

<u>Zusammenarbeit unter den schweizerischen Hochschulen</u>	Seite 4
<u>Collaboration entre les hautes écoles de Suisse</u>	Page 6
<u>Mitwirkung – ein anerkanntes Engagement?</u>	Seite 13
<u>Effizienzsteigerung geht in die nächste Leistungsperiode</u>	Seite 18
<u>Widerrechtliche Anstellungen</u>	Seite 18

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)



Studiengänge vom Bauingenieurwesen  
bis zur Musik.

[bfh.ch](http://bfh.ch)

## Keine Nachteile für Mitwirkende

Der Grundsatz ist selbstverständlich, klar, unumstritten und doch kommt sie vor, die Benachteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für ein Mitwirkungsmandat zur Verfügung stellen. Selten ist es eine Entlassung, viel eher geht es um einen Zermürbungsprozess bis der Mitarbeitende von sich aus sich zurückzieht und kündigt.

Es ist davon auszugehen, dass Dozierende gut ausgebildete, selbstständige Mitarbeitende mit eigener Meinung sind. Für die Lehre sind sie für ihr Modul allein verantwortlich, in der Forschung müssen sie kreativ und kooperativ sein, in der Weiterbildung innovativ und in der Dienstleistung kundenorientiert. Angepasste, stromlinienförmige Mitarbeitende sind dazu nicht imstande. Aber sobald es um Mitwirkung geht, sieht es oft anders aus. Mitwirkende Mitarbeitende haben eine Meinung und diskutieren mit, was von der Hochschulleitung als Störung des Betriebs empfunden werden kann.

Im Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz HFKG Art. 30. al.1.a.4 wird als Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung u. a. erwähnt, dass den Hochschulangehörigen **«angemessene Mitwirkungsrechte»** zustehen. Diese Rechte dürfen nicht nur auf dem Papier garantiert werden, sie müssen gelebt werden können! Deshalb ist unabdingbar: Das Mitwirkungsorgan organisiert sich selber; die Mitglieder haben Zugang zu allen relevanten Dokumenten; die Mandatierten haben genügend Zeit; die Mitwirkungsgebiete treffen den Kern der Lehr- und Forschungstätigkeit; die Mitwirkung wird Ernst genommen, was sich u. a. daran misst, dass auch Ideen umgesetzt werden.<sup>1</sup>

Mitwirkung darf keine Alibi-Übung sein.

Denise Martin, Generalsekretärin fb-ch

## Aucun préjudice pour celles et ceux qui exercent leur droit de participation

Le principe a beau être évident, clair et incontestable, il arrive que les collaboratrices et collaborateurs qui se proposent pour assumer un mandat de participation subissent certains préjudices. Si les licenciements sont rares, on assiste parfois à une véritable guerre d'usure jusqu'à ce que la personne concernée annonce d'elle-même son retrait et sa démission.

Il est certain que les membres du corps enseignant sont parfaitement formés, qu'ils font preuve d'autonomie et défendent leur propre opinion. Si dans leur activité d'enseignement, ils sont seuls responsables de leur module, ils doivent se montrer créatifs et coopératifs dans le domaine de la recherche, innovants dans le cadre de leur formation continue et orientés client lorsqu'il s'agit de prestations de service. Impossible de s'imaginer dans ce rôle des collaborateurs sortant d'un moule unique et nageant avec le courant. Mais en matière de participation, il en va souvent tout autrement. Celles et ceux qui exercent leur droit de participation défendent leur avis dans les discussions, ce qui peut être ressenti comme une perturbation du bon fonctionnement de l'institution par la direction de la haute école concernée.

L'art. 30, § 1.a.4 de la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles LEHE mentionne notamment comme condition de l'accréditation institutionnelle **«un droit de participation approprié des personnes relevant de l'institution»**. Or ce droit ne doit pas être uniquement garanti sur le papier mais véritablement être exercé. Il est donc indispensable que l'organe de participation s'organise lui-même, que ses membres aient accès à tous les documents pertinents, que les collaborateurs assumant des mandats de participation disposent de suffisamment de temps et que les domaines de participation concernent le cœur de l'activité d'enseignement et de recherche. Autre condition tout aussi essentielle: la participation doit être prise au sérieux, ce qui se mesure entre autres à l'aune des idées concrétisées.<sup>1</sup>

La participation ne doit pas constituer une procédure alibi.

Denise Martin, secrétaire générale fb-ch



Denise Martin, lic. phil.,  
Gymnasiallehrerin für  
Englisch und Deutsch, seit  
2006 Generalsekretärin des  
Verbandes der Fachhoch-  
schuldozierenden Schweiz,  
und seit 2012 Geschäftsfüh-  
rerin von swissfaculty

Denise Martin, lic. ès  
lettres, enseignante d'anglais  
et d'allemand au gymnase,  
depuis 2006 secrétaire

générale de l'Association des professeurs des Hautes écoles spécialisées suisses, est depuis 2012 secrétaire générale de swissfaculty

## Niente svantaggi per i collaboratori

Il principio è scontato, chiaro, indiscusso, eppure si riscontra la penalizzazione di collaboratrici e collaboratori che si mettono a disposizione per un mandato di partecipazione. Raramente si arriva ad un licenziamento, più spesso si tratta di un processo di logoramento che porta il collaboratore a farsi da parte e dimettersi.

C'è da presumere che docenti siano collaboratori ben qualificati, autonomi e con le proprie idee. Nell'insegnamento sono responsabili in tutto e per tutto del proprio modulo; nella ricerca devono essere creativi e cooperativi; nella formazione continua innovativi e nel servizio devono essere attenti alle esigenze dei clienti. Collaboratori uniformizzati e aerodinamici non sono in grado di farlo. Ma appena si parla di partecipazione, spesso le cose cambiano. Collaboratori pronti alla partecipazione hanno le proprie idee e vogliono dare il proprio contributo, fatto che dalla direzione universitaria può essere visto come un ostacolo al funzionamento del sistema.

Nella Legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero LPSU, art. 30 al. 1 a. 4, come presupposto per l'accréditamento istituzionale viene tra l'altro detto che ai loro membri spettano **«adeguati diritti di partecipazione»**. Tali diritti non devono però essere garantiti solo sulla carta, devono poter essere messi in atto! Perciò i seguenti punti sono imprescindibili: l'organo di partecipazione si organizza in modo autonomo; i membri hanno accesso ai documenti importanti; i mandatari hanno sufficiente tempo a disposizione; la partecipazione concerne aspetti centrali dell'attività d'insegnamento e di ricerca; la partecipazione è presa sul serio, fatto che tra l'altro si constata se le idee vengono messe in pratica<sup>1</sup>.

La partecipazione non può essere una mes-sinscena.

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

<sup>1</sup> «Mitwirkung mit Wirkung» auf www.fh-ch.ch

<sup>1</sup> «Une participation suivie d'effet» sur www.fh-ch.ch

<sup>1</sup> «Mitwirkung mit Wirkung» su www.fh-ch.ch

**2 Editorial**

Keine Nachteile für Mitwirkende  
Aucun préjudice pour celles et ceux  
qui exercent leur droit de participation  
Niente svantaggi per i collaboratori  
Denise Martin

## INTERVIEW

**4 Interview mit Dr. Martina Weiss,  
Generalsekretärin swissuniversities****6 Interview avec Martina Weiss,  
secrétaire générale de swiss-  
universities**

## VERBAND

**8 Diskussionsbeitrag zu Förderung  
von Bildung, Forschung und  
Innovation in den Jahren 2017–2020****10 Contribution à la discussion sur  
l'encouragement de la formation,  
de la recherche et de l'innovation  
pour les années 2017 à 2020****12 Vernehmlassung zum Bundes-  
gesetz über die Schweizerische  
Agentur für Innovationsförderung  
(Innosuisse-Gesetz, SAFIG)****12 Mise en consultation de la loi  
fédérale sur l'Agence suisse pour  
l'encouragement de l'innovation  
(loi relative à Innosuisse, LASEI)****13 Mitwirkung – ein anerkanntes  
Engagement?**

Hervé Bourrier

**16 Nouvelle présidence fh-ch  
Neues Präsidium fh-ch****16 Rücktritt des Präsidenten  
des Profhesbe****17 Démission du président  
de Profhesbe**

## AUS DEN REGIONEN

**18 Effizienzsteigerung geht in  
die nächste Leistungsperiode**

Norbert Hofmann

**18 Widerrechtliche Anstellungen**

Urs Greuter

MITTEILLUNGEN –  
INFORMATIONEN**19 Adrian Wüthrich ist neuer  
Präsident von Travail.Suisse  
Adrian Wüthrich est le nouveau  
Président de Travail.Suisse**

photo@smartwrite.ch

**Bulletin September 2015**

Marketing der Fachhoch-  
schulen – ein Beispiel  
(aufgenommen in einem  
Basler Tram)

## 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)  
Hervé Bourrier (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

**Abonnemente**

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

	<b>Redaktion- schluss Délai redactionnel</b>	<b>Inserate- schluss Délai annonces</b>	<b>Erscheinungs- datum Date de parution</b>
<b>1/16</b>	4. Januar	25. Januar	5. Februar
<b>2/16</b>	22. April	9. Mai	20. Mai
<b>3/16</b>	9. September	26. September	7. Oktober

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 «swissfaculty» (Konferenz Hochschuldozie-  
rende 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 enseignantes et enseignants suisses LCH  
– fait entendre la voix du corps professoral au  
niveau national par le biais de « swissfaculty »  
(Conférence des Enseignant-e-s des Hautes  
Ecoles Suisses), dont elle est membre fon-  
dateur avec l'Association Suisse des Ense-  
ignant-e-s d'Université (AEU) et la Société  
suisse pour la formation des enseignantes et  
des enseignants (SSFE)

**www.fh-ch.ch**

# Interview mit Martina Weiss, Generalsekretärin swissuniversities

swissuniversities setzt sich für die Vertiefung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit unter den schweizerischen Hochschulen ein und fördert eine gemeinsame Stimme des Hochschulraums Schweiz.  
www.swissuniversities.ch

**Denise Martin: Bekannte Gremien (KFH, CRUS, COHEP) sind seit dem Inkrafttreten des HFKG 1.1.2015 unter dem neuen Hut von swissuniversities: Hat sich die Zusammenarbeit intensiviert?**

**Martina Weiss:** Ja, die Zusammenarbeit hat sich durchaus verstärkt, und das ist auch gut so. Dabei sind ein paar Sachen geblieben, ein paar haben sich geändert. Ähnlich geblieben sind die Kammern (Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen, Universitäre Hochschulen), die gleich zusammengesetzt sind wie die früheren Konferenzen (KFH, COHEP, CRUS). Neu sind zum einen die Plenarversammlungen, in welchen alle zusammen sind, und zum anderen typen-übergreifende Gremien über gemeinsame relevante Themen, die sogenannten Delegationen. Ich selber nehme an den Sitzungen des Vorstandes und der Plenarversammlung teil. Im Moment arbeiten wir einerseits an der Vertrauensbildung und andererseits an der Vereinfachung von Abläufen; es sollte keine zusätzliche Stufe entstehen, d.h. es sollten nicht alle Geschäfte in vielen verschiedenen Gremien immer wieder besprochen werden. Was nicht geändert hat, sind die Hochschulen selber und die Hochschultypen. Ich halte die Befürchtung für unbegründet, dass die Hochschultypen verwässert werden, nur weil sie jetzt in der gleichen Konferenz vertreten sind.

**Denise Martin: Es ist überzeugend, wie der neue Präsident von swissuniversities, Prof. Dr. Michael Hengartner, Rektor Universität Zürich, vermittelt hat, dass er nicht nur Vertreter der Unis, sondern Präsident der Schweizerischen Rektorenkonferenz als Ganzes ist.**

**Martina Weiss:** Dies ist das Ziel, und ich freue mich auf diese zukünftige Zusammenarbeit. Im Alltag ist das natürlich eine herausfordernde Aufgabe, da unser/e Präsident/in immer auch amtierende/r Rektor/in oder Präsident/in einer Hochschule ist, somit also verschiedene Hüte trägt. Michael Hengartner wurde von allen Kammern, d.h. von den Vertrete-



Martina Weiss, Dr., Molekularbiologin ETH Zürich, ist seit 1.1.2014 Generalsekretärin von swissuniversities  
Dr Martina Weiss, biologiste moléculaire ETH Zurich, est secrétaire générale de swissuniversities depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014

rinnen und Vertretern aller Hochschultypen unterstützt. Gemäss Organisationsreglement haben die Kammern ein Vorschlagsrecht an den Vorstand, welcher wiederum einen Antrag an die Plenarversammlung stellt. Bei der Gründung von swissuniversities hat man sich überlegt, ob man einen Turnus einführen will, d.h. dass reihum jemand aus einer universitären Hochschule, dann aus einer Pädagogischen Hochschule und dann aus einer Fachhochschule Präsident/in wird. Man hat sich aber damals dagegen entschieden. Wir haben im Vorstand und auch in der Plenarversammlung elaborierte Stimmregeln, so dass keine Kammer überstimmt werden kann. Es kann also niemand gegen den Willen der andern Präsident oder Präsidentin werden.

**Denise Martin: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen swissuniversities und der Schweizerischen Hochschulkonferenz? Sie sind Gast bei der SHK, swissuniversities hat Antragsrecht – was können Sie bereits jetzt nach knapp neun Monaten dazu sagen?**

**Martina Weiss:** Gemäss HFKG nimmt die Rektorenkonferenz mit Präsident/in und mit Vizepräsident/in mit beratender Stimmen an den SHK-Sitzungen teil, und ich bin bei den Sitzungen auch anwesend. Bis jetzt haben erst drei Sitzungen stattgefunden. Im Mai wurden z.B. die Akkreditierungsrichtlinien verabschiedet, und der Hochschulrat hat sich für die Ausbildung des medizinischen Nachwuchses in der Schweiz eingesetzt. Auf Ebene Generalsekretariat arbeiten wir eng mit dem SBFI, inkl. der Geschäftsführung SHK, und den Kantonen, also der EDK, zusammen: Man tauscht sich aus, bespricht Themen, bereitet Sitzungsthemen vor. Ein Beispiel: Die Festlegung der Hochschultypen liegt in der Kompetenz der SHK. Es ist aber sinnvoll, dieses Geschäft zusammen mit der Rektorenkonferenz vorzubereiten. Es ist eine sehr angenehme und konstruktive Zusammenarbeit.

**Denise Martin: Verstehe ich das richtig: swissuniversities, SHK, SBFI und EDK arbeiten auf Ebene Generalsekretariat eng zusammen?**

**Martina Weiss:** Ja, genau, wir arbeiten gemeinsam zugunsten der Schweizer Hochschullandschaft. Wir haben nicht immer die gleichen Anliegen und Positionen, aber wir reden miteinander und legen dem Gegenüber unsere Sichtweise dar.

**Denise Martin: Welches sind die Hauptthemen der Rektorenkonferenz?**

**Martina Weiss:** Auf inhaltlicher Ebene ist im Moment z.B. die Vorbereitung für die BFI-Botschaft 2017–2020 wichtig. Hier setzen wir uns dafür ein, dass die Hochschulen ausreichend finanzielle Mittel erhalten, um ihren gesellschaftlichen Auftrag erfüllen zu können. Ein grosses Projekt sind auch die Kooperations- und Innovationsprojekte, die Ende letztes Jahr eingereicht wurden; sie sind in der Form von Skizzen von der SHK geprüft und genehmigt worden, und sie müssen jetzt zu vollen Projektanträgen überarbeitet werden. Sie werden im Februar wieder der SHK (Finanzierungsbeschluss im Hochschulrat im Mai 2016) eingereicht, und im Oktober entscheidet das Parlament über die BFI-Botschaft 2017–2020. Im Weiteren beschäftigen wir uns mit den Finanzierungsmodellen der Grundbeiträge nach HFKG. Die Diskussion läuft jetzt auf verschiedenen Ebenen, u.a. auch in den Fachkonferenzen SHK, in welcher die kantonalen Hochschulamtschefs Einsitz haben.

**Denise Martin: Welche Neuerungen erwarten Sie bei der Finanzierung der Hochschulen nach HFKG?**

**Martina Weiss:** Der Hauptunterschied liegt darin, dass nun sowohl für Universitäten wie auch für Fachhochschulen ein Verteilungsmodell angewendet wird. Für die Fachhochschulen ist dieser Wechsel sehr gross, haben sie doch bis jetzt die Subventionen des Bundes über ein Preismodell bekommen, wo der Bund festgelegte Beiträge pro Studierende ausrichtet. Beim Verteilungsmodell geht es nun primär darum, die Indikatoren festzulegen, nach welchen die Mittel verteilt werden. Das Gesamtvolumen bleibt also gleich, es geht anschliessend darum, wer wieviel von dieser Gesamtsumme bekommt. Das HFKG gibt ein paar dieser Indikatoren vor, jetzt muss ausdiskutiert werden, welche davon wie stark gewichtet werden. Die Diskussion wird jetzt z.B. darüber geführt, wie hoch die Anteile für die Lehre und für die Forschung sein sollen, oder wie viele Fachbereichsgruppen es für die Berechnung der Referenzkosten geben soll.

**Denise Martin: Wie können sich die Fachhochschulen hier einbringen?**

**Martina Weiss:** Die Fachhochschulen haben sich gut positioniert und ihre Anliegen sehr klar in der Diskussion platzieren können. Diese Positionen sind der SHK bekannt, und wir können sie immer wieder einbringen. Was man sich bei dieser Diskussion immer vor Augen halten muss: es geht nicht darum, dass die Gesamtheit der Hochschulen mehr oder weniger Geld erhält, sondern es geht um die interne Verteilung zwischen den Hochschulen. Und hier bringt eben das Verteilungsmodell die wichtige Neuerung gegenüber dem Preismodell. Machen wir das hypothetische Beispiel, dass die eine Fachhochschule plötzlich ihre Studierendenzahl verdoppelt. Beim Verteilungsmodell fliesst diese höhere Studierendenzahl als Indikator in die Gesamtrechnung ein, und – im Gegensatz zum Preismodell – nun erhalten neu die anderen Fachhochschulen etwas weniger Geld, auch wenn ihr eigenes Studienangebot völlig unverändert ist.

Was auch wichtig ist: die Mittel werden zwar nach einem Verteilschlüssel anhand von Anteilen Lehre und Forschung verteilt, z.B. 80% Lehre und 20% Forschung. Das bedeutet aber nicht, dass 80% der Mittel für die Lehre verwendet werden müssen und 20% für die Forschung. Dieser Entscheid fällt dann in die Autonomie der Hochschule.

**Denise Martin: Dann lohnt sich also die Werbung der Fachhochschulen an ausserkantonalen Standorten nicht mehr, was sehr zu begrüssen ist?**

**Martina Weiss:** Die interkantonale Fachhochschulvereinbarung ist nach wie vor in Kraft, d.h. hier werden ausserkantonale Studierende weiterhin einzeln berücksichtigt. Bei den Bundessubventionen ist das nicht mehr so der Fall, da diese eben neu nach einem Verteilungsmodell bemessen werden.

**Denise Martin: Wie beurteilen Sie die Datenbasis des Bundesamts für Statistik in Bezug auf die Referenzkosten? Es geht z.B. um die Problematik der Mietkosten, die bei den Fachhochschulen mitgerechnet werden, nicht aber bei den Universitäten, was ziemlich entscheidend ist.**

**Martina Weiss:** Ich bin sicher, dass im SBFI diese Indikatoren präzise geprüft und evaluiert werden. Es ist aber auch so, dass nicht alle Unterschiede zwischen Fachhochschu-

len und universitären Hochschulen für die Bemessung der Hochschulfinanzierung relevant sind. Der Bund wird zwei verschiedene Kredite für die Grundbeiträge führen, einen für die universitären Hochschulen und einen für die Fachhochschulen. Es muss also nicht alles genau gleich geregelt sein. Das sind zwei getrennte Gefässe.

**Denise Martin: Es geht auch ums Betreuungsverhältnis in der Lehre. Je nachdem wo Leitungspersonen statistisch erfasst werden, steigt oder sinkt das Betreuungsverhältnis unabhängig von der effektiven Situation an der Hochschule.**

**Martina Weiss:** Es hat sich gezeigt, dass es extrem schwierig wäre, ein faires, transparentes und nachvollziehbares System für diesen Indikator zu finden. Deshalb ist der aktuelle Stand, dass das Betreuungsverhältnis nicht als quantitativer Faktor eingerechnet wird.

**Denise Martin: Was sind weitere Themen, mit denen Sie sich bei swissuniversities befassen?**

**Martina Weiss:** Neben den erwähnten Fragen gibt es zahlreiche weitere Themen, die uns gemeinsam beschäftigen, wie z.B. die Beteiligung unserer Hochschulen an den Europäischen Bildungs- und Forschungsprogrammen «Horizon2020» und «Erasmus+»; der Fachkräftemangel im Gesundheitsbereich, insbesondere die Ausbildung von Ärzt/innen; die Nachwuchsförderung und Erarbeitung von Laufbahnmodellen; oder die Entwicklung der Fachdidaktiken. Ganz aktuell haben sich die Mitglieder von swissuniversities Mitte September entschieden, sich für einen angepassten Hochschulzugang für Flüchtlinge einzusetzen und Handlungswege zu prüfen, wie die Hochschulen einen Beitrag zur Milderung der Not leisten könnten.

**Denise Martin:**

**Vielen Dank fürs interessante Gespräch. Ich bin gerne zu Ihnen nach Bern gekommen.** ■

# Interview avec Martina Weiss, secrétaire générale de swissuniversities

swissuniversities entend contribuer à renforcer et à développer la collaboration entre les hautes écoles de Suisse, et à favoriser l'expression commune de l'espace suisse de l'enseignement supérieur.  
www.swissuniversities.ch

**Denise Martin: depuis l'entrée en vigueur de LEHE le 1<sup>er</sup> janvier 2015, des organes bien connus (KFH, CRUS, COHEP) se retrouvent désormais réunis sous la houlette de swissuniversities. Leur collaboration s'en trouve-t-elle renforcée?**

**Martina Weiss:** oui, cela a contribué à renforcer la collaboration, ce qui est une bonne chose. Certaines choses sont restées, d'autres ont changé. Les chambres (hautes écoles spécialisées, hautes écoles pédagogiques et hautes écoles universitaires) restent les mêmes et sont constituées de la même manière que les anciennes conférences (KFH, COHEP, CRUS). Parmi les nouveautés, je citerais d'une part les assemblées plénières, d'autre part les délégations, autrement dit des instances composées de membres émanant des différents types de hautes écoles et dédiées à des sujets spécifiques. En ce qui me concerne, je participe aux séances du comité et à l'assemblée plénière. Actuellement, nous travaillons d'un côté à établir la confiance, de l'autre à simplifier les processus. En effet, aucun échelon supplémentaire ne devrait être créé, ce qui revient à dire qu'il n'est pas nécessaire que tout soit systématiquement discuté dans de multiples organes. Les hautes écoles elles-mêmes et les types de hautes écoles n'ont pas changé. A mes yeux, la crainte de voir s'effacer les différences de profil est infondée. Ce n'est pas parce qu'elles sont désormais représentées dans la même conférence que les hautes écoles perdent leurs particularités.

**Denise Martin: la manière dont le nouveau président de swissuniversities, le Prof. Dr Michael Hengartner, recteur de l'Université de Zurich, a expliqué qu'il ne se considérait pas uniquement comme le représentant des universités mais comme le président de la Conférence suisse des rectrices et recteurs, s'est avérée très convaincante.**

**Martina Weiss:** c'est notre objectif et je me réjouis d'ores et déjà de cette future collaboration. Au quotidien, cela représente évidemment un défi puisque notre président-e est aussi un-e recteur-trice ou un-une président-e en exercice d'une haute école, ce qui lui fait porter plusieurs casquettes. Michael Hengartner a été soutenu par toutes les chambres, c'est-à-dire par les représentant-e-s de tous les types de hautes écoles. Selon notre règlement interne, les chambres ont le droit de présenter un-e candidat-e au comité, qui à son tour dépose une motion à l'attention de l'assemblée plénière. Lors de la création de swissuniversities, on a d'abord réfléchi à l'introduction d'un tournus: le-la président-e aurait pu être désigné-e tour à tour parmi les représentant-e-s des hautes écoles universitaires, ceux-celles des hautes écoles pédagogiques et ceux-celles des hautes écoles spécialisées. Cette idée a cependant été abandonnée. Au sein du comité comme pour l'assemblée plénière, nous disposons de règles précises qui évitent qu'une chambre ne subisse un préjudice au moment des votes. Notre président-e est donc assuré-e de disposer du soutien des représentant-e-s de tous les types de hautes écoles.

**Denise Martin: comment s'organise la collaboration entre swissuniversities et la Conférence suisse des hautes écoles? swissuniversities est invitée à la CSHE, avec droit de motion. Quelles sont vos premières impressions après neuf mois?**

**Martina Weiss:** selon LEHE, le-la président-e et le-la vice-président-e de la Conférence des rectrices et recteurs participent avec voix consultative aux séances de la Conférence suisse des hautes écoles, et je suis moi-même présente. Jusqu'ici, seules trois séances ont eu lieu. En mai par exemple, les directives d'accréditation ont été approuvées et le Conseil des hautes écoles s'est engagé en faveur de la formation de la relève médicale. Au niveau du secrétariat général, nous travaillons en étroite collaboration avec le SEFRI, secrétariat de la CSHE compris, et avec les cantons, autrement dit la CDIP. Nous échangeons nos informations, discutons certains thèmes et préparons les thèmes des séances. Un exemple: la définition des types de hautes écoles est du ressort de la CSHE, mais il est utile que les préparations se fassent conjointement avec la Conférence des rectrices et recteurs. La collaboration est très agréable et constructive.

**Denise Martin: au niveau du secrétariat général, swissuniversities, la CSHE, le SEFRI et la CDIP collaborent donc étroitement?**

**Martina Weiss:** oui, exactement. Nous travaillons ensemble au service de l'espace suisse de l'enseignement supérieur. Nous ne partageons pas toujours les mêmes objectifs ni les mêmes positions, mais nous parlons ensemble et présentons notre opinion à nos interlocuteurs.

**Denise Martin: quels sont les thèmes principaux qui occupent la Conférence des rectrices et recteurs?**

**Martina Weiss:** au niveau des contenus, il s'agit par exemple actuellement des préparatifs liés au message FRI 2017–2020. Nous nous engageons pour que les hautes écoles disposent de ressources financières suffisantes pour pouvoir mener à bien leur mandat sociétal. Les projets d'innovation et de coopération lancés à la fin de l'an dernier constituent également un gros dossier. Ils ont été étudiés et adoptés par la CSHE sous forme d'esquisses, mais doivent maintenant être élaborés pour devenir de véritables propositions d'action. Celles-ci seront soumises à la CSHE en février (la décision de financement sera prise par le Conseil des hautes écoles en mai 2016), et le Parlement votera en octobre l'adoption du message FRI 2017–2020. Nous nous occupons par ailleurs des modèles de financement des contributions de base prévues par LEHE. Les discussions ont lieu à différents échelons, notamment au sein de la conférence spécialisée CSHE dans laquelle siègent les responsables cantonaux des hautes écoles.

**Denise Martin: à votre avis, que doit-on attendre du nouveau financement des hautes écoles prévu par la LEHE ?**

**Martina Weiss:** la grande nouveauté est qu'un modèle de répartition est désormais appliqué aussi bien pour les universités que pour les hautes écoles spécialisées. Pour ces dernières, cela représente un changement important puisqu'elles recevaient jusqu'ici les subventions de la Confédération selon un modèle tarifaire prévoyant des montants fixes par étudiant-e. Avec un modèle de répartition, il est maintenant nécessaire de déterminer en priorité les indicateurs qui permettront de répartir les ressources. Le volume total reste le même, mais il s'agit de voir qui en recevra quelle part. La LEHE présente quelques indicateurs, encore faut-il aujourd'hui préci-

ser le poids qui sera attribué à chacun. Ainsi, par exemple, la question des ressources qui seront allouées à l'enseignement et à la recherche est actuellement débattue, comme celle du nombre de groupes de domaines spécialisés nécessaires au calcul des coûts de référence.

**Denise Martin: comment les hautes écoles spécialisées peuvent-elles faire entendre leur voix?**

**Martina Weiss:** les hautes écoles spécialisées se sont bien positionnées et ont clairement exprimé leur avis dans la discussion. La CSHE connaît leurs opinions et nous pouvons les défendre.

Lors de ces débats, il ne faut jamais perdre de vue qu'il ne s'agit pas de la question de savoir si l'ensemble des hautes écoles obtiendra plus ou moins d'argent, mais de comment les sommes allouées seront réparties entre celles-ci. A ce sujet, le modèle de répartition présente une nouveauté essentielle par rapport à l'ancien modèle tarifaire. Supposons qu'une haute école spécialisée voie soudainement le nombre de ses étudiant-e-s doubler. Avec un modèle de répartition, cette augmentation sera prise en compte en tant qu'indicateur dans le calcul total. Contrairement à ce qui se passait avec le modèle tarifaire, les autres hautes écoles spécialisées recevront alors moins de ressources même si leur offre d'étude reste inchangée.

Autre point important: les ressources sont allouées selon une clé de répartition définissant les parts attribuées à l'enseignement et à la recherche, par exemple 80% pour l'enseignement et 20% pour la recherche. Ceci ne signifie toutefois pas que 80% des ressources doivent être utilisées pour l'enseignement et 20% pour la recherche. Cette décision est du ressort de chaque haute école.

**Denise Martin: il ne vaut donc plus la peine pour une haute école de tenter de recruter des étudiant-e-s hors des frontières cantonales? Voilà une bonne chose!**

**Martina Weiss:** la convention intercantonale sur les hautes écoles spécialisées reste en vigueur, ce qui signifie que les étudiant-e-s provenant d'autres cantons sont toujours pris-es en compte individuellement. En ce qui concerne les subventions fédérales, ce n'est plus le cas, puisque le nouveau modèle de répartition est appliqué.

**Denise Martin: concernant les coûts de référence, comment jugez-vous la base de données de l'Office fédéral de la statistique? Je pense par exemple aux frais de location qui sont pris en compte pour les hautes écoles spécialisées mais pas pour les universités, ce qui représente un problème important.**

**Martina Weiss:** je suis certaine que le SEFRI analysera et évaluera ces indicateurs de manière très précise. Il faut toutefois souligner que toutes les différences entre les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles universitaires ne sont pas pertinentes pour le calcul du financement des hautes écoles. La Confédération prévoit deux crédits différents pour les contributions de base, l'un pour les hautes écoles universitaires, l'autre pour les hautes écoles spécialisées. Tout ne doit pas être réglé exactement de la même façon. Nous sommes ici en présence de deux volets séparés.

**Denise Martin: il s'agit également du taux d'encadrement dans l'enseignement. Celui-ci augmente ou diminue en fonction de la manière dont les statistiques sont établies, indépendamment de la situation réelle de la haute école concernée.**

**Martina Weiss:** nous avons constaté qu'il est extrêmement difficile de trouver un système équitable, transparent et compréhensible pour cet indicateur. C'est la raison pour laquelle le taux d'encadrement n'est actuellement pas considéré comme un facteur quantitatif.

**Denise Martin: quels sont les autres thèmes auxquels swissuniversities s'intéresse?**

**Martina Weiss:** en plus des thèmes déjà mentionnés, nous nous occupons de nombreux sujets communs, comme par exemple la participation de nos hautes écoles aux programmes européens de formation et de recherche «Horizon2020» et «Erasmus+», la pénurie de personnel qualifié dans le domaine de la santé et la formation des médecins en particulier, la promotion de la relève et l'élaboration de modèles de carrière, ou encore l'évolution de la didactique des disciplines. A mi-septembre, les membres de swissuniversities ont par ailleurs décidé de s'engager en faveur d'un accès aux hautes écoles adapté aux réfugiés et d'étudier des mesures qui pourraient contribuer à soulager la détresse des personnes déplacées.

**Denise Martin: un grand merci pour cet entretien!** ■

(traduction par fh-ch, texte original en allemand)

## swissfaculty

Konferenz Hochschuldozierende Schweiz  
Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses  
Conferenza dei docenti delle Scuole universitarie svizzera



# Diskussionsbeitrag zu Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017–2020

Gemeinsames Positionspapier der Schweizer Hochschulen und Forschungsinstitutionen<sup>1</sup>  
März 2015

**swissfaculty<sup>2</sup>, die Konferenz Hochschuldozierende Schweiz, welche die Dozierenden an universitären Hochschulen, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen vertritt, hat sich mit diesem Positionspapier eingehend auseinandergesetzt. Im Folgenden legen wir unsere Überlegungen Punkt für Punkt dar und ersuchen Sie darum, unsere Überlegungen bei der Weiterentwicklung der Fragestellungen und der Argumentation zuhanden einer genügend hohen Bildungsfinanzierung mit einzubeziehen.**

## 1.2 Gute Rahmenbedingungen zahlen sich aus

swissfaculty ist der Ansicht, dass die im ersten Abschnitt genannten Rankings keine verlässlichen Qualitätsindikatoren sind. Rankings haben nichts mit Qualität zu tun, sondern damit, ob die Parameter, die gemessen werden, erfüllt sind oder nicht. Beispiel: Ein schlechter ausländischer Student zählt im Ranking mehr als ein guter Schweizer, weil die Internationalität an der Anzahl ausländischer Studierender gemessen wird.

Eine stabile und verlässliche Finanzierung ist ein MUSS. Feste Wachstumsraten führen aber nur dann zum erwünschten Ziel, wenn diese Gelder auch dort ankommen, wo sie benötigt werden, d.h. in der Lehre und Forschung. In den letzten Jahren haben Wachstumsraten vor allem zu administrativem Wachstum geführt. Kontroller leisten aber keine produktive Arbeit und führen daher nicht zu höherer Qualität. Administration ist KEIN Innovationstreiber. Innovationstreiber sind liberale, flache Forschungsbedingungen. Wir fordern, dass der Bund seine finanziellen Zuwachsraten an die Bedingungen knüpft, dass diese Zuwachsraten vollumfänglich der Forschung und Lehre zugutekommen und die Ausgaben für die Administration über die ganze Legislatur eingefroren werden, d.h. stabil sind.

## 1.3 Neue Schranken für die internationale Anbindung

Internationalität setzt nicht nur Rahmenabkommen voraus, sondern auch Taten. Wir fordern konkrete Schritte, die die Internationalität fördern. Hierzu gehört, dass Stellen als Wissenschaftliche Mitarbeitende an Hochschulen nicht mehr unter die Kontingentierung fallen. Universitäten dürfen ihren Mittelbau, sprich PhD-Studierende, frei wählen und diese Positionen auch mit ausländischen Bewerbern besetzen. Bei den Fachhochschulen fällt jede Mittelbaustelle unter die Kontingentierung. Wir fordern, dass der Mittelbau an FH und PH und damit auch die Zulassung zu den Masterstudiengängen nicht mehr der Kontingentierung unterstellt sind.

a) Horizon 2020 dient in erster Linie den universitären Hochschulen. Auch die FH und PH sind auf gute Rahmenbedingungen angewiesen. Hier ist das Papier zu universitätslastig. Zudem sind schlechte Rahmenbedingungen nur bedingt mit mehr Geld

wett zu machen. Wir fordern liberalere Forschungsbedingungen für die FH und PH. Erasmus+ wirkt sich bereits 2015 aus und macht den Austausch für alle Involvierten (Studierende und Hochschulen) sehr aufwändig.

b) Strikte Kontingentierung schadet dem Bildungsstandort. Es muss aber auch der Schweizer Nachwuchs vermehrt gefördert werden, wie es z.B. in der Mediziner Ausbildung bereits konkrete Bestrebungen gibt.

## 2.1 Das Streben nach Exzellenz ausbauen

Nicht alles ist exzellent in der schweizerischen Hochschullandschaft, auch wenn man es gerne haben möchte. Es können nicht alle in der Liga der Besten mitspielen; dennoch können sie gute Ausbildungs- und Forschungsstätten sein.

## 2.2 Die Nachwuchsförderung umbauen

Im ersten Absatz wird in Bezug auf Nachwuchsförderung zwischen den Hochschultypen stark unterschieden.

Die Bologna Deklaration kennt aber nur Hochschulen und unterscheidet nicht zwischen den Typen. Und gemäss der Bologna Deklaration haben Hochschulen Forschung zu leisten, also auch die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Forschung setzt Wissenschaftlichkeit voraus, deren Grundlagen man sich im allg. während des 3. Zyklus aneignet.

Da Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen (gemäss Bologna Deklaration) Forschung betreiben müssen, rekrutiert sich heute der Nachwuchs an den FH und PH zum grössten Teil aus AbsolventInnen der universitären Hochschulen. Nachwuchsausbildung an den FH ist lobenswert, nur: Welche Aus-

<sup>1</sup> [www.swissuniversities.ch/de/themen/hochschulpolitik/strategie-und-planung/](http://www.swissuniversities.ch/de/themen/hochschulpolitik/strategie-und-planung/)

<sup>2</sup> swissfaculty, die Konferenz Hochschuldozierende Schweiz, hat sich als gemeinsames Organ der drei Verbände der Hochschuldozierenden (Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden [VSH-AEU für die universitären Hochschulen], Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz [fh-ch] und Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung [SGL]) 2012 konstituiert.

bildung soll das sein? Auf diese Frage gibt das Papier keine Antwort.

**Massnahmen:** Tenure Track Professuren sind auch für die FH und PH sinnvoll, nicht nur für die Universitäten. Solange das Lehrdeputat an den FH und PH 18–20 Wochenlektionen umfasst, haben junge Dozierende in den ersten Jahren gar keine Zeit, um F&E zu betreiben. Sie sind zu 100% mit Lehre beschäftigt. Es ist anzustreben, dass junge Dozierende mit einem (wesentlichen) Forschungsanteil angestellt werden.

### 2.3 Leistungsfähige Infrastrukturen als globaler Wettbewerbsvorteil

Nicht die Infrastruktur der Hochschule macht die Exzellenz, sondern die Kompetenzen der Akteure und ihr umsichtiges Engagement für Lehre und Forschung. Nur kooperierende Hochschulen und gleichwertige Hochschulen führen zu Exzellenz.

### 2.4 Die Brücke zwischen Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft ausbauen

Die im ersten Abschnitt genannten Programme sind sicherlich der Zusammenarbeit förderlich.

Der Technologietransfer in der Schweiz kann sich aber nur verbessern, wenn die Akteure der Grundlagenforschung (die universitären Hochschulen) mit den Akteuren der anwendungsorientierten Forschung (die Fachhochschulen) ohne «Wenn und Aber» zusammenarbeiten. Die Abschottungsmentalität zwischen den Hochschultypen ist à priori innovationsfeindlich.

Jeder Anwendung neuer Erkenntnisse in der Wirtschaft gehen durchschnittlich 15 Jahre Vorlaufzeit voraus. Das ist die Zeit der Grundlagenforschung. Die Akteure der Grundlagenforschung sprechen die Sprache der Wirtschaft nur bedingt, da ihr Werdegang hochschulkonform ausgerichtet war, und die Akteure der Anwendung sind darauf angewiesen, dass sie engen Kontakt mit den Bereitstellern der Grundlagen-Erkenntnisse haben.

Innovativer Technologietransfer setzt eine Dreiecksbeziehung von Grundlagenforschung, anwendungsorientierter Umsetzung und der Wirtschaft voraus.

### 2.6 Overhead: gleich lange Spiesse für alle

Im ersten Abschnitt wird ein höherer Overhead-Anteil bei den Förderungen von SNF und KTI gefordert.

swissfaculty ist der Ansicht, dass es nicht darum geht, zusätzliche Overhead-Gelder zu erhalten, sondern dass unbedingt weniger Kontrolle vorherrscht. Mehr Vertrauen in die Forschenden und deren Eigenverantwortung generiert schlankere Strukturen. Overhead generiert immer neuen Overhead, weil dieser letztlich davon lebt. Mehr Geld für die Forschung bedeutet z.B. die Vergütung der

realen Kosten (reale Stundenansätze) anstatt zu tief angesetzt.

### 3.1 Wissenstransfer durch den Transfer kluger Köpfe

Entgegen der im ersten Abschnitt genannten Forderung nach frühzeitiger beruflichen Weichenstellung ist swissfaculty der Ansicht, dass die Durchlässigkeit des Systems wesentlich für den Transfer der klugen Köpfe ist. Nicht die Eingangskompetenzen sind wesentlich, sondern das, was man während der Ausbildung aus dem Vorhandenen und dem neu Erarbeiteten gemacht hat. Statt der frühzeitigen Weichenstellung fordern wir Durchlässigkeit auf allen Ausbildungsebenen.

### 3.2 Innovation in Ausbildung und Lehre fördern

Innovation, auch in Lehre und Ausbildung, ist nur dann Innovation, wenn sie zu einem gesellschaftlichen Wandel führt. Und die geduldete Kooperation von FH/PH mit Universitäten beim 3. Zyklus gemäss Absatz 2 führt zu keinem gesellschaftlichen Wandel, sondern modifiziert nur das Althergebrachte.

swissfaculty ruft entschieden zu mehr Innovation auf: Sorgen wir für Innovation in Lehre und Ausbildung, indem wir neue, kreative Programme installieren, die nicht von einer einzigen Hochschule betrieben werden, sondern die ein Curriculum für den ganzen Fachbereich umschliessen und schweizweit vernetzt sind. Installieren wir ein «Collegium Helveticum» für die Soziale Arbeit, die Technik, die Pädagogik, die Wirtschaft etc.

### 3.3 In neue Dimensionen der Wissenschaftskultur vorstossen

Auch dieses Kapitel zu «Wissenschaftskultur» ist stark technisch geprägt und spricht vor allem von der Informationsgesellschaft.

Letztlich geht es aber im Wesentlichen darum, dass die Lehrenden und Forschenden angemessene Rahmenbedingungen brauchen, um innovativ sein zu können: d. h. eine genügend hohe Grundfinanzierung der Forschung und ein Lehrdeputat, das einer Hochschule würdig ist.

Dieser Diskussionsbeitrag wird allen Institutionen, die das gemeinsame Positionspapier mittragen, zugestellt und als Beitrag im fh-ch September-Bulletin veröffentlicht. Im INFO-Flyer von swissfaculty wird in Kurzbeiträgen auf einzelne wesentliche Punkte eingegangen. Es ist uns wichtig, dass bei allen Überlegungen finanzieller Art auch die Sicht der unmittelbar Betroffenen mit einfließt. Und so schliessen wir uns dem letzten Satz des Positionspapiers an:

«Deshalb sind wir der Ansicht, dass Bund und Kantone ihre Anstrengungen mindestens fortführen müssen, damit die vorhandene Exzellenz des Schweizer Systems gesichert und gleichzeitig die aktuellen Herausforderungen angegangen werden.» ■

# Contribution à la discussion sur l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pour les années 2017 à 2020.

Papier de position commun des hautes écoles et des institutions de recherche suisses<sup>1</sup>

Mars 2015

**swissfaculty<sup>2</sup>, la Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses, qui réunit les professeurs des hautes écoles universitaires, des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques, a mené des réflexions approfondies que ce document présente point par point. Nous vous saurions gré d'en tenir compte lors de vos prochaines discussions et des débats à venir concernant l'octroi de ressources financières suffisantes au domaine de l'éducation et de la formation.**

## 1.2 De bonnes conditions-cadres ont un effet direct

swissfaculty est d'avis que les classements mentionnés dans le premier paragraphe ne constituent nullement des indicateurs de qualité fiables. De tels classements n'ont rien à voir avec la qualité et montrent uniquement si les critères évalués ont été remplis ou non. Un exemple: un étudiant étranger faible a plus de poids dans un classement qu'un bon étudiant suisse, l'internationalité étant mesurée sur la base du nombre d'étudiants étrangers.

Un financement stable et fiable est une condition sine qua non. Des taux de croissance fixes ne permettent d'atteindre l'objectif souhaité que si les ressources financières sont assurées là où elles sont nécessaires, c'est-à-dire dans l'enseignement et la recherche. Au cours des dernières années, la croissance des moyens a cependant surtout contribué à faire enfler l'administration. Or les contrôleurs ne

produisent rien et ne contribuent donc pas à l'amélioration de la qualité. L'administration n'est PAS un moteur d'innovation, contrairement à des conditions de recherche libérales et non hiérarchisées. Nous demandons explicitement que la Confédération en tienne compte lors de l'octroi de ressources supplémentaires, que ces dernières soient entièrement allouées à la recherche et à l'enseignement, et que les dépenses administratives soient gelées pendant toute la législation, autrement dit qu'elles restent stables.

## 1.3 De nouveaux obstacles aux relations internationales

L'internationalité ne présuppose pas uniquement des accords-cadres, mais également des faits.

Nous demandons donc des démarches concrètes pour la promouvoir. Ceci implique que les postes de collaborateurs scientifiques au sein des hautes écoles ne doivent plus être contingentés. Les universités doivent pouvoir choisir librement leur corps intermédiaire et leurs étudiants de doctorat, et recruter des candidats étrangers à ces postes. Dans les hautes écoles spécialisées, chaque poste occupé par un membre du corps intermédiaire est soumis à contingentement. Nous demandons que le corps intermédiaire des HES et des HEP – et, partant, l'accès aux filières de master – ne soit plus soumis à contingentement.

- Horizon 2020 concerne en première ligne les hautes écoles universitaires. Mais les HES et les HEP sont elles aussi dépendantes de bonnes conditions-cadres. Le document présenté s'avère trop centré sur les universités. De plus, de mauvaises conditions-cadres ne peuvent qu'en partie être améliorées par l'attribution de moyens financiers. Nous demandons des conditions de recherche plus libérales pour les HES et les HEP. Par ailleurs, les effets d'Erasmus+, déjà ressentis en 2015, contribuent à rendre les échanges très difficiles pour toutes les personnes impliquées (étudiants et hautes écoles).
- Nous sommes d'avis qu'un strict contingentement ne peut avoir que des conséquences néfastes sur la formation. Toute-

fois, la relève suisse doit être davantage encouragée, à l'exemple des efforts concrets entrepris notamment dans le domaine de la formation des médecins.

## 2.1 Continuer à viser l'excellence

Le paysage des hautes écoles suisses n'est pas le meilleur des mondes – même si nous souhaiterions le parer d'un label d'excellence. Toutes les institutions ne jouent pas dans la ligue des champions, ce qui ne veut pas dire qu'elles ne sont pas de bons centres de formation et de recherche.

## 2.2 Transformer l'encouragement de la relève

Concernant l'encouragement de la relève, le premier paragraphe différencie clairement les différents types de hautes écoles.

La Déclaration de Bologne ne parle que de «hautes écoles», sans faire de différence. Conformément à ce texte, les hautes écoles ont pour tâche d'être actives dans le domaine de la recherche, ce qui s'applique donc aux hautes écoles spécialisées et aux hautes écoles pédagogiques. Qui dit recherche dit scientificité – une qualité dont les bases sont en général acquises pendant le 3<sup>e</sup> cycle.

Les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques devant (selon la Déclaration de Bologne) être actives dans le domaine de la recherche, elles recrutent actuellement en grande partie leur relève parmi les diplômé-e-s des hautes écoles universitaires. L'idée de former cette relève au sein des HES est certes louable, mais de quelle formation s'agit-il? Le document présenté ne répond pas à cette question.

*Mesures:* des chaires avec «Tenure Track» sont souhaitables non seulement dans les universités mais également dans les HES et les HEP. Aussi longtemps que la charge d'enseignement dans ces institutions correspond à 18–20 cours hebdomadaires, les jeunes enseignants n'ont, les premières années, pratiquement aucun temps libre à consacrer à la recherche et au développement. Leur enseignement les occupe à temps complet. Il serait bon que les contrats des jeunes enseignants comprennent une part de travail (importante) consacrée à la recherche.

<sup>1</sup> [www.swissuniversities.ch/fr/themes/politique-des-hautes-ecoles/strategie-et-planification/](http://www.swissuniversities.ch/fr/themes/politique-des-hautes-ecoles/strategie-et-planification/)

<sup>2</sup> swissfaculty, la Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses, s'est constituée en 2012 en tant qu'organe commun des trois associations de professeurs des hautes écoles (AEU, Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université; fh-ch, Fédération des Associations de Professeurs des Hautes Ecoles spécialisées suisses; SSFE, Société suisse pour la formation des enseignantes et enseignants).

### 2.3 Des infrastructures performantes comme avantage concurrentiel global

Ce n'est pas l'infrastructure d'une haute école qui la rend excellente mais les compétences des acteurs et leur engagement au service de l'enseignement et de la recherche. Seules des hautes écoles disposées à coopérer sur un pied d'égalité peuvent prétendre à l'excellence.

### 2.4 Consolider le pont entre la recherche, l'économie et la société

Les programmes mentionnés dans le premier paragraphe présupposent la collaboration. En Suisse, le transfert de technologies ne peut être amélioré que grâce à une collaboration totale entre les personnes impliquées dans la recherche fondamentale (les hautes écoles universitaires) et celles qui se vouent à la recherche orientée sur la pratique (les hautes écoles spécialisées). Le cloisonnement des différents types de hautes écoles est a priori un frein à l'innovation.

En économie, la concrétisation d'une innovation ne se fait en moyenne qu'après 15 ans, ce qui correspond à la recherche fondamentale. Formées dans les hautes écoles, les personnes impliquées dans cette dernière ne maîtrisent pas toujours le jargon économique, alors que les responsables de l'application pratique sont dépendants d'un contact étroit avec celles pouvant mettre à leur disposition les résultats de la recherche fondamentale. Un transfert de technologies innovant pré suppose une relation étroite entre les chercheurs, les personnes qui utilisent concrètement leurs résultats et l'économie.

### 2.6 Overhead: l'égalité des chances pour tous

Dans le premier paragraphe, une part plus importante d'overhead dans les subsides du Fonds national suisse et de la CTI est demandée.

swissfaculty est d'avis qu'il ne s'agit pas d'augmenter la part d'overhead mais de diminuer impérativement les contrôles. En témoignant davantage de confiance aux chercheurs et envers leur responsabilité, il est possible de générer des structures moins lourdes. L'overhead entraîne systématiquement l'overhead, puisqu'il en vit. Allouer plus de moyens financiers à la recherche implique notamment le remboursement des coûts réels (taux horaires réels) plutôt que celui de coûts sous-estimés.

### 3.1 Transfert de savoir grâce au transfert de jeunes talents

Contrairement à l'orientation professionnelle précoce mentionnée dans le premier paragraphe, la perméabilité du système est, pour swissfaculty, essentielle pour le transfert de jeunes talents. Ce ne sont pas les compétences initiales qui priment, mais les connaissances acquises et développées pendant la formation. En lieu et place d'une orientation professionnelle précoce, nous demandons la perméabilité à tous les niveaux de formation.

### 3.2 Encourager l'innovation dans la formation et l'apprentissage

En matière de formation et d'apprentissage aussi, une innovation n'en est une que lorsqu'elle entraîne un changement social. Or la coopération tolérée des HES/HEP avec les universités au 3<sup>e</sup> cycle telle qu'elle est définie dans le paragraphe 2 ne mène pas à cet objectif mais ne fait que modifier ce que nous connaissons depuis longtemps.

swissfaculty demande explicitement davantage d'innovation: encourageons-la dans l'apprentissage et la formation en mettant en place de nouveaux programmes créatifs qui ne seront pas appliqués dans une seule haute école mais qui comprendront un curriculum pour l'ensemble du domaine spécialisé concerné et seront connectés à l'échelon na-

tional. Etablissons un «Collegium Helveticum» pour le travail social, la technique, la pédagogie, l'économie, etc.

### 3.3 Entrer dans de nouvelles dimensions de la culture scientifique

Ce chapitre consacré à la «culture scientifique» s'avère lui aussi très technique et concerne surtout la société d'information.

Il s'agit cependant essentiellement d'offrir aux étudiants et aux chercheurs des conditions-cadres adéquates qui leur permettront de se montrer innovants. Autrement dit un financement de base suffisamment élevé de la recherche et une charge d'enseignement digne d'une haute école.

Cette contribution est envoyée à toutes les institutions ayant participé à l'élaboration du papier de position commun. Elle sera publiée dans le Bulletin fh-ch de septembre. Le flyer d'information de swissfaculty présente par ailleurs de brefs articles sur certains points essentiels. Nous estimons qu'il est important que la voix des personnes directement concernées soit entendue lors de toute réflexion portant sur les ressources financières et souscrivons à la conclusion du papier de position:

«Nous sommes donc d'avis que la Confédération et les cantons doivent au moins poursuivre leurs efforts pour pouvoir assurer l'excellence du système suisse tout en l'adaptant aux défis actuels.» ■

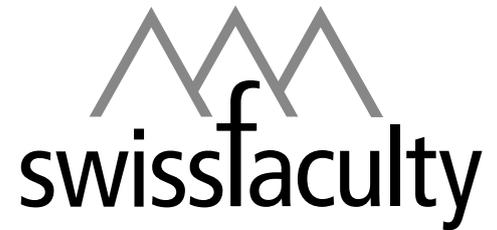


SGL  
SSFE  
SSFI

swissfaculty, la Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses, en tant qu'organe commun des trois associations de professeurs des hautes écoles [VSH-AEU, Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université; fh-ch, Fédération des Associations de Professeurs des Hautes Ecoles spécialisées suisses; SSFE, Société suisse pour la formation des enseignants et enseignants]

## swissfaculty

Konferenz Hochschuldozierende Schweiz  
Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses  
Conferenza dei docenti delle Scuole universitarie svizzera



August 2015

### **Vernehmlassung zum Bundesgesetz über die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Innosuisse-Gesetz, SAFIG)**

Zentral wichtig scheint uns die Zusammensetzung des Verwaltungsrats (vgl. Art. 6), da er eine recht grosse Machtfülle hat und nur dem Bundesrat unterstellt ist. Über die Zusammensetzung gibt das Gesetz keine Auskunft. Zudem wird nichts gesagt über die Qualifikationen, die ein VR-Mitglied mitbringen soll.

swissfaculty schlägt vor, dass mindestens die Politik, die Hochschulen und die Sozialpartner (u.a. Dozierende) entsprechend vertreten sind und sowohl die Sprachregionen und die Gleichstellung Mann/Frau berücksichtigt werden.

Den ausführlichen Vernehmlassungstext finden Sie unter [www.swissfaculty.ch](http://www.swissfaculty.ch) und [www.fh-ch.ch](http://www.fh-ch.ch)

Août 2015

### **Mise en consultation de la loi fédérale sur l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation (loi relative à Innosuisse, LASEI)**

La composition du conseil d'administration (cf. art. 6) représente à nos yeux un point essentiel. En effet, cet organe disposant d'un pouvoir très étendu est subordonné uniquement au Conseil fédéral. Or la loi ne précise nullement sa composition. De plus, elle ne stipule aucun prérequis concernant les qualifications de ses membres.

swissfaculty propose qu'au moins le secteur politique, les hautes écoles et les partenaires sociaux (entre autre les professeurs) y soient représentés de façon équitable, et demande que l'on tienne compte des régions linguistiques et de l'équité des sexes.

Le texte soumis à consultation peut être consulté dans son intégralité sur [www.swissfaculty.ch](http://www.swissfaculty.ch) et [www.fh-ch.ch](http://www.fh-ch.ch)



**SGL**  
**SSFE**  
**SSFI**

swissfaculty, die Konferenz Hochschuldozierende Schweiz, das gemeinsame Organ der drei Verbände der Hochschuldozierenden [Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden (VSH-AEU für die universitären Hochschulen), Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz (fh-ch) und Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)]

# Mitwirkung – ein anerkanntes Engagement?



**Hervé Bourrier**, Freiburg, Hochschule für Technik und Architektur, wissenschaftlicher Mitarbeitender aF&E, und Hochschule für Wirtschaft, Dozent, u. a. für lean management Präsident fh-ch und Mitglied von swissfaculty herve.bourrier@hefr.ch

**« L'éventuelle participation, voulue par la direction, des travailleurs dans le processus décisionnel, vise à gommer ou occulter le pouvoir de coercition, afin d'obtenir, d'une part, une contribution pleinement consentie et volontaire de tous, et, d'autre part, des comportements «spontanément» adaptés aux finalités de l'entreprise. Cette logique s'accompagne de discours sur le bonheur, la qualité de vie, l'égalité, le dialogue social, la responsabilité sociétale, la démocratie participative. La direction fait croire qu'une part du pouvoir de décision est confiée aux travailleurs alors qu'il ne s'agit que d'étudier la faisabilité et les modalités d'une action ou d'une politique que, bon gré, mal gré, ils auront à subir car participer n'est pas décider.»<sup>1</sup>**

## Vergangenheit, Gegenwart...

Ich hatte die Gelegenheit mit mehreren Vorgesetzten zu arbeiten, deren Menschlichkeit aussergewöhnlich war. Man könnte sagen alte paternalistische (oder maternalistische) Schule, mit Grund. Diese Vorgesetzten sagten oft halb übertreibend: «Ihr könnt sagen, was ihr wollt, auf jeden Fall entscheide ich!» Und trotzdem hatten wir zu keinem Zeitpunkt den Eindruck, die Entscheidungen seien übereilt, zufällig oder unüberlegt gewesen. Das Interesse der Gemeinschaft gemäss einer Strategie, die alle kannten, war der Motor der Entscheidungsfindung. Der einzige Antrieb ihrer Handlungen war, Dozierende und Mitarbeitende an die erste Stelle zu setzen, Initiativen zu fördern, die Forschung zu unterstützen, die Politikerinnen und Politiker zu überzeugen und alles in die Wege zu leiten, damit die Studierenden die besten Bedingungen haben. Wir konnten bis zum endgültigen Entscheid argumentieren, diskutieren, unsere Erfahrung einbringen ohne das Gefühl von Frustration, nicht anerkannt, nicht ernst genommen zu werden, auch wenn die Entscheidung nicht so ausfiel, wie wir es uns gewünscht hätten. Damals gab es noch keine Mitwirkungskommissionen, keine Pyramidenstrukturen, weder transversal noch fangarmartig; es gab nur Teams, welche den Übergang von den Ingenieurschulen zu den Fachhochschulen umsetzten, davon überzeugt, dass die FHs unsere Schulen weiter bringen. Seien wir ehrlich, dies wurde auch erreicht, auch wenn die administrativen Systeme meistens eher Kontrollsysteme sind und auch als solche wahrgenommen werden anstatt Leitssysteme einer Führung, die, gemäss dem HFKG, partizipativ und föderativ sein sollte.

## Komplexe Kolosse

Einige unserer Schulen, denen mehr Autonomie gegeben worden ist, haben sich in wahrhaftige komplexe Kolosse verwandelt, die intransparent funktionieren und Bundesbern für die überbordenden administrativen Prozesse verantwortlich machen. Aber um Himmelswillen, weder die Bundesversammlung, noch das eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung und sein Bundesrat Johann Schneider-Ammann, noch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation und sein Staatssekretär Mauro Dell'Ambrogio, noch unsere kantonalen Regierungen und Parlamente haben von unseren Schulen verlangt, komplexe und unverständliche Administrations- und Kontrollsysteme zu konstruieren. Es gibt sogar Schulen, die sich in all den Gesetzen, Reglementen und Leitfaden nicht mehr zu recht fanden und Juristen anstellten, um die Reglemente, Leitfaden, Prozesse und vielfältigen Qualitätsmanagements zu redigieren, was das System noch komplexer machte. Weshalb will man etwas einfach machen, wenn es kompliziert auch geht? Bis zum Beweis des Gegenteils sei hier festgehalten, dass dies alles nicht zur Qualität von Lehre und Forschung beiträgt; es ist weitgehend eine Ausrede: um sein Gewissen zu beruhigen, versteckt man sich hinter dem Spruch «das ist der Zeitgeist».

Schliesslich versucht man sich abzusichern, sich erneut abzusichern und sich vor allem zu hüten, sogar vor den unwahrscheinlichsten Situationen. Es ist, als ob der Mensch, ein Wesen, das denkt und vernünftig handelt, nicht mehr fähig wäre, mit Vernunft, nach Treu und Glauben, mit Gerechtigkeit, Weisheit, Verantwortung und Ausgewogenheit zu handeln, sondern sich hinter Texten verstecken müsste, die schwer verständlich sind, um die Distanz zwischen sich und den Mitarbeitenden, welche ein Mehrwert für die Schule sind, zu vergrössern. Alle sind damit einverstanden, dass es ein Minimum an Richtlinien braucht und in diesem Sinn sind das Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) und die Akkreditierungsrichtlinien klar. Aber stellt man tatsächlich die richtigen Fragen? «Bringt dieses Reglement, diese Richtlinie, dieser Prozess, dieses Verfahren einen Mehrwert?» «Fühlt man sich bei der Arbeit besser?» Man dürfte sich auch zu fragen wagen: «Wird man glücklicher?» Das sind sicherlich die richtigen Fragen... Wenn man sie aber stellt, heisst dies, dass man sich selber in Bezug auf eine unterschiedliche Vision von guter Führung in Frage stellt.

## Schlanke Strukturen führen zu Exzellenz...

Vereinfachung, Harmonisierung, Standardisierung, Automatisierung und Optimierung der administrativen Aufgaben sollten unter anderem Ziel unserer Schulen und der Fachhochschulen überhaupt sein. Um dieses Ziel zu erreichen, muss man das Umfeld genau kennen, denn «C'est celui qui fait, qui sait»<sup>2</sup> und es wäre komplett unverantwortlich, Strukturen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden nicht erlauben, ihre Erfahrungen einzubringen, die notwendigen Verbesserungen vorzuschlagen und in einem Kontext umzusetzen, der übrigens unter anderem an unseren Hochschulen für Wirtschaft auch gelehrt wird: dem «lean management», dem partizipativen Management und in anderen hervorragenden Systemen. Andere Stimmen gehen sogar darüber hinaus und sprechen von «Bonheur au travail»<sup>3</sup> und ernennen die Freiheit zum Management-Prinzip, das den Arbeitnehmenden erlaubt, sich zu entfalten und das menschliche Potential jedes einzelnen (wieder) aufzuwecken, und es dadurch den Unternehmen und Administrationen ermöglicht, höhere Leistungsfähigkeit, mehr Rentabilität und mehr Innovationen zu generieren.<sup>4</sup>

Die Fundamente des Managements, definiert Ende des 19. Jahrhunderts durch Fayol, wiederaufgenommen und analysiert durch andere, sind die Basis unseres modernen Managements, welche den Zusammenhalt und die Einheit der Organisation garantieren. Die Dehumanisierung der Organisationsstrukturen, welche die Begabungen und Sensibilitäten nicht achtet, veranlasst durch Weber und später angeprangert durch Organisations-theoretiker, zeigt, wie wichtig es ist – wie dies bereits Mary Parker Follett zu Beginn des 20. Jahrhunderts hervorgehoben hat – Systeme ins Leben zu rufen, welche ein natürliches partnerschaftliches Modell schaffen, das alle betroffenen Parteien einbezieht und nicht nur einzelne Individuen. Später wird Drucker, der ein Teil dieser Konzepte aufnimmt, dies als Innovation benennen, welcher unsere Leitung hohen Wert beimisst. Diese Ideen werden in anderer Form wiederaufgenommen im Konzept der ständigen Erforschung von Leistungsfähigkeit und der systematischen Elimination von Verschwendung auf allen Ebenen durch James Womack und Daniel Jones in «Système Lean – Penser l'entreprise au plus juste»<sup>5</sup> dann, Anfang der 1980er Jahre durch Tom Peters und Robert Watermann in «Auf der Suche nach Spitzenleistungen»<sup>6</sup>. Diese Suche nach Exzellenz sollte uns täglich anspornen. Die Exzellenz

unserer Lehre und unserer Forschung, die Exzellenz unserer Organisationen und unserer Strukturen, die Exzellenz unserer Kommunikationssysteme und unserer Beziehungen, die Exzellenz unserer Finanzen – und diese Exzellenz in anpassungsfähigen Organisationen mit dem einzigen Ziel, der neuen Generation eine Bildung von hoher Qualität zu vermitteln und die Mandate, die uns vom Gesetzgeber, von der Gesellschaft und der Wirtschaft anvertraut wurden, zu erfüllen. Das Engagement und die Mitwirkung der Mitarbeitenden und Studierenden in Mitwirkungs- und Entscheidungsprozessen der Führung einer Fachhochschule sind Mittel, die dazu beitragen, eine echte Partnerschaft mit Gruppendynamik zu konsolidieren und die Organisation weiterzuentwickeln, indem jeder seine Kenntnisse, Kompetenzen und Kreativität einbringt.

### Ein kohärentes Leistungssystem

Wenn wir in derselben Liga wie die universitären Hochschulen spielen wollen, brauchen wir nicht nur Mittel, um uns zu entwickeln, zu wachsen und die besten Dozierenden, Forschenden, Mitarbeitenden und Studierenden zu finden, sondern auch um Strukturen zu schaffen, welche es erlauben, den eigenen Nachwuchs aus den Hochschulen heraus zu bilden. Es braucht unbedingt allen Schweizer Fachhochschulen gemeinsame Standardstrukturen, um einerseits den inneren und äusseren Zusammenhalt des Systems zu garantieren und andererseits um einfach Leistungen messen zu können, damit die gute Praxis sich verbreiten kann in der ständigen Sorge um Wirksamkeit und Effizienz, die zur Exzellenz führen. Diese muss mittelfristig auch mit den anderen Hochschulen des Tertiärbereichs, namentlich der PH, der Uni und der ETH, koordiniert werden. Wenn man alles gleichzeitig will, droht Schiffbruch. Deshalb bringt es im Moment mehr, wenn jeder sein eigenes Schiff steuert, seit dem 1. Januar 2015 allerdings auf dem gleichen Fluss, und auf die anderen aufpasst, als dass 4 Kapitäne ein schweres Überseeschiff steuern, nicht unbedingt dasselbe Ziel anpeilen und so Gefahr laufen, an den Untiefen unterschiedlicher Interessen zu scheitern.

### Mitwirkung – eine Alibiübung?

Um die Wettbewerbsfähigkeit unserer Schulen zu stärken, haben ihnen die Kantone neue Gesetze gegeben. So soll das HTL- und HWV-System entstaubt werden und die Fachhochschulen erhalten mehr Autonomie, wenn auch manchmal auf Kosten des Gesetzgebers. Man hat, um wichtigen Kriterien der Akkreditierung und dem HFKG<sup>7</sup> nachzukommen, die Mitwirkung der Mitarbeitenden und Studierenden in der Leitung eingeführt. Deshalb setzen die Schulen diese jetzt auf allen Ebenen um – Hochschuldirektion, Direktion Teilhochschule, Departement, manchmal auch

Dienstleistungssektor – und schaffen hybride Räte die verschiedene Namen tragen: Mitwirkungsrat, Konsultativrat, Gemeinschaftsrat, Repräsentativrat, Abstimmungsrat usw., meist mit beratender Stimme... Kann man und muss man wirklich von Mitwirkung sprechen oder eher von Alibi-Massnahmen, um ein Kriterium, das für die Akkreditierung notwendig ist, zu erfüllen? In den meisten Fällen sieht die Situation so aus: «Sie können Ihre Meinung äussern, der Entscheid liegt aber bei uns. Wir müssen Ihre Ansicht nicht berücksichtigen!» Wozu soll das gut sein? Es gibt Schulen, die – eher chaotisch – die Umsetzung der Mitwirkungsräte unterstützen. Es gibt Direktionen, welche die Gesetze und Richtlinien nach Gutdünken auslegen und ganz einfache Personen in die Kommissionen delegiert haben, ohne demokratischen Prozess. Auch wenn dies nicht einer autoritären Haltung entspringt, geht dies doch leider gegen die grundlegenden Standes-, Demokratie und Ethikregeln, und läuft Gefahr, dem Akkreditierungsprozess zu schaden. Im Auftrag der Direktionen stehen sie, überlastet durch administrative Aufgaben, die sie manchmal sogar selber eingeführt haben, am Fusse des Bergs, bzw. am Anfang der Zeitrechnung und müssen möglichst schnell diese Mitwirkungsräte aufstellen. Anstatt die bestehenden Verbände des Personals, der Dozierenden und der Studierenden anzugehen und, wie man dies bereits mehrmals gemacht hat, Übergangsräte, d. h. eine Art Verfassungsräte zu bilden, welche Reglemente, Prozesse und Wahlkommissionen entwerfen und sich zu dringenden Geschäften äussern, haben diese Direktionen einfach entschieden entweder selber die Wahlen zu organisieren ohne Wahlkommission der Mitarbeitenden oder sogar selber die Mitglieder für die Kommissionen zu bestimmen.

### Mangel an Interesse oder Engagement ?

Das andere Problem ist ein offensichtlicher Mangel an Interesse und Engagement bei einem Teil unserer Kolleginnen und Kollegen und Studierenden, einige Stunden in diese Räte zu investieren, deren Notwendigkeit, Nützlichkeit und Mehrwert für die *Leitung* und die Leistungsfähigkeit der Schulen sie nicht immer einsehen. Dieser Mangel an Interesse ist auf Grund des Kommunikationsdefizits und unklarer Definition der Rolle und Aufgabe dieser Räte leicht verständlich. Diese sind mit ein paar Ausnahmen «beratend», d. h. ohne wirkliche Mitentscheidung. Trotz allem ist die Einführung dieser Räte ein erster Schritt, welcher auch teilweise die Entfernung des Gesetzgebers von unseren Schulen zeigt. Diese Räte tragen dazu bei, die Rollen zu klären und definieren mit mehr oder weniger Transparenz die Entscheidungsprozesse. Seien wir realistisch: Unsere Schulen funktionierten vor der Einführung dieser Räte und ihre Direktionen haben sich meistens aufs

Wissen, die Kompetenzen und Kenntnisse ihrer Mitarbeitenden gestützt. Diese Formalisierung wird es erlauben, den einen oder anderen heiklen Punkt auf den Tisch zu bringen und zu diskutieren und gewisse Themen gründlicher zu analysieren. Aber Erfolg oder Misserfolg dieser Räte hängt von zwei Schlüsselfaktoren ab: einerseits vom Willen der Direktionen, *Corporate Governance* einzuführen, und andererseits von den gewählten Personen und dem Grad ihres Engagements in den Mitwirkungsräten.

### Ein anerkanntes Engagement, das zum Grundauftrag gehört

Wenn während vielen Jahren die Vertreterinnen und Vertreter der Verbände in ihrer Freizeit und manchmal auch samstags und sonntags an wichtigen Dokumenten, darunter denjenigen der Mitwirkung bei der Corporate Governance der Fachhochschule, arbeiteten, so profitieren heute die Personen, die in die Mitwirkungsräte gewählt worden sind, von Stundenentlastungen inkl. Spesen, die es ihnen erlauben, ihren Auftrag unter guten Bedingungen auszuüben. Dies sind auch Elemente, die dazu beitragen dürften, sich zu engagieren und Verantwortung in den Räten zu übernehmen.

### Alle Mühe muss belohnt werden...

Es bleiben die Probleme, die mit der Einbindung der Studierenden in diese Räte verknüpft sind. Das Problem gleicht dem der Mitarbeitenden: ein Mangel an Interesse und eine unklare Vorstellung von der Rolle, der Nützlichkeit und der Ziele dieser Räte. An mehreren Fachhochschulen gibt es auf Ebene Studierendenverbände keine wirklichen Strukturen und das ist einer Motivation der Studierenden hinderlich. Es hängt nun an uns Mitarbeitenden eben dieser Schulen, die Studierenden zu motivieren und sie aufzufordern mitzumachen. Was man auch wissen sollte: 3 von 4 Studierenden verdienen zusätzlich zu ihrem Studium Geld, was 40% ihres Bedarfs deckt<sup>8</sup>. Ein Studierender überlegt es sich also zweimal, ob er sich engagieren will, und dies umso mehr, als die Mehrheit unserer Direktionen sich einig ist, dass die Studierenden, die sich in diese Räten engagieren und ihre Zeit für die Allgemeinheit aufbringen, finanziell nicht entschädigt werden dürfen, sondern von ein paar ECTS-Punkten und einer Erwähnung im Diplom profitieren sollen. Ach, diese ECTS-Punkte sind wertlos und können nicht einmal im Falle von Schwierigkeiten am Ende des Studiums eingesetzt werden. Die Studierenden, die Politiker sind oder Teilzeitarbeitende von Nationalräten oder Ständeräten, in Gewerkschaften oder Berufsorganisationen benötigen keine Zertifikate und keine wertlosen ECTS-Punkte, um eine Stelle zu finden. Deshalb unterstützen unsere Verbände und im Besonderen der fh-ch die Forderungen des

Verbandes der Schweizer Studierendenschaft VSS nach einer vernünftigen und gerechten finanziellen Entlohnung der Studierenden in diesen Räten. Ein Stundenansatz von Fr. 25.–, wie er an unseren Schulen für studentische Mitarbeit verwendet wird, erscheint durchaus angemessen. Die Vertretungen der Studierenden in der Schweizerischen Hochschulkonferenz und im Schweizerischen Akkreditierungsrat werden entschädigt. Wir verstehen nicht, weshalb die Hochschulen dies nicht gleich handhaben könnten, vor allem auch weil die Stundenansätze relativ bescheiden sind. Dies würde es auch erlauben, diesem Engagement den Vorzug zu geben anstatt, wie es oft der Fall ist, in Ladenketten Gestelle aufzufüllen oder in Anwaltspraxen, Banken oder an unseren eigenen Schulen Reinigungsarbeiten zu übernehmen.

### Die Angst vor dem bösen Wolf

Leider wird an einigen Schulen die Legitimität und Repräsentativität der Verbände regelmässig in Frage gestellt und einzelne Direktionen gestatten sich sogar das Recht, einen Verband zu «legitimieren». Einmischung sagen

einige, Angst vor Konfrontation und persönlicher Schutz andere... Es handelt sich ganz einfach um Angst vor dem Dialog oder, schlimmer noch, Mangel an Vertrauen und Respekt gegenüber engagierten Mitarbeitenden.

Unsere Verbände werden nie Feinde oder Bremsklötze bei der Entwicklung der Fachhochschulen sein. Unsere Verbände werden, unabhängig ihrer Grösse, immer den Dialog annehmen und werden nie die Konfrontation suchen. Sie werden Partnerschaft vorziehen und das Suchen nach Lösungen; sie werden Kompromisse eingehen, um das allgemeine Interesse zu wahren, und sie werden konstruktiv an der Weiterentwicklung unserer Hochschulen teilnehmen und ihre Mitglieder dazu bewegen, sich in den verschiedenen Mitwirkungsräten zu engagieren. Die Einschränkungen, welche einzelne Direktionen unseren Verbänden und ihrer Repräsentativität auferlegen, tragen leider nicht dazu bei, ein Klima des Dialogs, des Vertrauens und des Respekts zu schaffen und dürften zu starren Konflikten führen, die letztlich dem Image unserer Schulen nur schaden.

### Auf in die Zukunft...

Lasst uns aktiv an den Mitwirkungsorganen und Führungsstrukturen unserer Schulen teilnehmen. Bewerben wir uns um die Sitze, die uns zugestanden werden, seien es manchmal auch nur unbequeme Klappsitze. Das Management entwickelt sich, die Generationen wechseln und die Erwartungen künftiger Generationen werden sich von unseren unterscheiden. Es ist an uns, das Terrain gut vorzubereiten, damit die nächste Ernte noch besser wird und damit wir alle gemeinsam – Politikerinnen und Politiker, Direktionen, Personal, Professorinnen und Professoren und Studierende – unsere Schulen in Richtung Exzellenz führen.

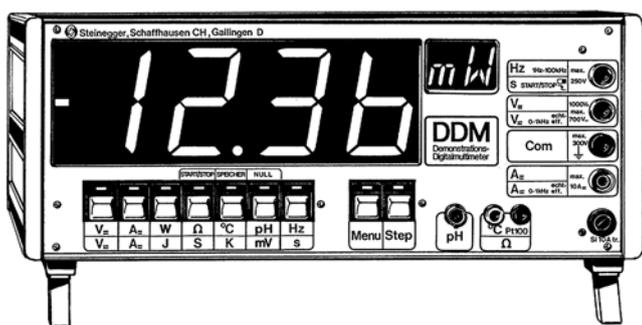
### Ergreift die Fackel

Es ist an Euch, liebe Kolleginnen und Kollegen, ob jung oder weniger jung, an Euch, liebe Studierende, euch für ein, zwei oder mehr Mandate in diesen Mitwirkungsräten zu engagieren und Eure Stimmen vernehmen zu lassen im Geiste der Schweizer zivilen Gesellschaft, d.h. im Geiste des Dialogs, der Konkordanz, der Abstimmung, der Suche nach Lösungen, des Konsens, des Respekts vor anderen Meinungen, der Solidarität, des sozialen Zusammenlebens, des Vertrauens in Ehrlichkeit und Humor anstelle von Konfrontation, Misstrauen, Egoismus und Konflikten, welche der Entwicklung und dem Ruf und der Zukunft unserer FHs, Unis, PHs und ETHs nur schaden. ■

(Übersetzung von Denise Martin)

## Demonstrations-Digitalmultimeter DDM

Art. Nr. 26



- **Miss: Spannung, Strom, Wirkleistung, Energie, Widerstand, Temperatur, pH-Wert, Zeitintervall und Frequenz**
- **56mm hohe LED-Ziffern und 9999 Messpunkte**
- **Automatische und manuelle Bereichsumschaltung**
- **Mehr als 20 Zusatzgeräte direkt anschliessbar**
- **Einfacher Datenaustausch mit PC/Mac im Multitasking über die bidirektionale Serieschnittstelle**
- **2 freiprogrammierbare Analog-Ausgänge**
- **Ausführliche 75-seitige Bedienungsanleitung**

Preis inkl MWSt. Fr 2'350.-

Die kostenlose Kurzbeschreibung "Demonstrations-Digitalmultimeter DDM Art. Nr. 26" erhalten Sie direkt vom Hersteller:

**Steinegger & Co.**  
Rosenbergstrasse 23  
8200 Schaffhausen



Fax : 052-625 58 60  
☎ : 052-625 58 90  
Internet: www.steinegger.de

<sup>1</sup> Claudio Vitari, Arvind Ashta, Marjolijn Bloemmen, Roxana Bobulescu, Diana Bratu, Michel Lepesant, Isabelle Né, Nhu Tuyên Lê, « Slow management – Entreprenre la transition », Pearson, Juni 2013 – ISBN-13: 978-2-7440-6535-4, p. 46.

<sup>2</sup> Jean-François Zobrist, « La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon », Management par la qualité, Tome 1 et 2, www.lulu.com

<sup>3</sup> «Mein wunderbarer Arbeitsplatz», Martin Messonnier (Frankreich, 2014, 84 min) ARTE THEMA, 24. Februar 2015

<sup>4</sup> Brian M. Carney, Isaac Getz, « Liberté & Cie », Fayard (8 février 2012) – ISBN-13: 978-2-2136-6281-7

<sup>5</sup> James Womack, Daniel Jones, « Système Lean: Penser l'entreprise au plus juste », Pearson Education, 3<sup>e</sup> édition, 6 février 2009 – ISBN-13: 978-2-7440-7391-5

<sup>6</sup> Tom Peters, Robert H. Waterman (Hrsg.), «Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann», Redline Wirtschaft, 2003, 395 Seiten, ISBN: 3636031538, 9783636031532

<sup>7</sup> Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz HFKG, Art. 30.1.a. «Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung», Absatz 4: «den Hochschulangehörigen angemessene Mitwirkungsrechte zustehen»

<sup>8</sup> [http://etudiants.ch/cms/news/niveau-eleve-d-activite-remuneree-chez-les-etudiant-e-s-\(20150226\)](http://etudiants.ch/cms/news/niveau-eleve-d-activite-remuneree-chez-les-etudiant-e-s-(20150226))

# Nouvelle présidence fh-ch

24 juin 2015

## Communiqué de presse

Au cours de son assemblée annuelle du 30 mai 2015 à Lucerne, la Fédération des Associations de Professeur-e-s des Hautes écoles spécialisées suisses (fh-ch) a élu à sa présidence Hervé Bourrier, 56 ans, collaborateur administratif et Professeur à la Haute Ecole Spécialisée du Canton de Fribourg. Il succède pour 2 ans au Dr. Norbert Hofmann, Professeur à la Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) qui reprend la vice-présidence et continuera de représenter les Enseignant-e-s des Hautes Ecoles au Conseil suisse d'accréditation.

Engagé activement depuis plus de 15 ans dans les Associations de Personnels des HES, Hervé Bourrier est également membre fondateur de la Conférence des Enseignant-e-s des Hautes écoles suisses (swissfaculty) regroupant les professeurs des Universités, des HES, de EPF et des HEP. Il est aussi membre des comités et membre fondateur de la Fédération Romande des personnels de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (FRAP-HES-SO) et de la Fédération des Associations de personnels de la HES-SO//Fribourg et HEP (FAPHEF).

Personne de dialogue, d'écoute et de consensus mais aussi tenace et ne craignant pas la confrontation, Hervé Bourrier entend poursuivre le travail de ses prédécesseurs pour que les HES se développent harmonieusement et offrent à la jeunesse de notre pays des formations de très haute qualité dispensées par des enseignants-chercheurs et des personnels heureux, motivés et épanouis dans leur travail.

# Neues Präsidium fh-ch

24. Juni 2015

## Medienmitteilung

An seiner Generalversammlung vom 30. Mai 2015 in Luzern hat der Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz (fh-ch) Hervé Bourrier, 56, Verwaltungsmitarbeiter und Dozent an der Fachhochschule Westschweiz//Freiburg zu seinem Präsidenten gewählt. Als Nachfolger von Dr. Norbert Hofmann, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), übernimmt er das Präsidium für 2 Jahre. Norbert Hofmann übernimmt das Amt des Vizepräsidenten und vertritt weiterhin die Dozierenden aller Hochschulen im Schweizerischen Akkreditierungsrat.

Seit mehr als 15 Jahren ist Hervé Bourrier in den Personalverbänden der HES-SO aktiv tätig. Er ist Gründungsmitglied der Konferenz Hochschuldozierende Schweiz (swissfaculty), welche die Dozierenden der Universitäten, der Fachhochschulen, der ETH und der PH vertritt. Er ist Mitglied mehrerer Ausschüsse sowie Gründungsmitglied des französischsprachigen Personalverbands der Fachhochschule Westschweiz (FRAP-HES-SO) und der vereinigten Personalverbände der Fachhochschule Westschweiz//Freiburg und PH (FAPHEF).

Als Gesprächspartner, der auch gerne zuhört und den Konsens anstrebt, gleichzeitig aber hartnäckig ist und keine Angst vor Konfrontation hat, möchte Hervé Bourrier die Arbeit seiner Vorgänger weiterführen, damit die Fachhochschulen sich harmonisch entwickeln können und der Jugend unseres Landes eine Ausbildung von hoher Qualität anbieten, die von Lehrenden, Forschenden und von Angestellten getragen wird, die zufrieden und motiviert sind und in ihrer Arbeit aufgehen.

# Rücktritt des Präsidenten des Profhesbe

## Vorstand fh-ch

Urs Mühlethaler, Präsident Profhesbe, hat am 1. Mai überraschend seinen Rücktritt als Präsident und damit als Vorstandsmitglied des Schweizerischen Dachverbands bekannt gegeben, verbunden mit seiner Kündigung bei der Berner Fachhochschule per Ende Juli. Dieser Rücktritt eines kommunikativen und engagierten Vorstandsmitglieds ist ein grosser Verlust für den fh-ch. Unter seinem Namen erschien der Artikel «Note 4.5 für die Berner Fachhochschule» im fh-ch Februar-Bulletin 2015. Hintergrund ist eine vom Profhesbe 2014 durchgeführte Zufriedenheitsumfrage. Sie weist Gebiete auf, die sehr positiv bewertet wurden wie «Hochschullehre, wenig Diskriminierung, die Rolle als Vorgesetzte und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie», sie weist aber auch auf Problemstellen hin wie «Arbeitszeitregelungen, Führungstools, Sabbaticals und Karrieremöglichkeiten».

Liest man die Beiträge «Aus den Regionen» des fh-ch Bulletins wird ersichtlich, dass die genannten Themen nicht einfach Themen der Berner Fachhochschule sind. Das Zürcher Projekt «Personalverordnung für Fachhochschulen PVF» gibt viel zu reden (vgl. Edgar M. Petter, «Personalverordnung – Innovationspark», fh-ch Bulletin, Februar 2015, S. 15), die Mitarbeitendenbefragung 2014 der FHNW gibt Anlass, nach der tatsächlichen Umsetzung der Massnahmen zu fragen (vgl. Norbert Hofmann, «Mitarbeitendenbefragung 2014 – wie weiter?», fh-ch Bulletin, Februar 2015, S. 14) und die Einführung der Mitwirkungsorgane auf allen Ebenen an der HESSO führt zur Frage nach dem hochschulinternen Verständnis von Mitwirkung. Positive Prozesse werden hervorgehoben, aber auch undemokratische benannt (vgl. Hervé Bourrier, Participation – un engagement reconnu?, fh-ch Bulletin, Mai 2015, S. 13 ff., deutsche Übersetzung «Mitwirkung – ein anerkanntes Engagement?», fh-ch Bulletin, September 2015). Alle Artikel stehen im Zeichen des Engagements des fh-ch und seiner Sektionen für hervorragende Fachhochschulen, in der Respektierung anderer Meinungen und in der Suche nach Konsenslösungen statt Konfrontation.

Auch der kritisch und fair abgefasste Artikel von Urs Mühlethaler steht ganz unter dem Vorzeichen guter Zusammenarbeit: «Der Weg dorthin ist nicht einfach, aber in Zusammenarbeit mit der Fachhochschulleitung und dem Schulrat machbar. Der Vorstand Profhesbe wird sein Mögliches dazu beitragen.» (fh-ch Bulletin, Februar 2015, S. 7). Urs Mühlethaler ist als Präsident Profhesbe zurückgetreten, ca. 2 Monate nach Veröffentlichung des Artikels, der ihm von der Hochschulleitung Kritik eingetragen hat, sowohl was den Informationsprozess betrifft wie auf Ebene der Interpretation der Umfrageergebnisse und deren Formulierung. Ausschlaggebend für seine Kündigung war dann, anlässlich eines erklärbaren, aber falschen Verhaltens seinerseits, die unverhältnismässige Reaktion zweier Hierarchiestufen, welche in ihrer Kritik bestärkt waren durch die oben erwähnte Kritik der Hochschulleitung. Die Situation hatte sich schon vorher zugespitzt, weil bei einer Mitarbeitendenumfrage der BFH die abgegebenen Kommentare nicht aggregiert wurden: Urs Mühlethaler wurde anhand seiner Kommentare «identifiziert» und geriet unter Druck. Er ist unmittelbar der Leidtragende dieses mangelnden Persönlichkeitsschutzes, es hätte aber alle Mitarbeitenden treffen können! Es ist mehr als bedenklich, dass ein gewählter Vertreter der Mitarbeitenden krank wird, zurücktritt und kündigt, und dass offensichtlich am Arbeitsplatz sich niemand dafür verantwortlich fühlt, zur Lösung der offenkundigen Probleme beizutragen. Auf den Punkt gebracht: Wer Probleme aufzeigt wird angefeindet, statt dass dies zum Anlass genommen wird, die Probleme (gemeinsam) anzugehen.

Der fh-ch dankt Urs für sein Engagement zu Gunsten einer gelebten Mitwirkungskultur und bedauert seinen Rücktritt. Sein Nachfolger, seine Nachfolgerin wird im Vorstand Einsitz nehmen und wir freuen uns auf die neue Kollegin, den neuen Kollegen.

Die Anliegen, die u.a. auch in Urs Mühlethalers Artikel benannt werden, bleiben längerfristig Themen des fh-ch. Was aber dringend in Angriff genommen werden muss, ist folgende Frage: Wie kann es möglich sein, dass bei einer Mitarbeitendenumfrage im Vertrauen auf Anonymisierung abgegebene Kommentare ad personam zugewiesen werden können? Dies ist eine Verletzung des Persönlichkeitsschutzes und muss dringend thematisiert werden.

# Démission du président de Profhesbe

## Comité fh-ch

A la surprise générale, Urs Mühlethaler, Président de Profhesbe, a annoncé le 1er mai qu'il démissionnerait de son poste à fin juillet et qu'il quitterait donc son siège au sein du comité de l'association faîtière suisse, lié à cette position. Le comité fh-ch regrette vivement la perte de ce membre engagé et communicatif qui avait notamment signé l'article «Note 4.5 für die Berner Fachhochschule» (Note 4.5 pour la haute école spécialisée bernoise) dans le Bulletin fh-ch de février 2015. Cette contribution se basait sur une enquête de satisfaction menée en 2014 par Profhesbe. Elle mettait en lumière des domaines jugés très positivement, comme l'enseignement dans les hautes écoles, la faible discrimination, le rôle du supérieur hiérarchique et l'équilibre famille-travail, tout en attirant l'attention sur certains problèmes tels que les règlements des temps de travail, les instruments de gestion, les congés sabbatiques et les perspectives de carrière.

A la lecture des articles régionaux publiés dans le Bulletin fh-ch, on constate que les sujets mentionnés ci-dessus ne concernent pas uniquement la haute école spécialisée bernoise. Le projet zurichois de «Personalverordnung für Fachhochschulen PVF» (Règlement du personnel des hautes écoles spécialisées) est controversé (cf. Edgar M. Petter, «Personalverordnung – Innovationspark», Bulletin fh-ch, février 2015, p. 15) et l'enquête collaborateurs menée en 2014 par la haute école spécialisée nord-occidentale ouvre la porte à une foule d'interrogations portant sur la mise en pratique des mesures préconisées (cf. Norbert Hofmann, «Mitarbeitendenbefragung 2014 – wie weiter?», Bulletin fh-ch, février 2015, p. 14). Quant à l'introduction des organes de participation à tous les niveaux au sein de la haute école spécialisée soleuroise, elle pose la question de la signification de la participation dans le cadre d'une haute école. Si des processus positifs sont salués, d'autres, non démocratiques, sont également signalés (cf. l'article d'Hervé Bourrier, «Participation – un engagement reconnu?», Bulletin fh-ch, mai 2015, p. 13ss et sa traduction allemande, «Mitwirkung – ein anerkanntes Engagement?», Bulletin fh-ch, septembre 2015). Toutes ces contributions témoignent de l'engagement de fh-ch et de ses sections au service de hautes écoles spécialisées de qualité, de leur respect des opinions adverses et de leur souci de rechercher le compromis plutôt que la confrontation.

L'article critique et objectif d'Urs Mühlethaler s'inscrit lui aussi sous l'enseigne d'une bonne collaboration: « le chemin est difficile, mais il est possible de parvenir aux objectifs fixés en collaborant avec la direction de la haute école spécialisée et son conseil. Le comité de Profhesbe fera son possible pour y contribuer. » (Bulletin fh-ch, février 2015, p. 7). Urs Mühlethaler a démissionné de la présidence de Profhesbe environ deux mois après la publication de cet article qui lui a été reproché par la direction de la haute école spécialisée. Celle-ci a critiqué le processus d'information ainsi que l'interprétation et la formulation des résultats de l'enquête. La démission d'Urs Mühlethaler a été motivée, suite à un comportement explicable mais fautif de sa part, par la réaction disproportionnée de deux échelons hiérarchiques, réaction exacerbée par la critique émise par la direction. La situation s'était déjà envenimée auparavant quand, lors d'une enquête collaborateurs menées par la haute école spécialisée bernoise, la non-agrégation des commentaires avait permis son identification et les pressions ne s'étaient pas fait attendre. Urs Mühlethaler a été victime d'une lacune en matière de protection de la personnalité qui aurait pu affecter n'importe quel autre collaborateur. Il s'avère particulièrement inquiétant qu'un représentant des collaborateurs élu tombe malade et se voit forcé de démissionner, et qu'apparemment personne sur son lieu de travail ne soit disposé à assumer la responsabilité de corriger des irrégularités manifestes. Autrement dit: il semble plus facile d'évincer la personne qui signale des problèmes plutôt que de s'attaquer (ensemble) à la solution de ces derniers.

fh-ch remercie Urs de son engagement au service d'une culture de participation vécue et regrette sa démission. Nous accueillerons bien évidemment avec plaisir la personne qui lui succédera au sein de notre comité.

Les problèmes présentés, entre autres, dans l'article d'Urs Mühlethaler continuent de figurer parmi les préoccupations à long terme de fh-ch. Cependant, priorité doit être donnée à la réponse à la question suivante: comment est-il possible que l'auteur de commentaires faits sous anonymat dans le cadre d'une enquête collaborateurs puisse être identifié? Cette violation du droit à la protection de la personnalité doit impérativement faire l'objet d'une discussion approfondie.

# Effizienzsteigerung geht in die nächste Leistungsperiode

Nach dem erfolgreichen Aufbau der FHNW, der Etablierung der Bachelor- und Masterstudiengänge sowie einem 34% Wachstum der Anzahl Studierender im Zeitraum von 2006 bis 2014 (Vollzeitäquivalenz, Quellen: Jahresberichte FHNW) geht die FHNW in die dritte Runde der Effizienzsteigerung. Der aktuelle Leistungsauftrag der FHNW (Quelle: Strategische Grundaussagen 2012–16) sieht u.a. für alle Hochschulen (Departemente) eine Reduktion der Kosten pro Studierenden und eine verstärkte internationale Ausrichtung vor. Als Folge fordern die geplante institutionelle Akkreditierung nach HFKG mit der parallel laufenden EFQM-Akkreditierung an der FHNW sowie der geplanten AACSB-Akkreditierung an der Hochschule für Wirtschaft weitere Ressourcen bei den Dozierenden ohne zusätzliche Mittel. Die fehlenden Ressourcen wurden in der allge-

meinen Aussprache mit dem Fachhochschulrat Anfang 2014 besprochen. Ein Umgang mit den Mehr-Aufträgen lässt sich letztlich nur über Anpassung in der Qualität oder Fokussierung (Reduktion) der Aufträge im vierfachen Leistungsauftrag realisieren. Der fh-ch-nw klärt aktuell im Dialog mit der Hochschulleitung die geschätzten Kosten für die EFQM-Zertifizierung, die Akkreditierung gemäss HFKG und die AACSB-Akkreditierung. Die politische Frage läuft letztlich darauf hinaus: «Wie viel sinnvollen Wettbewerb und personelle Ressourcen brauchen die Fachhochschulen für die im neuen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz erwartete hohe Qualität, um die Qualitätskultur im europäischen Kontext zu positionieren?». Diese Frage ist nicht neu (Siehe NZZ Artikel 9. September 2009, «Im Dschungel der Gütesiegel») und bleibt aktuell.



**Norbert Hofmann,**  
Präsident des Verbandes  
Fachhochschuldozierende  
Nordwestschweiz (fh-ch-nw)  
und Vize-Präsident fh-ch  
norbert.hofmann@fhnw.ch  
www.fh-ch-nw.ch

Die Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich ist dann erfolgreich, wenn die Hochschulen einen Beitrag zur wandelnden Gesellschaft leisten und dabei handlungsfähig und agil bleiben. Dies setzt konsolidierte finanzielle und politische Rahmenbedingungen in der Forschung und Lehre für alle Beteiligten voraus, ansonsten ist die erwartete Effizienzsteigerung sicherlich nicht leistbar, wenn überhaupt noch Spielraum bleibt. Die «gelebte Qualität» schafft eine verbindliche Zusammenarbeit und Kultur zwischen Studierenden, Mittelbau und Dozierenden und führt nicht zum Sammeln von «Credit-Points» oder «Sammeln von Gütesiegeln». Diese gilt es aus Sicht der Dozierenden im Dialog mit den «Stakeholdern» und dem Ziel des HFKG «Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für eine Lehre und Forschung von hoher Qualität» zu ermöglichen. ■

# Widerrechtliche Anstellungen

Am 16. April 2015 erschien im Tages-Anzeiger ein Bericht zur Tätigkeit des Ombudsmanns des Kantons Zürich. Dieser stellt eine Zunahme der Beschwerden – insbesondere auch von Angestellten der Fachhochschulen – fest, die bei ihm eingereicht wurden. Gemäss diesem Tätigkeitsbericht stammen 18 Beschwerden aus dem Umfeld der Fachhochschulen. Bemängelt werden vorschnelle Kündigungen, die gleiche Arbeit von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden zu unterschiedlichem Lohn, sich wiederholende befristete Anstellungen (Kettenarbeitsverträge) und schwankende Beschäftigungsgrade mit zu hohen Schwankungen, die die Existenz gefährden. Die Gründe für diese Beschwerden bzw. die Ursachen der Missstände hinter diesen Beschwerden konnte der Ombudsmann, Thomas Faesi, nicht nennen. Angetönt sind:

- Die Entfernung der Vorgesetzten vom kantonalen Personalrecht.
  - Sparmassnahmen, die auf dem Buckel der schwächeren Arbeitnehmenden ausgetragen werden mit bewusst oder unbewusst kalkuliertem Risiko eines Prozesses.
- Viele Vorgesetzte werden in Ihre Funktion eingesetzt ohne Wissen, wie viel Druck bezüglich Budget und Anstellungen damit verbunden sind. Die personalrechtliche Ausbildung beschränkt sich auf ein Minimum. Wenn kein entsprechendes Vorwissen vorhanden ist, genügt dieses Minimum oft nicht. Zusammen mit dem (Spar-) Druck kommt es dann zu widerrechtlichen Vorgehensweisen. Meist trägt auch der Zeitmangel in solchen Fällen zu Fehlern bei. Fahrlässigkeit, allenfalls sogar Vorsätzlichkeit kann man in krassen Fällen vorwerfen. Wahrscheinlich sind die Fälle, die bis zum Ombudsmann gelangen, nur die Spitze des



**Urs Greuter,** Mitglied des  
Vorstands des Verbandes  
der Zürcher Fachhochschul-  
dozierenden (fh-zh) und  
des Zentralvorstands fh-ch  
urs.greuter@phzh.ch  
www.fh-zh.ch

Eisbergs. Viele Mitarbeitende getrauen sich gar nicht, sich zu wehren. Sie ertragen lieber erschwerte bis illegale Arbeitsbedingungen und ziehen das der Beschwerde oder sogar einer Prozessführung gegen die eigene Schule vor. Beim fh-zh haben sich mehrere Mitglieder gemeldet, die wegen arbeitsrechtlichen Problemen die Rechtsschutzversicherung in Anspruch nehmen wollten.

Wir hoffen aber, dass diese Tatsachen auch den Vorgesetzten zu denken geben und dass das Recht auf korrekte Anstellungen und Fairness gegenüber dem Personal wieder so angewendet werden, dass es weder Beschwerden noch Prozesse gibt. Das würde zum guten Ruf jeder Hochschule beitragen. ■

# Adrian Wüthrich ist neuer Präsident von Travail.Suisse



**Der Kongress von Travail.Suisse, dem unabhängigen Dachverband der Arbeitnehmenden, hat Adrian Wüthrich heute zum neuen Präsidenten gewählt. Adrian Wüthrich übernimmt damit die Nachfolge von Martin Flügel an der Spitze des zweitgrössten Arbeitnehmerdachverbands der Schweiz.**

Adrian Wüthrich hat im Werkstudium den Master in Public Management und Politik mit Schwerpunkt Management im öffentlichen Sektor an der Universität Bern erlangt. Er hat durch seine bisherigen Tätigkeiten eine breite Erfahrung in Politik und Verbandsarbeit erworben und sich durch diverse Engagements

einen Namen gemacht. Zuletzt arbeitete Adrian Wüthrich als Fachspezialist Verein + Gesellschaft auf dem Zentralsekretariat der SRG SSR.

Adrian Wüthrich ist seit fünf Jahren Mitglied des Grossen Rates des Kantons Bern, Fraktionsvizepräsident und Exekutivmitglied der Gemeinde Huttwil (SP). Er wurde 1980 geboren, ist verheiratet und Vater von zwei Söhnen im Vorschulalter.

## **Den Arbeitnehmenden eine starke Stimme sein**

Der neu gewählte Präsident will Travail.Suisse als eigenständige und starke Stimme auf der nationalen Polit-Bühne aktiv einbrin-

gen und sich für eine Arbeit mit Zukunft einsetzen. Mit dem Politprogramm, das von den Delegierten am Kongress verabschiedet wird, habe sich Travail.Suisse viel vorgenommen, ist sich Adrian Wüthrich bewusst. «Wir werden alles daran setzen, um möglichst viele dieser Ziele zu erreichen».

Die Ansprache von Adrian Wüthrich zu seiner Wahl sowie Fotos sind auf der Website [www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch) abrufbar. ■

# Adrian Wüthrich est le nouveau Président de Travail.Suisse

**Le congrès de Travail.Suisse, l'organisation faîtière indépendante des travailleurs et travailleuses, a élu Adrian Wüthrich comme nouveau président. Adrian Wüthrich succède ainsi à Martin Flügel à la tête de la 2<sup>ème</sup> plus grande organisation de travailleurs et travailleuses de Suisse.**

Adrian Wüthrich a obtenu, tout en travaillant à côté de ses études, un master en Gestion publique et Politique de l'Université de Berne, avec comme point fort le management dans le secteur public. Les activités qu'il a exercées jusqu'ici lui ont permis d'acquérir une large expérience de la politique et dans le

domaine associatif. Il s'est aussi fait un nom par le biais de divers engagements publics. Enfin, Adrian Wüthrich a travaillé en tant qu'expert Association + société au secrétariat central de la SRG SSR.

Adrian Wüthrich est depuis cinq ans membre du Grand Conseil du canton de Berne, vice-président du groupe PS et conseiller municipal de la commune d'Huttwil. Il est né en 1980, est marié et père de deux fils en âge pré-scolaire.

## **Etre un porte-parole bien audible pour les travailleuses et travailleurs**

Le nouveau président élu veut donner à Travail.Suisse une voix indépendante et forte

sur la scène politique nationale et s'engager pour du travail ayant de l'avenir. Avec le programme politique qui a été adopté par les délégué-e-s au congrès, Adrian Wüthrich est conscient que la barre a été placée haut et d'ajouter : « Nous allons tout mettre en œuvre pour atteindre le plus possible les différents buts fixés. »

Vous trouverez le discours d'Adrian Wüthrich concernant son élection ainsi que des photos sur le site [www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch) ■

## **Für eine Arbeit mit Zukunft**

An ihrem Kongress vom 12. September 2015 in Bern haben die rund 200 Delegierten von Travail.Suisse ihr Politprogramm für die Jahre 2016 bis 2020 verabschiedet. Die Positionen und Forderungen von Travail.Suisse stehen unter dem Titel «Für eine Arbeit mit Zukunft».

## **Pour du travail ayant de l'avenir**

Lors de leur congrès à Berne du 12 septembre 2015, près de 200 délégué-e-s de Travail.Suisse ont adopté leur programme politique pour les années 2016 à 2020. Les positions et revendications de Travail.Suisse sont réunies sous le titre « Pour du travail ayant de l'avenir ». [www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch)



# Innovative Hochschullehre?

**Stärken Sie Ihr Lehrprofil und machen Sie Hochschullehre für sich und Ihre Studierenden zu einem lehrreichen Erlebnis.**

## **Unser Weiterbildungsangebot**

Wir bieten handlungsorientierte Workshops, kleine Kursgruppen, solide Theorie-Praxis-Verzahnung und didaktisch topaktuelle Kursthemen. Zum Beispiel: «Best of Frontalunterricht», «Selbstgesteuertes Lernen an der Hochschule» oder «Mit Zielen führen in der Hochschullehre».

## **CAS Hochschullehre**

Der Einstieg in den hoch modularisierten Studiengang ist jederzeit möglich. Die Kurstage werden ergänzt durch die Vertiefung in Transfergruppen und individuelle Beratung.

## **Fokus Curriculumsentwicklung**

Ein Angebot für alle, die Studienprogramme entwickeln oder optimieren wollen – zum Beispiel der Kurs «Planspiel Curriculumsentwicklung»

## **Hochschuldidaktik auf einen Blick**

[www.hdid.ch](http://www.hdid.ch)

## **Virtuelles Schatzkästchen für Lehrende**

[www.didaktips.ch](http://www.didaktips.ch)

## **Datenbank mit Prüfungsformaten**

[www.assessment.unibe.ch](http://www.assessment.unibe.ch)

## **Informationen und Anmeldung**

Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW  
Hochschuldidaktik  
[www.hochschuldidaktik.unibe.ch](http://www.hochschuldidaktik.unibe.ch)  
[hd@zuw.unibe.ch](mailto:hd@zuw.unibe.ch)  
Telefon 031 631 55 32

**u<sup>b</sup>**

**UNIVERSITÄT  
BERN**