques Bischoff, Cyril Meier, Sybille Sachs, Peter Statz, Urs Dürsteler, Christian Müller



HWZ-Logo 2008 - 2016

118 Report HWZ 2007/08, S. 8.

119 Ebd., S. 3; «Rekord an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich», Medienmitteilung der HWZ vom 13. September 2007.

120 Report HWZ 2007/08, S. 3. Zum konkreten Angebot vgl.: Ebd. S. 10f., 20.

121 Report HWZ 2007/08, S. 19.

122 «Neue Funktion an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich» Medienmitteilung der HWZ vom 31. Mai 2007.

123 HWZ-Report 2013, S. 9.



Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, an der Ringvorlesung 2011

Im Weiterbildungsangebot der HWZ zeigt sich ein wesentlicher Vorteil gegenüber den staatlichen Fachhochschulen. Die HWZ konnte und kann dank ihren kurzen Entscheidungswegen bei der Neulancierung, aber auch bei der Absetzung von unrentablen oder veralteten Weiterbildungsprodukten schneller auf die Bedürfnisse und die Nachfrage der Wirtschaft reagieren und ihre Produktpalette aktuell halten. Diesen Vorteil erkannte die HWZ und wusste ihn für sich zu nutzen. Es gelang ihr oft, neue Themenfelder und aktuelle Trends früher als die Konkurrenz zu erkennen und ein passendes Angebot zu kreieren. Einen wesentlichen Anteil an diesem Erfolg macht die konsequente Zusammenarbeit mit Partnern aus, welche die Märkte und die Weiterbildungsbedürfnisse genau kennen.<sup>124</sup> Ein weiterer Vorteil war, dass die jeweiligen Leiter der Forschungszentren

direkte Verantwortung für die Weiterbildungsprodukte ihres Centers hatten. Da die Center-Leiter oft Quereinsteiger mit einer langjährigen Berufs- und Führungserfahrung waren, kannten sie die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen sehr gut und liessen ihre Kenntnisse sowie das wertvolle soziale Netzwerk direkt in die Lehrgänge einfließen.<sup>125</sup>

Die HWZ hatte in der zweiten Hälfte der 00er-Jahre dank der neuen Strategie zu einer stabilen Struktur, zu einer modernen Form, zu einem typischen Profil und zu einer überzeugenden Identität gefunden. Das Profil zeichnete sich insbesondere durch die Spezialisierung auf berufsbegleitende Studiengänge sowie den engen und institutionalisierten Kontakten zur Wirtschaft aus – ein Erfolgsrezept, das bereits die Berufsbegleitende HWV gross gemacht hatte. Damit war eine solide Basis für die Zukunft gelegt, auf die die HWZ bauen konnte. Sie war gut gerüstet, die aktuellen Herausforderungen, die sich aus dem dauernden Wandel der Wirtschaft, den weiteren Veränderungen in der Bildungslandschaft und dem wachsenden Konkurrenzdruck ergaben, aus einer starken Position heraus aktiv zu gestalten. Ihre Flexibilität als private Hochschule erlaubte es ihr zudem, in allen vier gesetzlichen Leistungsaufträgen (Ausbildung, Weiterbildung, angewandte Forschung&Entwicklung, Dienstleistungen) neue und kreative Lösungen zu finden, ohne die gewählte Strategie oder die bestehenden Strukturen zu verändern. Für Jacques Bischoff galt es, das Erreichte zielführend weiterzuentwickeln.<sup>126</sup> «Stillstand bedeutet bekanntlich Rückschritt, und dies ist für eine privatwirtschaftlich geführte Hochschule langfristig keine Option», sagte der Rektor in einem Interview.<sup>127</sup> Für den Zeitraum von 2008 bis zum 30-Jahr-Jubiläum 2016 ist deshalb sowohl eine hohe Kontinuität und Stabilität als auch eine stete Fortentwicklung der HWZ feststellbar. Dabei kann eine Phase des fortgesetzten Wachstums bis 2013 und eine parallele Phase der Konsolidierung und des qualitativen Wachstums beobachtet werden.

<sup>124</sup> Vgl. für eine Übersicht der HWZ-Partner: Report HWZ 2007/08, S. 15.

<sup>125</sup> HWZ-Report 2010/2011, S. 9.

<sup>126</sup> Ebd., S. 5.

<sup>127</sup> HWZ-Report 2010/2011, S. 5.

## Profil, Identität, Organisation, Strukturen und Qualität

Am Ende des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrtausends kam es zu einer weiteren wichtigen Anerkennung der HWZ. Die HWZ und die Zürcher Fachhochschule (ZFH) vereinbarten 2009 eine Angliederung der HWZ an die ZFH. Damit hatte die HWZ ihre bisherige Mitgliedschaft mit der ZFH erneuert und auf eine neue Basis gestellt. «Die HWZ ist die grösste berufsbegleitende Hochschule für Wirtschaft in der Schweiz und anerkannter Teil der Zürcher Fachhochschullandschaft. Mit der Angliederung wird die bisherige Zusammenarbeit zwischen HWZ und ZFH vertieft und auf eine rechtlich verbindliche Grundlage gestellt. Die HWZ wird künftig ihre Geschäftstätigkeit noch stärker an den strategischen Leitlinien der ZFH ausrichten. Sie verpflichtet sich in ihren Fachbereichen zur Erfüllung des Leistungsauftrags einer Fachhochschule und fördert in diesem Rahmen die Zusammenarbeit mit den staatlichen Hochschulen der ZFH, vorab mit der ZHAW. Die Angliederung ändert nichts am privatrechtlichen Status der HWZ. Diese bleibt als Teilschule der ZFH autonom und erhält keine staatlichen Beiträge», informiert die Zürcher Fachhochschule in einer Medienmitteilung.<sup>128</sup> Und Jacques Bischoff, Rektor der HWZ, kommentierte: «Die bisherige Zusammenarbeit der HWZ mit der ZFH wird damit auf eine neue, langfristig ausgelegte Basis gestellt und bestärkt die bisherige Positionierung der HWZ als partnerschaftlich angegliederter Teil der ZFH».<sup>129</sup> Er sah darin aber auch die Anerkennung und Wertschätzung der bisherigen Leistungen der HWZ innerhalb der Zürcher Hochschullandschaft durch den Kanton Zürich.<sup>130</sup>

In den Jahren 2009 und 2010 erhöhte der Kaufmännische Verband Schweiz im Zuge einer Portfoliobereinigung seinen Aktienanteil von 50% auf 58,6%. Die Erhöhung war Teil eines Aktientausches zwischen der Juventus-Stiftung und dem Kaufmännischen Verband Schweiz. Die Juventus-Stiftung reduzierte ihren Anteil an der HWZ um 8,6% auf 41,4%, übernahm dafür in einem Aktientausch die Mehrheit an den Woodtli-Schulen.<sup>131</sup>

128 «Angliederung der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich an die Zürcher Fachhochschule», Medienmitteilung der HWZ vom 2. März 2009.

129 Ebd.

130 Ebd.

131 KV Schweiz, Geschäftsbericht 2010, Zürich 2011, S. 18. Vgl. auch Medienmitteilung der Juventus-Stiftung «Juventus Schulen und KV Schweiz verstärken Zusammenarbeit» vom März 2009.





Intern stand das Thema Qualität an oberster Stelle. Oberstes Ziel war es zunächst, die Dozierenden der HWZ, die üblicherweise in erster Linie einen Beruf ausübten und erst in zweiter Linie Dozierende an der HWZ waren, zu unterstützen. Nach dem starken quantitativen Wachstum der HWZ musste und wollte der Rektor 2010/11 die Priorität auch auf die Qualität nicht nur in Lehre und Didaktik, sondern auch in der Forschung, in der Weiterbildung und den internen Prozessen legen. Das Wachstum der HWZ seit 2005 hatte zur Folge gehabt, dass die Organisation schneller gewachsen war als die Prozesse. Die HWZ hatte deshalb ein Bedürfnis, die administrativen und organisatorischen Prozesse nachzuführen.<sup>132</sup> Sie entschied sich deshalb, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln, und durchlief 2012 den EFQM-Prozess erfolgreich, in dem sie drei HWZ-interne Verbesserungsprojekte erfolgreich umsetzte. Damit machte die HWZ deutlich, dass sie sich in ihrer Entwicklung an anerkannten Standards orientiert. Ende Januar 2013 erhielt sie die Qualitäts-Auszeichnung «Committed to Excellence». Bereits im Januar 2015 erreichte die HWZ auf Anhieb die Anerkennungsstufe «EFQM Recognised for Excellence», mit dem ausgezeichneten Ergebnis von vier Sternen.<sup>133</sup> Diese hochkarätige Auszeichnung bestätigt den von der HWZ gewählten Weg im Streben nach höchster Qualität und nachhaltiger Entwicklung. Die Assessoren bescheinigten der HWZ einen sehr hohen Reifegrad.<sup>134</sup> Die Auszeichnung wird von der SAQ Swiss Association for Quality als nationaler Partner der EFQM European Foundation for Quality Management vergeben.<sup>135</sup> Siegfried Schmidt, Leiter Business Excellence der SAQ bestätigte «die HWZ zeichnet sich nicht nur als lernende Organisation aus, sondern sie spielt nun eindeutig in der EFQM-Champions-League mit».<sup>136</sup>



<sup>132</sup> HWZ-Report 2014, S. 7.

<sup>133</sup> «HWZ in der Champions League», Medienmitteilung der HWZ vom 13. Januar 2015.

<sup>134</sup> Ebd.

<sup>135</sup> «HWZ erhält Anerkennung Committed to Excellence», Medienmitteilung der HWZ vom 6. Februar 2013.

<sup>136</sup> HWZ-Report 2014, S. 4.



Als nächstes Ziel dieser Grössenordnung hatte die HWZ die institutionelle Akkreditierung vor Augen. Das neue Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) des Bundes, das mit Beginn des Jahres 2015 in Kraft trat, verlangt von allen Fachhochschulen eine Reakkreditierung bis 2022.

Die HWZ pflegte regelmässig die guten Kontakte zu den Unternehmen, um die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung abzuholen, bildete Beiräte mit namhaften Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft<sup>137</sup> und baute sich ein Netzwerk von Kooperationen mit Ausbildungsorganisationen von Branchenverbänden auf.<sup>138</sup> Sie waren ein Schlüssel zum Erfolg der HWZ.

Die HWZ erneuerte im Juni 2008 ihr Corporate Design. Die HWZ warb mit einem neuen und eigenständigen Auftritt, der authentischer wirken sollte als bis anhin und die Fachhochschule mehr als die Premium-Marke darstellte.<sup>139</sup> Markantestes Element des neuen Auftritts war die Verwendung des Sichtbetons des Sihlhofs als architektonisch prämiertes Hochschulgebäude als Hintergrund. Im Alumni HWZ-Newsletter war dazu folgender Artikel zu lesen: «Beim Besuch der HWZ waren sich Martin Spillmann und Peter Felser, Inhaber der renommierten Werbeagentur Spillmann/Felser/Leo Burnett (SFLB), schnell einig: Das Gebäude mit seinem Sichtbeton ist langfristig unverwechselbar und erzeugt – sofort spürbar – den ersten «Premium-Eindruck». Dies ist auch für alle einfach wiederzuerkennen, welche die HWZ schon mal betreten haben. SFLB wählte eine der HWZ-Wände als Sujet-Hintergrund. Das wirkt puristisch, edel. Und jetzt? Die HWZ will intellektuell daherkommen, andererseits soll Überraschung und Humor der Kampagne zu Aufmerksamkeit verhelfen, damit sie bei der Zielgruppe «top of mind» wird. Ansprechen sollte sie erfolgsorientierte, angehende Bachelor- und Master-Studierende.»<sup>140</sup> Der (nicht unumstrittene!) neue Auftritt von 2008 wurde im Jubiläumsjahr 2016 durch ein neues Erscheinungsbild abgelöst.<sup>141</sup> Mit einer neuen Bildwelt, die anstelle des Betons wieder Menschen in den Fokus rückte, beabsichtigt die HWZ, sich bewusster als berufsbegleitende und wirtschaftsnahe Hochschule zu positionieren.<sup>142</sup> Eine kleine, aber feine Ergänzung gab es 2016 auch beim Logo. Die Byline «Die Hochschule für Wirtschaft in Zürich» erklärt nun nicht mehr allein das Akronym HWZ, sondern betont die Einzigartigkeit als alleinige Wirtschaftsfachhochschule in Zürich.<sup>143</sup> Rechtzeitig zum 30-jährigen Jubiläum der HWZ hat auch die Alumniorganisation mit einem Neuauftritt aufgewartet.

# HWZ

## Die Hochschule für Wirtschaft in Zürich



137 Vgl. hierzu: HWZ Report 2008/2009, S. 22.

138 HWZ Report 2008/2009, S. 5, 22.

139 Alumni HWZ Newsletter Nr. 3, August 2008, S. 3.

140 Ebd.

141 HWZ Report 2015, S. 8.

142 Ebd.

143 Ebd.

## Bachelor-Studiengänge

Bei den Bachelor-Programmen war die wesentliche Neuerung 2005 mit der Umstellung auf das Bologna-System erfolgt. In den folgenden Jahren konnte die HWZ die Früchte ihrer Anstrengungen ernten: 2006 starteten im Bachelor-Studiengang Business Administration nach dem Assessmentjahr die ersten Studiengruppen die Vertiefungsrichtungen (Majors und Minors). 2009 schloss der erste Jahrgang sein Bachelor-Studium in Business Administration nach den neuen Bologna-Regeln, d.h. mit einem Bachelor in Science-Diplom ab.<sup>144</sup> 2008 genehmigte die Schweizerische Bankiervereinigung den Major in Banking & Finance.<sup>145</sup>

Die nach wie vor erfreulichen Anmeldezahlen bestätigen der HWZ zu Ende des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts, mit der Reform den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.<sup>146</sup> Der Bachelor-Studiengang «Kommunikation» stand dem Erfolg seiner «älteren Schwester» in nichts nach.<sup>147</sup> Die Zahl der Studierenden hatte sich seit Lancierung mehr als vervierfacht. Sie stieg von 27 im Jahr 2003 auf 124 Neueintretende im Herbst 2007, total 353 Studierende.<sup>148</sup> 2007 konnten die ersten Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs Kommunikation ihre Diplome in Empfang nehmen.<sup>149</sup> Innerhalb von wenigen Jahren etablierte sich die HWZ damit als führende Ausbildungsstätte für Unternehmens- und Marketingkommunikation in der Schweiz.<sup>150</sup> In den folgenden Jahren ging es nun darum, auf Grund der ersten Erfahrungen die Studiengänge kontinuierlich zu optimieren und innovative inhaltliche Erweiterungen

vorzunehmen. Sie wurden laufend mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes abgeglichen und den wirtschaftlichen Herausforderungen der Zeit angepasst.<sup>151</sup> Im Vordergrund der Weiterentwicklung des Curriulums, der Module und der Kurse stand die Ausrichtung an die Kompetenzen und Voraussetzungen, die vom Arbeitsmarkt verlangt wurden.<sup>152</sup> Ein Beispiel für eine Verbesserung war die Einführung von Vertiefungsseminaren in den Vertiefungsfächern (Minors) des General-Management-Studiums 2009, die ausserhalb Zürichs durchgeführt wurden.<sup>153</sup> 2012 kam es im Bachelor-Studiengang Business Administration zu einem umfassenden Review-Prozess, der zu vielen Neuerungen im Programm führte. So wurde der Beginn der Vertiefungsrichtungen vom vierten ins fünfte Semester verschoben, um den



Roger de Weck, Generaldirektor SRF, an der Ringvorlesung 2013

<sup>144</sup> HWZ Report 2008/2009, S. 19.

<sup>145</sup> «Bankiervereinigung anerkennt BBA Banking & Finance der HWZ», Medienmitteilung der HWZ vom 3. Dezember 2008.

<sup>146</sup> HWZ Report 2008/2009, S. 19.

<sup>147</sup> Ebd., S. 15.

<sup>148</sup> «Erste Kommunikations-AbsolventInnen der HWZ diplomiert», Medienmitteilung der HWZ vom 24. Oktober 2007.

<sup>149</sup> Ebd.

<sup>150</sup> HWZ Report 2009/2010, S. 17.

<sup>151</sup> Ebd., S. 9.

<sup>152</sup> Ebd., S. 9.

<sup>153</sup> HWZ Report 2009/2010, S. 9.

Studierenden ein breiteres betriebswirtschaftliches Grundwissen zu vermitteln.<sup>154</sup> Die HWZ nahm damit das Bedürfnis auf, den generalistischen Ansatz des Studiums wieder zu stärken.<sup>155</sup>

Mit Beginn des Frühlingsemesters 2013 erweiterte Urs Dürsteler sein Aufgabengebiet als Prorektor und übergab die Leitung des Bachelor-Studiengangs Business Administration an Jörg Bruckner. Unter dessen Leitung kam es auch als Reaktion auf die sinkenden Studierendenzahlen unter dem Titel «Curriculum 2015» zu weiteren Verbesserungen im Studiengang. Neben der Optimierung und Vereinfachung der Prozesse verlegte die HWZ die fachliche Vertiefung ins siebte Semester, und die Anzahl der Vertiefungsrichtungen wurde auf General Management, Banking & Finance und neu International Business festgelegt. Gleichzeitig fand eine Neupositionierung statt.<sup>156</sup> Die Verbesserungen basierten auf einer umfassenden Befragung der externen Stakeholder aus der Praxis und nahmen die Branchentrends auf. Der inhaltliche Schwerpunkt lag auf der Integration der Themen Innovationsmanagement, Digital & Mobile Business, digitale Kommunikation und Social Media in den Lehrplan.<sup>157</sup> Jörg Bruckner verliess die HWZ im September 2016.

Auch in den anderen Studiengängen kam es zu Veränderungen. 2015 übernahm Miguel Bayo den Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik des krankheitshalber zurückgetretenen Walter Kuhn und richtete ihn neu aus.<sup>158</sup> Cyril Meier übergab die operative Leitung des Bachelor-Studiengangs Kommunikation nach zwölf Jahren Bernhard Schweizer, um sich selber dem neuen HWZ-Projekt «Lebenslanges Lernen» zu widmen.<sup>159</sup>

## Master-Studiengänge

Die Fachhochschulen in der Schweiz bekamen erst spät die Bewilligung des Bundes, neben den Bachelor-Programmen auch konsekutive Master-Programme anzubieten, die auf den Bachelor-Programmen aufbauten und zu einem weiteren formalen, akademischen Titel, dem Master of Science (M. Sc.), führten. Die HWZ schloss die durch die Politik erzwungene Lücke, indem sie ja mit der University of Southern Queensland eine Kooperation einging und ihren Absolventinnen und Absolventen schon früh die Möglichkeit zur Fortsetzung des Studiums ermöglichte. Ab 2009 bot die HWZ nun einen eignen Bologna-Master (Master of Science in Business Administration Major in Strategic Management) an.<sup>160</sup> Er war am 29. Februar 2008 vom Bundesamt für Berufs-



Heinz Karrer, Präsident economiesuisse, an der Ringvorlesung 2014

154 HWZ-Report 2013, S. 8.

155 Ebd.

156 HWZ-Report 2014, S.: 12; HWZ-Report 2015, S. 24.

157 Ebd.

158 Ebd.

159 Ebd.

160 HWZ Report 2008/2009, S. 20.



Patrick Warnking, Country Manager Google Schweiz, an der Ringvorlesung 2015

bildung und Technologie (BBT) bewilligt worden.<sup>161</sup> Das HWZ-Institute for Strategic Management hatte den Master massgeblich mit geprägt und dessen Forschungsergebnisse flossen direkt in das Master-Programm ein.<sup>162</sup>

## Weiterbildung

Im Bereich der Weiterbildung machte sich die HWZ das Prinzip des «Lifelong Learnings» zu Eigen. Sie nutzte auch hier gezielt ihre besondere Kompetenz in der berufsbegleitenden Ausbildung und ihre Erkenntnisse aus den Gesprächen mit Vertretern aus der Wirtschaft,<sup>163</sup> um die Angebotspalette laufend zu aktualisieren, will heissen, neue CAS, DAS oder MAS zu schaffen bzw. alte Konzepte zu überarbeiten oder aus dem Angebot zu nehmen. Die überwiegende Zahl der Weiterbildungsangebote der HWZ wurde daher auch von den Instituten und Forschungs-Centers und in Kooperation mit Verbänden konzipiert und durchgeführt. Auf diese Weise wurde sowohl die Qualität, der Praxisbezug und der Wissenstransfer als auch der Bezug zu den Bedürfnissen der Wirtschaft garantiert.<sup>164</sup>

Peter Statz, der Leiter des Bereichs Weiterbildung an der HWZ, legte grosses Gewicht und Wert auf den Praxisbezug und den Wissenstransfer.<sup>165</sup> Bereits in der Konzeptionsphase der Weiterbildungsstudiengänge wurde der Transferleistung auf der Basis des problembasierten

Lernens besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Von ebenso hoher Bedeutung war der HWZ, in ihren Weiterbildungsangeboten den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden zu ermöglichen und die akademischen Konzepte «auf den Boden» zu bringen.<sup>166</sup> Als Konsequenz aus diesem Ansatz wurden beispielsweise die MAS-Programme in der Wirtschaftsinformatik 2010/11 komplett umgebaut.<sup>167</sup>

Im Studienjahr 2010/11 zählte die HWZ 17 MAS-Programme. Seit dem Start der MAS-Programme 2005 blieben damit nur zwei MAS-Programme ohne Erfolg und wurden wieder eingestellt.<sup>168</sup> Auch in den folgenden Jahren blieb die Nachfrage nach den Weiterbildungsangeboten der HWZ konstant hoch. Weitere MAS- und CAS Studiengänge wurden geschaffen. Teilweise musste der EMBA auf Grund der grossen

161 «Neuer, einzigartiger Masterstudiengang an der HWZ», Medienmitteilung der HWZ vom 3. März 2008.

162 HWZ-Report 2010/2011, 4; Alumni HWZ Newsletter, Nr. 4, November 2008, S. 1.

163 HWZ Report 2008/2009, S. 5.

164 HWZ-Report 2010/2011, S. 5.

165 HWZ Report 2009/2010, S. 10.

166 Ebd., S. 10.

167 HWZ-Report 2010/2011, S. 4.

168 Ebd., S. 9.

Nachfrage gar doppelt geführt werden.<sup>169</sup> 2013 waren es bereits 20 MAS-Programme.<sup>170</sup> Der MAS in Banking & Finance erhielt 2014 die Akkreditierung durch die FIBAA.

Ein wichtiger Schritt erfolgte 2014. Das Institute for Strategic Management hatte ein Modell «Management 3.0» entwickelt, das seit 2014 in allen Weiterbildungsstudiengängen der HWZ als Grundlehre vermittelt wurde.<sup>171</sup> Das Modell umschreibt die Anforderungen und Leadership-Qualitäten, welche auf die veränderten wirtschaftlichen Bedingungen im Nachgang zur Finanz- und Wirtschaftskrise eingehen. Es verfolgt neue Ansätze und Denkweisen.<sup>172</sup> Zeitgleich nahm man den Megatrend Digitalisierung auf.<sup>173</sup>

Die HWZ versuchte, neben den gängigen Weiterbildungsformaten auch neue Wege zu gehen. So lancierte sie 2008 eine Executive Summer School, in der Manager mit ihrer knapp bemessenen Zeit ihr Wissen in kurzen, aber sehr intensiven Bildungseinheiten aktualisieren konnten.<sup>174</sup> Diesem Konzept war aber im Jahr der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise kein Erfolg beschieden. Die HWZ konzentrierte sich wenig später wieder auf längere Formate und strich das Angebot an kurzen Kursen oder Seminaren.<sup>175</sup> Erst 2015 wurde die Idee der Intensivseminare und -kurse für erfahrene Führungskräfte wieder aufgenommen und die «HWZ Academy» unter der Leitung von Cyril Meier gegründet. Dabei kooperierte die HWZ mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie (SIB).<sup>176</sup>



Christoph Franz, Verwaltungsratspräsident Roche, an der Ringvorlesung 2016

## Angewandte Forschung & Entwicklung / Dienstleistungen

Es ist schwer, sich im Bereich angewandte Forschung & Entwicklung / Dienstleistungen nachhaltig zu entwickeln und nationale wie internationale Anerkennung zu erreichen. Doch mit der richtigen Forschungs-Strategie, ausgewiesenen Wissenschaftlern und Ausdauer kann der Durchbruch auch FH-Instituten gelingen, wie zwei Beispiele der HWZ zeigen: Das Institute for Strategic Management / Stakeholder View von Sybille Sachs, das 2009 aus dem gleichnamigen Center hervorgegangen war, sowie das Swiss Real Estate Institute. Letzteres wurde zusammen mit dem Schweizerischen Verband der Immobilienwirtschaft (SVIT) 2009 als Stiftung gegründet.<sup>177</sup> Das Swiss Real Estate Institute hat als Ziel, sich als feste und anerkannte Institution in der schweizerischen Immobilienlandschaft zu etablieren und Lücken in der praxisorientierten Ausbildung und Forschung zu schliessen.<sup>178</sup> Es wird seit 2012 von Peter Ilg geleitet.

169 Ebd., S. 9.

170 HWZ-Report 2013, S. 9.

171 HWZ-Report 2012/2013, S. 9.

172 Ebd., S. 4–6.

173 HWZ-Report 2014, S. 13.

174 HWZ Report 2008/2009, S. 18.

175 HWZ-Report 2010/2011, S. 4.

176 HWZ-Report 2015, S. 12.

177 HWZ Report 2008/2009, S. 12.

178 «Neuer Think Tank für die Immobilienwirtschaft», Medienmitteilung der HWZ vom 25. September 2008.



Das Konzept der HWZ sieht auch kleinere Kompetenzzentren (Centers) vor, die mit geringerer Personalstärke als die Institute, forschen. Im Studienjahr 2008/09 waren es das Center for Accounting&Controlling, das Center for Business Engineering, das Center for Communications und das Center for Marketing. Besonders erwähnenswert sind die Neugründungen, die entweder aus der Forschungstätigkeit der HWZ oder aus konkreten Praxisbedürfnissen heraus entwickelt wurden.<sup>179</sup> In ihnen werden auch Tendenzen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung sichtbar. Im Rahmen der vorliegenden Publikation ist es leider nicht möglich, alle Leistungen der Forschungseinheiten der HWZ umfassend zu würdigen. Die Jahresberichte der HWZ und diejenigen der Institute geben einen Einblick in die wissenschaftliche Tätigkeit und die umfangreichen Publikationen. Es seien an dieser Stelle lediglich die Neugründungen erwähnt. Im Jahr 2009 überdachte die HWZ ihre Forschungs-Strategie. Es kam zur Gründung des Center for Corporate Responsibility, das nach der Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008 den Fokus auf Fragen der Unternehmensethik legte.<sup>180</sup> Das neue Center for Corporate Responsibility unter der Leitung von Christoph Weber-Berg war eine inhaltliche Ergänzung zur Stakeholder-orientierten Arbeit des Institute for Strategic Management und trug zur Profilierung der HWZ bei.<sup>181</sup> Das Thema Unternehmensethik genoss in der HWZ generell hohe Bedeutung. Es war die Absicht, jeden Studierenden der HWZ darin zu schulen.<sup>182</sup> Damit kam die HWZ auch ihrer Verpflichtung nach, die sie mit der Unterzeichnung der UN Principles for Responsible Management Education eingegangen war.<sup>183</sup> Gleichzeitig wurden drei weitere Centers ins Leben gerufen, nämlich das Center for Financial Studies (Sabina Weber Sauser), das Center for Human Resource Management and Leadership (Matthias Mölleney) (2010)<sup>184</sup> sowie das Center for Health Care Management (Peter Wittlin und Markus Stauffer)<sup>185</sup>. Das Center for Business Engineering wurde 2016 in Center for Business Innovation umbenannt, um aktuelle Themen besser abbilden zu können.

Ein hervorragendes Gespür bewies die HWZ, als sie 2012 die schweizweit erste Fachstelle für Social Media Management und gleichzeitig einen gleichnamigen CAS lancierte. Die Fachstelle war im Center for Communications angesiedelt und.<sup>186</sup> Die HWZ definierte Digital Business kurz danach als strategische Kompetenz und baute ihr diesbezügliches Angebot deutlich aus.<sup>187</sup> So war die HWZ die erste Hochschule in der Schweiz, welche einen MAS Digital Business im Angebot hatte. Die Fachstelle Digital Business wurde 2014 zum Center for Digital Business und wird nach wie vor von Manuel P. Nappo geleitet.<sup>188</sup>

Ein hervorragendes Gespür bewies die HWZ, als sie 2012 die schweizweit erste Fachstelle für Social Media Management und gleichzeitig einen gleichnamigen CAS lancierte. Die Fachstelle war im Center for Communications angesiedelt und.<sup>186</sup> Die HWZ definierte Digital Business kurz danach als strategische Kompetenz und baute ihr diesbezügliches Angebot deutlich aus.<sup>187</sup> So war die HWZ die erste Hochschule in der Schweiz, welche einen MAS Digital Business im Angebot hatte. Die Fachstelle Digital Business wurde 2014 zum Center for Digital Business und wird nach wie vor von Manuel P. Nappo geleitet.<sup>188</sup>

179 HWZ Report 2008/2009, S. 10.

180 Ebd., S. 5, 16.

181 Ebd., S. 16.

182 HWZ Report 2009/2010, S. 5.

183 HWZ Report 2009/2010, S. 18.

184 Ebd., S. 27.

185 HWZ-Report 2010/2011, S. 10.

186 HWZ-Report 2011/2012, S. 4.

187 HWZ-Report 2013, S. 5.

188 HWZ-Report 2014, S. 26.

Aus der langen Liste der Dienstleistungsprojekte der HWZ sticht die langjährige und einmalige Partnerschaft mit der privaten Hochschule Royal Thimphu College (RTC) in Bhutan hervor. Das RTC ist der Royal University of Bhutan angeschlossen und bietet seit 2008 diverse Bachelor-Programme mit Fokus Wirtschaftswissenschaften an, die in der fachlichen Ausrichtung mit denjenigen der HWZ vergleichbar sind.<sup>189</sup> Seit 2011 fördert die Kooperation auch den Austausch von Studierenden, die Zusammenarbeit in Lehre und Forschung sowie die Beratung bei der Entwicklung von Studiengängen.<sup>190</sup> Eine weitere mehrjährige Zusammenarbeit, die in der jetzigen Projektphase bis 2019 geplant ist, umfasst die Ausbildung von bhutanesischen Hotelmanagern, die mit einem DAS in Hospitality Management HWZ abschliessen. Finanziert wird das Projekt durch den Lotteriefonds des Kantons Zürich.

## Internationalisierung

Den Aspekt der Internationalisierung brachte die HWZ auf verschiedenen Ebenen und auf verschiedene Weise in die Studiengänge mit ein. Neben den Studiengängen, die vom Bachelor-Programm in Zürich bis zum Doktorat in Australien vollumfänglich in englischer Sprache angeboten wurden, gab es auch Lerninhalte, die international ausgerichtet waren, wie zum Beispiel internationales und interkulturelles Management.<sup>191</sup> Die HWZ erweiterte ihr Netz der Partneruniversitäten ferner kontinuierlich mit ausgewählten Hochschulen.<sup>192</sup> Besonders erwähnenswert ist die Zusammenarbeit mit der Beijing Union University (China), der Steinbeis-Hochschule<sup>193</sup> und der privaten Hochschule Royal Thimphu College (RTC) in Bhutan.<sup>194</sup> Bei den Studierenden erfreut sich vor allem die University of California in San Diego (USA) grosser Beliebtheit.<sup>195</sup>



Das Royal Thimphu College (RTC) in Bhutan

<sup>189</sup> HWZ-Report 2013, S. 22.

<sup>190</sup> Spiritus Rector der Zusammenarbeit mit Bhutan war Urs Dürsteler.

<sup>191</sup> HWZ Report 2008/2009, S. 7.

<sup>192</sup> Vgl. die jeweils aktualisierte Zusammenstellung in den Jahresberichten.

<sup>193</sup> HWZ Report 2008/2009, S. 23.

<sup>194</sup> «HWZ geht Zusammenarbeit mit College in Bhutan ein», Medienmitteilung der HWZ vom 15. November 2011.

<sup>195</sup> HWZ Report 2008/2009, S. 19.



Peter Petrin

Der Verwaltungsrat der HWZ hat im Dezember 2015 Dr. Peter Petrin zum Nachfolger von Prof. Dr. Jacques Bischoff bestimmt, der den Wunsch geäußert hatte, per Ende 2016 seine Funktion als Rektor abzugeben, um sich auf Verwaltungsrats-, Beratungs- und Stiftungsratsmandate konzentrieren zu können. Peter Petrin leitete während 10 Jahren das SIB und wird am 1. Januar 2017 neuer Rektor der HWZ.<sup>196</sup> Urs Dürsteler schied per Ende Frühjahrssemester 2016 altersmässig aus. Mit den beiden Rücktritten wird ein wichtiges Kapitel in der Erfolgsgeschichte der grössten berufsbegleitenden Fachhochschule der Schweiz geschlossen und mit der Übernahme des Rektorats durch Peter Petrin wird eine neue Seite in der Chronik der HWZ aufgeschlagen.

---

196 HWZ-Report 2015, S. 6.



Die Schulleitung der HWZ 2015: Cyril Meier, Sybille Sachs, Jörg Bruckner, Jacques Bischoff, Christian Müller, Urs Dürsteler, Peter Statz

## Mitglieder des Verwaltungsrats der HWZ (seit 2001)

<b>Präsidium</b>	
Forster, Martin	2001–2011
Marti, Urs	2011–2012
Jositsch, Daniel (Kaufmännischer Verband Schweiz)	seit 2012
<b>Mitglieder</b>	
Class, Edi (Kaufmännischer Verband Schweiz)	2001–2008
Fehr, Mario (Kaufmännischer Verband Schweiz)	2008–2011
Kyburz, Peter (Kaufmännischer Verband Schweiz)	2011–2016
Zünd, Christian (Kaufmännischer Verband Schweiz)	seit 2016
Kämpfen, Marc-Antoine (Stiftung Juventus-Schulen)	2001–2012
Kaufmann-Brändli, Irene (Stiftung Juventus-Schulen)	seit 2012
Rüegg, Matthias (Direktor Juventus-Schulen)	seit 2012
Büktas, Bedi	2005–2012
Marti, Urs	2005–2011, danach Präsident



Der Verwaltungsrat der HWZ in seiner Zusammensetzung bis April 2016: Matthias Rüegg, Irene Kaufmann-Brändli, Peter Kyburz, Daniel Jositsch

## Mitglieder des Schulrates (seit 2001)

<b>Präsidium</b>	
Boesch, Christian	2001–2011
Riklin, Kathy	seit 2012
<b>Mitglieder</b> (alphabetische Reihenfolge)	
Britschgi, Hans	2001–2011
Bühler, Urs	seit 2001
Class, Edi	2001–2014
Enderli, Irene	2001–2002
Häusermann, Fredy	2001–2011
Keller, Christian	seit 2015
Knöpfli, Willy	2001–2011
Mäder, Carl Conrad	2002–2011
Mentele, Arthur	seit 2001
Rikli, Eduard	2001–2011
Riklin, Kathy	2001–2011, danach Präsidentin
Schenker, Robert	2001–2014
Suter, Ursula	seit 2015

## Ringvorlesungen

1999	Bruno Gehrig, Mitglied des Direktoriums der SNB
1999	Jürg Keller, kaufmännischer Direktor der Tonhalle-Gesellschaft Zürich
2000	Kaspar Villiger, Bundesrat
2001	Kent Ruhnke, Eishockey-Trainer
2002	Joseph Deiss, Bundesrat
2003	Die vier Präsidenten der Bundesratsparteien
2005	Dominique von Matt, Werber des Jahres 2002
2006	Micheline Calmy-Rey, Bundesrätin
2007	Marcel Ospel, Verwaltungsratspräsident der UBS
2008	Peter Brabeck-Letmathe, VR-Präsident von Nestlé
2009	Andreas Meyer, CEO SBB
2010	Konrad Hummler, Teilhaber Bank Wegelin
2011	Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank
2012	Martin Naville, CEO der schweizerisch-amerikanischen Handelskammer
2013	Roger de Weck, Generaldirektor SRF
2014	Heinz Karrer, Präsident economiesuisse
2015	Patrick Warnking, Country Manager Google Schweiz
2016	Christoph Franz, Verwaltungsratspräsident Roche

**Seit 2008 wird an der HWZ der «Credit Suisse Award for Best Teaching» verliehen. Der Preis würdigt herausragende Leistungen von Dozierenden in der Lehre. Die bisherigen Preisträger waren:**

2008	Stefan Unholz
2009	Marc L. Goetz
2010	Christian Walser
2011	Thomas Kaiser
2012	Jean-Marc Hochstrasser
2013	Max Meister
2014	Martin Gubler
2015	Frithjof Zweigle
2016	Heidi Dux Wolf

Zum Autor:

Christoph Ebnöther ist promovierter Historiker und Dozent an der ZHAW School of Management and Law. Er unterrichtet seit 2008 auch an der HWZ.

Bildnachweis:

Titelbild: Martin Stettler, Burgdorf; Portrait Jacques Bischoff: Pictura (Barbara Hess, Bern); Seite 3: Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie SIB; Seite 4 Monika Weber: Kaufmännischer Verband Schweiz; Willi Huber: Familie Huber; Seite 5: Gruppenfoto; Seite 15: Cyril Meier; Übrige Bilder: Archiv HWZ mit Fotos von Willy Spiller, Zürich, Erich Huber, Adliswil, und Markus Lamprecht, Zürich

1. Auflage 2016

© HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich AG  
[www.fh-hwz.ch](http://www.fh-hwz.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

Layout und Produktion:  
Verlag SKV AG, Zürich, Roland Stämpfli

Ohne Genehmigung ist es nicht gestattet, Inhalte dieser Broschüre oder Teile daraus in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Mit dem folgenden Link finden Sie diese Broschüre in elektronischer Form:  
<https://fh-hwz.ch/die-hwz/geschichte>

