

20 April 2004

# zhwinfo

Zürcher  
Hochschule  
Winterthur



## Fachhochschulentwicklung in der Schweiz

- 2 *Hochschulsystem Schweiz: Herausforderungen – Chancen*
- 6 *Die Zürcher Fachhochschule 2010*
- 12 *Grundlinien der Fachhochschulentwicklung*
- 18 *«Gleichwertig und andersartig»*
- 21 *Sind die Fachhochschulen auf dem «richtigen» Weg?*
- 25 *Fachhochschule – quo vadis?*
- 30 *Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen*

Zürcher  
Hochschule  
Winterthur

ZHW

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

Steter Wandel und rasche Anpassung an veränderte Randbedingungen sind nicht unbedingt die herausragenden Merkmale unseres politischen Systems. Umso mehr überrascht das Tempo, mit dem seit einigen Jahren die Hochschullandschaft in der Schweiz umgebaut wird. Bei keinem anderen Projekt im Bildungsbereich wurde gesamtschweizerisch in derart kurzer Zeit so Vieles verändert. Es drängt sich deshalb auf, einen Rückblick auf das Geleistete zu werfen und abzuschätzen, was die Hochschulen in den nächsten Jahren erwartet. Denn die Vereinheitlichung der europäischen Hochschulsysteme – entsprechend der auch von der Schweiz unterzeichneten Bologna-Erklärung – wird im Hochschulbereich noch einige Veränderungsschritte bringen. Sind wir dabei auf dem «richtigen Weg»? Diese Frage stellt sich nicht nur Christian Aeberli vom Think Tank Avenir Suisse in seinem Schwerpunktartikel.

«Hochschulsystem Schweiz: Herausforderungen – Chancen» lautet der Titel von Rektor Inderbitzins einleitendem Beitrag. Er sieht die wohl bedeutendste Herausforderung darin, einen grundlegenden Konsens über die nächsten Entwicklungsschritte zwischen der Politik, der Wirtschaft und den Hochschulen zu finden. Zudem fordert er mehr Selbstregulation und Autonomie für die Hochschulen, um die zweifellos vorhandenen Entwicklungsprojekte und Innovationen nicht durch den langwierigen Prozess der eidgenössischen Konsensfindung zu gefährden oder unnötig zu verlangsamen. Interessanterweise vertritt Rudolf Walser von *economiesuisse* in seinem Artikel «Fachhochschule – quo vadis?» die gleiche Forderung nach mehr operativer Freiheit. Die Beiträge von Arthur Straessle, Chef des Hochschulamtes des Kantons Zürich, Peter Ziegler, dem Rektor der Berner Fachhochschule, und Blaise Roulet, Vizedirektor des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie, hingegen belegen, in welchem engen Korsett von kantonalen und eidgenössischen Vorgaben sich die Restrukturierung und Umgestaltung der Fachhochschulen bewegt.

Die Vertreterin der Politik in dieser Nummer, die Ständerätin Anita Fetz, unterstreicht die Bedeutung von Bildung und Qualifikation der Menschen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft, und sie sieht in dieser Beziehung ein grosses Potenzial bei den Fachhochschulen. Deshalb ist für sie die baldige Revision des Fachhochschulgesetzes dringend.

Selbstverständlich dürfen in einer solchen Nummer die Stimmen eines Dozierendenvertreters und eines Absolventen nicht fehlen. Und wie zu erwarten, fallen deren Äusserungen um Einiges kritischer aus. Stimmt der Spruch von der Gleichwertig- aber Andersartigkeit wirklich, der von der Politik in Bezug auf die Universitäten und Fachhochschulen geprägt wurde, so fragt sich Franz Baumberger, der Präsident des Dozierendenverbandes der Schweizer Fachhochschulen? Vor allem dann, wenn er die zur Verfügung gestellten Geldmittel vergleicht. Bin ich als Absolvent einer FH wirklich berufsfähig? «Bin ich qualifiziert genug?», so die Fragen von Daniel Aebischer, einem Absolventen der Studienrichtung Biologische Chemie.

Allen offenen Fragen zum Trotz muss festgestellt werden, dass die Fachhochschulen in den vergangenen Jahren Bemerkenswertes geleistet haben. Dafür verdienen alle Beteiligten Dank und Anerkennung, auch dies ist Absicht dieser Nummer.

Armin Züger

Prof. Armin Züger



## Inhalt

### Schwerpunkt: Fachhochschulentwicklung in der Schweiz

- Werner Inderbitzin 2 Hochschulsystem Schweiz: Herausforderungen – Chancen
- Arthur Straessle 6 Die Zürcher Fachhochschule 2010 und die Entwicklung der Hochschullandschaft Schweiz
- Peter Ziegler 10 Berner Bär am Schnellsten
- Blaise Roulet 12 Grundlinien der Fachhochschulentwicklung
- Anita Fetz 15 Die Zukunft der Schweizer Wirtschaft entscheidet sich auch an den Fachhochschulen
- Franz Baumberger 18 «Gleichwertig und andersartig» – ein politisches Credo, das im Alltag zu «andersartig und ungleichwertig» verkommt
- Christian Aeberli 21 Sind die Fachhochschulen auf dem «richtigen» Weg in die Zukunft?
- Rudolf Walser 25 Fachhochschule – quo vadis?
- Daniel Aebischer 28 Darf's ein bisschen mehr Qualität sein?
- Peter Buomberger und Bettina Furrer 30 Breites Potenzial für Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen

### ZHWaktuell

- 33 Höhere Studiengebühren als Finanzierungsquelle für die Hochschulen?
- 35 Die Gestaltung des problemorientierten Lehren und Lernens im Hochschulunterricht
- 38 Das Zentrum für Unternehmensrecht
- 39 Professionelle und effiziente Gesamtleitungen sind gefragt
- 40 ed-win: Die neue Bildungsgemeinschaft von ZHW und SAWI
- 42 «Und es bewegt sich doch» – eine Bestandesaufnahme anlässlich der Mittelbauversammlung
- 43 Treffen der Abteilungsleiter Maschinenbau in Winterthur
- 44 Genderkompetenz – eine Schlüsselkompetenz an Fachhochschulen

#### Impressum

##### Redaktion:

Silvia Behofists, lic. phil.I,  
Claudia Gähwiler, lic. phil.I,  
Prof. Dr. phil. Ursula Hasler  
Prof. Dr. techn. Bernhard Sonnlleitner  
Dr. phil. David Stamm  
Prof. Max W. Twerenbold, lic. oec. HSG  
Prof. Dr. phil. Armin Züger (verantwort.)

##### Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Christian Aeberli, lic. phil.I, Think Tank  
Avenir Suisse; Daniel Aebischer, dipl.  
Chemiker FH; Prof. Dr. Franz Baumberger,  
Präsident Dozierendenverband fh-ch; Prof.  
Ursula Bolli-Schaffner, lic. phil.I; Prof.  
Klaus Bruggisser, dipl. Masch.-Ing. ETH,  
MSC; Dr. Peter Buomberger, Direktor CCRS,  
Universität Zürich; Prof. Dr. Roman Dörig;  
Anita Fetz, Ständerätin, Vizepräsidentin  
ständerrätliche Kommission für  
Wissenschaft, Bildung und Kultur; Bettina  
Furrer, Dipl. natw. ETH; Prof. Dr. Werner  
Inderbitzin, Rektor ZHW; Prof. Dr. Armin  
Jans; Kurt Meier, Leiter NDK  
Bestellerkompetenz und Gesamtleitung im  
Bauprozess; Dr. Nadja Ramsauer; Blaise  
Roulet, Vizedirektor Bundesamt für  
Berufsbildung und Technologie; Bruno  
Schatz, Assistent Dept. W; Dr. Arthur  
Straessle, Chef Hochschulentamt Kanton  
Zürich; Prof. Dr. Brigitte Tanner; Dr. oec.  
Rudolf Walser, Mitglied Geschäftsleitung  
economicsuisse; Thea Weiss Samplietro,  
wiss. Mitarbeiterin, Präsidentin  
Mittelbaukommission ZHW; Dr. Peter  
Ziegler, Rektor Berner Fachhochschule  
**Fotos Schwerpunkt:** ZFH/Willy Spiller

##### Aufgabe:

4000 Exemplare  
erscheint viermal jährlich

##### Druck und Ausrüsten:

Peter Gehring AG, Winterthur

##### Konzept und Gestaltung:

Ricco Meierhofer, www.meierhoferdesign.ch  
Rolf Zöllig, www.rolfzoellig.ch

##### Layout/Realisation:

Erich Banz, Neftenbach

##### Inseratemarketing:

Publicitas AG,  
Konradstrasse 15, 8401 Winterthur,  
Telefon 052 267 13 24,  
Telefax 052 267 13 11

##### Redaktionschluss:

Nr. 21 / 2004, Montag, 10. Mai 2004



# Hochschulsystem

## Schweiz:

## Herausforderungen –

## CHancen

von Werner Inderbitzin, Rektor ZHW

*Überfüllte Hörsäle, Sparauflagen, Zusammenlegen von Studienrichtungen und Diskussion um Standorte, Qualität der Absolventen und Absolventinnen – das Thema Hochschulbildung bewegt gegenwärtig viele Menschen in der Schweiz. Das ist gut so: Es zeigt, dass dieser wichtige Bereich wahrgenommen und diskutiert wird. Dies ist in unserem System der direkten Demokratie von grosser Bedeutung. Entscheidend aber wird sein, ob und wie die zahlreichen Mitwirkenden in der Hochschule Schweiz die Herausforderungen bewältigen und die Chancen wahrnehmen. Dies gilt für die Hochschulen im Allgemeinen und die Fachhochschulen im Besonderen.*



Wo stehen die Fachhochschulen rund fünf Jahre nach der Gründung? 1998 wurden ambitionierte und zukunftsweisende Ziele formuliert und Systemänderungen umgesetzt:

- Die höheren Fachschulen in der Schweiz sollten übergeführt werden in 7 Fachhochschulen.
- Neben der Lehre in der Erstausbildung wurden den Fachhochschulen die Weiterbildung, die



- anwendungsorientierte Forschung und die Erbringung von Dienstleistungen als erweiterter Leistungsauftrag ins Pflichtenheft geschrieben.
- Die Zusammenfassung von und die Kooperationen zwischen den Hochschulen sollte eine Konzentration und Bündelung der Kompetenzen ermöglichen.
  - Gleichzeitig wurde ein neues Finanzierungssystem eingeführt, das stark auf der Anzahl der Studierenden basiert und ergänzt wurde mit zusätzlichen Finanzierungsmodalitäten im erweiterten Leistungsauftrag.

Ende der 90er-Jahre sind die höheren Fachschulen zu den neuen Ufern der Fachhochschulen aufgebrochen. Es ist ein Qualitätszeichen unseres politischen Systems, dass diese Ergänzung und Erweiterung des Hochschulsystems möglich wurde. Bei der Umsetzung der Idee Fachhochschule ist seither viel erreicht worden. Es würde zu weit führen, an dieser Stelle eine umfassende Bestandsaufnahme und Beurteilung des seit 1998 Erreichten abgeben zu wollen. Meines Erachtens ist die Entwicklung der Fachhochschulen wesentlich besser, als sie von den eigenen Repräsentanten oft eingeschätzt wird. Mit Respekt und Anerkennung muss man zur Kenntnis nehmen, dass heute Dinge möglich sind, die in der früheren Welt der HTL- und HWV-Schulen unmöglich gewesen wären. Eine grosse Zahl von Politikern und Angehörigen der Verwaltungen in Bund und Kantonen und von Hochschulen haben zusammengewirkt und bemerkenswerte Ergebnisse erreicht. Dies verdient Anerkennung und auch Dankbarkeit seitens der Hochschulen.

#### **Grundlegender Konsens erforderlich**

Angesichts der grossen und einschneidenden Umgestaltungen ist es nicht überraschend, dass die Fachhochschulen weiter vor grossen Herausforderungen stehen. Neben Schwierigkeiten in der Entwicklung dürfen aber keinesfalls die Chancen übersehen werden, die sich dem Hochschulsystem Schweiz – nicht nur den Fachhochschulen – bieten.

Bildung gehört in immer stärkerem Masse zu den zentralen Triebkräften der gesellschaftlichen Entwicklung. Dabei ist keineswegs ausschliesslich, aber natürlich auch, die Bedeutung der Bildung für die schweizerische Volkswirtschaft gemeint. Kaum ein Politiker, der nicht die zentrale Rolle der Hochschulausbildung für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft beschwört! Vergessen wir aber nicht, dass eine nachhaltige und gleichgewichtige Entwicklung der Gesellschaft auch zahlreicher anderer Disziplinen aus Bereichen der Gestaltung und Kunst, Musik und Theater, Sozialen Arbeit, Psychologie und des Gesundheitswesens, bedarf. Als Hochschulen in Feldern tätig zu sein, die einem starken gesellschaftlichen Bedürfnis entsprechen, ist Herausforderung und Chance zugleich.

Die rasch und nachhaltig sich verändernde Wissensgesellschaft produziert nicht nur dramatisch mehr Wissen als noch vor wenigen Jahren, sie ist auch in hohem Masse international und global geworden. Der Bildungsmarkt wird zunehmend und rasch zu einem internationalen Markt. Wir bewegen uns in einer globalen Wissensgesellschaft. Diese Globalisierung bedeutet, dass wir eine Veränderung in der Wettbewerbssituation erleben werden, und zwar indem neue – internationale – Mitspieler im Bil-

dungswesen der Schweiz noch stärker präsent sein werden, und indem die Qualitätsstandards für Hochschulen und Hochschulstudiengänge international kompatibel sein müssen.

Was sind die Herausforderungen der nächsten Jahre? Genauso wie 1998 ist – oder wäre – auch jetzt ein grundlegender Konsens zwischen den Hochschulen, der Politik und der Wirtschaft sowie den Studierenden über die nächste Entwicklungsetappe notwendig. Das Hochschulsystem Schweiz steht an einem Wendepunkt. Ein international kompetitives, qualitativ hochstehendes Hochschulwesen liegt im Interesse aller. Zustimmung zu diesem Postulat ist leicht zu erreichen. Schwieriger ist es, die notwendigen Anpassungen, Verhaltensänderungen und Massnahmen umzusetzen, um dieses Ziel zu erreichen.

### **Der Beitrag der Hochschulen: Bereitschaft zur Veränderung und Innovation**

Die Gesellschaft erwartet von den Hochschulen als Vermittlerinnen von Bildung und Wissen, als Institutionen des Lehrens und Lernens, zu Recht Leistungen, die sich durch hohe Qualität, aber auch Innovation und Vorausdenken auszeichnen. Dabei geht es nicht primär um die Ansammlung von Wissen. Lernen ist primär ein Veränderungsprozess. Die Qualität der Lehrveranstaltungen und der initiierten Lernprozesse ist direkt abhängig von der Fähigkeit der Hochschulen, aber auch der Lehrenden, sich selbst zu verändern und zu erneuern. Drei Bereiche sind dabei besonders wichtig:

- Die Fachhochschulen haben mit dem erweiterten Leistungsauftrag mit Riesenschritten neue Tätigkeitsfelder in der Weiterbildung, in der Forschung und in den Dienstleistungen aufgebaut. Nach der Sturm- und Drang-Phase der Aufbaujahre wird es nun primär darum gehen, die Qualität dieser neuen Aufgabengebiete scharf unter die Lupe zu nehmen, Schwerpunkte zu setzen und vor allem den Nutzen für die Lehre, dem eigentlichen Kerngeschäft, herauszuarbeiten.
- Die Lehre an den Hochschulen – Universitäten und Fachhochschulen – wird institutionell immer noch künstlich getrennt in grundständige Erstausbildung und die Weiterbildung. Angesichts der demografischen Entwicklung und des Strukturwandels in der Wirtschaft macht dies je länger je weniger Sinn. Das Life-Long-Learning findet bereits statt! Wer, wenn nicht die Hochschulen, müsste hier einen Beitrag leisten? Zwar gibt es beachtliche Post-Graduate-Lehrangebote. Aber diese Angebote sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen – noch zu stark an die konventionellen Lehr- und Lernmethoden der Erstausbildung angelehnt und zu wenig abgestimmt auf die Lebens- und Lernsi-

tuation der Lernenden. Die Hochschulen, zusammen mit Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, müssen sich noch viel intensiver mit den Neu- und Requalifizierungsbedürfnissen, mit dem Profil der Studierenden, mit der Didaktik und Methodik des Lernens für Menschen mit reichhaltiger Berufs- und Lebenserfahrung auseinandersetzen und innovative Lehrangebote entwickeln.

- Hochschulen – genauer die Professoren und Professorinnen, die Angehörigen des Mittelbaus – erbringen hochqualifizierte Leistungen. Die Qualität dieser Leistungen steht und fällt mit der Qualifikation und dem Know-how der Menschen, die hinter diesen Leistungen stehen. Der Förderung und Pflege dieser Leistungen wurde in der Aufbauphase der Fachhochschulen viel zu wenig Beachtung geschenkt. Zwar wurden in den gesetzlichen Grundlagen zur Gründung der Fachhochschulen überall Regelungen über die persönliche Fortbildung und Urlaubssemester der Dozierenden eingeführt. Dies reicht aber bei weitem nicht aus, um die neuen Herausforderungen (z.B. Erhalt und Weiterentwicklung von Wissen, Wissenstransfer in die Lehre und Praxis, Didaktik und Methodik, neue Lehrmethoden wie eLearning oder geleitetes Selbststudium) erfolgreich zu meistern.

### **Der Beitrag des Staates: Weniger Regulation und mehr Autonomie für die Hochschulen**

Bund und Kantone haben sich in den vergangenen fünf Jahren intensiv den Fachhochschulen angenommen. Die Rechtsgrundlagen wurden geschaffen – in der Zwischenzeit auf eidgenössischer Ebene bereits in zweiter Auflage – und beachtliche finanzielle Mittel bereitgestellt. Die Fachhochschulen sind von der Politik sicherlich nicht stiefmütterlich behandelt worden. Trotzdem – oder vielleicht gerade deshalb – macht sich unter den operativ verantwortlichen Schulleitungen von Teilschulen allenthalben ein Unbehagen breit über die Steuerung des schweizerischen Fachhochschulsystems durch die Oberbehörden. Die gleichzeitige, aber geteilte Zuständigkeit von Bund und Kantonen im Hochschulsystem ist kein besonderes Qualitätsmerkmal. Interessensgegensätze zwischen den beiden staatlichen Ebenen bergen die Gefahr, auf Kosten der Hochschulentwicklung ausgetragen zu werden. Entwicklungsprojekte und Innovationen laufen in unserem System der Konsensfindung unendlich langsam. Bei den zuständigen Instanzen von Bund und Kantonen sind allzu viele Kommissionen, Konferenzen, Arbeitsgruppen, Task Forces und Koordinationsgremien am Werk, alle besetzt mit Personen, die diese Aufgaben neben ihrer regulären Arbeit und Funktion übernehmen und deshalb oft zeitlich überfordert sind. Wer hat nicht schon die frustrierende Si-



tuation erlebt, dass am Ende einer Kommissionsitzung das weitere Vorgehen bestimmt wurde, der Blick in die Agenden der Sitzungsteilnehmer aber schonungslos offen legte, dass es fast unmöglich ist, in nützlicher Frist den nächsten Sitzungstermin zu vereinbaren? Die Entwicklung wird dadurch langsam und ineffizient und vor allem verliert sie an Schwungkraft. Das Hochschulwesen als Ganzes kann nicht mithalten mit den rasanten Veränderungen in unserem Umfeld und fällt deshalb relativ gesehen zurück. Es muss im Interesse aller liegen, einen Zustand des *«rien ne va plus»* zu vermeiden (wobei die Assoziation mit dem Spielcasino rein zufällig ist). Klare Leitplanken, weniger Kommissionen und weniger Mikroplanung sind dringend notwendig. Konkret heisst das:

- In der Finanzierung der Hochschulen sind klare und mittelfristig verlässliche Regeln zu vereinbaren. Diese Finanzierungsregeln können und sollen dabei durchaus strukturlenkende Elemente, das heisst Kostenvorgaben, enthalten. Soweit Sparvorgaben im übergeordneten Interesse des Staates und der knappen öffentlichen Mittel notwendig sind, sollen sie mittelfristig verlässlich definiert werden.
- Für die Qualitätssicherung sind nachvollziehbare Standards zu schaffen, die es den Hochschulen erlauben, ihre Leistungen danach auszurichten und zu akkreditieren. Die Beurteilung der Hochschulen durch die Akkreditierungsbehörde soll sich selbstredend an internationalen Massstäben orientieren und für alle Beteiligten (Hochschulen, Studierende und Wirtschaftspartner) transparent sein.
- Die Hochschulen sind von den Oberbehörden als weitgehend autonome Institutionen zu führen, innerhalb der oben genannten Leitplanken in Bezug auf Finanzen und Kosten einerseits und Qualität andererseits.

#### **Der Beitrag der Studierenden: Verantwortung übernehmen und mitgestalten**

Zu oft werden die Studierenden als wichtige Teilhaber am gemeinsamen Haus Hochschule vergessen. Sie sind zahlenmässig unzweifelhaft die wich-

tigste Gruppe. Im Weiteren verkörpern sie die von uns Hochschulleitern immer wieder beschworene Zukunft. Die Studierenden an Fachhochschulen bringen sich bereits heute in bemerkenswerter Weise im Hochschulbetrieb ein – jedenfalls ist dies die Erfahrung an der Zürcher Hochschule Winterthur. Die Studierenden haben in hohem Masse Anteil an der Entwicklung der Hochschulen:

- Eine gute Qualität in der Bildung wird von den Hochschullehrern und den Studierenden gestaltet. Exzellenz entsteht nur dann, wenn Studierende durch ihre fachlichen Beiträge die Lehre mitgestalten.
- Hochschulbildung ist ein kostbares Gut, das von allen Steuerzahlern finanziert wird. Bildung ist ein Entwicklungsprozess, der Zeit braucht. Studierende sollten sich aber bewusst sein, dass übermässig lange Studienzeiten oder mehrmalige Wechsel der Studienrichtungen Kosten für die Volkswirtschaft verursachen und dadurch das Verständnis der Öffentlichkeit für die Hochschulbildung strapazieren.
- Studierende sind, vor allem an grossen Hochschulen, ein zentrales Element der Integration über Fachdisziplinen und Fakultäten hinweg. Durch die studentischen Organisationen und Initiativen tragen sie dazu bei, aus der nüchternen Institution Hochschule ein Stück Heimat zu machen, das weit über die Studienzeit hinaus in die grossen Netzwerke der Alumni-Organisationen hineinreicht.

#### **Schlussbemerkungen**

Nach fünf Jahren Fachhochschulen haben wir in der Schweiz Beachtliches geschaffen. Nicht zu übersehen ist, dass der Schwung der Gründerzeit nachgelassen hat. Dies ist nicht überraschend und wohl auch in der Eigendynamik einer solchen Entwicklung angelegt. Nicht übersehbar ist auch, dass das schweizerische Hochschulsystem insgesamt an Dynamik eingebüsst hat.

Bildung ist ein langfristig angelegtes Unterfangen. Auch wer Bildungspolitik betreibt, muss sich Zeit geben. Die Uhren in der Schweiz laufen aber – so hat man oft den Eindruck – besonders langsam. Dies sollten wir nicht auf die leichte Schulter nehmen, denn die Schweiz steht im internationalen Vergleich in punkto Bildung nicht glänzend da. Wir haben nicht mehr alle Zeit der Welt, unser Haus in Ordnung zu bringen. Packen wir die notwendigen Reformen an: Wer zu spät kommt, den bestraft die Geschichte.



# *Die Zürcher Fachhochschule 2010 und die Entwicklung der Hochschullandschaft Schweiz*

*von Arthur Straessle*



*Die Zürcher Fachhochschule ZFH ist zwar erst sechs Jahre alt, dennoch steht sie bereits vor tiefgreifenden Reformen. Das bedeutet nicht, dass die ZFH anders als die übrigen sechs schweizerischen Fachhochschulen einen schlechten Start erwischt hätte. Sie ist schon heute mit 9000 Studierenden grösser als manche Universität in unserem Land.*

**Dr. phil. Arthur Straessle** ist von Haus aus Historiker. Seit 1995 arbeitet er auf der Erziehungs- bzw. Bildungsdirektion. Er ist Chef des Hochschulamtes. Unter anderem ist er auch Mitglied der Eidgenössischen Fachhochschulkommission sowie verantwortlich für das Aktuariat des Universitätsrates der Universität Zürich.

## **Veränderte Rahmenbedingungen**

Die vorgesehenen Veränderungen an der ZFH sind Teil grosser Umstellungen im nationalen und internationalen Hochschulwesen. Die Träger der verschiedenen Hochschulsysteme zielen dabei mittelfristig auf eine Sanierung der Hochschulsysteme und längerfristig auf eine kohärente nationale Hochschulpolitik ab, um im Sinne der Erklärung von



ZÜRCHER FACHHOCHSCHULE

Bologna die Integration der Schweiz in den europäischen Hochschulraum zu sichern. Die wichtigsten Rahmenbedingungen werden nachstehend zusammengefasst:

#### **Eidgenössische Auflagen und Vorgaben**

Der Bund hat Ende 2003 die sieben 1998 provisorisch bewilligten Fachhochschulen definitiv genehmigt und die Diplome der Studiengänge unbefristet bewilligt. Die Genehmigung der Zürcher Fachhochschule ist aber mit verschiedenen Auflagen hinsichtlich der Organisation und der Führungsstrukturen verbunden. Die Fachhochschulen sollen möglichst autonom, mit eigener Rechtspersönlichkeit und starken Führungsstrukturen ausgestattet sein. Das erfordert im Fall der ZFH einschneidende Änderungen im Verhältnis zu ihren Teilschulen.

Das 1995 verabschiedete eidgenössische Fachhochschulgesetz wird zur Zeit revidiert; das revidierte Gesetz soll 2005 in Kraft treten. Von diesem Zeitpunkt an werden auch die Bereiche Gesundheit, Soziales und Kunst unter eidgenössische Kontrolle kommen. Lediglich die Ausbildung der Lehrkräfte aller Stufen bleibt ausschliessliche Sache der Kantone. Die Pädagogische Hochschule Zürich wird demzufolge von den eidgenössischen Vorgaben nicht erfasst.

#### **Umsetzung der Erklärung von Bologna**

Der Fachhochschulrat der EDK hat in Absprache mit der Schweizerischen Universitätskonferenz SUK Richtlinien für die Umsetzung der Erklärung von Bologna erlassen. Demnach werden bis 2010 gestufte Ausbildungsgänge mit Bachelor- und Masterabschlüssen nach drei bzw. zusätzlichen anderthalb bis zwei Studienjahren eingeführt. In vielen Fachbereichen soll der Bachelorabschluss die Regel sein. Dieser genügt in der Regel nicht für den Zugang zu einem Masterstudium, vielmehr werden zusätzliche Anforderungen zu stellen sein. Mit der Deklaration

von Bologna gleichen sich die Ausbildungsgänge von Universitäten und Fachhochschulen in der Dauer und in den Strukturen sehr stark an, nicht jedoch in den Curricula.

#### **Masterpläne von Bund und Kantonen**

Bund und Kantone werden weiterhin das Fachhochschulsystem finanzieren, wobei der Bund wie bisher einen Drittel der Kosten übernehmen wird. Da die Träger aber mit dem Aufbringen der nötigen Gelder Mühe bekunden, wollen sie mit einem Masterplan 2004-2007 Massnahmen zur Kosteneindämmung und Effizienzsteigerung ergreifen. Das wird sich subventionsrechtlich vor allem auf die Mindestgrösse von Studiengängen, aber auch auf die Finanzierung von Weiterbildung und Dienstleistungen und vielleicht auf die Höhe der Studiengelder auswirken. Zudem setzt sich auf nationaler Ebene neben den Trägern die Eidgenössische Fachhochschulkommission EFHK dafür ein, dass in den Bereichen Architektur und Bauwesen, Life Sciences und Design kleine Studiengänge zu grösseren Kompetenzzentren zusammengefasst werden.

Bund und Kantone planen darüber hinaus mit einem Masterplan 2008 ff. die Hochschulentwicklung der nächsten Dekaden. Es ist zu hoffen, dass dann das Universitätsförderungs- und das Fachhochschulgesetz von einem einzigen Hochschulförderungs-gesetz abgelöst sowie die Fachhochschul- und die Universitätsvereinbarung (FHV bzw. IUV) zu einer gemeinsamen Hochschulvereinbarung zusammengefasst werden. Die schweizerische Universitätskonferenz und der Fachhochschulrat der EDK werden vielleicht in einem einzigen nationalen Hochschulrat aufgehen, der sich von einem Wissenschaftsrat unterstützen lässt. Zwischen den verschiedenen Hochschulsystemen sollten die Lehrangebote bereinigt werden, und unter den Hochschulen müssten Kooperation und Wettbewerb gleichermaßen spielen.



### Der Umbau der Zürcher Fachhochschule

Der Fachhochschulrat als oberstes strategisches Organ der ZFH muss nun unter der Leitung unserer Bildungsdirektorin zum einen auf die Auflagen des Bundes und die im Masterplan 2004-07 vorgesehenen Massnahmen reagieren. Gleichzeitig soll er das einmalige Entwicklungspotential der ZFH mit ihrer fachlichen Vielfalt ausnützen, um sie zu einer der attraktivsten Hochschulen des Landes auszubauen. Mit der Umsetzung der Erklärung von Bologna ist schliesslich die Integration in die sich erst bildende nationale Hochschullandschaft zu gewährleisten, welche Teil einer europäischen Hochschulwelt und damit einer internationalen Wissensgemeinschaft der Lehrenden und Forschenden sein wird. Die Zürcher Fachhochschule wird 2010 etwa auf folgenden Grundlagen beruhen:

### Ein neues Fachhochschulgesetz

Das bisherige kantonale FH-Gesetz sah die ZFH als Holding ohne Rechtspersönlichkeit und ohne Hochschulleitung. Strategisch wurde sie vom Fachhochschulrat geführt, unterstützt vom Hochschulamt als geschäftsführendem Organ. Unter dem ZFH-Dach versammelten sich acht autonome staatliche und private Hochschulen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Was für die Aufbauphase von Vorteil war, genügt heute nicht mehr. Mit einem neuen Gesetz kann ab 2005/06 auf die Vorgaben des Bundes und die Erfordernisse der sich wandelnden Hochschullandschaft reagiert werden.

### Drei selbstständige staatliche Hochschulen

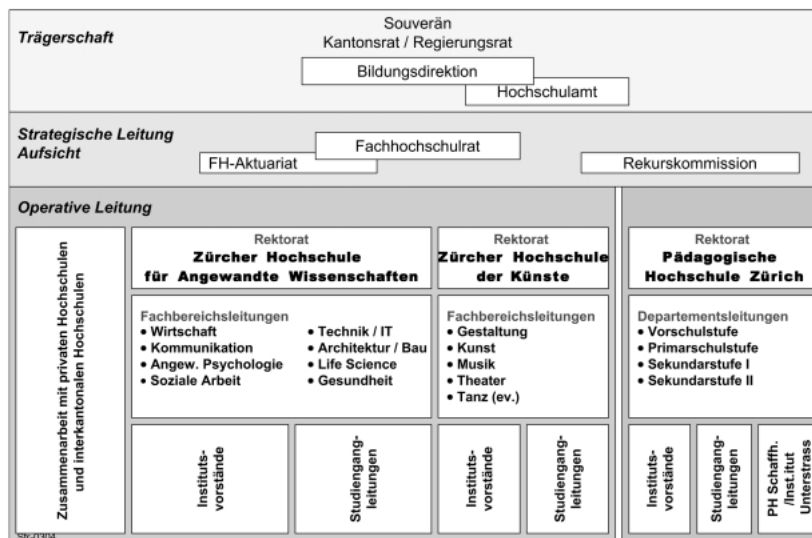
Die acht Teilschulen der Zürcher Fachhochschule werden ab 2006/07 in drei gleichberechtigten, eigenständigen staatlichen Hochschulen zusammengefasst:

#### – Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Sie ist ein Zusammenschluss der Zürcher Hochschule Winterthur mit der Hochschule Wädenswil und den Hochschulen für Angewandte Psychologie und für Soziale Arbeit. Vermutlich wird auch ein Fachbereich Gesundheit angegliedert (z.B. Pflegeberufe, Ergo- und Physiotherapie). Standorte dieser Hochschule werden Winterthur, Zürich und Wädenswil sein. Die Integration der interkantonalen Konkordatschule Wädenswil ist von der Zustimmung des Konkordatsrates abhängig.

#### – Zürcher Hochschule der Künste

Sie besteht aus der heutigen Hochschule Musik und Theater und der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich. Heutige Standorte: Zürich und Winterthur.



## → Pädagogische Hochschule Zürich

Sie wird in der heutigen Form weiter bestehen. Auch die enge Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen und der Hochschule für Heilpädagogik wird davon nicht berührt.

An allen drei Hochschulen wird die Deklaration von Bologna umgesetzt, und die jetzigen FH-Studiengänge werden von Bachelor- und Masterstudiengängen abgelöst. Bisher ganz oder überwiegend subventionierte private Hochschulen werden vom Kanton übernommen. Mit den berufsbegleitenden privaten Zürcher Hochschulen für Technik und Wirtschaft werden Zusammenarbeitsverträge abgeschlossen.

## Schaffung von Kompetenzzentren mit klarer Profilbildung

An den drei Hochschulen werden sich ergänzende oder verwandte Fachbereiche nach Möglichkeit an jeweils einem Standort zusammengeführt, wobei jeder Fachbereich einen oder mehrere Studiengänge umfasst. Dieser Konzentrationsprozess dient der Bildung von Kompetenzzentren mit überregionaler Bedeutung, dank klarer Profilbildung aber auch der Erfüllung des erweiterten Leistungsauftrages. Er erlaubt trotz hohem Qualitätsanspruch eine bessere Bündelung der nur beschränkt verfügbaren Ressourcen.

## Der Fachhochschulrat als strategisches Oberorgan

Die drei autonomen Hochschulen werden von der Bildungsverwaltung abgekoppelt und erhalten starke Führungsstrukturen mit verantwortlichen Hochschulleitungen. Das Mitspracherecht der Hochschulangehörigen bleibt gewahrt.

Der Fachhochschulrat wird verstärkt und weiterhin als strategisches Oberorgan für den gesamten

Fachhochschulbereich zuständig sein. Den drei Hochschulen können wissenschaftliche Beiräte zur Seite gestellt werden. Die Zürcher Fachhochschule wird nur noch als Hintergrund dienen, vor dem die drei Hochschulen eigenverantwortlich agieren und kooperieren werden.

Im Rahmen der Umsetzung solcher Vorgaben wird sich die Zürcher Hochschule Winterthur mit den erwähnten Partnerschulen zu einer autonomen Hochschule mit neun Fachbereichen und über 4000 Studierenden sowie zahlreichen Bachelor- und Masterstudiengängen entwickeln und über ein ausgebautes Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebot verfügen. Mit mehreren hervorragenden Kompetenzzentren und zahlreichen Instituten wird sie eine überaus attraktive Partnerin anderer Hochschulen im In- und Ausland sein.



## ***Berner Bär am Schnellsten***

*von Peter Ziegler*



*Für einmal war der Berner Bär schnell, sehr schnell. Früher als alle anderen Fachhochschulen hat die Berner Fachhochschule (BFH) restrukturiert und konzentriert, das heisst: 13 Teilschulen wurden in Departemente zusammengefasst und diese strategisch neu ausgerichtet.*

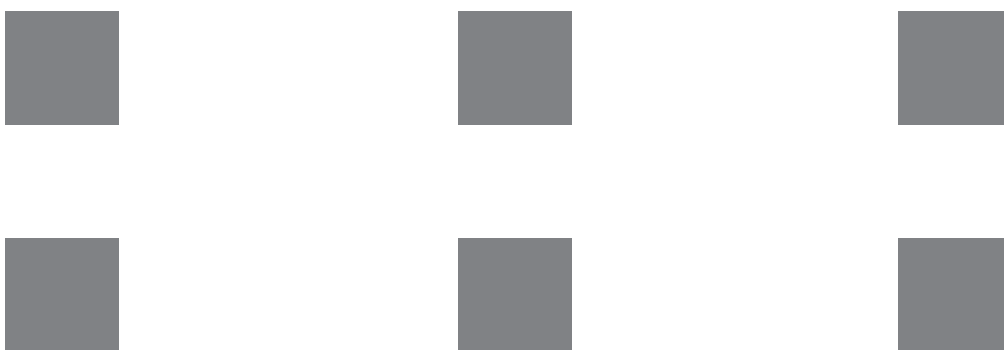
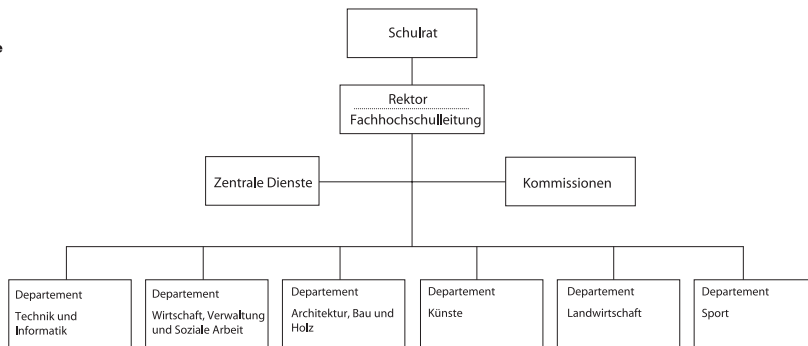
**Dr. Peter Ziegler** ist Rektor der Berner Fachhochschule (BFH). Zuvor war er Direktor der Swiss Foundation for World Affairs in Washington D.C.. Dr. ès sc. pol. (Genf), MSc (Columbia, New York), BA Honours (Exeter, GB).

Seit Beginn des Studienjahrs 2003/04 setzt sich die BFH aus folgenden Departementen zusammen: Technik und Informatik (mit Studienorten Biel, Burgdorf, für berufsbegleitende Studien fallweise auch Bern); Architektur, Bau und Holz (Biel und Burgdorf); Wirtschaft, Verwaltung und Soziale Arbeit (Bern); Künste (Bern). Dazu kommen die beiden (kleineren) Departemente Sport (Magglingen) und Landwirtschaft (Zollikofen), beide mit je eigener Trägerschaft und eigener Finanzierung.

## Berner Fachhochschule – Führungsstruktur ab 1.1.2004



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise



Die Neustrukturierung und strategische Neuausrichtung der BFH hat uns alle sehr gefordert. Architektur-Studiengänge zum Beispiel, die bis anhin an den drei Hochschulen für Technik und Architektur in Bern, Biel und Burgdorf angeboten wurden, mussten an einem Studienort und in einem Departement zusammengefasst werden. Die Maschinentech-nik-Anlagen zum Beispiel, wie es sie bis anhin in Bern, Biel und Burgdorf gab, mussten an einem Ort (Burgdorf) konzentriert werden. Et cetera.

Ab Studienjahr 2003/04 also gelten die neuen Strukturen. Die BFH-Leitung setzt sich neu aus dem Rektor und den Leitern der sechs Departemente zusammen. Eigentlich ist es erstaunlich, wie rasch sich Dozierende und Studierende mit den neuen und in den neuen Verhältnissen zurechtgefunden haben. In-des: Es wird kein Ausruhen auf den Lorbeeren geben. Nach erfolgreich realisierter Neustrukturierung und Neuausrichtung stehen neue Herausforderungen an, gilt es doch, «Bologna» zu realisieren, die Studienangebote laufend den aktuellen Trends in Wirtschaft und Gesellschaft anzupassen, bestehende Angebote zu überprüfen und inhaltlich zu erneuern.

Es wird also spannend bleiben in der BFH – Change wird eine Konstante in der BFH bleiben. Doch Change produziert nicht nur Stress – Change kann auch Spass machen. Spass? Ja, die Voraussetzung

hiefür ist freilich, dass man das behält, was der Engländer «an open mind» nennt, intellektuelle Of-fenheit. Und sollte es doch einmal zuviel werden, sollte eine gewisse Change-Müdigkeit einsetzen, so sollen sich die Hauptbetroffenen, die Dozierenden, eins vor Augen halten: Sie sind privilegiert. Denn: Was gibt es Schöneres und Sinnvolleres, als junge Menschen zu unterrichten. Was gibt es Schöneres und Sinnvolleres, als sich zu engagieren für die Aus- und Weiterbildung junger Studentinnen und Studen-ten.

Trotz all des Change bleibt indes eins unverän- dert, nämlich unsere Zielsetzung. Diese lautet: Wir öffnen unseren Studentinnen und Studenten die To-re zu einer erfolgreichen beruflichen Zukunft, wir setzen neue Akzente in der Hochschulbildung, zeigen Innovationsfreude und Innovationskraft, lösen kreative Impulse aus, erbringen Forschungs- und Dienst-leistungen für Wirtschaft und Gesellschaft – und tragen hierdurch zur Attraktivität und Vitalität des Wirtschafts-, Kultur- und Wissensstandorts Bern bei.



# Grundlinien der Fachhochschulentwicklung

von Blaise Roulet



*Die Suche nach Effizienzsteigerungen und eine bessere gesamtschweizerische Koordination in der Angebotsgestaltung sind die nächsten grossen Herausforderungen bei der Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen.*

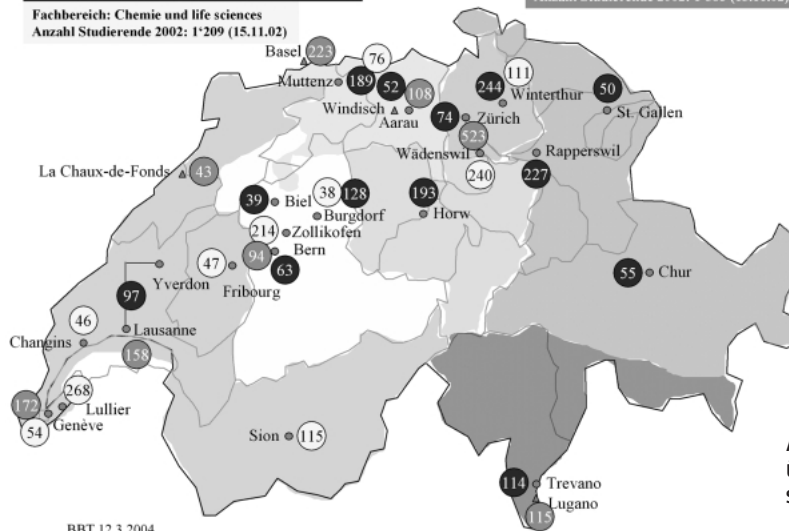
**Blaise Roulet** ist Vizedirektor des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie und zugleich Leiter des Leistungsbereichs Fachhochschulen.

Der Bundesrat hat den sieben Fachhochschulen am 15. Dezember 2003 eine unbefristete Genehmigung erteilt. Damit hat er die Aufbau und Pionierphase abgeschlossen und den einzelnen Ausbildungsstätten gleichzeitig den Status als echte und attraktive Ausbildungsstätten für ein Studium auf Hochschulstufe bestätigt. Dieser Entscheid ist das Ergebnis einer umfassenden Überprüfung der Institutionen und ihrer Leistungsaufträge. Die nun erteilten unbefristeten Genehmigungen öffnen den Fachhochschulen den Weg zu einer eigenständigen und zukunftsgerichteten Entwicklung. Der Bundesrat hat im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung die Autonomie der Schulen gestärkt und sich darauf konzentriert, mit gezielten Auflagen Verbesserungen in den Führungs- und Organisationsstrukturen sowie insbesondere der Angebotsgestaltung anzustreben.

Fachbereich: Architektur, Bau- und Planungswesen  
Anzahl Studierende 2002: 1'747 (15.11.02)

Fachbereich: Design  
Anzahl Studierende 2002: 1'583 (15.11.02)

Fachbereich: Chemie und life sciences  
Anzahl Studierende 2002: 1'209 (15.11.02)



BBT 12.3.2004

Abbildung 1:  
Übersicht Standorte mit  
Studierendenzahlen

### Bessere gesamtschweizerische Koordination des Angebots in den Diplomstudien

In den Bereichen Architektur, Bau- und Planungswesen, Chemie, Life sciences sowie teilweise auch im Design stellt eine stärkere Schwerpunktbildung eine *Conditio sine qua non* dar, um mittel- und langfristig personell und sachlich die benötigten Ressourcen an den Schulen bereitzustellen und eine effiziente Bewirtschaftung der Einrichtungen zu garantieren: d.h. eine ausreichende Grösse des Lehrkörpers und des Mittelbaus, eine wirtschaftliche Nutzung der teils sehr teuren Infrastruktur (Laboreinrichtungen) und Überwindung der unterkritischen Studierendenzahlen. Ziel dieser Massnahmen ist es, die genannten Fachbereiche zu stärken, sie innerhalb der Hochschullandschaft besser zu profilieren und wettbewerbsfähiger zu machen. Der Bundesrat hat die Eidgenössische Fachhochschulkommission beauftragt, bis Mitte 2005 einen Bericht zu verfassen, der konkrete Vorschläge für eine bessere Abstimmung des Angebots in den erwähnten Fachbereichen beinhaltet. In enger Zusammenarbeit mit den Trägern sollen die Rahmenbedingungen für eine effiziente Angebotsgestaltung erarbeitet werden.

### Effizienzsteigerung in der Lehre

Die Attraktivität der Fachhochschulen hat ihren Preis. Zunehmend mehr Studierende interessieren sich für einen praxisnahen Ausbildungsgang auf Hochschulstufe. Demgegenüber gibt es nach wie vor zu viele Studiengänge und zu viele Standorte mit zu geringen Grössen. Auch wenn der Konzentrationsprozess in allen Regionen läuft, sind Bund und Träger in der Steuerung des Gesamtsystems weiterhin gefordert. Dies betrifft gleichermassen Mindestgrössen bei den Standorten und den Studiengängen sowie klare strategische Vorgaben beim Ausbau der Infrastruktur.

Bei der Bereinigung des Angebots bilden die stark steigenden Studierendenzahlen und die Einführung der zweistufigen Ausbildung Bachelor/Master massgebliche Faktoren. Die Umsetzung der Bologna-Kriterien, namentlich die Einführung von ECTS (European Credit Transfer System) sowie die dazugehörige Modularisierung, neue Studienstrukturen (Kontakt-/Selbststudium) und die Erhöhung der Mobilität werden den Konzentrationsprozess begünstigen.

Die finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte macht es unabdingbar, einen Teil der steigenden Studierendenzahlen über gezielte Effizienzsteigerungen aufzufangen (Zusammenlegung von Studiengängen, neue Lehr- und Unterrichtsformen, Anpassung der Betreuungsverhältnisse). Im Rahmen des Masterplans sind Bund und Träger damit beschäftigt, die richtigen Anreize zu schaffen, um gesamtschweizerisch eine bessere Abstimmung der Angebote zu erreichen. Gefragt sind Grundsatzentscheide und dazugehörige Massnahmen, die Effizienzsteigerungen fördern, ohne den Trägern die Autonomie und Verantwortung für eine eigene, den Bedürfnissen der Region und der Arbeitswelt angepasste Entwicklung der Schulen einzuschränken.

### Institutionelle Zusammenarbeit als Schlüssel zum Erfolg

Bund und Kantone tragen im Fachhochschulbereich gemeinsam die Verantwortung für ein funktionierendes Gesamtsystem. Die institutionelle Zusammenarbeit hat wesentlich an Bedeutung gewonnen. Absprache und Koordination bezüglich Zielen und Steuerung des Gesamtsystems zwischen Bund und Trägern haben sich als Erfolgsrezepte für eine erfolgreiche Entwicklung der Fachhochschule bewährt. Die Zusammenarbeit des Bundes mit den Kantonen sowie ihren gemeinsamen Organen (Fachhochschulrat der EDK und Konferenz der Fachhochschulen der

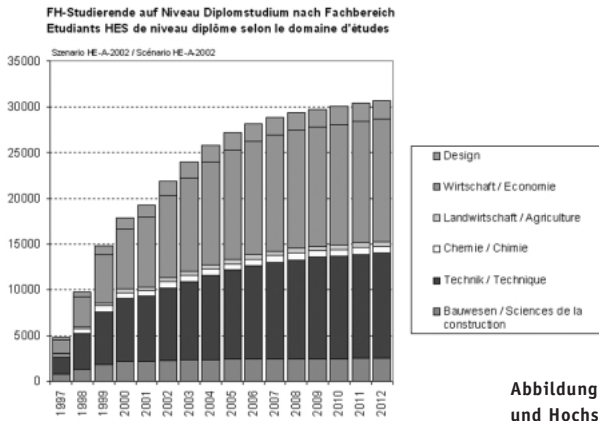


Abbildung 4: Studierende und Hochschulabsolventen: Prognosen 2003-2012, BFS 2003

Schweiz, KFH) sollen neu auch im Fachhochschulgesetz noch stärker betont werden (siehe Art. 1a des Entwurfs zum Fachhochschulgesetz). Die Ergänzung des bisherigen Art. 1 FHSG spiegelt die heutige Praxis wider und konkretisiert den Grundsatz des kooperativen Föderalismus. Das Bestreben und die Verantwortung, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und Differenzen – so weit möglich – einvernehmlich zu bereinigen, haben bereits die Gespräche bezüglich Notwendigkeit, Umfang und Inhalt der Teilrevision geprägt und für beide Seiten gute Ergebnisse gebracht.

Mit der Schaffung der Hochschullandschaft Schweiz werden die Anforderungen an die Steuerung des Gesamtsystems noch steigen. Im Rahmen des Masterplans und bei der Gestaltung der Hochschullandschaft Schweiz steht die Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen in zentralen hochschulpolitischen Fragestellungen in den nächsten Jahren auf dem Prüfstand. Die Bereitschaft und die Überzeugung von Bund und Kantonen, gemeinsam die Hochschullandschaft Schweiz einzurichten, machen Mut, dass es gelingt, dieses grosse und ehrgeizige Reformvorhaben in den nächsten Jahren auch umzusetzen.

### Fokus auf Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

Die Forderung des Bundes nach einer besseren Koordination und Straffung des Angebots dient der Förderung von effizienten Strukturen und einer markt- und bedürfnisorientierten Ausrichtung des Angebots. In viel entscheidenderem Masse steht diese Forderung aber für das Erreichen der grundlegenden Ziele der Fachhochschulreform, die Innovationsförderung und die Unterstützung der Entwicklung der grossen Wirtschaftsregionen. Im Zusammenspiel von Lehre und angewandter Forschung und Entwicklung nehmen die Fachhochschulen neben der Ausbildung

hochqualifizierter Kader eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – insbesondere KMU – ein. Die Schweiz kann die sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen nur bewältigen, wenn Innovation und Wettbewerbsfähigkeit gefördert und die Konkurrenzfähigkeit unserer Unternehmen sichergestellt ist. Deshalb müssen sich die Türen zwischen Hochschulen und Unternehmen stärker öffnen. Die Fachhochschulen als Brücken zwischen Wirtschaft und Wissenschaft können dazu beitragen, das in der Schweiz vorhandene Innovationspotential besser zu nutzen. Sie sind nahe am Markt und in der Region verankert. Dies hat der Bundesrat erkannt und die Bildungspolitik als ein zentrales Thema der schweizerischen Wachstumspolitik in das kürzlich geschnürte Wachstumspaket eingebaut.



# Die Zukunft der Schweizer Wirtschaft entscheidet sich auch an den Fachhochschulen

von Anita Fetz



*Die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes und der Wirtschaft ist in einer Wissensgesellschaft abhängig von Bildung und Qualifikation der Menschen. Die laufende Revision des Fachhochschulgesetzes setzt derzeit wichtige Meilensteine für eine Qualitätssteigerung, von der nicht nur die Abgängerinnen und Abgänger der Fachhochschulen profitieren werden, sondern auch Wirtschaft und Gesellschaft. Das gilt so lange, wie in der zweistufigen Ausbildung der Erstabschluss (‹Bachelor›) praxisorientiert und berufsqualifizierend ausgestaltet wird.*

**Anita Fetz** vertritt als Ständerätin in Bern den Kanton Basel-Stadt. Sie gehört der Sozialdemokratischen Partei an. Frau Fetz ist Vizepräsidentin der ständerätlichen Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK).

Die Schweiz ist bekanntlich ein Land ohne Rohstoffe und deshalb ist unser Wohlstand ganz entscheidend vom Können der Menschen abhängig. Investitionen in Bildung, Forschung und Technologie sind deshalb Match entscheidend und dürfen auch zu Sparzeiten nicht eingefroren werden.



Derzeit wird im Parlament das Fachhochschulgesetz (FHSZ) aus dem Jahre 1995 revidiert. Diese Teilrevision hat hauptsächlich zwei Ziele: Die Integration des Bereichs Gesundheit, Soziales und Kunst (GSK) in das Fachhochschulsystem und die gesetzliche Verankerung der Bologna-Reform, also die Umsetzung des zweistufigen Ausbildungssystems mit «Bachelor»- und «Master»-Abschluss. Mit diesen Abschlüssen erhöht sich einerseits die nationale und internationale Anerkennung der Studienleistungen. Andererseits wird mit dem Erstabschluss «Bachelor» eine Hochschulbildung für Berufspraktiker/innen eingeführt, die innert drei Jahren erfolgreich absolviert werden kann.

#### Kontroverse zur Finanzierung

Für grosse Diskussionen in der vorbereitenden WBK-Kommission und im Plenum des Ständerates hat naturgemäss die Finanzierung gesorgt. Der Bundesrat hat in seiner Botschaft vorgeschlagen, dass die subventionsrechtliche Gleichstellung der GSK-Fachhochschulen aus finanzpolitischen Gründen über das Jahr 2007 hinaus aufgeschoben werden kann. Sekundiert wurde er durch die Finanzkommission. Der Rat hat sich dann richtigerweise für die Streichung dieser Einschränkung ausgesprochen. Es kann nicht sein, dass ausgerechnet die frauenorientierten Ausbildungsrichtungen subventionsrechtlich diskriminiert würden. Ebenfalls festgehalten wurde an der gesetzlichen Verpflichtung, dass der Bundesanteil an die Investitions- und Betriebskosten der Fachhochschulen 30% betragen soll. Die Teilrevision des Fachschulgesetzes gibt dem Bund erheblich mehr Kompetenzen, deshalb ist es unabdingbar, dass er auch seine finanziellen Verpflichtungen einhält. Alles andere wäre von den Kantonen als Affront empfunden worden.

#### Nur wirklich qualifizierende «Bachelor»-Studiengänge...

Längere Diskussionen löste auch die Einführung des zweistufigen Ausbildungssystems aus. Über alle Partei- und Kantons Grenzen hinweg war man sich einig, dass die Umsetzung mit Risiken verbunden ist: Das zweistufige System kann dazu verleiten, den ersten Abschluss minder zu schätzen, als er es verdient. Die Folgen wären verheerend für die finanzielle Situation von Fachhochschulen und Trägerkantonen. Zudem würde eine solche «Abwertung» des «Bachelors» den Student/innen ebenso wie dem Arbeitsmarkt einen Bärendienst erweisen. Warum ist das so?

Das zweistufige System sieht nach drei Studienjahren den «Bachelor»-Abschluss vor. Dieser Abschluss muss eine vollwertige, praxisnahe, berufsspezifische Hochschulausbildung sein: Wer den «Bachelor» erworben hat, soll von Wirtschaft und Staat als Arbeitgeber voll einsetzbar sein. Der Bachelor Abschluss muss die Regel sein, der Master die Ausnahme bleiben.

Denn wird diese Aufgabe an den «Master»-Abschluss, also den weiterführenden und spezialisierten Ausbildungsgang delegiert, verlieren die Studierenden wertvolle Jahre, der Arbeitsmarkt hoch qualifizierte Mitarbeiter/innen und die Kantone Finanzen, weil die zusätzliche Zahl Studierender die Mittel der Fachhochschulen mit Sicherheit sprengen wird.

Dass diese Gefahr besteht, haben wir bei der Vorbereitung der Revision gesehen. Der Bundesrat hat, wie wir das alle gewollt und begrüsst haben, auch die Bereiche Gesundheit, Soziales und Kunst im Gesetz aufgenommen. Allerdings wollte er dort einen Grad von 70 Prozent «Master»-Abschlüssen zulassen – eine viel zu hohe Zahl.



### **... werden die «Bologna»-Hoffnungen erfüllen**

Das Beispiel zeigt ein weiteres Problem: Die meisten technischen Berufe, die an Fachhochschulen gelehrt werden, sind für die Wirtschaft gedacht. Die Wirtschaft wird also den zusätzlichen Ausbildungsstand nach Angebot und Nachfrage honorieren. Beim Staat, der bei den Gesundheits- und Sozialberufen der grösste Nachfrager ist, ist das anders. Dort entscheidet der Bildungsabschluss über die Lohnklasse. Ich habe nicht ausgerechnet, welche Kostensteigerung auf das Gesundheitswesen und damit auf Gemeinden, Kantone und alle Prämienzahler/innen zukäme, wenn wirklich 70 Prozent unserer Krankenschwestern den «Master»-Titel tragen würden. Damit ist natürlich überhaupt nicht gesagt, dass dieser Titel nicht angeboten und nachgefragt werden soll, im Gegenteil: Beides ist selbstverständlich sinnvoll. Aber beides ist nur in Massen sinnvoll. Sonst wird der Zugang wie heute schon beim Medizinstudium mit Zulassungsbeschränkungen versehen werden.

Wie bei den kantonal getragenen Universitäten dürfen wir uns auch bei den Fachhochschulen keinen Illusionen hingeben: Aus ganz pragmatischen Gründen und auch ohne die Bildung kaputt sparen zu wollen (wie das gewisse Kreise gerne tun würden), müssen wir einen weiteren Qualitätssprung erreichen. Wir können in der kleinräumigen Schweiz nicht mehr an allen Schulen alle Fächer und Spezialitäten anbieten. Nicht die Konsolidierung wird das künftige Ziel sein, sondern Qualitätssteigerung und Angebotsoptimierung. Das wird zwischen den einzelnen Fachhochschulen ebenso wie zwischen den Universitäten zu Kooperationen und Portfolibereinigungen führen müssen. Schliesslich sollen die Finanzen nicht vorwiegend in die Strukturen sondern in die Bildungsqualität investiert werden.

### **Gute Karten für die Fachhochschulen!**

Das Fachhochschulgesetz geht in die richtige Richtung. Es setzt auf berufsspezifische Abschlüsse und auf Qualität. Es garantiert die Vereinheitlichung und damit die nationale und internationale Anerkennung und Durchlässigkeit bei Studien und Abschlüssen. Und es integriert die Berufe aus den Bereichen Gesundheit, Soziales und Kunst. Damit verfügen die Fachhochschulen auch im Vergleich zu den anderen Hochschulen (den kantonalen Universitäten sowie den eidgenössisch-technischen Hochschulen) über wirklich gute Karten. Es ist zu hoffen, dass der Nationalrat als Zweitrat diesen Kurs weiterverfolgt.





# «Gleichwertig und andersartig» – ein politisches Credo, das im Alltag zu «andersartig und ungleichwertig» verkommt

von Franz Baumberger

*«Gleichwertig, aber andersartig» war das beliebte Credo der Politik nach der Fachhochschulwerdung. Acht Jahre nach deren Gründung sind die Fachhochschulen zwar andersartig, aber in der Gleichwertigkeit von den universitären Hochschulen meilenweit entfernt.*

**Prof. Dr. Franz Baumberger** ist Präsident des Dozierendenverbandes der Schweizer Fachhochschulen «h-ch». Er ist Dozent für Organische Chemie an der Berner Fachhochschule Burgdorf.



Knapp acht Jahre sind sie alt, die schweizerischen Fachhochschulen. Und zum Start ins neue Jahr haben sie alle die unbefristete Betriebsbewilligung durch den Bundesrat erhalten. Dennoch werden sie nicht so rasch zur Ruhe kommen. Bis zum Jahre 2010 soll ein europäischer Hochschulraum geschaffen und alle Ausbildungen auf Tertiärstufe sollen nach dem Bologna-Modell umgestaltet werden. Zudem läuft im Jahre 2007 das Universitätsförderungsgesetz aus. Es soll durch ein einheitliches Hochschulgesetz, das sowohl für die Fachhochschulen, als auch für die Universitäten Geltung hat, ersetzt werden. Ein Hochschulgesetz für beide Hochschultypen setzt



Vergleichbarkeit voraus. «Gleichwertig, aber andersartig» ist das verbale Credo der Politik, wenn es um die Fachhochschulen und die Universitäten geht. Was ist die Sachlage im Alltag? Sie sieht völlig anders aus.

wusst oder unbewusst nimmt man damit in Kauf, dass ein Lehrkörper nie so wird funktionieren können wie ein Industriebetrieb. Die Quadratur des Kreises kann bekanntlich nicht gelingen.

### **Führungs- und Organisationsstruktur**

Universitäre Führungs- und Organisationsstrukturen sind über Jahrzehnte, ja teilweise über Jahrhunderte organisch gewachsen. Sie sind erprobt, die «Kinderkrankheiten» sind überstanden und sie haben sich im Alltag der Hochschule bewährt. Universitäre Führungs- und Organisationsstrukturen tragen dem «Unternehmen» Universität Rechnung. Sie berücksichtigen das Zusammenspiel von Dutzenden von Dozierenden in einem Lehrkörper und gewähren ihnen soviel Freiheit wie möglich. Den Fachhochschulen hat man industrielle Führungs- und Organisationsstrukturen aufgepfropft, hierarchisch geordnet und ohne Selbstverwaltung. Eine Fachhochschule ist kein Industriebetrieb. Wir haben keine «fordistische» Arbeitsteilung. Jeder Dozierende ist verantwortlich für die Lehre und den Lernerfolg der Studierenden. Der Bund selbst hat den Fachhochschulen einen vierteiligen Leistungsauftrag erteilt, bei dem wir Lehre, F&E, Dienstleistungen, Weiterbildung und nationale sowie internationale Zusammenarbeit unter einen Hut bringen sollen. Zum einen sollen die Dozierenden einem umfassenden Leistungsauftrag nachkommen, die dafür notwendigen «hochschulwürdigen» Strukturen werden ihnen aber verwehrt. Be-

### **Zugang zu den Fachhochschulen**

Während jeder Gymnasiast, unabhängig von seinem Maturitätstypus freien Zugang zu jedem Studium an der Universität hat, werden Berufsmaturanden auf den Weg zu den Fachhochschulen künstliche Hürden in den Weg gestellt. Zu den technischen Studienfächern beispielsweise wird nur zugelassen, wer eine technische oder gewerbliche Berufsmaturität hat. Vergleichbar wäre diese Situation bei den Gymnasiasten mit einem Absolventen mit Schwerpunktausbildung Altphilologie, der damit nur Zugang zu den altphilologischen Studienfächern hätte. Noch immer halten die Entscheidungsträger bei Bund und den Kantonen an dieser künstlichen Schranke fest. Zu hoffen bleibt, dass die Revision des Fachhochschulgesetzes auch hier eine Korrektur bringen wird und die Bundes-Parlamentarier diese Hürde niederreißen werden. Diese Korrektur ist umso nötiger, als eine Berufsmaturität, die den freien Zugang zu allen FH-Disziplinen nicht gewährt, international nicht einer allgemeinen Hochschulreife entspricht. Damit wird auch die internationale Anerkennung der FH-Diplome gefährdet. Auch hier haben die Universitäten das (vermeintliche) Problem schon längststens gelöst: Wer die Grundvoraussetzungen für ein Studienfach nicht

mitbringt, hat diese im Verlaufe der ersten Studiensemester nachzuholen. Welchen vernünftigen Grund gibt es, diese Regelung nicht auch bei den Fachhochschulen anzuwenden und die Berufsmaturität als allgemeinen Zutritt zu den Fachhochschulen zu anerkennen?

#### **Lehrdeputat und die Mär vom teuren Klassenunterricht**

Allenthalben wird darauf verwiesen, dass der FH-Unterricht im Klassenverband teurer sei als der Vorlesungsbetrieb an den universitären Hochschulen. Volkswirtschaftlich darf man aber die drei Jahre FH-Ausbildung nicht isoliert betrachten. Die Studierenden der FH haben zum Grossteil eine Lehre hinter sich, haben also während mindestens dreier Jahre der Volkswirtschaft schon zugeeignet. Im Vergleich dazu haben die universitären Studierenden eine gymnasiale Maturität gemacht und der Volkswirtschaft die Kosten aufgebürdet. Ein weiterer Aspekt sind die unterschiedlichen Lehrdeputate an den Unis und den FHs. Ein Uni-Dozent hat ein durchschnittliches Lehrdeputat von 6–8 Wochenlektionen bei 14 Semesterwochen, an den FH sind die Lehrdeputate immer noch bei durchschnittlich 20 Wochenlektionen bei 17 Semesterwochen. Würde man also bei den Unis den gleichen subventionsrechtlichen Massstab anwenden wie bei den FH, so müssten sämtliche UNI-Studiengänge, die nicht mindestens 75 Studierende pro Jahrgang aufweisen, geschlossen werden, um nur einigermassen vergleichbar kostengünstig zu unterrichten. Bei Deputat und subventionsrechtlicher Regelung klaffen abgrundtiefe Lücken.

#### **Berufsbefähigung und Regelabschluss**

Die Reorganisation der Hochschulen nach dem System von Bologna führt sowohl bei den Fachhochschulen wie bei den Universitäten zu einer zweistufigen Ausbildung mit Bachelor- und Master-Abschlüssen. Während der FH-Bachelor zur Berufsbefähigung führen muss (KFH, BBT), soll der UNI-Bachelor lediglich ein Mobilitäts-Bachelor sein. Gleichwertig sind diese Abschlüsse bestenfalls dem Namen nach.

Gleichwertig ist dieses System aber auch in Bezug auf den Regelabschluss nicht. Die SUK hält in ihrem Thesenpapier zu Bologna fest: «Das Bachelor- und Masterstudium zusammen ersetzen das bisherige einstufige Diplom- resp. Lizentiatsstudium. Sie gelten ... als zwei Stufen desselben Ausbildungsganges. Die SUK ersetzt also das heutige Lizenziat durch Bachelor- und Masterstudium und nimmt damit eine (formale) Verlängerung der Richtstudienzeiten in Kauf. Bei der KFH und EDK geht man für die Fachhochschulen davon aus, dass höchstens 25 % aller

Bachelor-Absolventen ein Master-Studium anhängen werden. Der Regelabschluss bei den Fachhochschulen ist also der Bachelor. Dafür verkürzt man bei den Fachhochschulen die Ausbildungszeit (im Vergleich zu heute) noch auf drei Jahre. Gleich sind die Namen; deren politische Wertigkeit spricht Hohn.

Die Fachhochschulen sollen mit ihren Berufsmaturanden in nur drei Jahren eine Berufsbefähigung erlangen. Eine Berufsbefähigung, die die Universitäten mit ihren Gymnasiasten offenbar nicht erreichen können. Hierbei sollen die Fachhochschulen bei einer zukünftig verkürzten Ausbildungszeit auch noch das Niveau halten, das dem heutigen FH-Abschluss gleichkommt.

Der Dozierendenverband hat nichts dagegen, wenn Politiker bei ihren Entscheiden auch auf den Geldbeutel schauen, aber bitte nicht nur bei den Fachhochschulen, sondern bei allen Hochschulen. Wir von den Fachhochschulen wollen – obwohl andersartig – gleichwertig sein.





# Sind die Fachhochschulen auf dem «richtigen» Weg in die Zukunft?

Von Christian Aeberli, Avenir Suisse, Zürich



*Mit der Unterzeichnung der Bologna-Deklaration im Jahre 1999 wurde die grösste Reform in der Geschichte der Hochschulen in die Wege geleitet. Nationale Grenzen wurden gesprengt; aus 40 Ländern entsteht ein einziger grosser Hochschulraum.*

**Christian Aeberli** ist Bildungswissenschaftler. Und beim Think Tank Avenir Suisse in Zürich als Projektleiter im Schul- und Bildungsbereich tätig.

Die Fachhochschulen in der Schweiz haben sich auf den Weg nach Bologna aufgemacht. Einige sind vermeintlich schon am Ziel: Sie haben die Studiengänge modularisiert, vergeben dafür ECTS-Punkte und haben die zweigliedrige Studienstruktur mit Bachelor- und Master-Diplomen eingerichtet. An vielen Orten wird weiter überlegt, wie Forschung betrieben, was für Dienstleistungen angeboten oder welche Weiterbildungsangebote aufgebaut werden könnten. Denn das sind die gesetzlichen Vorgaben des Bundes.

Die vielen Aktivitäten haben leider den Blick für die grossen Herausforderungen etwas getrübt. Die Fachhochschulen verkennen, welche Auswirkungen die Öffnung des europäischen Hochschulraums oder

**AVENIR | SUISSE**<sup>100</sup>  
think tank for economic  
and social issues



die Integration der Fachhochschulen in das schweizerische Hochschulsystem haben werden. Sie haben noch kaum realisiert, dass im In- und Ausland neue Konkurrenten ins Spiel kommen. Sie sehen noch nicht, welche Chancen durch die Erweiterung des potenziellen Kreises von Studierenden entstehen.

#### **Hochschulraum Europa**

Die Globalisierung macht vor dem Schul- und Bildungswesen nicht halt. Ausdruck dafür ist zum Beispiel die international angelegte Pisa-Studie, in der in 32 Ländern die Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler am Ende der Volksschulzeit erhoben wurde. Oder eben das mittlerweile von 40 Staaten unterzeichnete Abkommen von Bologna. Mit der Umsetzung der Bologna-Deklaration werden die Studiengänge in Europa harmonisiert. Es entsteht eine neue grosse europäische Hochschullandschaft mit mehr Transparenz und Wettbewerb zwischen den einzelnen Hochschulen.

Künftige Studierende werden ihren Studienort aufgrund des Profils und der Qualität einer Hochschule auswählen. Das gilt besonders für das an den Bachelor-Grad anschliessende Masterstudium. Nationale Präferenzen treten in den Hintergrund. Ausschlaggebend für die Wahl eines Bildungsstandorts durch die Studierenden werden qualitative Aspekte sein: das Renommee, die Betreuung, die Studiendauer, die Forschungsausstattung und andere Rahmenbedingungen.

#### **Wissengesellschaft**

In der globalisierten Wissensgesellschaft und -ökonomie ist hoch qualifizierte Bildung von entscheidender Bedeutung. Dies gilt sowohl aus der übergeordneten, volkswirtschaftlichen Perspektive als auch aus individueller Sicht. Denn hoch qualifi-

zierte Bildung fördert nicht nur die Prosperität der Volkswirtschaft, sondern auch Arbeitschancen und Lebensqualität der einzelnen Menschen.

Wissen und Information werden zu immer wichtigeren Produktionsfaktoren. In allen Wirtschaftsbereichen ist ein Anstieg der Qualitätsanforderungen zu beobachten. Weltweit ist eine steigende Nachfrage nach Hochqualifizierten zu erwarten. Bereits heute zeigen sich Engpässe bei der Suche nach akademisch qualifiziertem Personal.

Die Zahl der Hochschulabsolventen und -absolventinnen nimmt deshalb zu und wird weiter zunehmen – besonders an jenen Standorten, an denen attraktive Ausbildungsgänge angeboten werden. Mit der Erweiterung des Hochschulzugangs nimmt aber auch die Heterogenität der Interessen zu. Das Angebot muss also nicht nur hoch qualifizierte Bildung gewährleisten, es muss auch variantenreicher und differenzierter werden.

#### **Wettbewerb um kluge Köpfe**

Die wichtige Bedeutung der Hochschulen in einer globalisierten Wissensgesellschaft wird von immer mehr Menschen erkannt. Davon zeugen die in letzter Zeit in verschiedenen europäischen Ländern geführten Debatten zur Hochschulbildung. Während beispielsweise in Deutschland Eliteuniversitäten gefordert werden, soll in England rund die Hälfte der jungen Menschen ein Studium absolvieren können. Auch in anderen europäischen Ländern wird oder wurde die Hochschulbildung reformiert. In Europa ist ein regelrechter Wettbewerb um die besten Hochschulen und damit auch um die besten Köpfe entbrannt.

In der Schweiz absolvieren 19 Prozent eines Jahrgangs ein Hochschulstudium. Diese Zahl liegt deutlich unter dem OECD-Durchschnitt von 30 Prozent. Die tiefe Akademikerquote benachteiligt die



jungen Schweizerinnen und Schweizer im Erwerbsleben; Nicht-Akademiker mit höherer Berufsbildung sehen sich immer öfter mit akademischen Mitbewerbern aus dem Ausland konfrontiert. Im nationalen Rahmen mag die tiefe Akademikerquote noch ein Vorteil sein (knapperes Angebot, höhere Saläre). Aber: Auch die beruflichen Chancen definieren sich immer stärker im internationalen Rahmen.

Mehr und bessere Bildung für mehr Studierende kostet Geld. Die aktuelle Finanzlage der öffentlichen Haushalte in Europa ist angespannt, nicht zuletzt, weil die sozialen Systeme in Schieflage geraten sind. Für das Hochschulsystem bleiben deshalb weniger öffentliche Gelder übrig. Es sind deshalb neue Einnahmequellen zu erschliessen. In England wurden zum Beispiel die Studiengebühren erhöht.

### **Fachhochschulen sind Hochschulen**

Die Fachhochschulen haben Konkurrenz: Im Inland von den Universitäten und den beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen, im Ausland von Tausenden europäischer Hochschulen. Gleichzeitig wollen aber immer mehr junge Menschen ein Studium ergreifen und von der Mobilität innerhalb Europas profitieren. Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach Studienplätzen, trotz neuer Konkurrenzsituation, weiter zunimmt. Erfolg haben werden vor allem Hochschulen mit gutem Leistungsausweis und klarem Profil.

Fachhochschulen benötigen für ihre Ausbildungsgänge ein klares und prägnantes Profil, wenn sie sich erfolgreich im erweiterten Bildungsmarkt positionieren wollen. Dass ein solches von den sieben virtuellen, nach geographischen Gesichtspunkten gebildeten, «einheitlichen» Schweizer Fachhochschulen gemacht werden könnte, erscheint als unwahrscheinlich. Zur Profilierung der Fachhochschulen kann auch nicht auf die Zauberformel «andersartig,

aber gleichwertig» zur Unterscheidung von Universitäten und Fachhochschulen zurückgegriffen werden. Es gibt genügend einzelne Beispiele, die sowohl das «andersartig» als auch das «gleichwertig» in die eine oder andere Richtung widerlegen. Dasselbe gilt auch für die Unterscheidung von Grundlagen- und angewandter Forschung. Viele universitäre Institute betreiben (zum Glück) angewandte Forschung und es gibt einige Fachhochschulen, die Grundlagenforschung machen. Fachhochschulen sind, wie die Universitäten oder ETHs auch, Hochschulen.

Anstatt krampfhaft nach möglichen Unterscheidungsmerkmalen zu suchen oder an den Profilen der genannten Hochschulen festzuhalten, die dann sowieso keiner empirischen Überprüfung standhalten, wird vorgeschlagen, die Hochschularchitektur in der Schweiz neu zu strukturieren. Und zwar unabhängig von den bisherigen Etiketten.

### **Trivalentes Hochschulsystem für die Schweiz**

Der schweizerische Hochschulraum Schweiz ist neu auszurichten und zwar global, europäisch und auch national. Gefordert wird ein trivalentes Hochschulsystem, das je verschiedene Zielsetzungen verfolgt, die unterschiedlichen Interessen der Studierenden berücksichtigt und den spezifischen Talenten der Absolventinnen und Absolventen gerecht wird. Trivalent bedeutet auch, dass in der Schweiz neu drei unterschiedliche Hochschultypen mit spezifischer Ausrichtung, Ausstattung (auch finanzieller) und Ausstrahlung entstehen sollen, unabhängig von der bisherigen Etikettierung als Universität oder Fachhochschule. Die drei Typen werden im Folgenden kurz charakterisiert:

#### *Globale Hochschulen*

Die «Globalen Hochschulen» haben Spitzenausbildungsgänge und Spitzenforschung auf höchstem internationalem Niveau zum Ziel. Dieses ist nur mit

einer überdurchschnittlichen Anzahl von Dozierenden und Forschenden sowie sehr guten Studierenden erreichbar. Exzellente Lehre, Betreuung und Forschung sowie hervorragende Weiterbildungsprogramme zeichnen diesen Hochschultypus aus. Viele Studierende kommen aus dem Ausland. Die meisten Absolventinnen und Absolventen schliessen das Studium mit einem Master- oder Doktorsausweis ab. Die Unterrichtssprache ist Englisch. Den Studierenden werden für das Studium geeignete Wohnmöglichkeiten angeboten. Beispiel für eine Spitzenhochschule in der Schweiz ist die Eidgenössische Technische Hochschule in Zürich.

#### *Europäische Hochschulen*

Dieser Typus Hochschule steht im nationalen und internationalen, insbesondere im europäischen Wettbewerb. Das Angebot richtet sich an Studierende aus dem In- und Ausland. Die Stärken der «Europäischen Hochschulen» liegen in der Lehre und Betreuung, der praxisorientierten Weiterbildung und der praxisorientierten Forschung. Die Ausbildungsgänge entsprechen der Tatsache, dass die meisten Hochschulabsolventinnen und -absolventen nach dem Studienabschluss in die Praxis gehen und nicht in die akademische Lehre oder die Forschung. Etwa gleich viele Studentinnen und Studenten schliessen ihr Studium mit einem Bachelor- bzw. Masterdiplom ab. Unterrichtssprachen sind die Landessprachen sowie Englisch. Diesem Hochschultypus entsprechen heute zum Beispiel die Universitäten Fribourg und St. Gallen, die Hochschule für Technik und Architektur Biel oder das Departement Wirtschaft der Fachhochschule beider Basel.

#### *Nationale Hochschulen*

Diese sind dem nationalen Wettbewerb ausgesetzt. Sie haben eher regionalen Charakter. Die Ausbildungsangebote richten sich in erster Linie an in der Schweiz lebende Personen. Es werden vorwiegend Studienrichtungen angeboten, die auf berufliche Tätigkeiten im Inland vorbereiten. Der Schwerpunkt an diesen Hochschulen liegt auf der Lehre und Betreuung sowie auf der höheren beruflichen Weiterbildung. Die Forschung nimmt dagegen nur einen kleinen Stellenwert ein und ist praxisorientiert. Dementsprechend wird das Studium an den meisten nationalen Hochschulen mit einem Bachelor-Diplom abgeschlossen; Master-Diplome können nur an wenigen Orten erworben werden. Der Unterricht erfolgt in der Regel in einer Landessprache. Beispiele für diesen Hochschultypus sind die Universität Luzern, die Hochschule für Holzwirtschaft Biel oder die Pädagogischen Hochschulen.

#### **Position im Hochschulmarkt definieren**

Die dargestellte neue Architektur einer schweizerischen Hochschullandschaft lässt sich nicht verordnen. Sie kann lediglich durch subtile Steuerungsmechanismen in einer Wettbewerbsumgebung erreicht werden. Dazu ist ein Konsens über die zukünftige Ausrichtung der Hochschulen zwischen dem Bund und den Kantonen erforderlich. Die Rahmenbedingungen bzw. die Steuerung des Hochschulsystems sind in einem Masterplan festzulegen.

Ein solcher Prozess dauert seine Zeit; die einzelne Hochschule kann aber schon heute versuchen, ihre Position im Hochschulmarkt zu definieren. Eine günstige Ausgangslage ist gegeben, wenn sie über effiziente und schlanke Führungs- und Leitungsstrukturen sowie weitgehende Autonomie verfügt. Die Positionierung einer Hochschule muss auf den vorhandenen Stärken aufbauen und auf einer Bildungsmarktanalyse beruhen, da sie sich im Wettbewerb mit andern Anbietern befindet. Folgende stichwortartig aufgeführten Punkte gilt es dabei u. a. zu klären:

- die Ausrichtung (siehe oben)
- das Angebot (Studiengänge)
- die erwünschten Zielgruppen (Selektion der Studierenden)
- die Finanzierung (Studiengebühren, Dienstleistungen, Weiterbildungsangebote) und die zu vergebenden Abschlüsse (BA, MA, PhD)

Die Chancen stehen gut, dass sich die Schweizer Hochschulen durch Professionalität, Qualität und Leistungsfähigkeit im neu entstehenden europäischen Hochschulraum an der Spitze positionieren können. Das verlangt rasches Handeln. Denn auch andere Länder haben gemerkt, dass die Zukunft eines Landes in der Bildung und im gut ausgebildeten Nachwuchs liegt. Wenn die Schweiz die sich jetzt bietende Entwicklungschance nicht packt, dann steht unserem Land die nächste Welle des «Braindrains» bevor.





# Fachhochschule – quo vadis?

von Rudolf Walser



*Mit der definitiven Genehmigung durch den Bundesrat Ende 2003 haben die sieben Fachhochschulen den verdienten Lohn für ihre grosse Aufbauleistung in den vergangenen sechs Jahren erhalten.*

**Dr. oec. Rudolf Walser** studierte nach einer Banklehre Volkswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Seit 1982 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von *economiesuisse* (vormals Schweizerischer Handels- und Industrie-Verein [Vorort]).

Einerseits galt es, den gesetzlichen Leistungsauftrag mit neuen Studiengängen, angewandter Forschung und Entwicklung (aF+E) und Wissenstransfer umzusetzen. Andererseits mussten an vielen Orten neue Führungs- und Organisationsstrukturen etabliert werden. Trotz diesem Erfolg bleiben jedoch noch einige Problemfelder, und mit der Einführung der gestuften Studiengänge Bachelor/Master warten bereits neue Herausforderungen. Welches sind die neuralgischen Bereiche aus Sicht der Wirtschaft und wo besteht noch Handlungsbedarf?

## **Keine Verwässerung des Leistungsauftrags**

Mit der Erweiterung des Geltungsbereichs der Fachhochschulen durch die Aufnahme der Schulen für Gesundheit, Soziales und Kunst (GSK-Bereich), der



economiesuisse



rechtlich und sachlich nicht bestritten ist, darf es nicht zu einer Verwässerung des gesetzlichen Leistungsauftrags kommen. Von der Natur der Sache her können die GSK-Schulen nicht in gleichem Masse aF+E und Technologie- und Wissenstransfer betreiben wie diejenigen auf dem Gebiet der Technik oder der Wirtschaft. Es wäre deshalb zu überlegen, für die anders gearteten Leistungen der GSK-Schulen eigenständige Finanzierungsquellen zu schaffen, damit sie sich nicht bei Nationalfonds und KTI bewerben müssen. Diese Instrumente sollten ausschliesslich für Grundlagenforschung und aF+E reserviert bleiben.

#### **Hochschulautonomie ist Voraussetzung**

Erstklassige Hochschulen verfügen in aller Regel über eine grosse akademische und operative Freiheit. Diese Autonomie ist heute bei den Fachhochschulen erheblich weniger ausgeprägt als bei den universitären Hochschulen. So ist zum Beispiel nicht einzusehen, warum Studiengänge vom Bund bestimmt werden sollen. Auch sonst stehen die Fachhochschulen in einem allzu engen administrativ-bürokratischen Regulierungskorsett, was ihren Gestaltungsbereich im Hinblick auf die eigene Profilbildung unnötig einschränkt. Hochschulautonomie ist Voraussetzung für Leistungswettbewerb zwischen Hochschulen. Die Alternative ist Koordination über Absprachen nach bisherigem schweizerischem Muster (politisch ausgewogen, demokratisch, langsam usw.).

#### **Bachelor ohne Qualitätseinbusse**

Die Einführung gestufter Studiengänge Bachelor/Master ist für die zukünftige Positionierung der Fachhochschulen eine Notwendigkeit. Sie bietet enorme Chancen; es gibt dabei aber auch Risiken. Probleme entstehen dadurch, dass für das künftige Bachelorstudium mit rund 1800 Arbeitsstunden pro Jahr im Vergleich zum heutigen Diplomstudium (in

den technischen Fächern rund 2200 Arbeitsstunden) weniger Zeit zur Verfügung steht. Die Überführung der heutigen Diplomstudiengänge in die Bachelorausbildung darf jedoch zu keiner Qualitätseinbusse führen. Dies verlangt u.a. eine entsprechende Ausbildungsqualität auf den vorgelagerten Stufen (Berufsmaturität). Die Signale, welche die Wirtschaft diesbezüglich erhält, sind uneinheitlich und nicht immer beruhigend. Das gilt auch für den Übergang von der obligatorischen Erstausbildung ins Erwerbsleben (Berufslehre).

#### **Neustrukturierung der Tertiärstufe?**

Bis jetzt wurde stets und zu Recht die Stärke des binären Ausbildungssystems der Schweiz betont, d.h. die Möglichkeit, für das Absolvieren eines Hochschulabschlusses zwei unterschiedliche Wege wählen zu können: Berufslehre und FH einerseits, gymnasiale Maturität und universitäre Hochschule andererseits. Diese beiden heute noch klar unterscheidbaren Geleise sind aber in der Zukunft möglicherweise bedroht. Denn es ist im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels nicht ausgeschlossen, dass wegen des Rückgangs der Industrie tendenziell weniger Lehrstellen angeboten werden, was die Rekrutierung von FH-Studierenden erschweren könnte. Ob die Wirtschaft für Gymnasiasten genügend Praktika zur Verfügung stellt, um ein FH-Studium absolvieren zu können, bleibt offen. Grundsätzlich wären auf Tertiärstufe im Interesse eines gesunden Wettbewerbs zwei klar strukturierte Ausbildungen sicher erwünscht. Die Entwicklung gilt es nicht zuletzt unter wachstumspolitischen Gesichtspunkten im Auge zu behalten. Möglicherweise muss die Quote von Abschlüssen auf tertiärer Bildungstufe mit Blick auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft erhöht werden.



### **Bessere Zusammenarbeit zwischen Unis und FHs**

Die Zusammenarbeit der Fachhochschulen mit den universitären Hochschulen in Bezug auf Konzentration bzw. Austausch von Ausbildungsgängen und die Bildung von wissenschaftlichen Kompetenzzentren ist über bescheidene Anfänge und schöne Absichtserklärungen nicht weit hinaus gediehen. Hier braucht es mutigere Entscheide, wenn zum Beispiel die universitären Hochschulen von Ausbildungsgängen entlastet werden sollen, die ebenso gut an Fachhochschulen gepflegt werden können, oder wenn vermehrt Forschung der Fachhochschulen an universitären Hochschulen möglich sein soll. Im Übrigen braucht es im schweizerischen Fachhochschulsystem eine weitere Angebotsbereinigung, um effizientere Ausbildungsstrukturen zu schaffen.

### **Fazit**

Wie sich die Fachhochschulen in der schweizerischen Hochschullandschaft positionieren werden, hängt letztlich von ihnen selbst ab, namentlich von der Qualität der Ausbildung und der aF+E. In diesem Zusammenhang spielt für die Profilierung auch die Zusammenarbeit mit ausländischen Hochschulen eine immer wichtigere Rolle. Deshalb ist es unerlässlich, dass den Fachhochschulen eine faire Chance, d.h. der nötige Freiraum gewährt wird, damit sie sich eigenständig profilieren und positionieren können. Da die Produktivität der Unternehmen zu einem wesentlichen Teil von den Fähigkeiten und dem Ausbildungsstand der Arbeitskräfte abhängt, kommt der Ausbildung in unserem Land strategische Bedeutung zu. Die Unternehmen brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre berufliche Tätigkeit nach den neuesten Erkenntnissen in Wissenschaft, Technik und Wirtschaft ausüben können und dabei auch in der Lage sind, Führungsverantwortung zu übernehmen. Die Wirtschaft hat deshalb ein eminentes Interesse daran, sich auch in Zukunft auf die Fach-

hochschulen als wichtige Ausbildungsstätten verlassen zu können. Die Schweiz wird ihre Wachstumsschwäche und die Herausforderungen als Wissensgesellschaft nur bewältigen können, wenn auch die Fachhochschulen ihren Beitrag dazu leisten.



## *Darf's ein bisschen mehr Qualität sein?*

von Daniel Aebischer



*Seit 16 Monaten bin ich nun <draussen>. Ich arbeite in einem multinationalen Pharmaunternehmen und bin täglich mit den Anforderungen der Praxis konfrontiert. Die Herausforderungen sind zuweilen recht hoch. Bin ich qualifiziert genug?*

**Daniel Aebischer ist dipl. Chemiker FH.** Er absolvierte die Studienrichtung Biologische Chemie der ZHW, Diplomjahrgang 2002. Er war Gründungs- und Präsidiumsmitglied des Verbandes der Studierenden an der ZHW (VSZHW). Heute arbeitet er mit im Vorstand des ETW dem grössten Basisverein der Alumni ZHW. Seit 2003 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter in einer Entwicklungsabteilung des multinationalen Pharma-Konzerns, Cilag AG, Schaffhausen.

Die berufliche Situation gleicht sich bei vielen Fachhochschulabgängern ein Jahr nach der Diplomierung: Komplexe Zusammenhänge verstehen, gemeinsam Lösungen finden, eigene Ideen umsetzen, mindestens in Deutsch und Englisch kommunizieren, mit anderen Nationalitäten und Kulturen arbeiten und dabei immer analysieren, bewerten, Schlüsse ziehen, Prioritäten setzen. Bei diesen wiederkehrenden Hürden, die es immer zu meistern gilt, stellt sich schnell die Frage, ob die absolvierte Hochschulausbildung zum Erfolg ausreicht. Bei der Beantwortung dieser Frage muss berücksichtigt werden, dass die bisherigen FH-Absolventenjahrgänge noch nichts Nachhaltiges geleistet haben, da sie erst seit kurzem auf dem Markt sind. Will heissen, wir profitieren in erster Linie noch vom Ruf der ehemaligen HTL- und HWV-Abgänger.

Kaum werden sich die Fachhochschulabsolventen im Arbeitsmarkt etabliert haben, werden sie schon durch jene Diplomanden mit den neuen Bachelor-/Master-Titeln abgelöst. Bei einer solchen

Titelschlacht wird es für die Personalchefs zunehmend schwieriger, sich zu orientieren und geeignete BewerberInnen herauszufiltern. Klare Kommunikation und Information gegenüber Industrie und Wirtschaft muss also das Ziel jeder Fachhochschule sein. Denn eine Hochschule ist bekanntermassen nur so gut, wie deren Absolventen auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind. Folglich existiert nicht nur ein harter Kampf um die besten Studierenden und Dozierenden sondern ebenfalls um die besten Arbeitsplätze in Industrie und Wirtschaft.

### **Einbezug aller Beteiligten**

Die ZHW ist am Puls der Zeit, wenn es um die Konzeption von neuen innovativen Ausbildungsangeboten geht. Doch, wenn es um den direkten Einbezug von allen Beteiligten geht, scheint mir die Fachhochschule noch etwas hinterher zu hinken. Die Qualität an der ZHW ist insbesondere bei den etablierten Studiengängen hoch. Bei diesen Studiengängen hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass nur ein wirksames Management der Ausbildungs- und Forschungsqualität längerfristig den Erfolg der jeweiligen Studiengänge sichern kann. Bei noch jungen Ausbildungsangeboten fehlt dieses Bewusstsein teilweise.

Der erfolgreiche Aufbau eines neuen Studienganges wird oft mit der Verpflichtung von bekannten Persönlichkeiten aus dem Fachgebiet verbunden. Da bekannte Persönlichkeiten aber noch keine gute Ausbildung garantieren, ist es wichtig, alle Betroffenen in die Konzeption und die Verbesserungsphase einer noch nicht etablierten Ausbildung mit einzubeziehen. Die einstigen Studierenden prägen als Absolventen und spätere Botschafter mit ihrer Kompetenz und Leistung das Bild eines Studienganges beim Arbeitgeber und nicht die Dozierenden und die Studiengangleitung. Ein hoher Qualitätsstandard und eine grosse Zufriedenheit aller Beteiligten muss also zwangsläufig erreicht werden.

### **Studierende sind keine «Schüler»**

Einzelne Studiengänge müssen grössere Anstrengungen unternehmen, die Studierenden und Absolventen in das Qualitätsmanagement mit einzubeziehen. Zu einer besseren Qualität zähle ich auch eine offenere und transparentere Kommunikation und Information sowie nachvollziehbare Entschei-

dungsprozesse. Ein erster Erfolg wäre bereits, wenn die Anliegen und Wünsche der Studierenden wirklich ernst genommen würden. Meine Erfahrungen haben gezeigt, dass an der ZHW die Studierenden teilweise immer noch als «Schüler» betrachtet und auch so behandelt werden. Das Selbstwertgefühl der Studierenden leidet und mit ihm die Loyalität zum Studiengang und zur ZHW. Persönliche Gespräche mit Absolventen vor allem technischer Studiengänge haben gezeigt, dass das Gefühl auftaucht «Vieles gelernt zu haben, aber eigentlich Nichts zu können». Weshalb? Doch nur, weil man von den Dozierenden nicht das Gefühl erhalten hat, kompetent und erfolgreich zu sein. Das ist schade und müsste nicht sein. Denn das Fachwissen und die Leistungsfähigkeit der «Techis» sind unbestritten und sehr begehrt. Dagegen strotzen angehende BetriebsökonomInnen vor Selbstbewusstsein. Mit dem Gefühl «Alleskönner» zu sein, stehen ihnen in der Wirtschaft viele Türen offen, weil sie selbstbewusst auf dem Arbeitsmarkt auftreten. Ein «Techi» wird aus dem oben genannten Grund selten ein solches Verhalten an den Tag legen. Nur das Bestehen in der rauen Arbeitswelt und der eigene persönliche Erfolg werden allfällige Zweifel tilgen lassen.

### **Selbstbewusstes Auftreten auf dem Arbeitsmarkt**

Um nicht unnötige Zeit zu verlieren, wäre es wünschenswert, wenn die Absolventen zu ihrem fachlichen Können auch noch selbstbewusst und überzeugend auf dem Arbeitsmarkt auftreten könnten. Sie würden so nicht nur das Image der ZHW fördern, sondern sich auch zukünftig mit einem Bachelor- oder Master-Titel gegenüber ETH und anderen Universitätsabgängern weiter behaupten können. Doch diese Situation wird nur eintreten, wenn die Qualität und Konkurrenzfähigkeit der Ausbildung der gesamten ZHW bewahrt und ständig weiterentwickelt wird. Bei den etablierten Studiengängen sind gute Ansätze vorhanden, bei anderen muss noch Aufbauarbeit geleistet werden. Schafft es die ZHW die Qualität über alle Studiengänge auf hohem Niveau zu homogenisieren, steht einer erstklassigen Ausbildung mit internationaler Wahrnehmung nichts mehr im Wege. Dann brauche ich mir die eingangs erwähnte Frage, ob ich genügend qualifiziert bin, auch nicht mehr zu stellen.



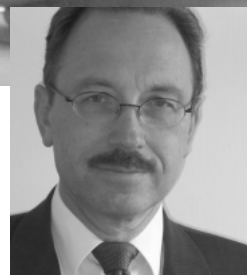
#### **Anmerkung der Redaktion:**

1. Kritik von Studenten und Absolventinnen wird an der ZHW Ernst genommen.
2. Allfällige Qualitätsunterschiede in den Studiengängen sind wohl nicht daran zu messen, ob ein Studiengang etabliert oder jüngerem Datums ist.
3. Studierende sind keine «Schüler». Dieser Feststellung pflichten die allermeisten Dozierenden bei. Leider werden aber auch sehr viele bestätigen, dass die Selbstverantwortung der Studierenden manchmal zu wünschen lässt und «schülerhaftes Verhalten» (das Suchen nach dem Weg mit dem geringsten Leistungsaufwand) nicht selten anzutreffen ist. Anstrengungen, Studierende zu selbstkompetentem Handeln zu ermuntern, zeigt der Artikel eines ZHW-Dozenten auf S. 35 dieser Nummer auf.



# **Breites Potenzial für Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen**

*von Peter Buomberger und Bettina Furrer*



*Die schweizerische Hochschullandschaft ist durch die Neukonzeption der tertiären Bildungsstufe in Bewegung geraten. Die Zusammenarbeit zwischen universitären Hochschulen und Fachhochschulen wird in Zukunft grössere Bedeutung erhalten. Die Universität Zürich und die Zürcher Hochschule Winterthur sind im Nachhaltigkeitsbereich eine zukunftsweisende Kooperation eingegangen.*

**Dr. Peter Buomberger** ist Direktor des CCRS Center for Corporate Responsibility and Sustainability an der Universität Zürich. Von 1986 bis 2002 war er als Chefökonom und Head Group Public Policy bei der Schweizerischen Bankgesellschaft, später UBS, tätig.

**Bettina Furrer, Dipl. natw. ETH** (Umweltnaturwissenschaften), ist Dozentin und Projektleiterin im Zentrum Sustainability (zsa) der ZHW. Vor ihrer Tätigkeit an der ZHW war sie bei der UBS für die Entwicklung und Implementierung der konzernweiten Corporate-Responsibility-Strategie verantwortlich.



### **Bildungslandschaft im Fluss**

Ein qualitativ hochstehendes Bildungssystem, das gleichzeitig finanziell tragbar ist, ist eine entscheidende Voraussetzung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz, aber auch für die Konkurrenzfähigkeit der Schweizerinnen und Schweizer auf dem nationalen und internationalen Arbeitsmarkt. Vor diesem Hintergrund stellt die Neukonzeption der tertiären Bildungsstufe eine zentrale Herausforderung für die Hochschulen dar.

Daneben fordert der Strukturwandel der Wirtschaft den Bildungsstandort Schweiz. Neu ins Berufsleben eintretende Fachleute müssen mit den besten fachlichen und methodischen Qualifikationen ausgestattet sein. Das Thema Weiterbildung erhält im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung zusätzliche Bedeutung. Zielgruppe für Bildungsangebote werden deshalb vermehrt Personen sein, welche reiche Berufserfahrung gesammelt haben.

Die sich ändernden Rahmenbedingungen haben in den 90er Jahren europaweit Anstrengungen zur Schaffung eines wettbewerbsfähigen und dynamischen Hochschul- und Forschungsraumes ausgelöst. Die im Juli 1999 am europäischen Bildungsministertreffen von Bologna verabschiedete «Bologna-Deklaration» löste in der Schweiz die umfassende Neugestaltung der tertiären Bildungsstufe aus.

### **Gemeinsam zum Ziel**

Ziel der Bundespolitik ist eine kompetitive «Hochschullandschaft Schweiz», in der die jeweiligen Akteure ihre spezifischen Stärken ausspielen können: Universitäten erweitern und vertiefen über langfristig angelegte Grundlagenforschung das Wissen und bieten eine qualitativ hervorragende wissenschaftliche Ausbildung an. Fachhochschulen wenden im Rahmen von Forschungsaufträgen von Wirtschaftspartnern den aktuellen Wissensstand auf Problemstellungen der Praxis an. Mit dem Wissenstransfer legen sie die Grundlage für attraktive berufsorientierte Studiengänge. Diese umfassen nicht nur Erstausbildungen, sondern auch Angebote im Nachdiplombereich. Wenn es den Fachhochschulen gelingt, sich praxisnah zu positionieren (und nicht die Universitäten zu kopieren), werden sie bei den universitären Hochschulen für Allianzen und Kooperationsprojekte hochwillkommen sein.

### **Zukunftsweisende Kooperation**

Ein Beispiel für eine kürzlich eingegangene, zukunftsweisende Kooperation ist die Zusammenarbeit zwischen dem «CCRS Center for Corporate Responsibility» an der Universität Zürich und der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) im Nachhaltigkeitsbereich (vgl. zhwinfo Nr. 19, Februar 2004). Das CCRS betreibt und fördert die wissenschaftliche Forschung im

Bereich Nachhaltigkeit. Die ZHW führt mit dem «Zentrum Sustainability zsa» eine Einheit, welche Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen der angewandten Forschung bearbeitet und deren Erkenntnisse in Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungsangebote umsetzt.

Ziel der vereinbarten Zusammenarbeit zwischen CCRS und ZHW ist der Transfer und die praxisorientierte Umsetzung von Wissen in gemeinsamen Forschungsprojekten auf der regionalen und nationalen Ebene. Jeder Partner bringt sein spezifisches Know-how ein:

- Das CCRS erarbeitet die wissenschaftlichen Grundlagen auf denen die konkreten Projekte basieren. Es setzt die Schwerpunkte für die wissenschaftliche und angewandte Research Agenda und wählt Projekteingaben aus, welche von geeigneten Teams der ZHW ausgeführt werden. Die Breite der Fachdisziplinen an der ZHW garantiert ein grosses Potenzial, das für die Bearbeitung der meist interdisziplinären Fragestellungen herangezogen werden kann.
- Die Ergebnisse aus den Projektarbeiten sollen in geeigneter Form in die Lehre und Weiterbildung einfließen. Die ZHW als Mehrspartenhochschule hat aufgrund ihres breiten Disziplinenmix ein grosses Potenzial, fächerübergreifende Lehr- und Weiterbildungsangebote im Bereich Nachhaltigkeit anzubieten. Das CCRS und die ZHW betreuen im Rahmen ihrer Forschungsprojekte auch Diplom-, Lizentiats- und Doktorarbeiten.
- Zur Erprobung der Praxistauglichkeit der Forschungsergebnisse führt das CCRS einzelne Pilotprojekte mit der Privatwirtschaft durch. Die ZHW, welche stark in der regionalen Wirtschaft verankert ist, ist hier eine willkommene Partnerin für Projekte mit KMUs.

Die Bearbeitung von anwendungsorientierten Fragestellungen stellt sehr hohe Anforderungen. Zur Qualitätssicherung der Forschungsprojekte wurde ein Programmausschuss eingesetzt, welcher mit qualifizierten Wissenschaftlern besetzt ist. Die ZHW ist in diesem Ausschuss vertreten. Die Grundfinanzierung der Forschungsprojekte ist durch das CCRS sichergestellt, während die ZHW diese Basisfinanzierung durch eigene und Drittmittel erhöht. Die ZHW stellt zudem projektbezogene Assistierendenstellen und geeignete Arbeitsplätze zur Verfügung.

### Konkretes gemeinsames Projekt

Ein erstes gemeinsames Projekt CCRS-ZHW befasst sich mit der Verantwortung von Pensionskassen für eine nachhaltige Entwicklung. Das CCRS hat die konzeptionellen Grundlagen erarbeitet und die für die Pensionskassen relevanten Fragestellungen identifiziert. Die ZHW wird nun mittels Sekundär-Research und einer qualitativen Expertenbefragung empirische Evidenz für die aufgestellten Thesen suchen. Gleichzeitig soll der ZHW-Research Input für die weitere theoretische Bearbeitung des Themas liefern.

### Fazit

Die Kooperation zwischen dem CCRS und der ZHW hat breites Potenzial. In der Forschung stellt sie den Transfer von Grundlagenwissen in die Praxis sicher. Die Zusammenarbeit in Lehre und Weiterbildung wird im Interesse des effizienten Mitteleinsatzes Überschneidungen reduzieren und Synergien ausnutzen. Die gemeinsame Erbringung von Dienstleistungen ermöglicht schliesslich eine konzentrierte Marktbearbeitung und effizienten Wissenstransfer.



## Höhere Studiengebühren als Finanzierungsquelle für die Hochschulen?

von Armin Jans, Dozent Volkswirtschaftslehre

**Eine Stellungnahme zu den jüngsten Vorschlägen für höhere Studiengebühren aus der persönlichen Sicht eines FH-Dozierenden, der seit Jahren an der ZHW das Fach Volkswirtschaftslehre unterrichtet.**

In der kürzlich erschienenen Studie «Neue Wege zur Hochschulfinanzierung» haben Top-Manager und Hochschulfachleute vorgeschlagen, die Studiengebühren massiv zu erhöhen, um die Qualität der Hochschulen zu steigern und ihre internationale Konkurrenzfähigkeit<sup>1</sup> zu sichern. Seither ist eine intensive Diskussion zum Thema in Gang gekommen, in der befürwortende wie ablehnende Positionen markiert wurden.

### Kurzresümé «Neue Wege»

Ausgangspunkt bildet die Sorge um die langfristige Qualität der Hochschulen. Einerseits müssen diese dauernd höheren Anforderungen genügen, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere erfordert eine erfolgreiche Umsetzung der Bologna-Deklaration eine intensivere Betreuung der Studierenden. Andererseits ist die Finanzierung unsicher, da Bund und Kantone als bislang wichtigste Geldgeber mit andauernden Finanzierungsengpässen kämpfen. Der Ausweg aus diesem Dilemma wird in höheren Beiträgen der direkten Nutzniesser, d. h. der Studierenden, gesehen. Anstatt 1000–1300 Franken pro Jahr wie bisher sollen die Studiengebühren zukünftig 5000 Franken oder eventuell noch mehr betragen. Diese massive Erhöhung (für ein dreijähriges Studium total 11 000 Franken, für ein fünfjähriges Studium sogar 18 500 Fr.) soll mittels (rückzahlbaren) staatlichen Darlehen abgedeckt werden. Dafür soll das Betreuungsverhältnis an den Universitäten von heute 1:40 auf nahezu 1:30 gesenkt werden können bei konstant 100 000 Studierenden. In den FH könnte das heutige Betreuungsverhältnis von 1:14 trotz des Anstiegs der Anzahl Studierenden von 30 000 auf 40 000 auf 1:18 (statt 1:19) gehalten wer-

den. Voraussetzung ist dabei selbstredend, dass die zusätzlichen Einnahmen, die durch die höheren Studiengebühren generiert würden, voll den Hochschulen zugute kommen und nicht zur Sanierung der staatlichen Haushalte abgezweigt würden.

### Grundsätzliche Kritik

«Neue Wege» kommt das Verdienst zu, dass sie das wichtige und sozial heikle Thema der Hochschulfinanzierung aufs Tapet gebracht hat. Aus meiner Sicht greift die Studie indessen zu kurz. Für die Umsetzung der Bologna-Deklaration als zentraler Rahmen für die zukünftige Hochschullandschaft müssen zuerst andere Fragestellungen geklärt werden, bevor über die Höhe der Studiengebühren diskutiert werden kann.

Die zentrale und innovative Neuerung des Bologna-Systems besteht darin, dass die Studiengänge in allen Disziplinen europaweit zeitlich vereinheitlicht in drei Phasen ablaufen werden: Bachelor-Studium von drei Jahren, Master-Studium von weiteren zwei Jahren und Doktorat mit zusätzlichen 2-3 Jahren. Die Anerkennung von Studienleistungen und Titeln wird damit im gesamten europäischen Raum weitgehend harmonisiert. Die Studierenden können mit dem Bachelorabschluss für die Fortsetzung des Studiums von einer Hochschule an eine andere wechseln. Damit die Vorteile der Bologna-Reform voll ausgeschöpft werden können, ist zunächst eine Auseinandersetzung über die Portfolios der einzelnen Hochschulen und Fachhochschulen wie auch über die Zulassungsbedingungen für die Studierenden erforderlich.

### Bereinigung der Portfolios

Die Universität Basel hat kürzlich im Alleingang beschlossen, in der näheren Zukunft auf einige Studiengänge (z. B. Slawistik, Astronomie) zu verzichten. Dies ohne jede Absprache mit anderen Universitäten. Für mich ist ein solches Vorgehen inakzeptabel. Um nicht falsch verstanden zu werden:

Eine Bereinigung des Angebots an den Hochschulen ist durchaus nötig und erwünscht, um in allen Disziplinen die kritische Masse zu erreichen. Zu fordern ist dabei, dass die Bereinigung aufgrund einer koordinierten nationalen Planung und nicht in Alleingängen erfolgt. Die Universitäten sollten dabei an den gleichen Kriterien gemessen werden wie die FH. So kann es nicht angehen, dass die Ausbildung in Chemie an den FH in der deutschen Schweiz auf zwei Standorte konzentriert wird (die Abteilung in Burgdorf wird deshalb bald geschlossen), während die Universitäten mehr oder weniger eigene Wege gehen können.

Eine Bereinigung der Portfolios im Sinne einer sanften Renovation hat zunächst auf der Bachelor-Stufe zu erfolgen. Anschliessend sollten sich die einzelnen Hochschulen mit national koordinierten Master-Programmen positionieren. Hier ist nicht eine sanfte Renovation, sondern eine konsequente Spezialisierung mit Konzentration auf wenige Standorte vonnöten. Dies ist unabdingbar, um die Qualität von Lehre und Forschung zu steigern, umso mehr bei der aktuellen und zukünftig absehbaren Knappheit an finanziellen Mitteln.

### Welche Zulassungsbedingungen für Studierende?

Heute können Studierende mit einer gymnasialen Matura darauf zählen, dass sie ohne weitere Auflagen an einer Universität zugelassen werden.<sup>2</sup> Dasselbe gilt mutatis mutandis für Studierende mit einer Berufsmatura und die Fachhochschulen. Verschiedentlich wird die Forderung erhoben, die Hochschulen müssten ihre Studierenden von Anfang an selbst auslesen können. Dies erachte ich als verfehlt. Die zweifellos erforderlichen zusätzlichen Eintrittstests würden nicht nur die Maturazeugnisse entwerten. Sie würden die heutige, erwünschte Freiheit und Flexibilität bei der Studienwahl spürbar einschränken. Obendrein wäre sehr viel administrativer Aufwand erforderlich, um die Ein-

<sup>1</sup> Neue Wege zur Hochschulfinanzierung, hrsg. vom Arbeitskreis Kapital und Wirtschaft – in Zusammenarbeit mit Avenir Suisse und economiesuisse, Zürich, Januar 2004 (nachfolgend abgekürzt als «Neue Wege»).

<sup>2</sup> Eine Ausnahme bilden lediglich die medizinischen Fakultäten (Aufnahmetests im Rahmen eines numerus clausus) und die Auflagen bezüglich nachzuholendem Latinum in bestimmten Disziplinen der Phil-I Fakultät.

trittsselektion professionell durchzuführen. Allein an der ZHW mit gegenwärtig rund 1000 Neueintretenden pro Jahr müssten wohl mindestens 2000-3000 Arbeitsstunden dafür aufgewendet werden.

Anders sieht dies beim Masterstudium aus. Hier macht eine Selektion der Studierenden durch die Hochschulen aus folgenden Gründen Sinn:

- Die Studierenden, die sich um eine Aufnahme bewerben, haben bereits einen Hochschulabschluss. Sie sind (viel besser als unmittelbar nach der Matura) in der Lage, ihre Neigungen und Fähigkeiten einzuschätzen und das eigene Studium kompetent und zielgerichtet zu planen.
- Die Studierenden können aufgrund ihrer bisherigen Hochschul-Leistungen und evt. weiterer Tests zutreffend und mit wenig Aufwand qualifiziert werden.

Damit nicht jede Hochschule ein eigenes Aufnahmeverfahren erfindet, müsste ein Rahmen von nationalen Spielregeln bezüglich der Mindestanforderungen an die Bewerben vorgegeben werden. In diesem Rahmen könnte jede Hochschule «sur dossier» Studierende aufnehmen. Wenig zweckmässig ist es dagegen, wenn die Universität Zürich alle ihre eigenen Bachelors unbesehen zum Masterstudium zulässt, während sie für die Zulassung von «fremden Fötzeln» weitere Hürden aufbaut. So müssen Betriebsökonominnen FH von der ZHW gegenwärtig einen Diplom-Notendurchschnitt von mindestens 5,25 aufweisen, um an der Universität Zürich in einen Masterstudiengang eintreten zu können.

**Wie hoch sollen die Studiengebühren sein?**

Dazu zunächst folgende Facts:

- Um die Betreuungsverhältnisse an den Universitäten nicht nur auf 1:30, sondern auf international wettbewerbsfähige 1:20 zu verbessern, müsste die Anzahl der Professoren verdoppelt werden. Dafür genügen Studiengebühren von 5000 Franken pro Jahr nicht, erforderlich wären etwa 13 000 Fr.
- Gemäss «Neue Wege» sollen die Studiengebühren an FH (im Unterschied zu den Universitäten!) deshalb auf 5000 Fr. pro Jahr angehoben werden, um die Zunahme der Studierenden von 30 000 auf 40 000 einigermaßen zu bewältigen. Um das heutige Betreuungsverhältnis von 1:14 beizubehalten, müssten die Gebühren allerdings gut 30 000 Franken betragen.

Um den heutigen Vorstellungen von Chancengleichheit zu genügen, müssten die Stipendien massiv erhöht werden. Dazu hätte ein ausgeklügeltes System von Studien-darlehen zu treten. Dies ist teuer und verursacht zudem einen hohen administrativen Aufwand bei der Überwachung und beim Eintreiben. Aus meiner Sicht ist es konsequenter, wenn Bund und Kanton ihre finanzielle Verantwortung für die Hochschulen wahrnehmen. Denkbar wäre es, mindestens einen Teil der Hochschulausgaben als Investition zu betrachten und deshalb über neue Schulden zu finanzieren. Sollte sich dies nicht realisieren lassen, sind Prioritäten zu setzen. Es ist nicht einzusehen, warum die Hochschulen kurz gehalten werden sollen, weil niemand es

wagt, andere Aufgabenbereiche (z. B. Landwirtschaft und Armee) zurückzufahren. Parallel dazu sind die Gebühren für das Bachelor-Studium beizubehalten oder leicht (auf maximal 2000 Franken pro Jahr) zu erhöhen. An den FH könnte damit vor allem der Mittelbau verstärkt werden. Die ZHW könnte durch eine Erhöhung der Studiengebühr um 500 Franken pro Jahr rund 1,25 Millionen Franken pro Jahr zusätzlich einnehmen, welche für eine individuellere Betreuung der Studierenden (z.B. Sprechstunden, Stützkurse mit e-learning tools usw.) eingesetzt werden könnten.

Eine andere Lösung drängt sich für das Master-Studium auf. Die Hochschulen profilieren sich mit ihren Angeboten und wählen ihre Studierenden selbst aus. Sie arbeiten mit hervorragenden Dozierenden, welche die Studierenden optimal betreuen. Dies darf seinen Preis haben. Jahresgebühren in der Höhe von 5000-8000 Franken erachte ich als durchaus angebracht. Dies immer unter der Voraussetzung, dass die Gelder voll der Hochschule zugute kommen und dass für die Studierenden ausreichende Stipendien und Darlehen zur Verfügung stehen. Nach einem erfolgreichen Bachelor-Abschluss werden die Studierenden eher bereit sein, sich für ein absehbares zweijähriges und qualitativ hochstehendes Masterstudium zu verschulden. Ich gehe davon aus, dass FH wohl kaum um solche Studiengebühren herkommen werden, wenn sie in den kommenden Jahren Masterstudien einführen wollen.



**Studiengebühren an der Uni Zürich und an der ZHW**

Situation 2004	Uni Zürich	ZHW
Jahresgebühr für Studierende	1300	1000 *
Anteil Studiengebühren an Totalausgaben	3,5%	2,8%
<i>Vorschlag Studie «Neue Studienfinanzierung»</i>		
Jahresgebühr für Studierende	5000	5000
Anteil Studiengebühren an Totalausgaben	13,5%	ca. 14%

\* nur Grundgebühr, zusätzlich kommen dazu: studiengangbezogene Gebühren, Gebühren für Freifächer, Gebühren für Skripten, Software usw.

Annahme:  
konstante Anzahl der Studierenden

# Die Gestaltung des problemorientierten Lehren und

## Lernens im Hochschulunterricht

von Roman Dörig<sup>1</sup>, Bereichsleiter Wirtschaft/Technik/Politik/Kultur  
im Studiengang Kommunikation

### Problemstellung

Auf allen Stufen der Bildung – so auch in Bildungsreglementen und Lehrplänen auf der Hochschulstufe – wird heute gefordert, dass nicht nur Fachwissen und -kompetenzen, sondern auch überdauernde Schlüsselqualifikationen oder Handlungskompetenzen der Lernenden gefördert werden sollen (Selbst- und Sozialkompetenzen mit dem Ziel der Persönlichkeitsbildung)<sup>2</sup>. In der Hochschulpraxis steht der Förderung von Handlungskompetenzen aber vielfach ein objektivistisch geprägtes Kompetenzverständnis entgegen – Bildung wird schwergewichtig verstanden als Anhäufung von Fachwissen, das vor allem im Frontalunterricht vermittelt wird – was bei den Studierenden dementsprechend eine passive und reproduktive Lernhaltung fördert. Die vielfältigen Vorerfahrungen der Lernenden werden oft kaum einbezogen, der Aufbau anspruchsvoller Denk- und Lernleistungen und die Förderung des lebenslangen Lernens werden in der Hochschullehre tendenziell vernachlässigt. Dieser Trend wird verstärkt durch das bestehende Verständnis der Prüfungskultur, in der problemorientierte Aufgabenstellungen und umfassende Handlungskompetenzen kaum thematisiert werden. In der Regel steht das individuelle Reproduzieren und Anwenden von Fachwissen im Vordergrund, wobei sich die einzelnen Prüfungsaufgaben jeweils auf ein einzelnes Fach und/oder eine relativ eng umschriebene Aufgabenstellung beziehen.

Mit dieser Lern- und Prüfkultur ist ein spezifisches Dozentenverhalten verknüpft, in dem sich Dozierende mehr als Wissensver-

mittler denn als Förderer von Handlungskompetenzen verstehen. Das Wissen wird – zunächst durch die fachwissenschaftliche Brille gefiltert – als fertige Portion verabreicht, ohne dass die Studierenden die wesentlichen kognitiven und sozialen Prozesse nachvollziehen können, die zu diesen Lernprodukten geführt haben. Ein derartiges Lern- und Prüfungsverständnis führt zu tragem Wissen – der Studierende weiss zwar viel, kann es in komplexeren schulischen Problemstellungen und Anforderungen der Praxis aber nicht gewinnbringend einsetzen<sup>3</sup>.

In gegenwärtig favorisierten Lehr-/Lern-Strategien wird versucht, der Vermittlung trüger Wissens mit «Blended Learning» oder E-Learning zu begegnen. Der Anspruch wird erhoben, mit bestimmten Methodenarrangements wie beispielsweise dem kooperativen Lernen umfassende Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen wie auch das selbständige Lernen zu fördern. So wichtig und innovationsfördernd auch eine Vielfalt an Unterrichtsmethoden und das E-learning ist – deren richtige Wahl bzw. Gestaltung ist von didaktischen Überlegungen abhängig. Sie beziehen sich auf die Analyse und Festlegung der Lernziele, die Gestaltung der Lehr-/Lernprozesse und – davon abhängig – die Wahl der Unterrichtsmethode, mit der das selbständige Lernen gefördert werden kann. Diese drei didaktischen Entscheidungen werden am IAM mit dem Konzept des problemorientierten Lehrens und Lernens zusammengefasst<sup>4</sup>.

### Gestaltungsprinzipien im problemorientierten Lehren und Lernen

Drei Prinzipien sind für die Gestaltung des problemorientierten Lehrens und Lernens bedeutsam: a) Produkt- und Prozessorientierung, b) Kontextorientierung und c) Selbststeuerung.

#### a) Produkt- und Prozessorientierung des Lehrens und Lernens – Fördern vielfältiger und anspruchsvoller Lernziele

Im Hochschulunterricht werden Lernziele in den Mittelpunkt gestellt, die ein anspruchsvolles aktives und konstruktives Lernen erfordern. Dabei sind nicht nur die Produkte des Lernens (Grundlagenwissen und Einsicht) von Bedeutung, sondern auch der Weg (Prozesse des Denkens und Lernens, kritische Selbstreflexion), der zu den Lernergebnissen führt. Mit der Wissenserarbeitung und -anwendung werden deshalb gezielt typische Denkstrategien und Arbeitstechniken verbunden (Strategien des Problemlösens, des kritischen, kreativen und vernetzten Denkens). Mit dem Erarbeiten von Fachkompetenzen werden aber auch soziale und affektive Prozesse integriert. Deshalb kommt nicht nur dem Einzellernen, sondern auch dem kooperativen Lernen in einem sozial-kommunikativen Handlungskontext eine hohe Bedeutung zu. Unterschiedliche Werthaltungen und Wertkonflikte werden dabei gezielt im Lehr-/Lern-Prozess thematisiert, um die eigene Urteils- und Kritikfähigkeit zu reflektieren und zu verbessern.

In der Lehre am IAM sind für alle Module in den Lernbereichen drei Arten von Lernzie-

<sup>1</sup> Ich danke Daniel Perrin für die kritische Durchsicht und die wertvollen Anregungen.

<sup>2</sup> So wird in Art. 4 des Fachhochschulgesetzes festgehalten (gegenwärtig in Vernehmlassung): «2 Auf der Bachelorstufe vermitteln die Fachhochschulen den Studierenden Allgemeinbildung und grundlegendes Wissen und bereiten sie in der Regel auf einen berufsqualifizierenden Abschluss vor. Das Studium befähigt sie insbesondere:

- in ihrer beruflichen Tätigkeit selbständig oder innerhalb einer Gruppe Methoden zur Problemlösung zu entwickeln und anzuwenden;
- die berufliche Tätigkeit nach den neuesten Erkenntnissen von Wissenschaft und Praxis auszuüben;
- Führungsaufgaben und soziale Verantwortung wahrzunehmen sowie sich erfolgreich zu verständigen;
- ganzheitlich und fächerübergreifend zu denken und zu handeln.»

<sup>3</sup> Dass das in einer derartigen Lehr-/Lern-Kultur erworbenes Wissen träge bleibt, konnte in verschiedenen Studien auf der Hochschulstufe belegt werden.

Renkl, Gruber, Mandl & Hinkofer (1994) konnten aufzeigen, dass Studenten wenig erfolgreich sind, wenn es darum geht, das erlernte theoretische Wissen auf komplexe Problemstellungen, wie sie für das Berufsleben typisch sind, anzuwenden. So schnitten Studenten der Betriebswirtschaftslehre in einem ökonomischen Planspiel schlechter ab als Studenten der Psychologie oder der Pädagogik, obwohl das für die Problemlösung notwendige Wissen bei den ersteren sehr wohl vorhanden war. Auch für andere Gruppen (z.B. Medizinstudenten) oder in anderen Fachbereichen (insbesondere Mathematik) konnte dieses Phänomen des trägen Wissens – oder schulisch betrachtet das Problem des mangelnden Transfers «des Schulbuchwissens» in entsprechende (ausserschulische) Problemfelder – nachgewiesen werden (vgl. dazu eingehend Renkl, 1996, 79).

<sup>4</sup> vgl. eingehend Dörig (2003, S. 503-636).

len festgelegt: Mit den Wissenszielen sind die handlungsleitenden Wissenskonzepte und Modelle bestimmt, die im Kontext von Problemen verstanden, angewendet und konstruktiv vernetzt werden sollen. Mit den Methodenzielen sind die Arbeits- und Denkmethode wie auch Prozesse gelungener Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösungen festgelegt, welche die Studierenden beherrschen müssen. Mit den Lernzielen Haltungen sind schliesslich professionelle Einstellungen und Haltungen definiert, welche Studierende im Verlaufe des Studiums reflektieren, durchdacht weiterentwickeln und konstruktiv in beruflichen und privaten Situationen einbringen sollen. Mit diesen drei Arten von Lernzielen fördert die Lehre am IAM gezielt Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen<sup>5</sup>.

#### b) Kontextorientierung des Lehrens und Lernens – Fördern des Verstehens, Anwendens, Beurteilens und sozialer Prozesse

In problemorientierten Lernsituationen werden den Studierenden die Bedeutung und die Nützlichkeit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die gelernt werden sollen, bewusst gemacht. Es lassen sich zwei unterschiedliche Problemsituationen (Lehr-/Lern-Kontexte) unterscheiden:

In einfachen problemorientierten Lernsituationen stehen Aufgaben und Probleme im Mittelpunkt, für die es ein in der jeweiligen Fachdisziplin einigermassen klar festgelegtes (Orientierungs-)Wissen und/oder ein Verfahren zu dessen Verstehen oder Bewältigung gibt. Das Problem oder die Aufgabe ist klar strukturiert, es gibt ein relativ eindeutiges Verfahren zu deren Lösung bzw. Bewältigung und es stehen Kriterien zur Verfügung, mit denen die Richtigkeit einer Lösung überprüft werden kann. Es geht darum, Verstehens- und Anwendungsprozesse wenn möglich von Anfang an mit Wissenserwerbsprozessen zu verbinden, indem eine problemhaltige Situation als Ausgangspunkt des Lernens genommen wird. Damit soll verhindert werden, dass konzeptionelles Wissen – um den Anwen-

dungs- und Problembezug entleert – „netto“ vermittelt und damit jeglicher Frag-Würdigkeit «beraubt» wird.

In komplexen problemorientierten Lernsituationen stehen komplexe Probleme im Mittelpunkt von Lernprozessen, für die es eine in der jeweiligen Fachdisziplin komplexe Vielfalt an Wissen, Modellen und Konzepten zu deren Verständnis und Bewältigung gibt. Das Problem oder die Aufgabe ist komplex strukturiert mit vielen Einflussfaktoren, es gibt eine Vielfalt an Verfahren zu deren Lösung bzw. Bewältigung und es stehen verschiedene Kriterien zur Verfügung, mit denen die Angemessenheit einer Lösung überprüft werden kann. Im Kern sind es Probleme, für die es keine einfachen Lösungen mehr gibt, keine Lösungen, die einfach richtig oder falsch sind – es sind lediglich durchdachte und begründete Lösungen möglich. Komplexe Problemsituationen dienen dazu, didaktisch fruchtbare Handlungsschwerpunkte mit jeweilig vielfältigen Teilprozessen zu schaffen, welche verschiedene Fähigkeiten des Beurteilens zum Tragen bringen. Diese Prozesse können mit Denkinstrumenten bzw. Methoden unterstützt werden.

In den Modulen Wirtschaft im Lernbereich Wirtschaft/Technik/Politik/Kultur (W/T/P/K) beispielsweise fördert das IAM Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen über vier Handlungsschwerpunkte.

- 1 Ein erster Handlungsschwerpunkt kann umschrieben werden über die Fähigkeit, Probleme bzw. Problemsichtweisen zu erkennen und definieren zu können.

*Hier können etwa die Fähigkeiten der Analyse, des kritischen Denkens, des vernetzten Denkens, das Erkennen von Abhängigkeiten und das Erhellens von eigenen Werthaltungen gefördert werden.*

- 2 Ein zweiter ergibt sich über die Fähigkeit, Lösungen zu einem Problem oder zu unterschiedlichen Problemsichtweisen zu entwickeln.

*Hier können typischerweise Methoden der Kreativität (divergentes Denken)*

*eingesetzt werden oder auch das Denken in Varianten bzw. Synthesefähigkeiten.*

- 3 Im dritten Handlungsschwerpunkt steht die Zielsetzung im Zentrum, ein Set an geeigneten Kriterien für die Beurteilung der Lösungen zu entwerfen und sich für eine Lösung zu entscheiden.

*Hier können etwa die Fähigkeiten der Synthese, Entscheidungstechniken, das Erkennen von Abhängigkeiten und die Artikulation von eigenen Werthaltungen gefördert werden.*

- 4 In einem vierten Handlungsschwerpunkt geht es darum, dass eine oder unterschiedliche Lösungen in ihren Konsequenzen, d.h. ihrer Wirkungsweise wie auch der Chancen und Risiken bewertet werden können.

*Hier können etwa die Fähigkeiten der Analyse, des kritischen Denkens, des vernetzten Denken oder das Erkennen von Abhängigkeiten gefördert werden.*

Diese Handlungsschwerpunkte können vielfältig miteinander kombiniert werden, so dass sich für die Gestaltung von problemorientierten Unterrichtseinheiten eine Fülle an didaktischen Gestaltungsmöglichkeiten ergibt<sup>6</sup>.

#### c) Selbststeuerungsorientierung des Lehrens und Lernens – Stärken der Fähigkeit zur Planung, Umsetzung und Bewertung eigener Lernleistungen

Aktives, konstruktives und selbstreflexives Lernen kann sich dann entwickeln, wenn das Lernen nicht andauernd vom Dozierenden geplant, angeleitet und bewertet und damit von dessen professionellen Lehrfähigkeiten bestimmt wird. Vielmehr erwerben die Studierenden systematisch Lernfähigkeiten für die Planung, Durchführung und Bewertung des eigenen Lernens. Drei Aspekte sind für ein fruchtbares Verständnis des selbständigen Lernens von Bedeutung:

- 1 Selbst- und Fremdsteuerung des Lernens sind nicht als «unversöhnliche Ge-

<sup>5</sup> vgl. eingehend <http://www.zhwin.ch/departement-l/sqfu/lehr/index.php>

<sup>6</sup> vgl. die Beispiele auf [http://nomos.zhwin.ch/fu/agenda/student/thema\\_akt\\_woche.php?fach=13](http://nomos.zhwin.ch/fu/agenda/student/thema_akt_woche.php?fach=13)

- Dörig, R. (2003). Handlungsorientierter Unterricht – Ansätze, Kritik und Neuorientierung unter bildungstheoretischer, curricularer und instruktionspsychologischer Perspektive. Habilitationsschrift an der Universität St. Gallen. Stuttgart:WIKU-Verlag.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1999). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. Forschungsbericht Nr. 60. München: Ludwig Maximilians Universität.
- Renkl, A. (1996). Träges Wissen: Wenn Erlerntes nicht genutzt wird. Psychologische Rundschau, 47, 78–92.
- Renkl, A., Gruber, H., Mandl, H. & Hinkofer (1994). Hilft Wissen bei der Identifikation und Steuerung eines komplexen ökonomischen Systems? Unterrichtswissenschaft, 22, 195–202.

gensätze» zu betrachten, sondern als fruchtbares Kontinuum. Es lässt sich kein Lernen ohne Selbststeuerung und kein selbständiges Lernen ohne «Ausseneinfluss» (Dozent, Lernsoftware u. a.) vorstellen.

2 Selbständiges Lernen ist weder an bestimmte Unterrichtsmethoden (Leittexte, kooperatives Lernen, Projekte) geknüpft noch mit bestimmten Situationen (z. B. Selbststudium, E-learning) verknüpft. Ebenso wenig ist mit einem denkfördernden, dialogorientierten Lehrgespräch gleichsam von einem (negativ besetzten) fremdgesteuerten Lernen auszugehen.

3 Die Förderung des selbstregulierten Lernens muss sich auf jene Fähigkeiten beziehen, welche den erfolgreich Lernenden auszeichnen. Es wird erst dann effizient, wenn die Studierenden über genügend Kompetenzen im Erkennen des Lernbedarfs, im Planen und Ausführen von Lernschritten und im Einschätzen von Lernfortschritten verfügen. Selbstgesteuertes Lernen ist deshalb mehr als der selbständige Erwerb oder die Konstruktion von Wissen, es umfasst auch das Bemühen um die Verbesserung des eigenen Lernens, aber auch die Verbesserung von verstehensorientierten Denkstrategien, welche für Beurteilungsprozesse und den dazu benötigten Fähigkeiten wesentlich sind.

In der Lehre am IAM sind für die Förderung des selbständigen Lernens drei Leitlinien wegleitend:

- Wir leiten die Studierenden gezielt an, ihr Lernverständnis zu reflektieren und sich bewusst zu werden, dass Lernen kein reproduktives Kopieren von dargebotenen Lerninhalten darstellt. Vielmehr fördern wir ein konstruktives Lernen und entwickeln gezielt die Verantwortung für die subjektiven Verstehenskonstruktionen der Studierenden.
- Wir geben den Studierenden adressaten- und situationsgerecht die Möglichkeit, subjektiv bedeutsame Lernziele zu formulieren und – darauf aufbauend – Regulations- und Selbst-

bewertungsfähigkeiten zu entwickeln und selbst zu evaluieren. Dazu fördern wir sie gezielt in ihrem lernstrategischen Verhalten.

- Wir gestalten die problemorientierten Lehr-/Lern-Situationen mit zunehmender Studiendauer immer offener, so dass die Studierenden ihr subjektiv bedeutsames Repertoire an Lernfähigkeiten weiterentwickeln und von der Aussensteuerung des Dozierenden (Lehrfähigkeiten) unabhängiger werden.

### Drei Schritte in der Umsetzung des problemorientierten Lehrens und Lernens

Die Gestaltung und der Ablauf des problemorientierten Lehrens und Lernens folgen drei Phasen:

#### Phase 1 – Produkt-, Prozess- und Problemorientierung des Lehrens und Lernens

In einem ersten Schritt ist zu überlegen, welches Wissen (Fakten, Modelle und Konzepte) für das Lernen bzw. den Kompetenzerwerb als zentral zu betrachten sind und wie dieses charakterisiert werden kann (eindimensional und eher einfach; komplex und vielfältig).

In einem zweiten Schritt sind die Denkprozesse zu bestimmen, welche der Lernende mit diesem Wissen machen muss (Verstehen, Anwenden, Beurteilen).

In einem dritten Schritt ist zu überlegen, wie über ein Problem eine induktive Basis geschaffen werden kann, um das zu erwerbende Wissen und die entsprechenden Fähigkeiten in einen Anwendungs- und Verstehenskontext zu verankern. Problemen können dabei ganz verschiedene Funktionen zukommen:

- Problem als Ausgangspunkt, um Vorwissen und Vorstellungen zu aktivieren;
- Problem als Ausgangspunkt, um kognitive Dissonanzen auszulösen, Interesse zu wecken und für den Lernprozess zu motivieren;
- Problem als Ausgangspunkt, um für das Verstehen Orientierung zu ermöglichen;
- Problem als Ausgangspunkt für die Anwendung (Festigen) von Wissen;

- Problem als Ausgangspunkt, um Analyse-, Synthese- und Beurteilungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen des Problemlöseprozesses zu ermöglichen;
- Problem als Grundlage der Schulung des Problemlösens.

Was die Unterrichtsmethodik betrifft, so ist in dieser Phase eine Methode zu wählen, welche das Problem, die Vielgestaltigkeit der Ausgangslage, zu «tragen» vermag. So sind z. B. Fallstudien gute Medien, um umfangreiche Ausgangslagen zu fassen. Eine Fallstudie vermag allerdings keine spezifischen Denk- und Lernprozesse auszulösen und zu begleiten– diese wird gestaltet über den Auftrag, was genau an Aufgaben zu lösen resp. an sozialen und kognitiven Prozessen zu machen ist und das Coaching des versierten Dozenten.

#### Phase 2 – Selbststeuerungsorientierung des Lehrens und Lernens

In dieser Phase ist zu überlegen, wie die Lern- und Denkprozesse für den Erwerb des Wissens gesteuert werden und wer von den Beteiligten (Dozent oder Student) welche Phasen des Lernens (Planen, Ausführen, Reflexion und Bewerten) übernimmt bzw. steuert. Je mehr der Dozent steuert, desto eher kommen die direkten Unterrichtformen und -methoden zum Tragen (Lehrgespräch, Diskussionen, angeleitetes Üben, Lehrervortrag). Je mehr Lehrfähigkeiten der Studierenden zu Lernfähigkeiten der Studierenden gemacht werden, desto mehr Verantwortung muss der Lernende selbst übernehmen und desto indirekter sind die Unterrichtsmethoden (Gruppenarbeiten, Projekte, Simulationen, Leittexte usw.).

#### Phase 3 – Üben und Transfer

In einem letzten Schritt sind die erworbenen Kenntnisse und die gemachten Prozesse in unterschiedlichen Anwendungs- und Problemsituationen zu üben, damit sie gefestigt und flexibilisiert werden können.

#### Zusammenfassende Erkenntnisse

Grundlegende Leitlinien und Postulate für die Gestaltung des problemorientierten Unterrichts lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

## Das Zentrum für Unternehmensrecht

von **Brigitte Tanner, Dozentin  
Recht und Leiterin ZUR**

Das Zentrum für Unternehmensrecht (ZUR) ist in das neu gegründete Institut für Wirtschaftsrecht am Departement Wirtschaft und Management eingegliedert. Es nimmt sich der vielfältigen Rechtsfragen rund um die Gründung, die Organisation und die Leitung von Unternehmen an. Es führt unternehmensrechtliche Analysen durch, erarbeitet Problemlösungen mit massgeschneiderten Vorlagen für die Umsetzung (Legal Engineering) und ist in der praxisorientierten Aus- und Weiterbildung tätig.

Dabei setzt das ZUR folgende Schwerpunkte:

- Gesellschaftsrecht – von der Wahl der Unternehmensform bis zur Corporate Governance
- Compliance – rechtliche und ethische Leitplanken für die Geschäftstätigkeit
- Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement – juristisches Instrumentarium für die Geschäftsabwicklung (Erfüllungs- und Risikoplanung)

Das ZUR koordiniert insbesondere die Unterrichtsgrundlagen und -gestaltung im Fachbereich Unternehmensrecht für die Diplomstudiengänge und das Weiterbildungsangebot des Departementes Wirtschaft und Management. Zusätzlich bietet es eigene Nachdiplomkurse (z. B. in den Bereichen Unternehmensrecht, Nachfolgeplanung, Aktienrecht sowie juristisches «Handwerkzeug» des Unternehmensjuristen (Business English und Legal Writing). Einzelne dieser Nachdiplomkurse sollen zusammen mit weiteren Intensivkursen zu Nachdiplomstudien ausgebaut werden. Gleichzeitig werden auch Seminare in Kleingruppen durchgeführt (so z. B. zu den Themen «GmbH-Reform» sowie «das professionelle Führen eines Verwaltungsratsmandates»). Die dabei verteilten Dokumentationen und Referate werden in einer Buchreihe publiziert. Jährliche wiederkehrende Fachtagungen sollen den Praktikern das neueste Fachwissen zu Grundlagenthemen vermitteln (so z. B. zu den «Rechtsfragen rund um die Generalversammlung der Aktiengesellschaft»). Firmenspezifische Einzelkurse, die auch direkt beim Kunden durchgeführt werden, runden das Angebot ab.

- 1 Anspruchsvolle Verstehens- und Beurteilungsprozesse lassen sich nicht «netto» vermitteln, sondern bedingen immer einen Situationsbezug (Problemorientierung). Probleme werden als Ausgangspunkt des Unterrichts genommen, um Orientierung zu schaffen und aufzuzeigen, welchen Nutzen und welche Problemlösekraft die zu erarbeitenden Konzepte und Modelle tatsächlich haben. Einfache und insbesondere komplexe Probleme übernehmen dabei die Funktion einer induktiven Basis für den Wissenserwerb, im Wissensgebrauch für dessen Verständnis, Anwendung und Beurteilung. Zudem lassen sich soziale Prozesse der Kommunikation, der Kooperation und der Konfliktlösung wie auch Haltungen fördern.
- 2 Welche Problemorientierung des Unterrichts angestrebt wird, hängt von der Komplexität eines Lernziels ab. Für feststehendes Wissen können einfache Probleme genommen werden; komplexe Probleme sollten dann die induktive Basis bilden, wenn es um Modelle und Konzepte geht, die komplex und vielfältig sind und unter ganz bestimmten Wirkungsannahmen und normativen Prämissen ihre Erklärungs- und Gestaltungskraft entwickeln. Ein Urteil in jeweiligen Problemlagen bilden kann nur derjenige, der neben dem Grundlagenwissen auch den sozialen Kontext versteht, in welchem Probleme entstehen und in welchem Problemlösungen ihre Wirkung entfalten sollen.
- 3 Komplexes Problemlösen trägt unterschiedlichen Wertvorstellungen, Problemsichtweisen, Lösungen und Kriterien Rechnung. Es geht insbesondere darum, dass die Lernenden lernen, mit Zielkonflikten umzugehen. Da Zielkonflikte auch politisch gefärbt sind, sind wirtschafts- und gesellschaftspolitische Spannungsfelder und Wertkonflikte zu thematisieren. Dabei kommen unterschiedliche Werthaltungen und soziale Prozesse zum Tragen, die sich als Basis für die Förderung von Sozialkompetenzen eignen (sozial-kommunikatives Agieren und Reflektieren in Moderations- und Präsentationssitua-

tionen, Kooperations- und Konfliktsituationen, Teamsituationen, Leadership- und Führungssituationen wie auch Beratungssituationen).

Die Rolle der Dozierenden muss sich vom Wissensvermittler zum Gestalter von problemorientierten Lernumgebungen verlagern, in denen Lernprozesse auslöst, begleitet, korrigiert und unterstützt werden. Planung von Unterricht bleibt aber in den Händen der versierten Dozentin. Die Durchführung des Lernens und die Selbstevaluation muss fortwährend, aber dosiert auf die Studierenden übertragen werden. Dabei hat der Frontalunterricht für bestimmte Formen des Lernens durchaus seine Berechtigung. Allerdings muss das Methodenrepertoire in der Lehre erweitert werden, indem vermehrt kooperative Lernformen eingesetzt sowie Erkundungen und Projekte durchgeführt werden. Innovative Lernmethoden genügen für sich alleine nicht, wenn die inhaltliche Substanz (Fachwissen und höherwertige Denkprozesse wie auch Prozesse der Kommunikation und Zusammenarbeit) nicht integrativ darin verankert werden.



Im Bereich Dienstleistungen betreut das ZUR den Rechtsdienst der ZHW im Auftrag des Instituts für Wirtschaftsrecht. Dabei werden die Ansprechpartner der ZHW (Führungskräfte, Dozierende, Verwaltung, F+E Verantwortliche etc.) in allen Rechtsfragen beraten. Im Mittelpunkt stehen die rechtliche Unterstützung bei der Ausformulierung von Vertragsklauseln sowie der rechtliche Schutz und die Aufteilung des von beiden Seiten eingebrachten Know-hows bei der Zusammenarbeit mit Dritten. Daneben erarbeitet das ZUR laufend Musterverträge zur Unterstützung bei Vertragsverhandlungen.



Geleitet wird das ZUR von Rechtsanwältin Prof. Dr. Brigitte Tanner, welche seit über zehn Jahren zum Lehrkörper des Departementes Wirtschaft und Management gehört. Sie hat kürzlich eine umfassende Publikation zum Aktienrecht verfasst (Zürcher Kommentar, Band Vb, Zürich 2003).



Unterstützt wird sie von Rechtsanwältin lic. iur. Sabina Kasper, welche nach Abschluss ihrer Studien an der Universität Zürich sowie ihrer Tätigkeit als Substitutin am Bezirksgericht Zürich die Anwaltsprüfung absolviert hat und ihre Dissertationarbeit zu einem unternehmensrechtlichen Thema verfasst. Sie hat am 1. April 2004 als wissenschaftliche Mitarbeitende im ZUR begonnen. Die Besetzung einer weiteren Assistenten- und sowie einer Kursadministratorenstelle sind derzeit noch offen.

## Professionelle und effiziente Gesamtleitungen sind gefragt

### NDK Bestellerkompetenz und Gesamtleitung im Bauprozess

von Kurt Meier, Leiter NDK Bestellerkompetenz und Gesamtleitung im Bauprozess

**Mit dem berufsbegleitenden Nachdiplomkurs «Bestellerkompetenz und Gesamtleitung im Bauprozess» bietet die ZHW eine Management orientierte Weiterbildungsmöglichkeit für Praktiker an. Angesprochen sind Bau- und Immobilienfachleute auf der Auftraggeber- und der Anbieterseite.**

#### Kursinhalt

Mit dem Nachdiplomkurs Bestellerkompetenz und Gesamtleitung im Bauprozess wird den Fachleuten auf der Auftraggeber bzw. Besteller- und der Anbieterseite das Rüstzeug für professionelle Gesamtleitungen vermittelt. Basierend auf den vielfältigen neuen Instrumenten und Erfahrungen werden sie in die Lage versetzt, anspruchsvolle Planungs- und Bauprojekte im Neu- und Umbaubereich effizient und gesamtheitlich zu leiten. Gleichzeitig werden sie sensibilisiert für Fragen der Sozialkompetenz, der Betriebswirtschaft und der Markt- und Kundenorientierung.

#### Kurskonzept, Fachreferenten

Alle zwei Wochen ist an einem Freitag ein Kurstag einem speziellen Themenbereich gewidmet. Dazu kommen drei zweitägige Workshops und zwei kleine Quartalsarbeiten. Mit über 40 Beiträgen von kompetenten Fachleuten wird der Bezug zur Praxis und zum neusten Stand des Wissens sichergestellt.

#### Kursdaten, Kursort, Kosten

Nach den ersten fünf ausgebuchten und erfolgreichen Kursen beginnt am 22. Oktober 2004 bereits der sechste Kurs. Er dauert bis am 8. Juli 2005.

Kursort ist Winterthur.

Kurskosten sFr. 6 700.- (inkl. Kursunterlagen).

#### Auskünfte und Anmeldungen

Weitere Auskünfte erteilt gerne

der Kursleiter Kurt Meier

Tel. 01 940 70 02 / Fax 01 940 70 03

E-Mail: k.meier@swissonline.ch



von Bruno Schatz, Assistent ZMM

**Die ZHW und das private Ausbildungszentrum SAWI lancieren unter dem Label «ed-win» eine neuartige Bildungsgemeinschaft. Diese Institution will Bildungsangebote schaffen, die Praxis und Wissenschaft verbinden. Dazu soll auf gesamtschweizerischer Ebene eine Drehscheibe für den Austausch von Wissen, Know-how und Erfahrungen entstehen. Diese Kooperationsform ist in der Schweiz einzigartig.**

«ed-win» steht für «education-win» – Ausbildung mit einem Mehrwert. Dieser Mehrwert entsteht aus dem engen Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Wissenschaft stammt vom Zentrum für Marketing Management (ZMM), die Praxis vom SAWI (Schweizerisches Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation). Diese zwei ausgewiesenen Anbieter von Weiterbildungsprodukten treten neu unter dem Label «ed-win» auf. ed-win ist eine Einfache Gesellschaft und wird von beiden Partnern gleichberechtigt getragen.

### Synergien nutzen

Die Bildungsgemeinschaft erschliesst ein quasi lückenloses Netzwerk zwischen Unternehmen, Verbänden, Organisationen und Meinungsführern in der Schweiz und teilweise auch im Ausland.

Durch Fach- und Trendtagungen, Events und Weiterbildungsveranstaltungen spricht ed-win Marketing- und Kommunikationsfachleute bzw. -Manager aus Unternehmungen, Werbeagenturen sowie Sponsoring- und Eventveranstalter an.

ed-win schaut heute in die Zukunft und ist derzeit mit möglichen Partnern in Verhand-

lung. Dabei handelt es sich einerseits um den Westschweizer Zusammenschluss von Fachhochschulen HES-SO, andererseits laufen Verhandlungen mit einer deutschen Universität.

### Innovative Angebote

ed-win will Praxis und Wissenschaft auf eine innovative Art und Weise an ihre Zielgruppe bringen. Am 5. und 6. Mai findet in der Autostadt Wolfsburg der erste ed-win-Event statt. Zwei Tage lang werden die Themen «Customer Relationship Management und Erlebnismarketing» durchleuchtet (s. Kasten).

Am 3. Juni 2004 findet die Fachtagung «Städte- und Gemeindemarketing» statt. In Winterthur treffen sich rund 100 Entscheidungsträger aus Städten und Gemeinden sowie Fach- und Führungskräfte aus dem gemeindenahen Umfeld. Professoren und Vertreter aus dem Städte- bzw. Gemeindemarketing untersuchen die kritischen Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Marketing durch Referate und Workshops (s. Kasten).

Im Herbst 2004 wartet ed-win mit der Fachtagung «Branding» auf. An dieser Veranstaltung stehen bekannte Referenten aus dem In- und Ausland wortwörtlich «im Ring». In einer multimedialen und interaktiven

### Der erste ed-win-Event

Der erste ed-win-Event führt Marketing- und Kommunikationsfachleute gleich nach Deutschland - in die Autostadt Wolfsburg. Dort werden die Chancen und kritischen Erfolgsfaktoren des Customer Relationship Management (CRM) und des Erlebnis-Marketing an einem erfolgreichen Beispiel illustriert. Innert zwei Jahren entstand in Wolfsburg die Autostadt. Die Autostadt versteht sich als neues Forum, das die Themen Auto und Mobilität auf neuartige und überraschende Art und Weise erfahrbar und erlebbar macht. Die Autostadt präsentiert sich als neues Erlebnis- und Kompetenzzentrum.

Das Herz der Autostadt schlägt im gläsernen Kunden-Center. Im Wahrzeichen der Autostadt – den beiden Autotürmen – werden täglich bis zu 1000 Neuwagen über ein neuartiges Auslieferungssystem ihren Besitzern persönlich übergeben. Auch in der Weiterbildung vermag der VW-Konzern Zeichen zu setzen. VW wird im Jahre 2005 mit der «Volkswagen-Uni» seine eigene Hochschule mit einer School of Economics and Business Administration eröffnen. Gründungsrektor der neuen, transdisziplinär ausgerichteten Uni ist der Schweizer Prof. Dr. Walther Ch. Zimmerli.

ed-win bietet Marketing- und Kommunikations-Fachleuten aus Unternehmungen, Werbeagenturen sowie Sponsoring- und Eventveranstaltern die Möglichkeit, die Welt der Autostadt Wolfsburg in einem einmaligen Rahmen zu erleben. Fachleute vor Ort vermitteln in Vorträgen, was sie unter CRM und Erlebnis-Marketing verstehen. Vor Ort entsteht die attraktive Gelegenheit, mit Persönlichkeiten ausgiebig zu «fachsimpeln». Nach den Fachvorträgen werden die Teilnehmenden in kleinen Gruppen durch die Autostadt geführt. Den Schlusspunkt setzt Prof. Dr. Walther Ch. Zimmerli.

[www.ed-win.ch](http://www.ed-win.ch)

Anmeldung und Auskunft:

Vanessa Wyssbrod, Telefon 032 366 70 45 oder [vanessa.wyssbrod@ed-win.ch](mailto:vanessa.wyssbrod@ed-win.ch)

Show entschlüsseln und bewerten sie in Streitgesprächen die neuesten Trends zum Thema Branding. In dieser aussergewöhnlichen Veranstaltung erhalten Manager und Fachkräfte aus Marketing und Kommunikation die Gelegenheit, sich direkt in die «Show» einzubinden und zu Branchenvertretern Kontakte zu knüpfen und zu pflegen.

Zum ed-win Team gehören die Geschäftsleiterin Mireille Troesch (Leiterin ZMM) und Geschäftsleiter Jürg Engi (Direktor SAWI). Tanja Meyer vom ZMM und Vanessa Wyssbrod vom SAWI gewährleisten die Unterstützung als Projektleiterinnen.

Internet:

ed-win: [www.ed-win.ch](http://www.ed-win.ch)

ZMM: [www.zhwin.ch/departement-w/ifu/ifu\\_marketing.php](http://www.zhwin.ch/departement-w/ifu/ifu_marketing.php)

SAWI: [www.SAWI.com](http://www.SAWI.com)



Das neue ZMM Team

## Städte- und Gemeindemarketing

Am 3. Juni 2004 treffen sich rund 100 Entscheidungsträger aus Städten und Gemeinden sowie Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen öffentlichen Einrichtungen / Ämtern, Treuhänder und Beratungsfirmen. Sie wollen Antworten finden auf die Fragen: Wie funktionieren die Mechanismen im Städte- und Gemeindemarketing? Welche sind die kritischen Erfolgsfaktoren? Wie meistern Schweizer Städte und Gemeinden ihr Marketing in der Praxis?

Diese Antworten werden in Vorträgen und Workshops diskutiert. Prof. Dr. Andreas Bergmann (ZHW) eröffnet den Tag mit der Frage «Städte- und Gemeindemarketing: Wo, wer, was, wie und wozu?» Luc Estapé, bisheriger Leiter des Stadtmarketing Winterthur, zeigt die kritischen Faktoren eines Städtemarketings am Beispiel Winterthur auf. Workshops mit Vertretern aus dem Städte- und Gemeindemarketing vertiefen einzelne Themen: An der Tagung vertreten sind Uster («Ein Gesicht und eine Identität im Schatten Zürichs»), Degersheim («Marke Degersheim – Anziehungspunkt für Familien»), Biel («Heikler Prozess zum Stadtmarketing») und Uetikon («Uetikon – Persönlichkeit und Charme, auch online»).

[www.ed-win.ch](http://www.ed-win.ch)

Anmeldung und Auskunft:

Vanessa Wyssbrod, Telefon 032 366 70 45 oder [vanessa.wyssbrod@ed-win.ch](mailto:vanessa.wyssbrod@ed-win.ch)

## Bewegung am ZMM: Neue Mitarbeiterinnen, neue Büros

Seit Anfang März 2004 arbeitet Catherine Poeydomenge als Dozentin und Projektmitarbeiterin im ZMM. Die Marketingfrau wechselte vom ehemaligen CRM-Team der Winterthur Versicherungen ins ZMM.

Neu dazu gestossen ist auch Tanja Meyer. Die Betriebsökonomin FH schloss letzten Herbst an der ZHW ihr Studium erfolgreich ab. Sie übernimmt die Kursleitung des NDK «Marketing- & Corporate Communications» und wird in der Bildungsgemeinschaft ed-win verschiedene Projekte begleiten.

«Züglete» im ZMM: Seit Ende Februar befinden sich die Büros des ZMM an der Theaterstrasse 3 in Winterthur. In den modern eingerichteten Räumlichkeiten arbeiten nun alle «ZMMlerInnen» unter einem Dach. Das ZMM-Team freut sich über Ihren Besuch im zweiten Stock.

## «Und es bewegt sich doch» – eine Bestandesaufnahme anlässlich der Mittelbauversammlung

von Thea Weiss Sampietro, wissenschaftliche Mitarbeiterin zsa,  
Präsidentin der Mittelbaukommission

*Der letzte Beitrag zum Mittelbau an der ZHW im zhwinfo vom November 2002 endete mit der Hoffnung, dass mit der Erarbeitung eines Rahmenpflichtenheftes für den Mittelbau «nicht nur der strategischen Förderung des Mittelbaus, sondern auch einem zeitgemässen Verständnis von Personalführung Rechnung getragen wird». Die diesjährige Mittelbauversammlung bestätigte, dass sich inzwischen Einiges bewegt hat.*

Die Mittelbaukommission (MiKo) vertritt die Interessen von derzeit 144 Mittelbauangehörigen. Aufgrund der Heterogenität des Mittelbaus an der ZHW (wie auch der anderen Fachhochschulen) ist dies kein einfaches Unterfangen, denn der Mittelbau setzt sich zusammen aus frisch diplomierten FH-AbsolventInnen bis hin zu wissenschaftlichen MitarbeiterInnen mit zurückliegendem Hochschulabschluss und/oder einem weiten Erfahrungshintergrund in Praxis und Wissenschaft, sogar mit Promotion.

An der diesjährigen Mittelbauversammlung vom 4. März waren rund 50 Assistierende und wissenschaftliche MitarbeiterInnen anwesend. Die Traktanden waren dicht, verfolgten sie doch das Ziel, den Anwesenden einen Einblick in die Arbeit der MiKo zu geben und von geladenen Mitgliedern der Schulleitung (DL W und T, Verwaltungsdirektion) Informationen zur Bedeutung und den Entwicklungsperspektiven des Mittelbaus an der ZHW zu erhalten.

### Die Rolle des Mittelbaus ist facettenreicher geworden

Die Statements zeigen den Mittelbau an der ZHW als bedeutenden Faktor in den Bereichen F&E. Neben dem Dienstleistungsbereich zählt auch die Weiterbildung zu den wichtigen Tätigkeitsfeldern des Mittelbaus. Das Bewusstsein um das Potential der Mittelbauangehörigen, für die Lehre ist gewachsen. Dass ein Kompetenzaufbau des Mittelbaus nur mit gezielten Personalentwicklungskonzepten und der Schulung der Führungskräfte zu erreichen ist, wird zunehmend als Aufgabe der ZHW wahrgenommen. Als wichtige Grundlage soll dabei das Rahmenpflichtenheft genutzt werden. Die ersten Schritte sind gemacht.



Publikum an der  
Mittelbauversammlung

Der «Nutzen» der Mittelbauversammlung darf allerdings nicht auf die Informationsvermittlung reduziert werden. Genauso wichtig war der persönliche Kontakt untereinander, wie auch mit den anwesenden Departmentsleitern bzw. Mitgliedern der Schulleitung. Dieser Austausch ist wichtig, weil damit nicht nur gegenseitige Hemmschwellen abgebaut werden, sondern neue Beziehungen geknüpft werden können, welche einer Departement übergreifenden Zusammenarbeit förderlich sind.

Es gilt nun, in Zusammenarbeit mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem bereits Erarbeiteten konkrete Förderungsmassnahmen zu definieren, welche den unterschiedlichen Qualifikationen Rechnung tragen. Dafür müssen allerdings immer wieder die bestehenden Strukturen neu überdacht werden. Nur so werden Mittelbaustellen zu Qualifizierungsstellen in der anwendungsorientierten Forschung und können damit ihren Beitrag zum Wissenstransfer leisten.

## Treffen der Abteilungsleiter Maschinenbau in Winterthur

ZHWaktuell

von Klaus Bruggisser, Leiter Abteilung Maschinenbau und Energietechnik

Teilnehmer des Treffens in Winterthur

**Ende Januar 2004 trafen sich die Abteilungsleiter Maschinenbau der Fachhochschulen von Muttenz, Brugg/Windisch, Fribourg, Horw, Rapperswil, Zürich und Winterthur sowie Dozierende aus Buchs und Chur an der Zürcher Hochschule Winterthur. Seit Beginn der Entwicklung der FH-Lehrpläne sind jährliche Zusammenkünfte der Maschinenbau-Abteilungsleiter eine gute Tradition geworden. Nach neun Jahren war wiederum Winterthur der Einladungsort.**

Zum Auftakt bei Kaffee und Gipfeli wurden den Teilnehmern in einer Ausstellung die Schwerpunkte und Aktivitäten der drei Fachgruppen Maschinenbau ZHW präsentiert. Das zentrale Thema der Tagung war eine gegenseitige Information über die Umsetzung der Bologna-Deklaration. Der Vormittag stand im Zeichen der Diskussion um die Bachelor-Randbedingungen und -Entwicklungen. Um eine Gegenüberstellung der Schulen sichtbar zu machen, wurden die wichtigsten Resultate der Präsentationen der Teilnehmer direkt auf Poster übertragen.

Alle teilnehmenden FH-Vertreter gaben bekannt, dass sie planen, im Herbst 2005 mit dem Bachelor-Studium zu beginnen – ausser Winterthur: hier soll die Umsetzung erst im Herbst 2006 starten. Eingehend besprochen wurde auch die mit dem Bachelor-Abschluss erreichbare Berufsfähigkeit. Wird sie gleichwertig sein wie das jetzige FH-Diplom oder müssen spürbare Konzessionen gemacht werden?

Nach dem gemeinsamen Mittagessen in der Altstadt von Winterthur stand am Nachmittag das Thema «Master» auf der Themenliste. Die Entwicklung dieses Studienangebots ist für alle Fachhochschulen neu und mit grossen Herausforderungen verbunden. Drei Ausprägungen von Master-Studiengängen sind möglich:

- Master-Studiengänge, welche das Maschinenbaufachwissen in Spezialgebieten deutlich vertiefen, erweitern und auf einem anspruchsvolleren Niveau der Mathematik und Physik basieren. Die Schwerpunkte dieser Art Master sollen als Kooperation unter verschiedenen Schulen definiert werden.
- Master-Studiengänge, die eine Verbreitung und Ergänzung des Ingenieurwis-



sens betonen und von Teilnehmern mit Bachelor-Abschlüssen aus verschiedenen Studienrichtungen besucht werden können.

- Executive Master für Teilnehmer aus der Industrie, die berufsbegleitend ein Nachdiplomstudium in einem Spezialgebiet absolvieren möchten. Dies führt meist zu einem ergänzenden Fachwissen

Im Sinne der Bologna-Deklaration sind die Master-Studiengänge nach Typ a) und b).

Von den aktuellen Studierendenzahlen her wären im Bereich Maschinenbau der FH Schweiz etwa sieben bis neun Masterstudiengänge möglich. Vier bis fünf Maschinenbauabteilungen planen Master-Studiengänge in Zusammenarbeit mit anderen FH, an ein bis zwei Orten sind eigene Master vorgesehen. Eine FH sieht im Moment zu wenig Potenzial für den Aufbau eines Masterstudiengangs in Maschinenbau.

Am Rande wurde auch die Organisation und Durchführung des geleiteten Selbststudiums angesprochen. Hier wünschen sich viele Abteilungsvorstände einen FH-übergreifenden Erfahrungsaustausch.

Mit einem kurzen Rundgang durch einige Maschinenbau-Labors wurde der wettermässig prächtige und von grossem Engagement der Teilnehmer getragene Tag abgeschlossen.

## Genderkompetenz – eine Schlüsselkompetenz

### an Fachhochschulen

von Ursula Bolli, Präsidentin der Kommission Chancengleichheit ZFH,  
und Nadja Ramsauer, Leiterin der Fachstelle Gender Studies ZFH

Am 18. März 2004 fand die Veranstaltung der Zürcher Fachhochschule «Genderkompetenz – Schlüsselkompetenz an Fachhochschulen» statt. Die Veranstaltung stiess bei den rund hundert Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf grosses Interesse. Regierungsrätin Regine Aeppli erläuterte die gesellschaftspolitische Relevanz der Genderthematik. Andere Beiträge gingen darauf ein, wie die Resultate der Geschlechterforschung in die Lehre eingebracht und gendergerechte Führungsinstrumente an Fachhochschulen etabliert werden können. Beim nachfolgenden Apéro entstanden anregende Gespräche, erste Kontakte für ein Netzwerk konnten geknüpft werden.

Die Themen Chancengleichheit und Genderkompetenz stossen bei den Führungskräften und Dozierenden der ZFH auf grosse Beachtung. Es gilt, weiterhin in diesem Bereich zu informieren und die Thematik für alle zu erschliessen. Die Kommission Chancengleichheit und die Fachstelle Gender Studies ZFH planen für Herbst 2005 eine weitere Tagung.

**Gender KOMPETENZ**

ZÜRCHER FACHHOCHSCHULE

**SCHLÜSSELKOMPETENZ AN FACHHOCHSCHULEN**

EINE VERANSTALTUNG FÜR DOZIERENDE, FORSCHENDE UND FÜHRUNGSKRÄFTE DER ZÜRCHER FACHHOCHSCHULE UND WEITERE INTERESSIERTE

Donnerstag, 18. März 2004, 13.30 Uhr bis 17.45 Uhr  
Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich, Vortragssaal

## Jobs mit Zukunft Entwicklungsmöglichkeiten in internationalem Umfeld



### CILAG AG

Hochstrasse 201, CH-8205 Schaffhausen  
[www.cilag.ch](http://www.cilag.ch)

*Cilag produziert erfolgreich biotechnologische, pharmazeutische und chemische Produkte der höchsten Güteklasse für die Weltmärkte.*

*Eine Tochterunternehmung von Johnson-Johnson, dem weltgrössten und vielseitigsten Anbieter von Arzneimitteln und Gesundheitsprodukten.*

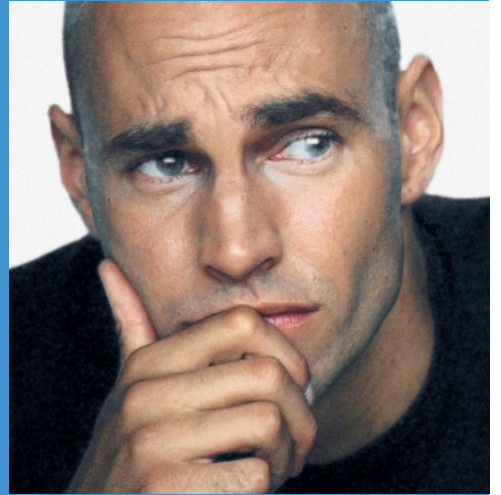


Unsere Systemlösungen und Dienstleistungen für die Textil-, Automobil- und Kunststoffindustrie sind weltweit als führend anerkannt. Dieses Ziel erreichen wir mit engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, technisch hochstehenden Produkten und einem erstklassigen Kundenservice. Comfort thanks to Rieter.

Wir vertrauen auf Ihre Künste. Absolventinnen und Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen finden bei uns herausfordernde Aufgaben, die Freiraum zur persönlichen Entwicklung, Berufserfahrung und zielgerichteter Weiterbildung geben.

**Rieter Holding AG**  
**Mario Foppa Rieter Textile Systems**  
**Jörg Weinmann Rieter Automotive Systems**  
**Schlosstalstrasse 43**  
**CH-8406 Winterthur**  
**Tel.: +41 52 208 71 71**  
**mario.foppa@rieter.com**  
**joerg.weinmann@rieterauto.com**  
**www.rieter.com**

# OHNE GEGENWIND KEIN AUFTRIEB.



# Das Fitness-Center für Studierende:

[www.siemens.ch/karriere](http://www.siemens.ch/karriere)

Loggen Sie sich jetzt auf unser Karriere-Web ein. Dort finden Sie hochmoderne Fitnessgeräte, welche die richtigen Muskeln stärken. Sie haben die Möglichkeit, Ihre Fähigkeiten zu testen und aufgrund der Auswertungen einen Entwicklungsplan zu erstellen. Lernen Sie Ihre Stärken und Schwächen kennen, vergrößern Sie Ihre Chancen via Internet und machen Sie sich fit für die Zukunft. Willkommen auf [www.siemens.ch/karriere](http://www.siemens.ch/karriere)

## Ihr Job

Jobbörse  
Suchagent  
Treffpunkte

## Ihr Karriere-Manager

Online-Assessment  
Testtraining  
Entwicklungsplan  
Richtig bewerben

## Ihr Arbeitgeber

10'000 Möglichkeiten  
Unternehmenskultur  
Spezielle Engagements

**SIEMENS**

Global network of innovation