

<u>Eine Stimme auf nationaler Ebene</u>	Seite	2
<u>Une voix au niveau national</u>	Seite	2
<u>Ein Credo zum dualen Bildungssystem</u>	Seite	5
<u>Plaidoyer en faveur du système dual de formation</u>	Page	7
<u>Personal und Personalentwicklung in (berufsorientierten) Hochschulen</u>	Seite	9

Herausgegeben vom Verband der  
Fachhochschuldozierenden Schweiz (fh-ch)

Publié par la Fédération des Associations de Professeurs  
des Hautes écoles spécialisées suisses (hes-ch)

Organo della Federazione svizzera dei docenti delle Scuole  
universitarie professionali (sup-ch)



# Eine Stimme auf nationaler Ebene

Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung von Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs – Antwort Anhörungsverfahren

Sehr geehrter Herr Bundesrat  
Sehr geehrte Frau Brunelli

Die *Konferenz Hochschuldozierende Schweiz* begrüsst den vorliegenden Entwurf und bedankt sich nochmals bei Herrn Christoph Grolimund, Direktor OAQ, für die Gelegenheit zur Mitarbeit in der Arbeitsgruppe Akkreditierungsrichtlinien HFKG und ihren drei Sous-Groupes.

## Unsere Bemerkungen

Art. 10 Die *Konferenz* sieht keinen Grund, weshalb der Verweis auf internationale Standards (vgl. Entwurf vom 26.3.2014, Art. 13.1) weggefallen ist, und befürwortet eine Wiedereinführung. Ein Hinweis im Kommentar ist unseres Erachtens nicht hinreichend.

Art. 10.2 Die *Konferenz* stellt mit Zufriedenheit fest, dass die «Hochschulangehörigen» im Detail aufgeführt werden.

Art. 14.5 Die *Konferenz* schlägt eine Kombination der aktuellen mit der Formulierung des Entwurfs vom 26.3.2014, Art. 17.4 vor: «Die Gutachtergruppe führt anlässlich der Vor-Ort-Visite Gespräche mit allen Gruppen der Hochschulangehörigen, die durch das Verfahren betroffen sind.

Anhang 1, Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung

Die *Konferenz* begrüsst den Kompromiss, die im Detail formulierten Standards in Anhang 1 zu publizieren.

2.4 Die Formulierung «relevante Gruppen der Hochschule» sollte zur Vermeidung von Interpretationsproblemen durch «die Hochschulangehörigen» ersetzt werden.

3.1 Die Nennung von «Weiterbildung» in diesem Zusammenhang ist irritierend. «Weiterbildung» ist im Bundesgesetz über die Weiterbildung (WeBiG) geregelt, wobei sich der Bund leider auf eine Befürwortung qualitätssichernder Massnahmen beschränkt, d.h. die Weiterbildung keiner Akkreditierung unterzieht: Art. 6.2: «Bund und Kantone können Verfahren der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung unterstützen, um bei den Bildungsgängen und Abschlüssen in der Weiterbildung Transparenz und Vergleichbarkeit zu schaffen.»



**Denise Martin,**  
Geschäftsführerin  
Konferenz Hochschuldozierende Schweiz  
Secrétaire générale de  
la Conférence des  
Enseignant-e-s des  
Hautes Ecoles Suisses

Kommentar S. 1, Hochschullandschaft.

Hier wird die «Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses» allein den universitären Hochschulen zugeschrieben. Die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen brauchen jedoch für ihre eigene Forschung und Entwicklung zusätzlich zum akademischen Personal qualifizierte Fachleute mit spezifischem, praxisorientiertem Profil, d.h. Personen, die das Berufsfeld aus der Praxis kennen und gleichzeitig den Wissenschaftsbezug haben.

Bitte folgende Ergänzung nach dem Satz «Die Fachhochschulen und pädagogischen Hochschulen [...], die Lehre und Forschung im Hinblick auf ein Berufsfeld oder Berufsfelder betreiben.» einfügen: Die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen bilden für die Forschung und Entwicklung qualifizierte Fachleute aus, die das Berufsfeld aus der Praxis kennen und zu wissenschaftlicher Arbeit befähigt sind.

Die *Konferenz Hochschuldozierende Schweiz* dankt für die Möglichkeit, zu diesem Entwurf Stellung nehmen zu können.

# Une voix au niveau national

Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation des hautes écoles et autres institutions du domaine des hautes écoles – réponse dans le cadre de la procédure d'audition

Monsieur le Conseiller fédéral,  
Madame,

La *Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses* salue le projet présenté et remercie une fois encore M. Christoph Grolimund, Directeur OAQ, de lui avoir donné la possibilité de participer au groupe de travail Directives d'accréditation LEHE et à ses trois sous-groupes.

## Nos remarques

Art. 10 La *Conférence* ne voit aucune raison à la suppression de la référence aux standards internationaux (cf. projet du 26.3.2014, art. 13.1) et plaide en faveur de sa réintroduction. Une remarque dans le Commentaire n'est à notre avis pas suffisante.

Art. 10.2 La *Conférence* constate avec satisfaction que les «membres de la haute école» sont mentionnés dans le détail.

Art. 14.5 La *Conférence* propose une combinaison de l'actuelle formulation et de celle du projet du 26.3.2014, art. 17.4: «A l'occasion de la visite sur place, le groupe d'experts mène des entretiens avec tous les groupes de membres de la haute école qui sont concernés par la procédure.»

Annexe 1, Standards de qualité s'appliquant à l'accréditation institutionnelle

La *Conférence* salue la solution de compromis consistant à publier dans l'annexe 1 les standards précisément formulés.

2.4 Afin d'éviter tout problème d'interprétation, la formulation «groupes représentatifs de la haute école» devrait être remplacée par «les membres de la haute école».

3.1 La mention de «formation continue» dérange dans ce contexte. La «formation continue» est réglée par la Loi fédérale sur la formation continue (LFCO), la Confédération se limitant toutefois malheureusement à un plaidoyer en faveur de mesures assurant la qualité, sans soumettre la formation continue à aucune accréditation: art. 6.2: «La Confédération et les cantons peuvent soutenir les procédures d'assurance et de développement de la qualité en vue d'instaurer la transparence et la comparabilité des cursus et des titres de la formation continue.»

Commentaire p. 1, Paysage des hautes écoles. La «formation de la relève scientifique» est ici uniquement du ressort des hautes écoles universitaires. Or, pour leur propre recherche et développement, les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques ont besoin, en plus de personnel académique, de spécialistes qualifiés dotés d'un profil spécifique, orienté sur la pratique. Autrement dit, des praticiens connaissant bien leur champ professionnel et disposant également de références scientifiques.

Veillez compléter la phrase «Les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques [...], qui mènent des activités d'enseignement et de recherche dans un ou plusieurs champs professionnels.» par: Les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques forment, pour la recherche et le développement, des spécialistes qualifiés disposant de connaissances pratiques de leur champ professionnel et capables d'effectuer un travail scientifique.

La *Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses* vous remercie d'avoir pu prendre position sur ce projet.

**4 Editorial**

Plattform für Bildungsfragen  
Plate-forme pour les questions  
d'éducation et de formation  
Una piattaforma per questioni relative  
alla formazione  
Denise Martin

THEMA

**2 Eine Stimme auf nationaler Ebene  
Une voix au niveau national**

Denise Martin

INTERVIEW

**5 Ein Credo zum dualen  
Bildungssystem  
Plaidoyer en faveur du système  
dual de formation**

Interview mit Prof. Dr. Crispino  
Bergamaschi

THEMA

**9 Personal und Personalentwick-  
lung in (berufsorientierten) Hoch-  
schulen – Ein Diskussionsbeitrag**

Peter Tremp, Erika Stäuble, Alois Suter

VERBAND

**12 Wechselnde Rahmenbedingungen  
erfordern konsequent und zeitnah  
umgesetzte Bildungsmassnahmen  
L'évolution des conditions cadres  
implique des mesures consé-  
quentes dans le système éducatif  
et leur mise en place dans un  
proche avenir**

Norbert Hofmann

**14 Jahresbericht des Präsidenten  
2013/2014  
Rapport annuel du Président  
2013/2014**

MAGAZIN

**16 Hinweise – à votre attention****Bulletin September 2014**

Campus – ein Beispiel  
(aufgenommen am Bahnhof  
Olten)

photo@smartwrite.ch

## IMPRESSUM

**Herausgeber**

Verband der Fachhochschul-  
dozierenden Schweiz (fh-ch)  
Fédération des Associations de  
Professeurs des Hautes écoles  
spécialisées suisses (hes-ch)  
Federazione svizzera dei docenti  
delle Scuole universitarie  
professionali (sup-ch)

**Redaktion**

Denise Martin (Redaktorin)  
Norbert Hofmann (Team)  
Gaston Wolf (Team)

**Redaktionsadresse**

Denise Martin  
Geschäftsführerin  
Hofmatt 42  
5112 Thalheim AG  
denise.martin@fh-ch.ch  
Tel. 056 443 06 03

**Inserate**

Zürichsee Werbe AG  
Martin Traber, Anzeigenleiter  
Seestrasse 86  
8712 Stäfa  
martin.traber@zs-werbeag.ch  
Tel. 044 928 56 09  
Fax 044 928 56 00  
Inlandabonnement Fr. 20.– + MwSt.  
Auslandabonnement Fr. 40.– + MwSt.  
Für Mitglieder des fh-ch  
bzw. der regionalen Sektionen  
ist das Abonnement im  
Jahresbeitrag inbegriffen.

**Gestaltung**

SHELLING AG  
Nordringstrasse 16  
4702 Oensingen

**Druck**

beagdruck  
Emmenweidstrasse 58  
6021 Emmenbrücke

**Nächste Ausgabe**

30. Januar 2015

**Redaktions- und  
Insertionsschluss**

5. Januar 2015  
ISSN 1422-8726

**Mitgliedschaft, die sich lohnt!**

fh-ch ist der nationale Dachverband der  
Fachhochschuldozierenden Schweiz.  
In jeder Fachhochschule ist eine fh-ch-  
Sektion tätig.

Mitgliedschaft, die sich lohnt, denn fh-ch

- setzt sich für die Interessen der Fach-  
hochschuldozierenden ein: adäquate Ver-  
tretung in allen Hochschulorganen, Mitwir-  
kungsrechte, Qualität der tertiären Bildung,  
Unabhängigkeit von Lehre und Forschung
- nimmt Einsitz in nationalen Gremien  
und Kommissionen
- beteiligt sich an Vernehmlassungen
- fördert den Erfahrungsaustausch  
unter den Mitgliedern
- ist Kollektivmitglied von Travail.Suisse
- ist Kollektivmitglied des Dachverbandes  
Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH
- vertritt zusammen mit der Vereinigung der  
Schweizerischen Hochschuldozierenden  
(VSH) und der Schweizerischen Gesellschaft  
für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)  
in der «Konferenz Hochschuldozierende  
Schweiz» die Stimme des Lehrkörpers auf  
Bundesebene

**Une adhésion qui en vaut la peine!**

fh-ch est l'association faîtière des profes-  
seurs des hautes écoles spécialisées suisses.  
Une section fh-ch est présente au sein de  
chaque haute école spécialisée.

Une adhésion qui en vaut la peine, car fh-ch

- s'engage pour défendre les intérêts des  
professeurs des hautes écoles spécialisées:  
représentation dans tous les organes des  
hautes écoles, droits de participation, qualité  
de la formation tertiaire, indépendance de  
l'enseignement et de la recherche
- siège dans les commissions et organes  
nationaux
- participe à des consultations
- encourage les échanges d'expérience entre  
ses membres
- est membre collectif de Travail.Suisse
- est membre collectif de l'association faîtière  
des enseignants et enseignants suisses LCH
- fait entendre la voix du corps professoral au  
niveau national par le biais de la Conférence  
des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles  
Suisses, dont elle est membre fondateur avec  
l'Association Suisse des Enseignant-e-s  
d'Université (AEU) et la Société suisse pour  
la formation des enseignantes et des ensei-  
gnants (SSFE)

**www.fh-ch.ch**

## Plattform für Bildungsfragen

Das fb-ch Bulletin entwickelt sich erfreulich in Richtung einer Plattform für Bildungsfragen, auf welcher über Probleme im Zusammenhang Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen diskutiert wird. Der Kreis aus Bildung und Politik, Bibliotheken und natürlich Mitgliedern erweitert sich stetig.

Im vorliegenden Bulletin finden Sie ein Interview mit Prof. Dr. Crispino Bergamaschi, Direktor der Fachhochschule FHNW und Mitglied der KFH, zum 3. Zyklus an Fachhochschulen. Differenziert wird die neue Problemlage formuliert, vor allem auch mit Blick auf einen berufsorientierten Nachwuchs.

Prof. Dr. Peter Treppe, Leiter Forschung an der Pädagogischen Hochschule Zürich PHZH, leistet einen Diskussionsbeitrag zur Personalentwicklung vor allem an Pädagogischen Hochschulen und weist u. a. darauf hin, dass nicht nur Exzellenz in der Forschung sondern auch Exzellenz in der Lehre anzuerkennen sei.

Prof. Dr. Norbert Hofmann, Präsident fb-ch, macht sich Gedanken zum Fachkräftemangel in der Schweiz und weist auf eine lesenswerte Studie vierer Bundesämter hin: 10. Bericht des Observatoriums zum Freizügigkeitsabkommen Schweiz-EU.

Die Konferenz Hochschuldozierende Schweiz war eingeladen, eine Antwort zu den Akkreditierungsrichtlinien HFKG zu verfassen. Dank der intensiven Mitarbeit in der Arbeitsgruppe und den Sous-Groupes sind keine grossen Änderungsvorschläge mehr notwendig.

Im Namen des Präsidenten und des Zentralvorstands wünsche ich Ihnen eine gute Lektüre. Und gerne betone ich: Rückmeldungen, auch kritische, sind erwünscht. Und ebenfalls weitere Diskussionsbeiträge, z. B. zum Dozierendenprofil, zum 3. Zyklus, zu Forschung an Fachhochschulen.

Denise Martin, Generalsekretärin fb-ch

## Plate-forme pour les questions d'éducation et de formation

Le bulletin fb-ch connaît un développement réjouissant. Il évolue pour devenir une plate-forme consacrée aux questions d'éducation et de formation, sur laquelle les problèmes concernant les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques peuvent être discutés. Son public, composé de représentants de la formation et de la politique, de bibliothèques et bien évidemment des membres fb-ch, s'accroît continuellement.

Vous découvrirez dans cette édition une interview du Prof. Dr. Crispino Bergamaschi, Directeur de la haute école spécialisée FHNW et membre de la KFH, au sujet du 3<sup>e</sup> cycle dans les hautes écoles spécialisées. Ce nouveau sujet est présenté ici de manière différenciée, et l'importance de pouvoir compter sur une relève scientifique orientée sur la pratique est soulignée.

L'article du Prof. Dr. Peter Treppe, Responsable de la recherche à la haute école pédagogique de Zurich, est une contribution à la discussion sur l'évolution du personnel, en particulier dans les hautes écoles pédagogiques. L'auteur attire entre autres l'attention sur le fait que non seulement l'excellence dans la recherche mais également l'excellence dans l'enseignement mérite d'être reconnue.

Le Prof. Dr. Norbert Hofmann, Président fb-ch, propose quant à lui ses réflexions sur le manque de spécialistes en Suisse et recommande la lecture d'une étude publiée par quatre offices fédéraux: le 10<sup>e</sup> rapport de l'Observatoire sur la libre circulation des personnes Suisse-UE.

La Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses a été invitée à formuler une réponse dans le cadre de la procédure d'audition des Directives d'accréditation LEHE. Les problèmes ayant pu être réglés au sein du groupe de travail et des sous-groupes auxquels elle a intensivement collaboré, il n'est plus nécessaire de procéder à beaucoup de modifications.

Au nom du Président et du Comité central, je vous salue une agréable lecture. Par ailleurs, je tiens à vous rappeler que vos réactions, suggestions et critiques sont toujours les bienvenues – tout comme des contributions sur, par exemple, le profil des professeurs, le 3<sup>e</sup> cycle ou la recherche dans les hautes écoles spécialisées.

Denise Martin, Secrétaire générale fb-ch

## Una piattaforma per questioni relative alla formazione

Il Bollettino fb-ch si sviluppa gradevolmente nella direzione di una piattaforma per questioni relative alla formazione, in cui si discute di problemi relativi alle Scuole universitarie professionali e alle Alte scuole pedagogiche. Il cerchio formato da formazione e politica, biblioteche e naturalmente soci si allarga sempre più.

Nel presente Bollettino troveranno un'intervista al Prof. Dott. Crispino Bergamaschi, Direttore della Scuola universitaria professionale della Svizzera occidentale e membro della KFH, sul terzo ciclo delle Scuole universitarie professionali. La nuova problematica viene descritta in modo differenziato soprattutto anche pensando a una nuova generazione orientata all'attività professionale.

Il Prof. Dott. Peter Treppe, Responsabile della ricerca all'Alta scuola pedagogica di Zurigo PHZH, si esprime sullo sviluppo delle risorse umane in particolare alle Alte scuole pedagogiche e ritiene tra l'altro che eccellenza andrebbe riconosciuta non soltanto nella ricerca, ma altresì nell'insegnamento.

Il Prof. Dott. Norbert Hofmann, Presidente fb-ch, si sofferma sulla carenza di personale specializzato in Svizzera e rinvia ad uno studio di quattro uffici federali che merita di essere letto: 10. Rapporto dell'Osservatorio sulla libera circolazione delle persone tra la Svizzera e l'Unione Europea.

La Conferenza dei Docenti delle Scuole universitarie svizzere è stata invitata a dare una risposta alle direttive per l'accréditamento secondo la LPSU. Grazie all'intenso lavoro del gruppo di lavoro e dei sottogruppi, non sono più necessarie grandi proposte di modifiche.

A nome del Presidente e del Comitato centrale auguro Loro una piacevole lettura. E sottolineo volentieri che sono sempre graditi Loro commenti, anche critici. Ed anche contributi alla discussione, per es. sul profilo dei docenti, sul terzo ciclo, sulla ricerca alle Scuole universitarie professionali.

Denise Martin, Segretaria generale della fb-ch (traduzione di Donato Sperduto)

# Ein Credo zum dualen Bildungssystem

Die Weiterentwicklung des FH-Profiles durch den 3. Zyklus

Interview mit Prof. Dr. Crispino Bergamaschi, Direktionspräsident FHNW, zum Thema 3. Zyklus

Windisch, 6. August 2014

**Denise Martin: Die Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH) hat am 27. März 2014 das Grundsatzpapier von 2011 erneuert: «3. Zyklus. Bedeutung für die Fachhochschulentwicklung». Herr Prof. Dr. Bergamaschi, worin sehen Sie als Mitglied der KFH, als Direktionspräsident FHNW, die Bedeutung des 3. Zyklus fürs FH-Profil?**

**Crispino Bergamaschi:** Beim 3. Zyklus handelt es sich um die dritte Studienstufe im Bologna-System, die auf den Start in eine eigenständige Forschungstätigkeit vorbereitet.

Der 3. Zyklus ist wichtig für die Entwicklung der Fachhochschulen. Er hilft das spezifische Fachhochschulprofil zu schärfen und damit das duale Bildungssystem zu stärken. Der 3. Zyklus an Fachhochschulen soll einen Beitrag dazu leisten, dass es nicht zu einer zu starken Angleichung des Profils von universitären Hochschulen und Fachhochschulen kommt.

Der Auftrag an die Fachhochschulen ist die praxis- und berufsfeldorientierte Ausbildung, die wissenschaftlich gestützt ist. An den Fachhochschulen brauchen wir Personen, Exponentinnen und Exponenten, die dieses System verkörpern und es weiterentwickeln wollen und können. Durch ihre Sozialisierung, ihren Bildungs- und Erfahrungshintergrund, aufgrund ihrer Berufspraxis.

Das prägende Element jeder Hochschule sind die Dozierenden. Wir brauchen Personen mit mehrjähriger Berufserfahrung, das ist zentral. Nur reicht Praxiserfahrung allein nicht! Wir sind eine Hochschule, wir brauchen Personen, die auch anwendungsorientiert forschen können und Erfahrung in der Wissenschaft mitbringen. Wir brauchen Personen, die einen Beitrag in der Wissensgenerierung leisten, damit wir aktuell bleiben können. Die Praxis, die wir heute vermitteln, soll aktuell sein und kann nicht die gleiche sein wie die vor 20 Jahren!

Ein weiteres Thema ist der Beitrag der Fachhochschulen zur Sicherung des dringend benötigten Nachwuchses in der Schweiz – ein wichtiges politisches Anliegen, wie der Nachwuchsbericht des Bundes zeigt. Die Fachhochschulen – aber auch der Arbeitsmarkt – brauchen für die Forschung und Entwicklung hochqualifizierte Fachleute, gerade



Prof. Dr. Crispino Bergamaschi ist Direktionspräsident der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Mitglied der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH).

solche mit spezifischem, praxisorientiertem Fachhochschulprofil.

Das Bild der Fachhochschule ist in einer allgemeinen, interessierten Öffentlichkeit oft immer noch das von 1995 mit den klassischen Fachbereichen Technik, Architektur und Wirtschaft. Die Integration der Bereiche Gesundheit, Soziale Arbeit, Musik, Kunst, Angewandte Psychologie, Linguistik mit dem neuen Fachhochschulgesetz von 2003 wird nicht im Masse wahrgenommen, wie sie wahrgenommen werden müsste. Die Nachwuchsförderung in den klassischen Bereichen gestaltet sich zum Teil anders als in den neuen Bereichen, was die Argumentation für den 3. Zyklus erschwert. Der grosse Handlungsbedarf ist z.B. nicht im Ingenieurwesen oder im Fachbereich Wirtschaft. Mehr Probleme bei der Nachwuchsförderung haben Fachbereiche, welche an den Schweizer Universitäten gar nicht angeboten werden. In den Bereichen Soziale Arbeit, Musik, Design und Kunst, um nur einige wenige zu nennen, gibt es in der Schweiz keine Möglichkeit, an

einer universitären Hochschule zu doktorieren. Die Tertiarisierung dieser Bereiche war aber politisch gewollt, auch um das duale Bildungssystem insgesamt zu stärken.

Bei der Argumentation geht es mir immer darum zu betonen, dass nicht jede Absolventin, jeder Absolvent den 3. Zyklus machen wird. Der 3. Zyklus steht nicht im Widerspruch zur berufsfeldorientierung, zumal er sich explizit mit anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung befasst. 80% unserer Bachelorabsolventinnen und -absolventen treten direkt nach dem Studium in die Arbeitswelt ein. 20% werden den Master machen. Für einige Berufsbezeichnungen ist der Master Pflicht, z.B. für Psychologinnen und Psychologen, Dirigenten und Konzertpianisten, oder der Masterabschluss ist ein Vorteil, wie bei Architektinnen und Architekten. Für ca. 20% dieser 20 Masterabschlüsse, d.h. für ca. 4 von 100 Bachelor-Absolventinnen oder -Absolventen, wollen wir die Möglichkeit schaffen, sich anwendungsorientiert, im FH-Profil, wissenschaftlich vertiefen zu können.

**Denise Martin: Es gibt eine beachtliche Zahl von FH-Angehörigen, die bereits heute promovieren.**

**Crispino Bergamaschi:** Richtig, bereits jetzt gibt es die Möglichkeit für FH-Absolventinnen und -Absolventen, im In- oder Ausland an einer universitären Hochschule zu doktorieren. Typischerweise sind die Profile aber eher akademisch theoretisch orientiert, d.h. die Absolventen gehen uns verloren, da sie von der Wissenschaftssozialisierung her einen anderen Zugang auf die Problemstellungen erhalten. Wir brauchen aber Personen, welche den spezifischen Zugang auf die anwendungsorientierte Forschung stärken. Auch für uns als Institution ist es wichtig, dass wir das FH-Profil weiterentwickeln können. Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung ist die Voraussetzung für eine praxisorientierte und zukunftsgerichtete Ausbildung auf Hochschulstufe, deshalb hat die Politik diesen Forschungsauftrag für die Fachhochschulen auch explizit gewollt und gesetzlich verankert. Wir brauchen die Personen, die das leisten können, und zwar auf allen Ebenen: Wir brauchen Professorinnen und Professoren, die wissen, wie man anwendungsorientiert forscht, die wissen, wie man mit der Praxis zusammenarbeitet, die wissen, wie man unsere Praxispartner (Industrie, Institutionen, Unternehmen) von Innovationen überzeugt und die dieses Wissen in die Ausbildung einbringen können. Damit wir uns als Institution entwickeln können, müssen wir unsere eigenen Forschungsfelder entwickeln können. Es ist wichtig und eigentlich folgerichtig, dass die Personen, die in Forschungsprojekten mitarbeiten, sich in diesen Forschungsfeldern auch qualifizieren können. Wichtig ist natürlich auch, im internationalen Kontext mithalten zu können. Die Angebote im Bachelor- und Masterbereich sind gut; dazu gehört aber auch der internationale Austausch im 3. Zyklus.

**Denise Martin: Herr Bergamaschi, Sie haben jetzt sehr anschaulich die Problemlage aufgezeigt. Welche Lösung schlagen Sie vor?**

**Crispino Bergamaschi:** Die KFH verfolgt zwei Varianten: Es gibt die Variante «Kooperation» und die Variante «eigenständig». Wir fordern den 3. Zyklus im Profil der FH nicht ultimativ jetzt und sofort ein. Wir sind uns bewusst, dass dies Zeit braucht; und es braucht eine nach Fachbereich differenzierte Betrachtung. Das KFH-Papier versteht sich als Rahmen für alle Fachbereiche, als mittelfristige Orientierungshilfe, wohin die Reise geht. Es geht nicht um eine kurzfristige Zielsetzung. Mittelfristig, d.h. für die kommenden 5 bis 10 Jahre, ist der Gravitations Schwerpunkt in der Kooperation von Fachhochschulen und universitären Hochschulen. Wenn gute Kooperationen

mit unseren universitären Hochschulpartnern in der Schweiz umgesetzt sind, wird etwas sehr Wichtiges erreicht sein. Für eine Partnerschaft braucht es aber zwei Partner und es gilt sich zu überlegen, wie diese gestaltet werden soll. Ist es eine Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe oder ist es eher eine paternalistische Beziehung? Sind sich beide Partner dessen bewusst? Wir als Fachhochschulen möchten wirklich eine Partnerschaft auf Augenhöhe. Wir sind gerne bereit, dies in Kooperation mit den universitären Hochschulen anzustreben. Wir möchten, dass geeignete FH-Professorinnen und -Professoren Doktorate gleichwertig betreuen dürften, ohne «konvertieren» zu müssen. Sie sollen selbstbewusst FH-Professorinnen und -Professoren bleiben dürfen, damit sie das FH-Profil tragen können. Wir möchten auch, dass die Forschungsprojekte an den Fachhochschulen stattfinden und dass die Praxisorientierung in den Forschungsarbeiten zum Ausdruck kommt. Ebenfalls möchten wir, dass FH Absolventinnen und Absolventen unkompliziert, ohne grosse Hürden, in die universitären Promotionsprozesse aufgenommen werden und Auflagen, sofern solche nötig sind, im ersten Jahr des 3. Zyklus erfüllt werden können. Ziel ist eine Bereicherung für beide Seiten. Es zeigt sich aber, dass diese Partnerschaft anspruchsvoll ist, insbesondere auch, weil man noch keine grosse Erfahrung hat.

Der zweite Hauptpfad beruht auf der Erkenntnis, dass Kooperation keinen Sinn macht, wenn es keine entsprechenden Kompetenzen auf Stufe universitärer Hochschule gibt. Für diese Fälle muss es nach Meinung der KFH ein differenziertes Promotionsrecht an Fachhochschulen geben. Dies gilt namentlich für Bereiche, in denen die Fachhochschulen international Anerkennung für ihre Forschungstätigkeit geniessen. Aber dies braucht auch wieder Zeit, Vertrauen, Erfahrungen, Akzeptanz. Deshalb brauchen wir für beide Varianten Pilotprojekte.

**Denise Martin: Pilotprojekte? Wie soll ich mir dies vorstellen?**

**Crispino Bergamaschi:** Wir sind der Meinung, dass es sich lohnen würde, in der BFI-Periode 2017–2020 Pilote zu fahren, um Erfahrungen zu sammeln, um aufzeigen zu können, wie das Ganze läuft, und am Schluss auch evaluieren zu können. Diese Pilote müssten vom Bund mitfinanziert sein, und zwar der 3. Zyklus in Kooperation und eigenständig. Diese finanzielle Unterstützung braucht es, weil vieles neu ist. Ich denke da vor allem an projektgebundene Beiträge. Durch die Kopplung mit der BFI-Botschaft kommt es notwendigerweise zu einem politischen Diskurs und einem politischen Bekenntnis. Und es wird auch aufgezeigt, dass die Perspektive eine mittelfristige ist. Die Partner der Hoch-

schullandschaft müssen sich einigen können, damit sich das Ganze weiterentwickelt.

**Denise Martin: Sie werden sicherlich immer wieder gefragt, ob es auch bereits Überlegungen zum Titel gibt?**

**Crispino Bergamaschi:** In der Tat, und dies ist eine heikle Sache. Uns ist es wichtig, primär die Problemlage zu diskutieren und nicht Dinge in den Vordergrund zu stellen, welche die Sicht verdecken könnten. Deshalb sprechen wir vom 3. Zyklus. Auf jeden Fall müsste der Titel international lesbar sein. Es hat keinen Wert, eine Schweizer Lösung zu finden. Auch an universitären Hochschulen ist die Titelfrage im Wandel. Das Doktorat wird abgelöst vom PhD. Und dieser Diskurs ist noch nicht zu Ende.

**Denise Martin: Auf die Fachhochschule kommt eine neue Aufgabe zu. Wie sehen Sie den Finanzbedarf, einerseits für die Betreuung der Doktorierenden durch die Dozierenden, andererseits für die Doktorandinnen und Doktoranden – ich denke da an ihre Anstellung?**

**Crispino Bergamaschi:** Die Betreuung wird für die Dozierenden eine zusätzliche Aufgabe sein. Man wird sich überlegen müssen, wie gross die Pauschale ist. Es geht um ein Aushandeln, um einen Mittelwert, welcher die Zeitvarianz, die Organisation, die Person einbezieht. Wir brauchen den Pilot, um auch solche Themen angehen zu können. Es stellt sich zudem die Frage, wie viel zusätzlich zur eigentlichen Forschungsarbeit in einem modernen 3. Zyklus zu leisten ist. Ich denke da an Kolloquien oder Module.

Die andere Frage ist die Finanzierung der Studierenden im 3. Zyklus. Wie steht es mit der Anstellung, wie steht es mit deren Vergütung? Es geht um einen gesunden Pragmatismus. Einzelfälle können einfach gelöst werden. Geht es aber z.B. um eine neue Kategorie im System, braucht es auch eine neue Lösung.

**Denise Martin: Herr Bergamaschi, vielen Dank fürs interessante Gespräch. ■**

# Plaidoyer en faveur du système dual de formation

Développement du profil HES par l'instauration du 3<sup>e</sup> cycle

Interview avec le Prof. Dr Crispino Bergamaschi, Président FHNW, au sujet du 3<sup>e</sup> cycle

Windisch, le 6 août 2014

**Denise Martin: Le 27 mars 2014, la Conférence des Recteurs des Hautes Ecoles Spécialisées Suisses (KFH) a adopté la nouvelle version de sa position de principe «Troisième cycle: sa signification pour le développement des hautes écoles spécialisées». M. le Prof. Dr Bergamaschi, en tant que membre de la KFH et en votre qualité de Président de la FHNW, quelle est à vos yeux la signification du 3<sup>e</sup> cycle pour le profil HES?**

**Crispino Bergamaschi:** Le 3<sup>e</sup> cycle est le troisième niveau d'études prévu dans le système de Bologne. Il doit préparer les étudiant-e-s à entamer leurs propres activités de recherche. Important pour le développement des hautes écoles spécialisées, il aide à préciser leur profil en renforçant du même coup le système dual de formation. Dans les hautes écoles spécialisées, le 3<sup>e</sup> cycle doit contribuer à éviter un rapprochement trop prononcé du profil des hautes écoles universitaires et de celui des hautes écoles spécialisées.

Les hautes écoles spécialisées ont pour charge de dispenser une formation orientée sur la pratique et le champ professionnel, scientifiquement fondée. Dans les hautes écoles spécialisées, nous avons donc besoin de personnes, d'enseignant-e-s qui incarnent ce système et qui souhaitent – et peuvent – le développer grâce à leur socialisation, leur propre formation, leurs expériences et leur quotidien professionnel.

Le corps professoral constitue l'élément clé d'une haute école spécialisée. Nous avons besoin de personnalités au bénéfice de plusieurs années d'expérience professionnelle. C'est crucial. Mais l'expérience pratique ne suffit pas! Nous sommes une haute école spécialisée, nous avons besoin de personnes qui puissent faire de la recherche en s'orientant sur ses applications et qui disposent d'une expérience scientifique. Des personnes qui puissent contribuer à la génération d'un savoir, de manière à ce que nous puissions rester à jour. Les connaissances pratiques que nous transmettons aujourd'hui doivent être actuelles, elles ne peuvent être les mêmes que celles transmises il y a 20 ans!

Par ailleurs, la contribution des hautes écoles spécialisées à la formation d'une relève est un autre thème important. La Suisse en a impérativement besoin, il s'agit là d'un enjeu politique majeur, comme le montre le rapport fédéral sur la relève scientifique. Les hautes écoles spécialisées, mais également le marché du travail, ont besoins de spécialistes hautement qualifiés pour la recherche et le développement, autrement dit des personnes répondant à un profil HES spécifique, orienté sur la pratique.

Dans le grand public, l'image des hautes écoles spécialisées est encore souvent celle de 1995, celles des domaines spécialisés traditionnels – la technique, l'architecture et l'économie. L'intégration, par la nouvelle loi sur les hautes écoles spécialisées de 2003, des domaines santé, travail social, musique, art, psychologique appliquée et linguistique n'est pas perçue comme elle le devrait. La promotion de la relève dans les domaines traditionnels est parfois différente de celle menée dans les nouveaux secteurs, ce qui ne facilite pas l'argumentation en faveur du 3<sup>e</sup> cycle. Certaines mesures prises en ingénierie et en économie ont fait leurs preuves. Le problème du manque de relève se fait particulièrement sentir dans les domaines spécialisés qui ne sont pas proposés par les universités suisses. En travail social, musique, art et design – pour ne citer que ces domaines –, les hautes écoles universitaires suisses n'offrent pas de filière de doctorat. Or, la tertiarisation de ces domaines, dans le but également de renforcer le système dual d'éducation, répondait à un souhait politique!

Je tiens systématiquement à préciser dans mon argumentation, que tou-te-s les diplômé-e-s ne feront pas un 3<sup>e</sup> cycle. Le 3<sup>e</sup> cycle n'est pas en contradiction avec l'orientation professionnelle, étant donné qu'il est explicitement dédié à la recherche appliquée et au développement. 80% de nos bachelors entrent directement dans le marché du travail après leurs études. 20% font un master. Pour certaines professions, le master est obligatoire, par exemple pour les psychologues, les chefs d'orchestre et les pianistes concertistes. Il constitue également un avantage pour certaines professions, comme par exemple celle d'architecte. Nous voulons offrir à env. 20% de ces masters, autrement dit à env. 4 bachelors sur 100, la possibilité d'approfondir leurs connaissances dans un profil HES, scientifique et orienté sur la pratique.

**Denise Martin: Un nombre élevé de diplômé-e-s HES suivent déjà une filière de doctorat.**

**Crispino Bergamaschi:** C'est exact. Les diplômé-e-s HES ont aujourd'hui déjà la possibilité de faire un doctorat dans une haute école universitaire, en Suisse ou à l'étranger. Il faut remarquer qu'il s'agit plutôt de profils académiques, orientés sur la théorie. Nous «perdons» donc nos diplômé-e-s car, en ce qui concerne leur socialisation scientifique, ils développent alors une autre manière d'aborder les problèmes. Nous avons besoin de personnes désireuses de renforcer l'accès spécifique à une recherche appliquée. En tant qu'institution également, il est important que nous puissions continuer de développer le profil HES. La recherche appliquée et le développement sont une condition essentielle à une formation orientée sur la pratique et l'avenir au degré des hautes écoles, raison pour laquelle les autorités politiques ont souhaité confier ce mandat de recherche aux hautes écoles spécialisées, et l'ont également ancré dans la loi. Nous avons besoin de personnes, qui puissent le réaliser et ce, à tous les niveaux: il nous faut des professeurs qui sachent effectuer de la recherche appliquée, qui sachent collaborer avec les praticiens, qui sachent convaincre nos partenaires professionnels (industrie, institutions, entreprises) de la nécessité d'innover et qui puissent intégrer ces connaissances à leur enseignement. Pour pouvoir nous développer en tant qu'institution, nous devons pouvoir développer nos propres champs de recherche. Il est important, logique même, que les personnes qui collaborent aux projets de recherche puissent se qualifier dans leur domaine.

Naturellement, il est également indispensable de se maintenir dans un contexte international. Les offres de bachelors et de masters sont bonnes. Mais il est important de penser à l'échange international au cours du 3<sup>e</sup> cycle.

**Denise Martin: M. Bergamaschi, vous nous avez clairement exposé les problèmes. Quelle solution proposez-vous?**

**Crispino Bergamaschi:** La KFH envisage deux variantes: la coopération et l'autonomie. Nous ne revendiquons pas l'instauration immédiate d'un 3<sup>e</sup> cycle dans les hautes écoles spécialisées. Nous sommes conscients que cela prendra du temps. Et chaque domaine spé-

cialisé devra être spécifiquement analysé. Le document de la KFH pose un cadre pour tous les domaines spécialisés et définit une orientation à moyen terme. Il ne fixe pas d'objectifs à court terme. A moyen terme, autrement dit pour les 5 à 10 prochaines années, le point essentiel est celui de la coopération des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles universitaires. Une fois qu'une bonne collaboration sera établie avec nos partenaires académiques suisses, nous aurons atteint un but essentiel. Pour parler de partenariat, il faut avoir deux partenaires – et réfléchir à la manière dont ils s'organiseront. S'agira-t-il d'un partenariat entre égaux ou plutôt d'une relation paternaliste? Les deux partenaires en seront-ils conscients? En tant que représentants des hautes écoles spécialisées, nous souhaitons être traités d'égal à égal. Nous sommes volontiers disposés à avancer dans cette voie, en collaboration avec les hautes écoles universitaires. Nous demandons que les professeurs des HES qualifiés aient eux aussi le droit de superviser des doctorats, sans avoir à «se convertir». Ils doivent pouvoir rester des professeurs de HES, et représenter sans complexe leur institution. Nous souhaitons aussi que les hautes écoles spécialisées accueillent des projets de recherche et que l'orientation sur la pratique se reflète dans les travaux de recherche. Nous aimerions enfin que les diplômé-e-s HES puissent entamer des études universitaires sans complications inutiles et aient la possibilité de satisfaire aux éventuelles conditions posées au cours de leur première année de 3<sup>e</sup> cycle. Les deux partenaires devraient en profiter – mais un tel partenariat ne va pas de soi, notamment du fait du manque d'expérience.

La deuxième variante repose sur la constatation selon laquelle la coopération est inutile dans les cas où les hautes écoles universitaires ne proposent pas de filières correspondantes aux études suivies en HES. Selon la KFH, il faudrait alors proposer un règlement de promotion différencié pour les hautes écoles spécialisées. Ceci est particulièrement important pour des domaines dans lesquels les hautes écoles spécialisées bénéficient d'une reconnaissance internationale de leur activité de recherche. Une fois encore, ceci présuppose du temps, de la confiance, des expériences, de la tolérance. Des projets-pilotes sont donc nécessaires, pour la première comme pour la seconde variante.

**Denise Martin: Des projets-pilotes? Qu'entendez-vous par là?**

**Crispino Bergamaschi:** Nous sommes d'avis qu'il vaudrait la peine de mettre en place des projets-pilotes dans la période FRI 2017–2020, afin d'accumuler des expériences, de voir comment l'ensemble pourrait fonctionner et de procéder à une évaluation. Ces projets de-

vraient être cofinancés par la Confédération, qu'il s'agisse de projets «3<sup>e</sup> cycle en coopération» ou de projets «3<sup>e</sup> cycle autonome». Nous explorons de nouvelles voies, nous sommes donc dépendants de ce soutien financier. Je pense notamment à des contributions liées aux projets. Du fait de la connexion avec le message FRI, on en arrive nécessairement à un discours et des déclarations politiques. Il semble également qu'il faille envisager la perspective à moyen terme. Les partenaires du paysage des hautes écoles doivent pouvoir s'entendre pour que le tout puisse se développer.

**Denise Martin: On vous demande probablement souvent si la dénomination du titre décerné est déjà en discussion?**

**Crispino Bergamaschi:** En effet – et c'est un sujet délicat. Pour nous, il est important de discuter d'abord les problèmes effectifs et non ce qui pourrait obscurcir la vue. C'est la raison pour laquelle nous parlons de 3<sup>e</sup> cycle. Le titre devrait dans tous les cas avoir une lisibilité internationale. Cela ne servirait à rien de proposer une solution typiquement helvétique. La question de la dénomination des titres est également discutée dans les hautes écoles universitaires, le doctorat sera par exemple remplacé par le PhD. Et la discussion est loin d'être terminée!

**Denise Martin: Les hautes écoles spécialisées vont faire face à un nouveau défi. A votre avis, qu'en sera-t-il du financement, d'une part pour la supervision des doctorants par les professeurs, d'autre part pour les doctorant-e-s eux-mêmes? Je pense ici notamment à leurs conditions d'embauche.**

**Crispino Bergamaschi:** La supervision des doctorats constituera une tâche supplémentaire pour les professeurs. Il faudra réfléchir à un forfait par étudiant-e. Il s'agit de trouver le montant approprié, une valeur moyenne qui intègre le temps, l'organisation et la personne. Nous avons là aussi besoin d'un projet-pilote pour clarifier le sujet. Par ailleurs, la question se pose de savoir ce qui peut être fourni en plus du travail de recherche dans un 3<sup>e</sup> cycle moderne. Je pense qu'il faudrait envisager des colloques ou des modules.

L'autre question est celle du financement des étudiant-e-s de 3<sup>e</sup> cycle. Qu'en est-il de leur emploi, qu'en est-il de leur rémunération? Le pragmatisme est de rigueur. Les cas individuels peuvent facilement être réglés. Mais s'il s'agit, par exemple, d'une nouvelle catégorie dans le système, il faut alors trouver une nouvelle solution.

**Denise Martin: Un grand merci pour cet intéressant entretien, M. Bergamaschi. ■**



# Personal und Personalentwicklung in (berufsorientierten) Hochschulen – Ein Diskussionsbeitrag

Was bedeutet es, an einer Hochschule tätig zu sein? Wie setzt sich das Personal einer Hochschule zusammen? Welche Laufbahnoptionen stehen jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen offen? Die vorliegenden Überlegungen sind insbesondere im Zusammenhang mit einem internen Diskussionsbeitrag an der Pädagogischen Hochschule Zürich entstanden. Sie geben den persönlichen Standpunkt der drei beteiligten Personen wieder und sind nicht als institutionelle Stellungnahme zu verstehen.<sup>1</sup>

## An einer Hochschule tätig sein

Hochschulen und ihr Personal erbringen vielfältige Leistungen. Diese Leistungen lassen sich – so der Deutsche Wissenschaftsrat (2010, S. 17–18) – beziehen auf Individuen, auf spezifische Gesellschaftsbereiche, die Gesamtgesellschaft und das Wissenschaftssystem. Hochschulen sind also Einrichtungen, die mit bestimmten Erwartungen konfrontiert sind, die sich zwischen persönlichen Erwartungen, lokalen Anforderungen und einem Beitrag für ein internationales Wissenschaftssystem bewegen.

Im Vergleich mit den universitären Hochschulen zeigen die Pädagogischen Hochschulen – diese sind in unseren Überlegungen hauptsächlich berücksichtigt – einige Besonderheiten, die gerade im Zusammenhang mit «Personalfragen» bedeutsam sind. So sind Pädagogische Hochschulen bereits aus ihrer Tradition heraus lehrorientiert. Forschung als Leistungsbereich wurde in der Schweiz erst mit der Gründung dieses Hochschultyps in die Lehrerinnen- und Lehrerbildung integriert. Damit verbunden ist die Besonderheit, dass Pädagogische Hochschulen kein Promotionsrecht haben und dass sie aus ihren eigenen Absolventinnen und Absolventen bisher nur sehr begrenzt Nachwuchs (wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) rek-

rutieren können. Dies hat zur Folge, dass sich beinahe ihr gesamtes wissenschaftliches Personal extern qualifizieren muss.

Zwar haben alle Hochschulen «Forschung und Lehre» als ihre zentralen Aufgaben, doch sind diese unterschiedlich organisiert (vgl. Nickel 2012): Während die Lehre an den Universitäten traditionellerweise in einer mittleren Masse formalisiert ist, in enger Verbindung mit der Forschungsstruktur steht und in der Verantwortung der Lehrstühle liegt, ist an Pädagogischen Hochschulen das Curriculum hoch formalisiert und auf die Profession ausgerichtet, mit Dozierenden als eigentlichen «Lehrbeauftragten».

Was die Forschung betrifft, so ist diese in der traditionellen Universität vorrangig und von hohem Reputationswert, geprägt durch hohe Selbstorganisation mit grossem Gestaltungsraum und einer Ausrichtung an der Scientific Community. An Pädagogischen Hochschulen ist das Forschungsvolumen sehr begrenzt, dies bei einer «mittleren Selbstorganisation und Formalisierung».

Universitäre Laufbahnen sind entsprechend zentral über Forschungsleistungen bestimmt. Positionen sind im Voraus klar definiert, dauerhafte Anstellungen fast ausschliesslich der obersten Hierarchiestufe vorbehalten. Laufbahnen sind in einem internationalen Hochschulraum eingebunden, der Wechsel zwischen Hochschulen gehört zur Laufbahn.

Dagegen sind Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen über den zentralen Leistungsbereich «Lehre» kaum etabliert, Kriterien und Ausweise von erfolgreicher Lehre sind dementsprechend im deutschsprachigen Hochschulraum nicht standardisiert. Lehrlaufbahnen sind meist lokal gebunden.

Unabhängig von diesen Unterschieden aber gilt: Basis und Kern jeder wissenschaftlichen Tätigkeit an einer Hochschule ist eine fundierte Fachlichkeit. Diese Fachlichkeit findet in den verschiedenen Leistungsbereichen einer Hochschule je unterschiedliche «Verwendungsformen»: So zum Beispiel bei der Generierung neuen Wissens («Forschung»), der Vermittlung von Wissen («Lehre») oder der Anwendung des Wissens («Entwicklung, Beratung»), wobei dies immer mit Blick auf eine Profession geschieht. Diese Aufgaben setzen – neben der «Fachlichkeit» – je spezifische Expertise in diesen «Verwendungs-



**Prof. Dr. Peter Tremp:** Bildungswissenschaftler, seit 2011 Leiter Forschung und Entwicklung der Pädagogischen Hochschule Zürich. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Akademische Bildung, universitäre Didaktik.  
peter.tremp@phzh.ch



**Erika Stäuble:** Sozialwissenschaftlerin, dipl. Organisationsberaterin. Abteilungsleiterin Personalmanagement des Prorektors Weiterbildung und Forschung der Pädagogischen Hochschule Zürich. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Führung, Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen.  
erika.stauble@phz.ch



**Prof. Dr. Alois Suter:** Erziehungswissenschaftler, seit 2007 Leiter Abteilung Weiterbildung und Nachdiplomstudien der Pädagogischen Hochschule Zürich. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung, Bildungsfragen und Schulgeschichte.  
alois.suter@phz.ch

<sup>1</sup> Wir bedanken uns bei einigen Kolleginnen und Kollegen für erhaltene Anregungen.

formen» voraus, also forschungsmethodische, hochschuldidaktische oder beraterische Kompetenzen. Gemeinsam ist den «Verwendungsformen», die alle mit Wissenschaftsorientierung einhergehen: Reflexivität, wissenschaftliche Rationalität sowie diskursive Validierung des Wissens und Tuns in der Fachcommunity.

### **Bedeutung der «Lehr-Exzellenz» in lehrorientierten Hochschulen**

Hochschulen kennen verschiedene Leistungsbereiche. Damit einher gehen je spezifische Anforderungen und Qualitätsansprüche, seien diese forschungsmethodischer oder hochschuldidaktischer Art. Eine besondere Herausforderung – wenn nicht: Überforderung – für das Personal liegt in der Kombination dieser unterschiedlichen Aufgaben und ihrer Ansprüche.

Für lehrorientierte Hochschulen stellt sich somit die Frage, ob das Modell, das sich an modernen Universitäten in den letzten 200 Jahren etabliert hat, nämlich die Verbindung von Forschung und Lehre auf personaler Ebene, auch ihr Modell sein soll. Oder soll zur fachlichen Spezialisierung auch eine Fokussierung auf eine der «Verwendungsformen» hinzukommen, um eine exzellente Ausprägung zu erreichen?

Eine stärkere Rollendifferenzierung und damit verbunden eine gelockerte Verbindung von Lehre und Forschung verändert das Aufgabenfeld und die Anforderung an die einzelnen Personen beträchtlich. Entsprechend sind damit auch andere Notwendigkeiten der Qualifizierung verbunden. Allerdings haben sich bisher kaum Laufbahnen etabliert, welche «exzellente Lehre» resp. «didaktische Exzellenz» ins Zentrum rücken.

Selbstverständlich: Zu Lehrexzellenz gehört unabdingbar eine fundierte Fachlichkeit. Damit wären aber Anstellungsbedingungen notwendig, welche solche Anforderungen berücksichtigen – und Nachweise didaktischer Exzellenz einfordern.

### **Gestaltungsräume eröffnen**

Wilkesmann (2012) hat aufgrund einer breiten Befragung unter deutschen Professorinnen und Professoren an Universitäten und Fachhochschulen gezeigt, dass sich diese eher als Gelehrte denn als abhängige Beschäftigte sehen. «Dies setzt eine Arbeitssituation voraus, die eine Selbstregulation auch zulassen und nicht verhindern.» (S. 379) Dies scheint in Forschung besser zu gelingen als in der Lehre, die – wie oftmals in Fachhochschulen – weitgehend vorgeplant ist. Die bisweilen «grössere Offenheit» an Universitäten dürfte nicht zuletzt auch mit einer anderen Personalstruktur und -rekrutierungspraxis zu tun haben. Wilkesmann vergleicht – in Anlehnung an einen Beitrag von Inauen et.al. (2010) – die Situation an Hochschulen mit der Situation in Klöstern und verweist auf

einige Gemeinsamkeiten: Rigoroser Sozialisationsprozess und sorgfältige Auswahl neuer Mitglieder im Kontext eines gemeinsamen Wertesystems.

Dies wären gleichzeitig auch Gründe für die Etablierung eines dritten Zyklus an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Das Positionspapier der KFH («3. Zyklus. Bedeutung für die Fachhochschulentwicklung» vom 27. März resp. 4. Juli 2014) argumentiert u.a. ebenfalls mit der «Profilentprechenden Sozialisation» von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. Dem 3. Zyklus kommt also eine grosse Bedeutung zu bei der Weiterentwicklung und Stärkung des Fachhochschulprofils.

### **Profil «Berufsorientiert»**

Bei berufsorientierten Hochschulen resp. Hochschuldisziplinen stellt sich zudem die Frage nach dem Verhältnis von Disziplin- und Berufsorientierung – gerade auch für die Personalrekrutierung und -entwicklung. Analoges gilt beispielsweise auch für die Medizin. Allerdings zeigt sich dort die Situation insofern anders als an Pädagogischen Hochschulen, als dass praktizierende Ärztinnen und Ärzte dasselbe Studium und dieselbe wissenschaftliche Sozialisation durchlaufen haben wie das Personal der medizinischen Fakultäten.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Pädagogischen Hochschulen als «Einspartenhochschulen» sind oftmals mit dem Anspruch eines mehrdeutigen «Berufsfeld- oder Schulbezugs» konfrontiert, was sich teilweise auch in personalrechtlichen Dokumenten wiederfindet und durch ein «Lehrdiplom» und «Unterrichtstätigkeit» konkretisiert wird. Hinter diesem «Schulfeldbezug» verbirgt sich eine verschwommene Kombination aus Ansprüchen an inhaltliche Orientierungen der Hochschule insgesamt, vermeintliche Zeichen gesteigerter Glaubwürdigkeit gegenüber der Schulpraxis (und Bildungsverwaltung) oder unterstellte (hochschul-)didaktische Kompetenz. Dieser generelle Anspruch an alle Dozierenden sowie die Unklarheit der Bezüge und Referenzpunkte sind allerdings wenig geeignet, ein spezifisches Profil eines Hochschultyps zu begründen.

### **Wissenschaftlicher Nachwuchs und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten an Pädagogischen Hochschulen**

Die wissenschaftliche Tätigkeit an einer Hochschule ist auch in ihrer berufsbiografischen Bedeutung zu betrachten. Es gilt, diese Tätigkeit in ihrer Langfristigkeit zu verstehen, die durch eine Vertiefung oder Verbreiterung der Fachlichkeit charakterisiert werden kann und als wissenschaftliche Laufbahn sowohl in der Organisation als auch in der weiteren Scientific Community sowie der Profession zu sehen ist. Ziel ist es, mit wachsender Fachlichkeit (und Reputation in der Fach-Community) an Hochschu-

len und in der Wissenschaftswelt Aufgaben mit grösserer Verantwortung wahrnehmen zu können.

Für den wissenschaftlichen Nachwuchs zeigen sich einige der gestellten Fragen in besonderer Prägnanz. Definieren wir Nachwuchsstellen als spezifische Phase in einer (akademischen) Laufbahn, so dienen sie mehreren Zielsetzungen: Sie führen zu einer bestimmten Form der akademischen Qualifizierung, sie unterstützen die Etablierung in der Scientific Community und sie klären nächste Laufbahnschritte. Entsprechend soll diese Phase zeitlich begrenzt und mit bestimmten Entscheidungen verbunden sein. Nicht jede Nachwuchsstelle muss eine berufliche Fortsetzung an der eigenen Hochschule finden, vielmehr übernehmen Hochschulen mit Nachwuchsstellen auch einen Qualifizierungsauftrag, der sich breiter versteht. Geklärt sein muss, welche Optionen sich insgesamt eröffnen und welche Schritte nötig sind, um bestimmte Optionen wahrzunehmen.

Personalentwicklung und Laufbahnplanung an Hochschulen kann sich also nicht ausschliesslich an der eigenen Hochschule orientieren, vielmehr kennt die wissenschaftliche Tätigkeit an einer Hochschule eine doppelte Verortung: in der eigenen Organisation (Hochschule) und gleichzeitig in der Wissenschafts- resp. Fachcommunity. Für die an einer Profession ausgerichteten Hochschulen kommt als dritte Verortung die Profession hinzu, für die Wissen in Forschung (oder Entwicklung), Aus- und Weiterbildung bereitgestellt wird.

Traditionellerweise schliesst die (langfristige) wissenschaftliche Tätigkeit an einer universitären Hochschule sogar den Wechsel der Hochschule mit ein. Es ist die Weiterentwicklung der Fachlichkeit in einem Verwendungszusammenhang, die inner- und ausserhalb der Hochschule individuelle berufliche Perspektiven eröffnet und sichert bzw. gleichzeitig die Qualität der Leistungen der eigenen Hochschule erhöht.

Neben der Laufbahnoption, die mit einem Wechsel an eine andere Hochschule verbunden ist oder mit einer Anstellung in wissenschaftsnahe Dienstleistungs- oder Verwaltungsfunktionen, gibt es auch Optionen innerhalb der eigenen Hochschule. Hier wird die gestiegene Fachlichkeit und die leistungsbereichsspezifische Expertise von Hochschulangehörigen beispielsweise in Anfragen für Fachbeiträge, Gutachten, Kooperationen, Beteiligung in Fachgremien etc. sichtbar, Tätigkeiten also, die auch als «Job-Enrichment» gesehen werden können. Zudem kann sich eine solche fachliche Entwicklung in veränderten Positionen zeigen, die sich – was die institutionelle Zuordnung betrifft – in mindestens zwei Gruppen aufteilen lässt:

Zum einen sind Positionswechsel innerhalb der Hochschule möglich: Übernahme bzw. Übertragung von mehr Verantwortung im ent-

sprechenden Leistungsbereich oder Übernahme einer Führungsposition oder Verschiebung/Ergänzung des Arbeitsschwerpunkts (Portfolioverschiebung), wobei die Tätigkeit in einem neuen Leistungsbereich meist mit grossem persönlichen Einsatz verbunden ist, um die in der neuen Verwendungsform notwendige Expertise zu erlangen.

Zum anderen können Positionswechsel gekoppelt sein mit anderen Institutionen. So können sich Entwicklungsmöglichkeiten ergeben durch «Doppelanstellungen» oder befristete Wechsel der institutionellen Zuordnung (Job Rotation). Hier sind Formen denkbar, welche eine Hochschultätigkeit mit einer Tätigkeit im Schulfeld kombinieren (Kombination mit schulpraktischer Tätigkeit, Kombination mit der Tätigkeit in einer Schulleitung oder in der Bildungsverwaltung), mit der Tätigkeit an einer weiteren Hochschule oder in Kombination mit einer anderen Institution (Kombination mit Tätigkeit in einer Bildungs- oder Kultureinrichtung, beispielsweise in einem Museum).

### Führungsfunktionen und Fachlichkeit

Im Kontext der allgemeinen Hochschulentwicklung und neuer Steuerungs- und Regulierungsmodi im Hochschulsystem haben sich Bedeutung und Aufgaben der Führungsfunktionen markant verändert und spezifische Managementkompetenzen von Führungspersonen sind wichtiger geworden. Bei Führungsfunktionen im wissenschaftlichen Bereich ist von einem «doppelten Kompetenzprofil» auszugehen; zum einen ist ein Erfahrungshintergrund aus den Leistungsreichen Lehre, Forschung oder Dienstleistung wichtig, und zum anderen sind Hochschulmanagementkompetenzen erforderlich. Dabei ist anzunehmen, dass bei Kader-Führungsfunktionen die Bedeutung von Hochschulmanagementkompetenzen höher zu gewichten ist als die eigene Lehr- und Forschungstätigkeit. Bei Führungsfunktionen auf der dritten und vierten Ebene hingegen bleibt die eigene Lehr- und Forschungstätigkeit zentral, weil es in der Regel um fachliche Führung von Mitarbeitenden und die Entwicklung und Positionierung fachlicher Leistungen im Einzelnen geht (Böckelmann 2011, S. 7). Die Explorativstudie zur Arbeitssituation und Laufbahnperspektiven von Führungspersonen an Pädagogischen Hochschulen weist darauf hin, dass für Führungspersonen der dritten und vierten Ebene aufgrund umfangreicher Organisationsaufgaben eigene wissenschaftliche Tätigkeit und wissenschaftliche Profilierung in der Community oft schwierig ist. Dies schafft im Hinblick auf die berufliche Weiterentwicklung eine spannungsreiche Situation. Für diese Führungspersonen bedarf es deshalb hoher Transparenz in Bezug auf die Stellenprofile und Laufbahnoptionen sowie institutionellen Rahmenbedingungen, die neben Management-

aufgaben die fachlich-wissenschaftliche Tätigkeit und Profilierung ermöglichen.

### Abschliessend

Neue Hochschulen, die sich aus der Tradition der Höheren Berufsbildung herausgebildet haben, kennen in ihrer Anfangszeit oftmals zwei zentrale Herausforderungen: Sie müssen neue, hochschuladäquate Strukturen aufbauen, und sie müssen diese in gewisser Eigenständigkeit entwickeln, ohne exotische Formen einzuführen. Bezüglich «Personalfragen» und «Laufbahnoptionen» wäre zu prüfen, wie zum einen die Weiterentwicklung der Fachlichkeit mit entsprechenden Anstellungsbedingungen gesichert werden kann. Zum anderen sollte strategisch diskutiert werden, welche (qualitativen und quantitativen) Zielsetzungen leitend sind für die künftige Zusammensetzung des Personalkörpers. So wäre zum Beispiel zu klären, wie viele Professorinnen- und Professoren-, Nachwuchs- oder Promotionsstellen eingerichtet werden sollen. Oder auch, wie viele Stellen für eigene Absolventinnen und Absolventen oder Gastprofessuren an der Hochschule geschaffen werden sollen.

### Literatur

*Böckelmann, Christine* (2011): Profil und Perspektiven: Arbeitssituation und Laufbahnperspektiven von Führungspersonen auf der dritten und vierten Führungsebene an Pädagogischen Hochschulen der Schweiz. Eine Explorativstudie. (<http://www.ph-karlsruhe.de/hochschule/rektorat/boeckelmann/publikationen>)

*Deutscher Wissenschaftsrat* (2007): Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten. (<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7721-07.pdf>)

*Deutscher Wissenschaftsrat* (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. (<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf>)

*Inauen, Emil; Rost, Katja, Osterlob, Margrit & Frey, Bruno S.* (2010): Back to the future – a monastic perspective on corporate governance. (Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich, <http://dx.doi.org/10.5167/uzh-44412>)

*Nickel Sigrun* (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, Uwe & Schmid, Christian J.: Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS. S. 279–291.

*Wilkesmann, Uwe* (2012): Auf dem Weg vom Gelehrten zum abhängig Beschäftigten? Zwei deutschlandweite Surveys zur Lehrmotivation von Professoren. In: Wilkesmann, Uwe & Schmid, Christian J.: Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS, S. 363–381. ■

## Zur Sache!

# Die Fesseln der Bürokratie sprengen

**Eine Tagung für Menschen auf der Suche nach Wegen aus der Überadministration**

**Im Gesundheitswesen, in der Bildung, in der Verwaltung und in der Wirtschaft**

**25. Oktober 2014,  
Hochschule für Heilpädagogik,  
Berninaplatz, Zürich  
09.30 bis 16.30 Uhr,  
mit anschliessendem  
Abendprogramm**

Die Überadministration wuchert. Immer mehr Zeit fliesst ins Ausfüllen von Formularen, Dokumentieren von Prozessen, Evaluieren von Angeboten. Ob Spitexfachfrau, Lehrer, Ärztin, Biobauer: Alle leiden sie darunter, dass ihr Bereich immer mehr reglementiert wird und sie immer weniger Zeit für ihre Kernaufgabe haben.

Was tun? An der Tagung von Adminus gibt es Gelegenheiten: zusammen darüber nachdenken, was hier eigentlich passiert. Zusammen Ideen entwickeln, wie es zu stoppen ist. Sich klar machen, was es braucht, damit man nicht krank wird im Bürokratiedschungel. Und Kräfte tanken für Veränderungen, auch von unten.

Infos:

[www.adminus.ch](http://www.adminus.ch) >Tagung 2014  
Kosten: 120.–, Stud./AHV: 75.–

Kontakt:

Dr. Sina Bardill  
[bardill@gestaltungs-raum.ch](mailto:bardill@gestaltungs-raum.ch)

Dr. Christof Arn  
[christof.arn@ethikprojekte.ch](mailto:christof.arn@ethikprojekte.ch)

# Wechselnde Rahmenbedingungen erfordern konsequent und zeitnah umgesetzte Bildungsmaßnahmen



**Norbert Hofmann,**  
Prof. Dr., Team Leader  
Simulation, Hochschule für  
Technik, Fachhochschule  
Nordwestschweiz FHNW  
Präsident fh-ch

In den Medien sind in letzter Zeit Aussagen zu finden wie zum Beispiel «Zu viele Kantischüler, zu wenige Lehrlinge» oder «Akademisierung der Berufsbildung». Dies sind klare Zeichen des steigenden nicht nur medialen Wettbewerbes, um die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Ausbildungsstufen – Berufslehre, höhere Fachschule, Fachhochschule, Universität, andere Bildungseinrichtungen – sicher zu stellen.

Dieser Wettbewerb resultiert aus den gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeitenden und damit deren höherer Qualifikation, da sich die Schweiz dem globalen Wettbewerb als Exporteur und Importeur nicht entziehen kann. Der aktuelle Standortvorteil der Schweiz zeichnet sich neben einer guten Infrastruktur, politischen und gesellschaftlichen Stabilität durch hoch qualifizierte Mitarbeitende aus. Diese zurzeit guten Rahmenbedingungen machen die Schweiz für international agierende Firmen und qualifizierte Mitarbeitende attraktiv.

Die Rahmenbedingungen ändern sich z. B. durch den schon lang anhaltenden Fachkräftemangel in der Technik, in Naturwissenschaft oder Medizin, und zwar auf der Ebene aller Bildungsabschlüsse. Diesen Fachkräftemangel lösen die internationalen Firmen in der Schweiz durch Mitarbeitende aus dem Ausland mit Universitäts- oder Fachhochschulabschlüssen.<sup>1</sup> Die EU macht aus gutem Grund Druck auf die Schweiz in der Bildung mit HORIZON2020 und ERASMUS+, denn Zugang und Austausch von Wissen und Kompetenzen ist eine wesentliche Innovationskraft der Schweiz.

Dieses «inländische (Fach-)Bildungsdefizit» ist schon lange bekannt, aber eine Erhöhung des Bildungsangebotes kostet und lässt sich durch weitere Effizienzsteigerungen der Bildungseinrichtungen nicht realisieren. Auch wenn wir sofort reagieren, sind wir letztlich bereits zu spät, denn die zusätzlich ausgebildeten Fachkräfte werden erst in 3 bis 5 Jahren verfügbar sein. Auf dem Hintergrund der Zuwanderungsinitiative wird sich die Situation drastisch verschärfen, die Folgen sind nur teilweise absehbar.<sup>2</sup>

Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich in dem seit Jahren bestehende Mangel an Lehrerinnen und Lehrern zu Beginn eines neuen

Schuljahres. Ohne ausreichende Fachkräfte auf allen Ausbildungsstufen verliert die Schweiz ihre Attraktivität und Innovationsfähigkeit. Die Firmen werden reagieren müssen, wenn sie die Fachkräfte nicht mehr in der Schweiz akquirieren können.

Das Bildungssystem muss sich den zukünftigen Herausforderungen durch den Fachkräftemangel aufgrund der demographischen Entwicklung und der drohenden Einschränkung der Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte rasch stellen.

Das Angebot auf den unterschiedlichen Ausbildungsstufen muss als gemeinsame Aufgabe der Bildungseinrichtungen, der Unternehmen, der Kantone und des Bundes betrachtet und koordiniert werden. Der Bildungsplatz Schweiz verliert dann, wenn partikuläre Interessen ein funktionierendes Gesamtsystem destabilisieren.

Aus Sicht der Dozierenden sind die Rahmenbedingungen in der Bildung zu verbessern, ansonsten können die Bildungseinrichtungen bei dem stetig steigenden Qualifikationsdruck der Gesellschaft ein Bildungsangebot mit hoher Qualität längerfristig nicht mehr aufrecht erhalten.

Viele laufende Massnahmen müssen konsequent realisiert werden, wie z. B. die Stärkung der Berufsmaturität, ein einheitliches Stipendienwesen für die bessere Nutzung des Potentials unserer Jugend, der Ausbau von angemessenen Passerellen zwischen unterschiedlichen Ausbildungen und die Koordination der schulischen Grundbildung (HarMoS, Lehrplan21), um dem steigenden Qualifikationsbedarf der Gesellschaft nachzukommen.

Die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Kontext kann die Schweiz nur halten durch ein koordiniertes Vorgehen in der Bildung und der Stärkung der Vereinbarkeit von «Familie und Beruf» und der Förderung des «Lebenslangen Lernens» (auch ab 50), um die qualifizierten «Mitarbeitendenreserven», d. h. vor allem Frauen mit Familie und ältere Wissensträger, einzubeziehen.

Die laufenden Massnahmen warten auf eine zeitnahe und koordinierte Realisierung, damit weiterhin die Innovationskraft der Schweiz durch eine hohe Bildung der Gesellschaft unter wechselnden Randbedingungen erhalten bleibt. ■

<sup>1</sup> vgl. 10. Bericht des Observatoriums zum Freizügigkeitsabkommen Schweiz-EU. Auswirkungen der Personenfreizügigkeit auf den Schweizer Arbeitsmarkt. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Bundesamt für Migration (BFM), Bundesamt für Statistik (BFS), Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV), 9. Juli 2014.

<sup>2</sup> «Wie aus dem vorliegenden Bericht deutlich hervorgeht, ist der erleichterte Zugang zum Arbeitskräftepotenzial im EU/EFTA-Raum für die Unternehmen in der Schweiz und damit für den Wirtschaftsstandort in den letzten Jahren sehr wichtig geworden. Entsprechend könnten bei einer deutlichen Einschränkung der Zuwanderung unter den heutigen konjunkturellen und demografischen Bedingungen Einbussen im Wachstumspotenzial und auch negative Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt eintreten.» 10. Bericht des Observatoriums zum Freizügigkeitsabkommen Schweiz-EU (2014), S. 9.

# L'évolution des conditions cadres implique des mesures conséquentes dans le système éducatif et leur mise en place dans un proche avenir

**Norbert Hofmann**, Prof. Dr., Team Leader Simulation, Haute école d'ingénierie, Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse FHNW, Président fh-ch

Ces derniers temps, les médias se font soulever l'écho d'affirmations telles que, par exemple, «trop d'élèves de gymnase, trop peu d'apprenant-e-s» ou «la formation professionnelle est en train de s'académiser». Autant de signes clairs de la concurrence, non seulement médiatique, existant en matière de recrutement de collaborateur-trice-s qualifié-e-s issu-e-s de diverses filières de formation – apprentissage professionnel, écoles spécialisées supérieures, hautes écoles spécialisées, universités ou autres.

Cette concurrence est le résultat de l'augmentation du niveau d'exigences posées aux collaborateur-trice-s, notamment celles de leurs qualifications. En tant que pays importateur et exportateur, la Suisse ne peut en effet échapper à la concurrence internationale. Actuellement, la Suisse est privilégiée par ses bonnes infrastructures, sa stabilité politique et sociale, mais elle se distingue aussi par la haute qualité de ses travailleur-euse-s. Ces conditions cadres favorables rendent actuellement notre pays attrayant autant pour les entreprises internationales que pour les collaborateur-trice-s qualifié-e-s.

Mais les conditions cadres évoluent. Le manque de spécialistes en technique, en sciences naturelles ou en médecine, est une constante depuis longtemps déjà. Et ce, quelles que soient les filières de formation. Les entreprises internationales comblent cette lacune en engageant à l'étranger des titulaires de diplômes universitaires ou de hautes écoles spécialisées.<sup>1</sup> L'UE fait, avec raison, pression sur la Suisse dans le domaine éducatif avec HORIZON2020 et ERASMUS+, car l'accès au savoir et aux compétences, sans oublier leurs échanges, est l'une des forces d'innovation essentielles de la Suisse.

Ce que l'on pourrait qualifier de déficit national de la formation (spécialisée) ne date pas d'hier, mais une augmentation de l'offre de formation a un coût et force est de constater qu'à un certain moment, le plafond des mesures d'amélioration de l'efficacité des instances de formations est atteint. Même si nous réagissons dans l'immédiat, nous accuserons

un retard, car les spécialistes supplémentaires que nous aurons alors formés ne seront disponibles sur le marché que dans 3 à 5 ans. Dans le contexte de l'initiative contre l'immigration de masse, la situation ne peut que s'exacerber et les conséquences ne sont qu'en partie prévisibles.<sup>2</sup>

Depuis des années, on constate un développement analogue en ce qui concerne le nombre d'enseignant-e-s au début d'une nouvelle année scolaire. Si la Suisse ne dispose plus d'un nombre suffisant de spécialistes dans tous ses degrés de formation, notre pays perdra non seulement son attrait mais également sa capacité d'innover. Les entreprises iront chercher ailleurs les collaborateur-trice-s qualifié-e-s qu'elles ne trouveront plus chez nous.

Le système éducatif est confronté à de nouveaux défis. Il doit donc impérativement réagir rapidement pour résoudre le problème du manque de spécialistes, causé par l'évolution démographique, et pallier la menace qui pèse sur le recrutement de collaborateur-trice-s étranger-ère-s.

L'amélioration de l'offre de formation, à tous les degrés, doit être perçue comme une tâche commune des instances de formations, des entreprises, des cantons, et de la Confédération. Elle doit nécessairement être coordonnée, car si des intérêts particuliers déstabilisent le système dans son ensemble, la Suisse en tant que site de formation et d'éducation aura tout à y perdre.

Aux yeux des professeurs, les conditions cadres dans le domaine de l'éducation et de la formation doivent être améliorées. Si elles ne le sont pas, les instances de formation ne seront plus à même de maintenir une offre de formation de haute qualité sous la pression croissante de la société, qui exige des qualifications de plus en plus élevées.

De nombreuses mesures doivent être mises en œuvre de manière suivie, comme par exemple celles destinées à renforcer la maturité professionnelle, celle d'un système de bourses uniformisés permettant de mieux utiliser le potentiel de nos jeunes ou encore celle prévoyant le développement de passerelles appropriées entre les différentes formations. Sans oublier la coordination de la formation de base (HarmoS, Lehrplan21). Ceci s'avère indispensable pour répondre au

besoin croissant de qualifications exigé par notre société.

Au niveau international, la Suisse ne peut être compétitive qu'en s'appuyant sur des mesures coordonnées dans le domaine de l'éducation et de la formation. Par ailleurs, notre pays doit à tout prix permettre la réalisation du principe «famille et profession» et encourager l'apprentissage tout au long de la vie (à partir de 50 ans également), autrement dit intégrer dans ses stratégies les mères de famille et les seniors compétents.

Les mesures sont en partie définies. Il s'agit désormais de coordonner leur rapide mise en œuvre, afin que, malgré l'évolution des conditions cadres, la Suisse puisse préserver et développer ses capacités d'innovation grâce à un niveau élevé de formation de sa population. ■

<sup>1</sup> Cf. 10<sup>e</sup> Rapport de l'Observatoire sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE. Répercussions de la libre circulation des personnes sur le marché du travail suisse. (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Office fédéral des migrations ODM, Office fédéral des assurances sociales OFAS), 9 juillet 2014.

<sup>2</sup> «Comme il ressort du présent rapport, l'accès facilité au potentiel de main-d'œuvre de la zone de l'UE/AELE est devenu très important pour les entreprises de Suisse et donc pour la place économique au cours des dernières années. En conséquence, en cas de limitation notable de l'immigration dans les conditions conjoncturelles et démographiques actuelles, des pertes au niveau du potentiel de croissance et également des retombées négatives sur le marché du travail pourraient se faire sentir.» 10<sup>e</sup> Rapport de l'Observatoire sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE (2014), p. 9.

# Jahresbericht des Präsidenten 2013/2014

Der fh-ch verfolgt weiterhin das Ziel, die Rahmenbedingungen für Lehrende und Forschende zu verbessern. Dies kann der fh-ch durch Stärkung der Mitwirkung auf nationaler Ebene und an den einzelnen Fachhochschulen erreichen. Insbesondere der voraussichtliche Start des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG) Anfang 2015 und die Sparanstrengungen der meisten Kantone fordern den fh-ch zu einer stärkeren Präsenz heraus. Der fh-ch steht ein für eine hohe Qualität im vierfachen Leistungsauftrag. Eine weitere Effizienzsteigerung, wie die Kantone es verlangen, ist unvereinbar mit gleich bleibend hoher Qualität in Lehre und Forschung.

Einigen der gesteckten Ziele aus dem letzten Jahr sind wir ein gutes Stück näher gekommen, einige haben wir erreicht.

Hervorzuheben sind folgende Erfolge und Aktivitäten:

1. Die «Konferenz Hochschuldozierende Schweiz», der Zusammenschluss der drei Verbände fh-ch (Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz), SGL (Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen und Lehrerbildung) und VSH-AEU (Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden) wurde vom Bundesrat Schneider-Ammann aufgefordert, einen Vertreter, eine Vertreterin für die Schweizerische Hochschulkonferenz zu benennen. Die Hochschuldozierenden werden mit Antragsrecht und beratender Stimme in diesem wichtigen HFKG-Organ vertreten sein.
2. Der fh-ch konnte durch Mitarbeit in der Arbeitsgruppe «Akkreditierungsrichtlinien HFKG» Mitwirkung der Hochschulangehörigen und der Studierenden als Standard für die Akkreditierung einbringen – die Vernehmlassung läuft diesen Sommer. Des Weiteren ist die Konferenz in den «Sous Groupes» zu den Themen «Zugang zur Akkreditierung», «Verfahrensregeln» und «Qualitätsstandards» vertreten.
3. Der fh-ch hat in der «Konferenz Hochschuldozierende Schweiz» als Vernehmlassungspartner des Bundes und der Kantone an der folgenden Vernehmlassung teilgenommen: «Totalrevision des Bundesgesetzes für Stipendien und Studiendarlehen im tertiären Bildungsbereich». Im Nationalrat wurde die Interpellation «Finanzierung der Mitwirkungsorgane im Hochschulbereich» (einen Dank an Gaston Wolf) initiiert.

4. Die Finanzen des fh-ch sind konsolidiert und positiv (einen Dank an Denise Martin), jedoch sind weitere Anstrengungen notwendig. Insbesondere ist zu erwähnen, dass wir die Publikationskosten des Bulletins senken konnten, obwohl wir ab 2014 drei Ausgaben haben anstatt zwei wie in den letzten Jahren.
5. Die neue Mittelbauorganisation aller Hochschulen «actionuni der Schweizer Mittelbau» ist gegründet. Der fh-ch engagiert sich für einen starken und eigenständigen Mittelbau im Rahmen des HFKG.
6. Der 3. Zyklus ist an den Hochschulen umstritten. Der fh-ch steht ein für einen hoch stehenden 3. Zyklus in Kooperation mit den Universitäten auf Augenhöhe.
7. Der fh-ch ist präsent an vielen Tagungen, u.a. an der Bürgenstock-Konferenz, der Verbundpartnertagung der Berufsbildung organisiert durchs Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI und am Treffen von Dozierendenvertretern aus Süddeutschland und Österreich in Ulm.
8. Die Generalsekretärin und ich konnten 2013 die Sektionen FH-ZH und HSLU besuchen. Es zeigt sich, dass die Verstärkung der Mitwirkung z.B. beim Umbau der Personalverordnungen ein wesentliches Thema ist und bleibt.

Mitwirkung ist ein demokratisches Gut der Dozierenden, dass wir immer wieder verteidigen und erkämpfen müssen. Dafür steht der fh-ch als Standesorganisation ein und unterstützt die Sektionen, damit die Rahmenbedingungen eine Lehre und Forschung von hoher Qualität ermöglichen.

Der ehemalige Vizepräsident Pierre-André D'Andrès hat den Vorstand erneut anlässlich einer Klausur in seinem Chalet fürstlich bewirtet. Herzlich Dank an Pierre-André, seine Frau und seine Tochter.

Ich möchte mich bei Hervé Bourrier, Gaston Wolf, der Generalsekretärin Denise Martin, Urs Greuter, Bruno Weber, Franz Baumberger und jedem einzelnen Mitglied des Zentralvorstandes herzlich für die ausgezeichnete Zusammenarbeit, die kritische Diskussion und das Vertrauen in mich danken. ■

*Brugg, 19. Mai 2014  
Norbert Hofmann*

# Rapport annuel du Président 2013/2014

L'objectif principal de fh-ch reste l'amélioration des conditions de travail des professeurs et des chercheurs, notamment en renforçant la participation de ceux-ci à l'échelon national et dans les différentes hautes écoles spécialisées. L'entrée en vigueur de la Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE), prévue au début 2015, ainsi que les mesures d'économie prises par la plupart des cantons ont amené fh-ch à affirmer sa position. fh-ch s'engage pour assurer une haute qualité dans l'accomplissement du quadruple mandat de prestations. Une augmentation de l'efficacité, telle que réclamée par les cantons, n'est pas compatible avec le maintien d'un enseignement et d'une recherche de haute qualité.

Nous avons atteint plusieurs des objectifs que nous nous étions fixés l'an dernier, et nous sommes rapprochés des autres.

Les activités et succès suivants méritent d'être mentionnés:

1. Le Conseiller fédéral J. Schneider-Ammann a demandé à la «Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses» (réunion des trois associations fh-ch (Fédération des Associations de Professeurs des Hautes écoles spécialisées suisses), SSFE (Société suisse pour la formation des enseignants et des enseignants) et VSH-AEU (Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université)) de désigner un représentant à la Conférence suisse des hautes écoles. Les professeurs des hautes écoles auront droit de motion et voix consultative dans cet important organe LEHE.
2. Grâce à sa participation au groupe de travail «Directives d'accréditation LEHE», fh-ch a obtenu que la participation du corps professoral, du corps intermédiaire et des étudiant-e-s des hautes écoles constitue un standard d'accréditation. La consultation aura lieu cet été. La Conférence est par ailleurs représentée dans les sous-groupes «Accès à l'accréditation», «Règles de procédure» et «Standards de qualité».
3. Dans le cadre de la «Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses», fh-ch a – en tant que partenaire de consultation de la Confédération et des cantons – participé à la consultation sur la révision totale de la Loi fédérale sur les contributions aux cantons pour l'octroi de bourses et de prêts d'études dans le domaine de la formation du degré tertiaire. Une interpellation au Conseil national sur le financement des organes participatifs dans le

domaine des hautes écoles a été initiée (merci à Gaston Wolf!).

4. Bien que les finances de fh-ch soient consolidées et le bilan positif (merci à Denise Martin!), des efforts restent nécessaires. Nous pourrions notamment encore diminuer les coûts de publication du Bulletin, malgré le fait que nous ayons depuis 2014 trois éditions par année au lieu de deux.
5. Une association des corps intermédiaires de toutes les hautes écoles suisses – «action-uni le corps intermédiaire suisse» – a été fondée. fh-ch défend un corps intermédiaire fort et autonome dans le cadre de la LEHE.
6. Le 3<sup>e</sup> cycle dans les hautes écoles est controversé. fh-ch plaide en faveur d'un 3<sup>e</sup> cycle de haut niveau, fruit d'une coopération d'égal à égal avec les universités.
7. fh-ch a participé à plusieurs conférences, notamment la Conférence Bùrgen-stock, à la Conférence de plusieurs partenaires de la formation professionnelle organisée par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI, ainsi qu'à la rencontre des représentants des professeurs du Sud de l'Allemagne et d'Autriche à Ulm.
8. La Secrétaire générale et moi-même avons eu en 2013 l'occasion de rendre visite aux sections FH-ZH et HSLU. Nous avons pu constater que le renforcement de la participation, par exemple lors de la révision des règlements du personnel, reste un thème crucial.

La participation des professeurs est un droit démocratique que nous devons défendre et pour lequel nous devons continuer de lutter. En tant qu'association professionnelle, fh-ch s'engage et soutient ses sections pour que les conditions cadres permettent un enseignement et une recherche de haute qualité.

Pierre-André D'Andrès, ancien vice-président, a une nouvelle fois accueilli le Comité central dans son chalet pour une séance à huis clos. Nous l'en remercions chaleureusement, ainsi que sa femme et sa fille.

Je remercie Hervé Bourrier, Gaston Wolf, la Secrétaire générale Denise Martin, Urs Greuter, Bruno Weber, Franz Baumberger et tous les membres du Comité central pour leur précieuse collaboration, leurs réflexions critiques et la confiance qu'ils me témoignent. ■

*Brugg, le 19 mai 2014*  
Norbert Hofmann

## business sprachtraining im ausland



## Lecturing Skills in English!



**BOA LINGUA**  
**BUSINESS CLASS**  
TEL. 041 726 86 96  
**WWW.BUSINESSCLASS.CH**

# Hinweise – à votre attention

zusammengestellt von Andreas Pfister, Dr.,  
Kantonsschullehrer in Zug, Herausgeber des  
Sammelbands «Das Gymnasium im Land  
der Berufslehre» (2011)

rassemblé par Andreas Pfister, Dr., enseignant  
du secondaire II au gymnase de Zoug, édi-  
teur de l'opuscule «Le gymnase au pays de  
l'apprentissage» («Das Gymnasium im Land  
der Berufslehre», 2011)

## Hochqualifizierte Zuwanderer aus Südeuropa

Das Bildungsniveau der Zuwanderer hat sich  
in den letzten Jahren entsprechend der wirt-  
schaftlichen Nachfrage verändert. Verfügten  
1991 nur 16% der zugewanderten Erwerbstätigen  
über einen Abschluss auf Tertiärstufe,  
sind es jetzt 58%. Zwei Drittel der 2012 neu  
Zugewanderten üben einen hochqualifizierten  
Beruf aus. 2013 erreichte der Zuwande-  
rungssaldo mit 66 200 Personen einen neuen

Höchstwert. Neu kommen weniger Deutsche,  
dafür mehr Südeuropäer. Traditionell waren  
diese Zuwanderer aus Portugal, Italien, Span-  
ien usw. wenig qualifiziert, sie arbeiteten  
im Bau- und Gastgewerbe sowie in der Land-  
wirtschaft. Doch heute kommen auch aus  
Südeuropa vermehrt Hochqualifizierte. Der  
Hauptgrund für die Zuwanderung liegt im  
Schweizer Fachkräftemangel.

## Des immigré-e-s hautement qualifié-e-s en provenance de l'Europe méridionale

Le niveau de formation des immigré-e-s s'est  
modifié au cours des dernières années, ré-  
pondant à la demande de personnel scienti-  
fique. Alors qu'en 1991 seuls 16% des immi-  
gré-e-s disposaient d'un diplôme académique,  
ils-elles sont aujourd'hui 58%. En 2012, deux  
tiers des nouveaux immigré-e-s exerçaient  
une profession hautement qualifiée. En 2013,  
leur nombre a atteint le nouveau record de  
66 200. Si l'immigration allemande a diminué,  
davantage de personnes originaires d'Europe  
méridionale arrivent aujourd'hui dans notre  
pays. Autrefois, ces immigré-e-s portugais-es,  
italien-ne-s, espagnol-e-s, etc. peu qualifié-e-s  
étaient employé-e-s dans la construction et  
la restauration. De nos jours, ce sont des per-  
sonnes hautement qualifiées qui immigrent  
en Suisse, en raison surtout du manque de  
personnel spécialisé dans notre pays.

## Neue Titel

Der Nationalrat hat der Motion von Matthias  
Aebischer zugestimmt und damit eine zent-  
rale Forderung von Berufslehre und Gewerbe  
erfüllt: Die höhere Berufslehre wird mit den  
neuen Titeln «Professional Bachelor» und  
«Professional Master» aufgewertet. Damit soll  
verhindert werden, dass Zuwanderer mit  
Bachelor- und Master-Abschlüssen Schwei-  
zer Absolventen einer höheren Berufslehre  
vorgezogen werden, nur weil erstere akade-  
mische Titel vorweisen können. Sie geht nun  
in den Ständerat.

## Nouveaux titres

Le Conseil national a adopté la motion de  
Matthias Aebischer, répondant ainsi à l'une  
des revendications centrale de la formation  
professionnelle et des arts et métiers: les études  
professionnelles supérieures débouchent  
désormais sur un «Professional Bachelor» et  
un «Professional Master». Ces nouveaux titres  
permettent d'éviter que des immigré-e-s  
titulaires d'un bachelor ou d'un master soient  
privilegié-e-s du fait de leur titre académique  
par rapport à des diplômé-e-s suisses des  
écoles professionnelles supérieures. La motion  
a été transmise au Conseil des Etats. ■



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

Angewandte Linguistik  
LCC Language  
Competence Centre

## Neue Impulse für Ihre Hochschullehre?

Besuchen Sie unsere hochschuldidaktischen Weiterbildungen in Winterthur:  
.....

### CAS Hochschuldidaktik: Lecturing in Higher Education through English

**Lehrveranstaltungen in englischer Sprache planen, durchführen und evaluieren.  
Der CAS qualifiziert für das Unterrichten an Hochschulen auf Englisch.**

Start: 16. Oktober 2014  
Informationsanlass: 11. September, 17.30h, Theaterstrasse 15c, Winterthur, SM O1.08  
[www.linguistik.zhaw.ch/lcc/cas-emi](http://www.linguistik.zhaw.ch/lcc/cas-emi)

---

### CAS Schreibberatung an der Hochschule

**Schreibtrainings und Schreibberatungen kompetent durchführen.  
Der Lehrgang qualifiziert für die Arbeit in Schreibzentren und hochschuldidaktischen Arbeitsstellen.**

Start: 13. Februar 2015  
[www.linguistik.zhaw.ch/lcc/cas-schreibberatung](http://www.linguistik.zhaw.ch/lcc/cas-schreibberatung)  
.....

**Kontakt:**  
[weiterbildung.lcc@zhaw.ch](mailto:weiterbildung.lcc@zhaw.ch), Tel. 058 934 60 85

Zürcher Fachhochschule