

Akkreditierungsprozesse nach internationalen Normen – Les procédures d'accréditation conformes aux normes internationales

Seite 4

Schleichende Akademisierung der Fachhochschulen – Fata Morgana oder Realität

Page 9

Conférence HES et HEP du Buergenstock 2016 : Les systèmes de qualité et les cultures de qualité

Seite 13

Conflicts de travail, quelques conseils

Seite 14

Vaterschaftsurlaub – Travail.Suisse bereitet Volksinitiative vor

Seite 15

# fh ch

Februar 2016

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)





**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**

## Qualität und deren Kultur

Woran zeigt sich die Qualität einer Hochschule? Die institutionelle Akkreditierung prüft das interne Qualitätssicherungssystem einer Hochschule. Die Programmakkreditierung prüft Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Weiterbildungsgänge. Die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ sichert und fördert die Qualität von Lehre und Forschung an den Hochschulen in der Schweiz. So weit so gut, seit Inkrafttreten des HFKG vielleicht sogar besser. Aber: Gute Lehre und Forschung hängt vorrangig von guten Hochschulmitarbeitenden ab, die sich für die Studierenden, für Lehre und Forschung engagieren. Die Qualitätskultur, wie an der Bürgenstock-Konferenz der Schweizer Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen vom 8./9. Januar 2016 erinnert wurde, muss Teil unseres Engagements sein. Die Zeit und Kraft der Hochschulmitarbeitenden darf aber nicht durch zu häufige, zu eng geführte Qualitätssicherungsprozesse absorbiert werden.

Die Qualität von Lehre und Forschung hängt wesentlich von der (Aus)Bildung der Hochschulmitarbeitenden und ihrem gesellschaftlichen Engagement ab, aber ebenfalls von ihren Arbeits- und Anstellungsbedingungen. Für Lehre und Forschung muss genügend Zeit zur Verfügung stehen, für die Qualitätsprozesse braucht es zusätzliche Zeit. Diese einzufordern ist entscheidend, gerade in Zeiten, in denen Abbaumassnahmen im Bereich der Bildung schweizweit an der Tagesordnung sind.

Im vorliegenden Bulletin erfahren Sie ganz konkret, wie Hochschulmitarbeitende bei der Institutionellen Akkreditierung vor Ort einbezogen werden. Die Förderung des eigenen praxisorientierten Dozierendenwachstums an Fachhochschulen ist ein weiteres wichtiges Thema wie auch die Rückbesinnung auf die eigentliche Rolle des Hochschullehrers. Und – im Zusammenhang von Arbeitskonflikten, die sich häufen angesichts enger geführter organisatorischer und finanzieller Strukturen – ein paar Ratschläge, die es unbedingt zu berücksichtigen gilt.

Im Namen des Vorstandes wünsche ich Ihnen eine gute Lektüre

Denise Martin, Generalsekretärin fb-ch

## Pour une culture de la qualité

A quoi se mesure la qualité d'une haute école? L'accréditation institutionnelle concerne le système assurance qualité interne, l'accréditation des programmes les filières de bachelor, de master et de formation continue. L'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ assure et promeut la qualité de l'enseignement et de la recherche dans les hautes écoles suisses. Tout semble aller pour le mieux et l'entrée en vigueur de LEHE pourrait même entraîner des améliorations. Ceci ne doit pas occulter le fait que la qualité d'une haute école dépend en premier lieu de celle de ses collaborateurs, disposés à s'engager pour les étudiants, l'enseignement et la recherche. Une culture de la qualité doit faire partie de notre engagement, comme on l'a rappelé lors de la « Bürgenstock Conference » qui a réuni les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques les 8 et 9 janvier 2016. Le temps et l'énergie des collaborateurs ne doivent cependant pas être gaspillés dans des processus d'assurance qualité trop fréquents et trop rigides.

La qualité de l'enseignement et de la recherche dépend essentiellement de la formation des collaborateurs des hautes écoles et de leur engagement professionnel, mais également de leurs conditions d'emploi et de travail. Si l'enseignement et la recherche nécessitent la mise à disposition d'un temps suffisant, les processus d'assurance qualité en demandent encore plus. Il est donc crucial d'en exiger, particulièrement à une époque où les restrictions budgétaires dans le domaine de la formation sont à l'ordre du jour dans tous les cantons.

Vous apprendrez dans ce Bulletin comment les collaborateurs des hautes écoles sont concrètement intégrés au processus d'accréditation institutionnelle. La demande d'une relève professorale orientée sur la pratique, formée dans les hautes écoles spécialisées elles-mêmes, est un autre sujet important, tout comme la réflexion sur le rôle premier du professeur de haute école. Vous découvrirez de plus dans les pages suivantes quelques précieux conseils, particulièrement utiles dans un contexte marqué par une recrudescence des conflits de travail dus pour la plupart à des structures financières et organisationnelles peu flexibles.

Au nom du Comité central je vous souhaite une agréable lecture.

Denise Martin, secrétaire générale fb-ch

## Sulla cultura della qualità

Da che cosa si valuta la qualità di un'Alta scuola? L'accreditamento istituzionale valuta il sistema interno di garanzia della qualità di un'Alta scuola. L'accreditamento dei programmi valuta i percorsi master e bachelor come anche la formazione continua. L'agenzia svizzera di accreditamento e garanzia della qualità AAQ assicura e sostiene la qualità dell'insegnamento e della ricerca nelle istituzioni universitarie svizzere. Tutto bene e dall'entrata in vigore della LPSU forse anche meglio. Tuttavia, un buon insegnamento ed una buona ricerca dipendono anzitutto da buoni docenti che si impegnano per gli studenti, per l'insegnamento e per la ricerca. Come è stato ricordato in occasione della conferenza delle Scuole universitarie professionali e delle Alte scuole pedagogiche dell'8 e 9 gennaio 2016 al Bürgenstock, la cultura della qualità deve essere parte integrante del nostro impegno. Il tempo e la forza dei docenti non possono però venire assorbiti da processi di garanzia della qualità troppo frequenti e troppo serrati.

La qualità dell'insegnamento e della ricerca dipende essenzialmente dalla formazione dei docenti e dal loro impegno sociale, ma altresì dalle loro condizioni di lavoro. Deve esserci sufficiente tempo a disposizione per l'insegnamento e per la ricerca, per i processi qualitativi serve del tempo addizionale. Richiederlo è centrale soprattutto in tempi in cui a livello nazionale le misure restrittive nel campo educativo sono all'ordine del giorno.

In questo bollettino vedrà concretamente come i docenti universitari partecipano all'accreditamento istituzionale. L'incentivazione del reclutamento di docenti orientato alla prassi alle scuole universitarie rappresenta un altro importante tema al pari del richiamarsi al vero ruolo dei docenti universitari. Infine, in relazione ai conflitti in sede lavorativa, che si accumulano in strutture organizzative e finanziarie più serrate, alcuni consigli di cui bisogna assolutamente tener conto.

A nome del consiglio direttivo auguro loro buona lettura

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

**2 Editorial**

Qualität und deren Kultur  
Pour une culture de la qualité  
Sulla cultura della qualità  
Denise Martin

## INTERVIEW

**4 Die Akkreditierungsprozesse müssen sich nach internationalen Normen richten**

**Les procédures d'accréditation doivent être conformes aux normes internationales**

Interview mit Christoph Grolimund und Geneviève Le Fort, AAQ

## THEMA

**9 Schleichende Akademisierung der Fachhochschulen – Fata Morgana oder Realität?**

Franz Baumberger

**11 Industrialisierung und Profilierung: Einblicke in die heutige Hochschullehre**

José Gomez

## VERBAND

**13 Conférence HES et HEP du Buergenstock 2016 : « Les systèmes qualité et les cultures qualité »**

Hervé Bourrier

**14 Conflits de travail, quelques conseils...**

Hervé Bourrier

MITTEILLUNGEN –  
INFORMATIONEN**15 Wie gelangen wir mit unseren Informationen an die Basis?**

Urs Greuter

**15 Vaterschaftsurlaub – Travail.Suisse bereitet Volksinitiative vor**

**Bulletin Februar 2016**

Fabrikstrasse 8 – Hochschulzentrum Von Roll – PHBern

photo@smartwrite.ch

## IMPRESSUM

**Herausgeber**

Verband der Fachhochschuldozierenden 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>Redaktionsschluss</b> Délai redactionnel	<b>Inserateschluss</b> Délai annonces	<b>Erscheinungsdatum</b> Date de parution
<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 Fachhochschuldozierenden ein: adäquate Vertretung in allen Hochschulorganen, Mitwirkungsrechte, 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 Hochschuldozierende Schweiz) die Stimme des Lehrkörpers auf Bundesebene

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

fh-ch est l'association faîtière des professeurs 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 fondateur avec l'Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université (AEU) et la Société suisse pour la formation des enseignantes et des enseignants (SSFE)

**www.fh-ch.ch**

# Akkreditierungsprozesse nach internationalen Normen

## Les procédures d'accréditation conformes aux normes internationales

Die AAQ ist die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung. Sie ist dem Schweizerischen Akkreditierungsrat unterstellt. Die AAQ führt gemäss HFKG institutionelle Akkreditierungen im Schweizerischen Hochschulraum durch. Diese Verfahren sind Voraussetzung für das Recht, eine der drei geschützten Bezeichnungen – «Universität», «Fachhochschule» und «Pädagogische Hochschule» – zu tragen.

L'AAQ est l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité. Elle dépend du Conseil suisse d'accréditation. L'AAQ réalise des accréditations institutionnelles dans le paysage suisse des hautes écoles conformément à la LEHE. Se soumettre à ces procédures est la condition à remplir pour être autorisé à porter l'une des trois appellations protégées : « Université », « Haute école spécialisée » et « Haute école pédagogique ».

**Das folgende Gespräch ist zweisprachig deutsch und französisch. Die Fragen wurden anschliessend in die je andere Sprache übersetzt.**

**La conversation présentée ici s'est déroulée en français et en allemand. Seules les questions ont été traduites avant publication.**



Christoph Grolimund, Direktor der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ, [www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

**Denise Martin: Wie sehen Sie die Veränderungen vom OAQ zur AAQ konkret? Comment vivez-vous le passage de l'OAQ à l'AAQ ?**

**Geneviève Le Fort :** Certaines des conditions-cadres ont changé, du fait que nous sommes régis par une nouvelle loi (LEHE). Quelques nouveaux défis se posent à nous, mais sinon, on est les mêmes personnes, nous faisons la même chose. On a changé de lieu, on a déménagé, mais en fait on n'a pas du tout l'impression d'être une nouvelle structure. Nous faisons le même travail, nous avons les mêmes exigences par rapport à ce que nous faisons, nous avons les mêmes questions et les mêmes problèmes.

**Christoph Grolimund:** Ich möchte noch kurz ergänzen: Wir sind die gleichen Menschen mit den gleichen Werten, die nicht aus uns herauswachsen, sondern in einem grösseren System, nämlich dem europäischen Qualitätssicherungswesen, verortet sind. Diesen Werten sind wir verpflichtet und diese setzen wir auch um, ob wir jetzt OAQ oder AAQ sind. Das andere ist, dass die Rahmenbedingungen sich geändert haben. Wir haben jetzt mit dem Akkreditierungsrat eine starke Auf-



Geneviève Le Fort, Directrice adjointe de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ, [www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

sichtsbehörde. Ich habe immer den Standpunkt vertreten, dass eine starke Aufsicht, ein starkes Gegenüber auch die Agentur stärkt. Eine Firma ist immer dann gut, wenn sie einen starken Verwaltungsrat hat. Und so verstehe ich auch das Zusammenspiel von Akkreditierungsrat und uns. Was sich zusätzlich verändert hat – und das ist bereits ein möglicher Punkt zur Frage nach den Herausforderungen für die Zukunft – wir müssen gemäss Gesetz kostendeckende Gebühren verlangen. In der Vergangenheit haben wir viele Verfahren, die wir durchgeführt haben, aus dem Grundbudget finanziert. Das können wir jetzt nicht mehr; wir müssen für alles eine Rechnung stellen. Der Rahmen ist gegenüber früher kleiner geworden, was sich im letzten Jahr sehr deutlich gezeigt hat.

**Denise Martin: Dies zieht ja einiges nach sich, da die Hochschulen dies auch budgetieren müssen. Wie viel kostet eigentlich eine Akkreditierung? Ceci implique un grand nombre de dépenses que les hautes écoles doivent budgéter. En fait, combien coûte une accréditation ?**

**Geneviève Le Fort:** Ce que la haute école va payer à l'AAQ est un montant fixe, le même pour tout le monde. A priori, si on part sur le modèle de base qui est une accréditation institutionnelle avec cinq experts et l'AAQ (une rencontre préparatoire – une pré-visite – puis une visite sur place de 2 jours et demi), le coût est le même pour une petite comme pour une grande institution.

**Christoph Grolimund:** Die Experten kosten gleich viel, unsere Arbeit ist gleich aufwändig, dies ist schwer zu verkaufen, aber es ist so. Ob wir an der PH Thurgau oder an der HES-SO sind, es kostet ungefähr gleich viel.

**Denise Martin: Sie machen also eine Gesamtkostenrechnung? Vous faites donc un calcul de l'ensemble des coûts ?**

**Christoph Grolimund:** Nein, nein. Es ist eine Pauschale. Die zentralen Kosten sind die Gutachter und unsere Stunden, die wir für die Koordination und die Berichte brauchen. Die sind nicht abhängig von der Grösse. Evtl. könnte die HES-SO teurer werden, weil wir dort vielleicht mehr Personal brauchen, weil wir dort mehrere Standorte haben, aber nicht wesentlich teurer. Die FHNW könnte möglicherweise teurer werden, weil wir eine zusätzliche Gutachterperson mitnehmen, um die PH abdecken zu können. Aber es geht nicht um grosse Differenzen. Eine institutionelle Akkreditierung kostet gemäss Gebührenreglement 32 000 Franken.

**Denise Martin: Zur zweiten Frage Das Schriftliche der Akkreditierung, das möchte ich ausklammern, das ist alles reglementiert mit Vorbericht, Selbstevaluation... Aber wenn Sie jetzt an die Hochschule kommen, wie können sich die Expertinnen und Experten konkret ein Bild machen?**

**Passons, si vous le voulez bien, à une deuxième question. Je laisse de côté l'aspect administratif d'une accréditation : tout est réglementé, un rapport préalable est prévu, une auto-évaluation, etc. Mais, concrètement, lors de leur visite dans une haute école, comment les expertes et les experts se forgent-ils concrètement une idée ?**

**Geneviève Le Fort:** Toutes les personnes que nous rencontrons confirment unanimement que la visite sur place des experts est une véritable plus-value. Le fait que les experts viennent rencontrer différentes personnes dans l'institution est considéré – par l'institution comme par les experts – comme un vrai plus pour toute la procédure. Les rapports d'auto-évaluation, c'est une chose. Ils sont très informatifs, mais ils ne disent pas comment l'information, comment les données sont vécues par l'institution. Cela peut par-

fois donner une image un peu faussée, parce qu'en tant qu'institution, quand on écrit sur nos propres processus, mécanismes, etc., on est dedans, on connaît le système et il nous est difficile de prendre du recul. Il est vraiment important que les experts puissent parler de ce qu'ils ont lu dans les papiers pour pouvoir éventuellement corriger leurs premières impressions. Et surtout pour pouvoir en savoir plus, pour obtenir plus d'informations et sentir comment les choses sont vécues.

**Denise Martin: Wie viel Zeit ist dafür vorgesehen? Combien de temps prévoyez-vous pour cela ?**

**Geneviève Le Fort:** Le format des accréditations institutionnelles n'est pas très différent de celui des audits de la qualité (et nous avons une longue expérience en matière d'audits). Nous passons deux jours et demi sur place. Les rencontres entre les experts et les représentants des différents groupes de l'institution sont entrecoupées de séances de travail entre experts. La visite se termine par un débriefing oral. Il y a aussi – on a expérimenté cette procédure lors des audits 2013 et 2014 – une pré-visite d'une journée.

**Denise Martin: Diese ist zusätzlich zu diesen zweieinhalb Tagen? Cette pré-visite s'ajoute donc aux deux jours et demi ?**

**Geneviève Le Fort:** Oui. Cette pré-visite se déroule en 2 parties. Première partie: une séance de travail entre experts (1a: briefing par l'AAQ et 1b: discussion autour du rapport d'auto-évaluation, à laquelle la haute école a la possibilité de participer pour, notamment, fournir des informations contextuelles, et préparation de la visite); seconde partie: une rencontre avec la direction et le comité de pilotage de la haute école. Grâce à cette pré-visite, quand les experts arrivent pour la visite un mois plus tard, ils sont vraiment bien préparés, ils connaissent le contexte et le comprennent. Autrement dit, ils ont déjà intégré beaucoup d'informations. Ils peuvent alors immédiatement rentrer dans le cœur du sujet et profiter de ces deux jours et demi d'entretiens pour vraiment parler de ce qui les intéresse, sans avoir encore à essayer de comprendre le système suisse, etc. Comment est-ce que cela se passe concrètement dans les hautes écoles ? Les experts arrivent et rencontrent un certain nombre de représentants de groupes clés. Ensuite, la discussion commence, une discussion ouverte.

**Denise Martin: Sie können auch selber Ansprechpartner wählen? Pouvez-vous choisir vous-mêmes votre interlocuteur ?**

**Christoph Grolimund:** Jein. Die Frage ist etwas schwierig zu beantworten, wenn Sie darauf bestehen, dass wir das, was vorher passiert ist, ausklammern. Die Qualität der Gespräche vor Ort entsteht erst im Zusammenspiel von Selbstbericht und Vor-Ort-Visite. Im Verlaufe dieser zweieinhalb Tage sprechen die Gutachter im Schnitt mit 100 Menschen. Da wird am ersten Tag spürbar, ob z.B. die Aussage der Hochschule «Wir sind beispielhaft in unserer Nachwuchsförderung» stimmt oder ob nur ein Potemkinsches Dorf aufgebaut wird.

Bei der Vor-Ort-Visite hat zuerst die Hochschulleitung die Gelegenheit, Fragen der Gutachter zu beantworten, denn der Bericht ist stark gesteuert durch die Sicht der Leitung. Und dann haben wir häufig als nächste Ansprechgruppe die Studierenden. Daraus entsteht eine gewisse Spannung, welche die weiteren Fragen der Gutachter ganz stark steuert. Anschliessend spricht man mit den Professorinnen und Professoren, den Dozierenden, man spricht mit den administrativen Angestellten – es sind häufig 10 bis 15 Gruppen mit insgesamt ca. 100 Personen (an einer grossen Institution). Die Wirksamkeit dieser Gespräche ist wirklich erstaunlich. Da kommt an den Tag, wenn irgendetwas nicht stimmt. Sie haben noch gefragt: Können wir die Gesprächspersonen selber aussuchen. Nein, das können wir nicht, wir kennen ja die Hochschule nicht. Was wir machen, ist, wir steuern die Zusammensetzung der Gruppe und müssen es dann aber der Hochschule überlassen, diese mit Personen zu «füllen». Wir steuern die Zusammensetzung der Gruppen so, dass keine hierarchischen Konflikte entstehen, d.h. wir schaffen eine Situation, in welcher wirklich offen gesprochen werden kann. Wir schauen vor allem bei den Studierenden auch darauf, dass nicht nur organisierte Studierende, sondern auch ganz «normale» Studierende mit dabei sind, damit man möglichst vielfältige Rückmeldungen erhält.

**Geneviève Le Fort:** Il se peut aussi que l'on dise que, dans ce cas-ci, il serait vraiment intéressant de pouvoir parler avec le conseil de l'uni, le sénat, le représentant des cantons... On prépare précisément le programme de la visite avec l'institution. Les experts, eux aussi, peuvent dire qu'ils aimeraient rencontrer un représentant de tel ou tel type de fonction.

**Christoph Grolimund:** Es ist auch wichtig, dass nicht nur die Gutachtergruppe aufs Profil der Hochschule achtet, sondern auch das Programm. Wir haben kein Standardprogramm, das wir durchsetzen, sondern wir nehmen Rücksicht auf die konkreten Verhältnisse.

**Denise Martin: Dies würde sich entwickeln nach der Vorort-Visite? Vous développez donc un programme après votre visite sur place ?**

**Geneviève Le Fort :** Nous arrivons à la pré-visite avec un projet de programme élaboré avec la haute école et nous en discutons avec le groupe d'experts. Juste après, les experts peuvent discuter avec la direction ou le comité de pilotage et proposer des changements possibles ici ou là. Ensuite, nous avons encore un mois pour changer la composition des groupes ou rajouter des catégories d'interlocuteurs.

**Denise Martin: Sie suggerieren also die Zusammensetzung der Gruppe? C'est donc vous qui suggérez la composition du groupe ?**

**Geneviève Le Fort :** On peut dire qu'on voudrait rencontrer les gens du Mittelbau et qu'on aimerait que ce ne soient pas uniquement des gens qui fassent philo, lettres, etc., bref qu'on veut un éventail. Mais c'est l'institution elle-même qui propose des noms concrets. Nous pouvons toujours demander « Comment est-ce que vous avez sélectionné ? » ou « Qui vous a demandé de venir ici ? ». C'est toujours intéressant de connaître le processus.

**Christoph Grolimund:** Die AAQ ist auf den Input der Hochschule angewiesen, aber wir haben natürlich auch unsere Werte. Formal ist es die Gutachtergruppe, die an der Vorort-Visite das Programm genehmigt.

**Denise Martin: Es scheint mir ein sehr ausgewogenes Verfahren. Die Befürchtung ist natürlich immer, dass kritische Personen nicht eingeladen werden. Deshalb auch meine Frage: Wie wissen Sie, wer am Tisch sitzt?**

**Le processus me semble très équilibré. Bien évidemment, on peut toujours craindre que certaines personnes soient tenues à l'écart. Je me permets donc de vous poser la question : que savez-vous de la personne assise en face de vous ?**

**Christoph Grolimund:** Wenn Sie einen einzelnen kritischen Geist haben, dann ist natürlich die Chance statistisch gegeben, dass er nicht eingeladen wird. Aber: Die Dinge kommen an den Tag!

**Geneviève Le Fort :** C'est nous qui accompagnons les visites. Il y a toujours quelqu'un de l'agence et, pour les accréditations institutionnelles ou les audits, deux personnes l'accompagnent. Nous sommes là aussi, donc nous voyons bien comment se passe l'échange et, franchement, les personnes qui ont des critiques ne se gênent pas pour le faire. Les gens démontrent vraiment une grande honnêteté.

**Denise Martin: Sie müssen die Kritik ja auch wieder relativieren. Vielleicht ist es eine Einzelkritik. Auch wenn alles gut ist, muss es eventuell wiederum relativiert werden.**

**Toute critique doit être relativisée. Il s'agit peut-être d'une critique isolée. Et même si a priori tout va bien, il convient éventuellement de relativiser aussi.**

**Christoph Grolimund:** Wir haben noch ein wichtiges Instrument für Korrekturen. Wir haben ja gesagt, dass am Anfang die Hochschulleitung sagen muss, wie sie die Dinge sieht, dann kommen all die andern Stimmen, und dann muss die Hochschulleitung nochmals Antwort geben können auf die Dinge, welche die Gutachter beschäftigen. Wir wollen immer am Schluss einen Slot haben, wo wir nochmals Leute einladen können, um hängige Fragen zu beantworten. Was manchmal vorkommt, ist, dass die Gutachter sich sagen, da war doch einer, der gesagt hat.... Das wollen wir etwas noch genauer wissen. Es gibt immer die Möglichkeit, den Dingen nachzugehen.

**Geneviève Le Fort :** J'ajouterais un élément: les experts eux-mêmes sont des peers, des personnes qui font le même travail dans leur propre institution. Ils ne sont pas complètement naïfs, ils ont exactement les mêmes gens super positifs, super enthousiastes et les gens super critiques dans leur propre maison. C'est un regard extérieur qui n'est pas donné par des personnes du consulting, mais par d'autres recteurs, d'autres vice-recteurs, d'autres doyens. C'est un processus très humain.

**Denise Martin: Wie ist die Akkreditierung konkret bei grossen Fachhochschulen wie HES-SO und FHNW. Sie haben bereits gesagt, dass es derselbe Budgetbetrag ist, aber es ist wahrscheinlich schwieriger, sich einen Überblick zu verschaffen.**

**Qu'en est-il de l'accréditation de grandes hautes écoles spécialisées comme HES-SO ou FHNW ? Vous avez déjà expliqué que le budget était le même, mais il est certainement plus difficile d'obtenir une vue d'ensemble !**

**Christoph Grolimund:** Nein. Ganz pauschal: Wir gehen ja davon aus, dass die FHNW und die HES-SO ganz besondere Herausforderungen sind, weil sie grösser sind als die andern. Wenn Sie sich eine Volluniversität anschauen mit 10, 15 Fakultäten, so ist es genau die gleiche Konstruktion. Es sind relativ starke Untereinheiten mit eigenen Leitungen mit sehr viel Verantwortung, das ist nichts Neues. Eine HES-SO, eine FHNW, ist für die Akkreditierung nichts Neues.

**Geneviève Le Fort :** Nous avons l'expérience de l'approche institutionnelle que nous pratiquons depuis plus de 10 ans.

**Christoph Grolimund:** Wichtig ist auch: Wir gehen in erster Linie in die Chefetage und die Sicht

ist dann noch bis zur Schnittstelle zu den Fakultäten, aber man geht nicht so vertieft in die einzelnen Fakultäten. Das wird auch an den Fachhochschulen so sein: Man geht nicht so vertieft in die einzelnen Teilschulen. Es geht um die Frage, wie kann die Leitung sicherstellen, dass gewisse Dinge gemäss HFKG Art. 30 in die einzelnen Teilschulen hinein funktionieren, aber mehr nicht.

**Geneviève Le Fort :** On ne va pas dans les classrooms pour contrôler si chaque professeur répond aux exigences de qualité. Ce n'est pas possible.

**Christoph Grolimund:** Wir sind keine «Qualitätspolizei!»

**Denise Martin: Genau da müsste man dann eben die internen Mitwirkungsmöglichkeiten ausschöpfen.**

**Bien entendu. C'est là qu'il faudrait exploiter les possibilités de participation internes.**

**Christoph Grolimund:** Und die Rückmeldungen, seien es Auflagen oder Empfehlungen, wirken über mehrere Jahre. Es sind ja Dinge geknüpft an diese Auflagen, das Bezeichnungsrecht, der Zugang zu Bundessubventionen.

**Geneviève Le Fort :** Nous avons fait un tour de Suisse de toutes les PH, de toutes les Fachhochschulen, et nous avons rencontré toutes les directions. C'était intéressant de voir différentes attitudes. Alors que certains disaient qu'ils préféraient une accréditation sans conditions, d'autres demandaient de belles conditions, des conditions intéressantes qui allaient les aider à progresser, à se développer.

**Denise Martin: Es gibt mehrere Akkreditierungen: AACSB, Studiengangakkreditierung gemäss EDK u.a. Als Pädagogische Hochschule muss ich mich gemäss HFKG akkreditieren lassen, um die Bezeichnung «Hochschule» tragen zu dürfen; die zweite Akkreditierung ist verknüpft mit den Studiengängen, die von der EDK anerkannt werden.**

**Il existe plusieurs accréditations, notamment l'AACSB et l'accréditation de filières d'études CDIP. Une haute école pédagogique a besoin de l'accréditation LEHE pour avoir le droit de se présenter comme « haute école ». La deuxième accréditation est, elle, liée aux filières reconnues par la CDIP.**

**Christoph Grolimund:** Die Phs stehen nicht alleine da. Es betrifft alle Studiengänge, die zu reglementierten Berufen führen, also Humanmedizin, Zahnmedizin, Chiropraxis, Pharmazie, Veterinärmedizin, Gesundheitsberufe an Fachhochschulen, Psychologieberufe, die berufspädagogischen Qualifizierungen der Berufsbildungslehrpersonen.

**Denise Martin:** Im Moment ist die Wahrnehmung an den PHs eher so, dass sie die einzigen sind. Und wie ist es mit den weiteren selbst auferlegten Akkreditierungen wie AACSB? Die Hochschulen für Wirtschaft scheinen da in einem Wettbewerb zu sein. Die Anforderungen sind jedoch zu wenig fachhochschulspezifisch, d.h. viele Publikationen sind gefordert, die Lehre wird nicht gewichtet.

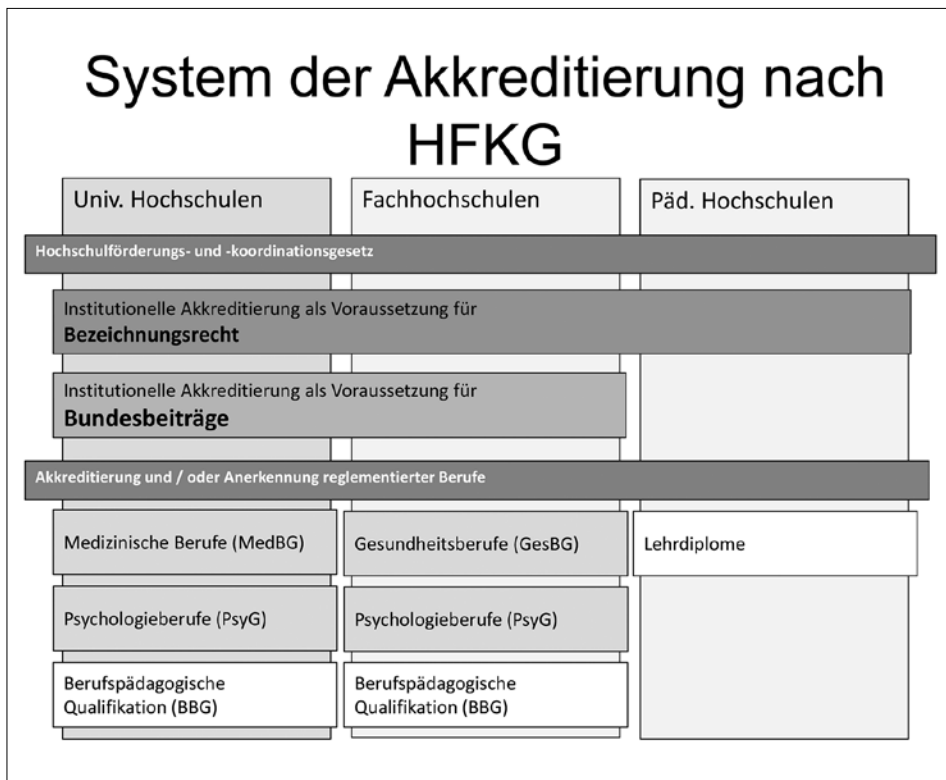
Actuellement, les HEP ont plutôt l'impression d'être les seules dans ce cas. Qu'en est-il des autres accréditations auto-imposées comme l'AACSB? Les hautes écoles économiques semblent se concurrencer mutuellement, mais les exigences semblent bien peu adaptées aux hautes écoles spécialisées. On demande par exemple de nombreuses publications, mais l'enseignement n'est pas pris en compte.

**Christoph Grolimund:** Wir sind im Gespräch mit der AACSB. Es gibt auch Hochschulen, die als ganze diese Akkreditierung durchlaufen und dann fragen, ob sie beides machen müssen. AACSB, wie es heute daherkommt, hat wenige Gemeinsamkeiten mit dem, was wir machen müssen. Zum einen ist es eine stark amerikanisch geprägte Organisation, d.h. bis heute gibt es keine Studierenden in den Expertengruppen, was für uns ein Muss ist; wir können keine Verfahren ohne Studierende machen. Und AACSB hat auch stärker eine begleitende Rolle; d.h. es arbeiten Mentoren mit den Fachhochschulen zusammen, die diese Akkreditierung machen wollen. Also mehr ein auf Consulting ausgerichtetes Verfahren als die AAQ das bieten kann. AACSB ist eine Gemeinschaft, der man beiträgt. Die AAQ sieht ihre Hochschulen nur einmal alle 7 Jahre und dann ist es wieder vorbei. Wir suchen nach Möglichkeiten, die Last zu reduzieren, aber gerade für die Fachhochschulen, bei denen sich Teilschulen gemäss AACSB akkreditieren lassen, sehe ich nicht, wie man das machen könnte.

Wir sind daran, ein Mapping zu machen und vergleichen die Standards – wo sind die Überschneidungen, wo sind die Lücken, um zu Lösungen zu kommen. Aber versprechen kann man sicherlich nichts.

**Geneviève Le Fort:** Nous sommes de toute façon conscients qu'il y a parfois des risques de doublons, de doubles charges. De notre côté, nous sommes ravis d'être en contact avec les autres organismes pour voir s'il y a des moyens de trouver des synergies.

**Christoph Grolimund:** Es gibt ja auch ABET, die amerikanische Akkreditierung für Ingenieurberufe. Da ist in der Schweiz interessanterweise wenig Nachfrage. Dann die CTI-Akkreditierung für Ingenieurberufe in Frankreich, die wichtig für die Mobilität ist. Die EPF Lau-



System der Akkreditierung nach HFKG – Le système d'accréditation selon la LEHE

sanne macht das und wir werden schauen, wie wir dies vernünftig kombinieren können, was mit entsprechendem Aufwand auch für die institutionelle Akkreditierung möglich sein wird. Der grosse Unterschied zwischen ABET und CTI ist, dass die CTI eine europäische Agentur ist und in demselben Wertesystem funktioniert wie wir. ABET und AACSB kommen aus einer komplett anderen Kultur. In Europa haben wir einen gemeinsamen Referenzpunkt, das sind die European Standards and Guidelines ESG.

**Denise Martin:** Ganz am Anfang haben Sie das Stichwort «erleichterte Erneuerung der Akkreditierung» angesprochen, was mich noch speziell interessieren würde.

**Au début de notre conversation, vous avez mentionné un « renouvellement de l'accréditation facilité ». Pouvez-vous m'en dire plus ?**

**Geneviève Le Fort:** Le Conseil des hautes écoles a demandé au Conseil d'accréditation de lui faire une proposition qui concrétiserait en principe une procédure simplifiée pour le renouvellement de l'accréditation des hautes écoles accréditées sans conditions. Le Conseil d'accréditation nous a demandé, en tant qu'agence, de faire un projet. Nous allons faire une proposition et en discuter avec le Conseil d'accréditation au mois de juin. Après cela, nous lancerons une large consultation. Nous allons certainement réactiver les partenaires que nous avons dans le groupe de

travail HFKG. Après analyse des réponses, nous ferons une deuxième version qui devra ensuite être discutée au Conseil d'accréditation.

**Denise Martin:** Wie schätzen Sie diese erleichterte Erneuerung der Akkreditierung ein? Ist es vor allem eine Frage des Aufwandes?

**Que pensez-vous de ce renouvellement facilité? Est-ce avant tout une question de coûts ?**

**Geneviève Le Fort:** C'est intéressant. Nous avons commencé par faire un petit sondage, comme je l'ai dit au début. Nous avons interrogé les douze institutions qui avait été auditées en 2013 et 2014, et les cinq institutions qui comptent comme déjà accréditées HFKG parce qu'elles avaient été accréditées selon l'ancien droit mais après 2011. Nous leur avons demandé ce qu'elles attendaient d'une procédure simplifiée et, pour avoir une idée, sur quels aspects la simplification devrait porter. Ce qui est intéressant, c'est que les réponses vont dans toutes les directions : certains disent qu'il faut une visite mais qu'elle devrait être plus courte, qu'il devrait y avoir moins d'experts, qu'ils devraient rencontrer moins de gens. D'autres disent que moins de gens devraient travailler sur le rapport d'auto-évaluation, parce que c'est vraiment beaucoup de travail d'impliquer autant de personnes. D'autres encore disent qu'il faudrait faire des *progress reports* régulièrement. Certains disent qu'on pourrait allonger

le temps de *Gültigkeit* de l'accréditation, certains autres qu'il ne faut rien simplifier si on a un bon système de qualité qui fonctionne, qui roule, que ce n'est pas une charge, qu'il suffit d'une mise à jour tous les sept ans. Par contre, la majorité des personnes interrogées suggèrent que l'on devrait peut-être se concentrer sur ce qui change : uniquement sur les changements qui se sont produits, ou sur les recommandations des procédures précédentes, ou bien seulement sur les standards clés, tout est possible. Nous, nous enregistrons et nous nous demandons : comment réunir tout cela dans une proposition concrète ?

**Christoph Grolimund:** Der erste Schritt war die Sondage bei den Hochschulen. Der zweite Schritt war bei unseren Kollegen in Europa. Was wir schon wussten und was jetzt bestätigt wurde, ist, dass es an vielen Orten ein Thema ist, viele wollen das, wir wollen das natürlich auch, aber niemand hat bis jetzt so richtig eine Lösung gefunden.

**Geneviève Le Fort :** Personne n'a de procédure simplifiée. D'ailleurs – c'est intéressant – on entend bien souvent dire « nous étions d'abord dans une approche programme et maintenant, nous sommes dans une approche institutionnelle, ce qui constitue déjà une importante simplification ».

**Christoph Grolimund:** Das ist nicht zu unterschätzen!

**Geneviève Le Fort :** De nombreuses personnes disent : « pour le moment, on n'a pas du tout envie de simplifier ». Bien sûr, tout le monde est conscient du fait qu'on doit trouver le juste équilibre entre la charge que cela représente pour tous et l'impact escompté. Tout le monde sait pertinemment que les universités, les Fachhochschulen et les PH sont là pour faire de l'enseignement et de la recherche avant tout, et que tout ce qu'on leur demande de prendre comme temps pour faire autre chose, y compris les rapports d'auto-évaluation pour l'accréditation, c'est du temps qui ne peut pas être utilisé pour leur mission principale. Tout le monde cherche donc à alléger les choses.

**Christoph Grolimund:** Die Vorstellung eines erleichterten Verfahrens sehe ich stark einer Verwaltungslogik verhaftet. Die Akkreditierung, wie wir sie machen, ist ganz stark auf Menschen ausgerichtet, und bei einer Akkreditierungsgültigkeit von 7 Jahren müssten Sie davon ausgehen, dass nach 7 Jahren auf Seiten der Gutachter, auf Seiten der Hochschulen nicht mehr die gleichen Personen da sind.

**Geneviève Le Fort :** Certaines universités nous disent que moins de gens devraient travailler sur le rapport d'auto-évaluation. Cela signifierait clairement moins de travail, le processus serait moins lourd, mais ce rapport n'aurait pas la richesse qu'il a actuellement,

quand tous les groupes d'intérêt participent à son élaboration. Bien sûr, c'est du travail quand on a tout un comité de pilotage de douze personnes qui doivent se réunir quatre fois pour chaque fois une demi-journée pour voir si le document qu'ils vont livrer représente véritablement la réalité de l'institution. C'est du boulot, mais au moins la réalité qui est représentée est une réalité beaucoup plus riche et beaucoup plus diverse que si c'était seulement une personne administrative qui faisait le travail.

**Denise Martin: Die Befürchtungen der Fachhochschuldozierenden geht schon in diese Richtung, was passiert, wenn nur noch wenige Personen involviert sind. C'est en effet la crainte des enseignant-e-s des hautes écoles spécialisées : que se passera-t-il si seules quelques personnes sont impliquées ?**

**Christoph Grolimund:** Dann hätte man im Bericht nur noch die Sicht der Hochschulleitung und nicht mehr, wie es gelebt wird. Dann könnte man es eigentlich auch sein lassen. Unsere Position ist relativ heikel. Wir haben mit sehr viel Herzblut gewisse Dinge verteidigt, gleichwohl haben wir auch den Auftrag der Schweizerischen Hochschulkonferenz SHK Ernst genommen; wir wollen das jetzt umsetzen, wir wollen eine Lösung finden. Wenn wir keinen guten Vorschlag für die erleichterte Akkreditierung machen können, kommt ein Vorschlag top-down.

**Geneviève Le Fort :** Je suis convaincue qu'on trouvera une solution ! Les autorités responsables n'ont aucun intérêt à mettre dans les directives quelque chose que personne ne veut. Nous allons présenter quelque chose à nos partenaires et nous espérons qu'ils jugeront que c'est un compromis acceptable. Les procédures d'accréditation doivent être conformes aux normes internationales. Pour nous, cela signifie que notre seule contrainte pour cette procédure simplifiée, c'est d'assurer que la proposition que nous allons faire soit adaptée aux « European Standards and Guidelines ».

**Denise Martin: Vielen Dank fürs spannende Gespräch.**

**Un grand merci pour cet échange aussi intéressant qu'informatif. ■**



# Schleichende Akademisierung der Fachhochschulen – Fata Morgana oder Realität?

**Allenthalben wird eine schleichende Akademisierung der Fachhochschulen beklagt. Zum einen können Fachhochschulen so wahrgenommen werden, weil sie im Laufe der letzten 20 Jahre zu «universitas» und damit eben zu allen anbietenden Hochschulen geworden sind. Zum zweiten verlassen nach wie vor rund 90% der Studierenden mit dem Bachelor als Regelabschluss die Fachhochschule und diese Ausbildung basiert auf dem Wissen der vorausgehenden Berufslehre und straft die Akademisierung Lügen. Zum dritten findet diese schleichende Akademisierung solange statt, bis Politik, Wirtschaft und Bund den Fachhochschulen erlauben, einen eigenständigen dritten Zyklus einzuführen und damit ihren eigenen Nachwuchs im Lehrkörper auszubilden.**

## Der Wandel: Aus Ingenieurschulen werden Fachhochschulen

Bis Mitte der 1990-Jahre war die Welt noch in Ordnung. Die damaligen gut 50 Ingenieur- und Verwaltungsschulen bildeten den Nachwuchs aus, den sich die Wirtschaft wünschte und benötigte – alle waren happy! Dann kam die erste Bildungsreform und aus den Ingenieur- und Verwaltungsschulen wurden Fachhochschulen. Nur logisch, dass es nicht bei diesen beiden Disziplinen blieb, schliesslich gibt es noch andere Berufe als jene des KV und des technischen Gewerbes und auch diese sollen Anrecht auf eine der beruflichen Grundausbildung anschliessende Hochschulbildung haben. Neu war allerdings, dass mit diesem Wandel auch die Regelungskompetenz für die Fachhochschulen nicht mehr bei den Trägerkantonen lag, sondern an den Bund übergang. Er verfügte, dass es künftig nur noch sieben öffentlich-rechtliche Fachhochschulen in der Schweiz geben sollte und schenkte ihnen zum Start das dazugehörige Organisationsreglement.

## Zu viele Köche verderben den Brei

Als Fachhochschule anerkannt und damit Subventionsberechtigt ist/war, wer sich nach den Vorgaben des Organisationsreglements des Bundes einrichtete und es befolgte. Oberstes Gremium in dieser Organisations-

struktur ist, in Anlehnung an die wirtschaftliche Organisationsstruktur, der jeweilige Fachhochschulrat. Dieser ist das Strategieorgan der Hochschule und legt deren Ausrichtung und Marschrichtung fest. Einsitz in dieses Gremium nehmen im Allgemeinen Führungskräfte aus der Wirtschaft, Repräsentanten anderer Schultypen, Abgeordnete des Trägers. Die wenigsten haben explizite Fachhochschul-Erfahrung, sollten aber deren Strategie ausarbeiten und festlegen. Sie bewilligen häufig Studiengänge, die ihnen von der operativen Führung der Fachhochschulen vorgeschlagen und wärmstens empfohlen werden. Nicht verwunderlich also, wenn knapp 20 Jahre nach deren Gründung aus den ursprünglich klar fokussierten Ingenieur- und Verwaltungsschulen die alles anbietenden multidisziplinären Fachhochschulen geworden sind. Diese sind – zumindest vom Angebotsspektrum her – eben umfassend und somit «kleine Universitas»<sup>1</sup> (wobei die grössten Fachhochschulen sich betreffend Studierendenzahlen locker mit den kleinen Universitäten messen können).

Das bewusste oder unbewusste Versagen der FH-Räte resultierte damit in der «Alle-machen-alles-Strategie». Weder der Bund mit seiner Regelungskompetenz, noch die Träger, noch die Schulräte haben es geschafft, die Fachhochschulen und ihr Angebot zu bündeln. Der Bund hat zwar alle Studiengänge geprüft und wenn nötig Nachbesserungen verlangt, aber letztendlich eben doch alles bewilligt. Zudem ist es ihm trotz vieler Anstrengungen nicht gelungen, die Träger von einer strafferen Bündelung zu überzeugen. Bei einem Treffen der früheren EFHK<sup>2</sup> mit den Präsidenten der FH-Räte der sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen haben diese selbst einräumen müssen, dass sie zu wenig strategisch entscheiden und zu häufig ins operative Geschäft einbezogen würden. Dass die Rektoren der Fachhochschulen als operative Führer sich keine Selbstbeschränkung auferlegen und lieber bewilligen als ablehnen, ist zwar verständlich, trägt aber sicher nicht zur Qualitätssteigerung bei. Zudem ist es menschlich verständlich, dass sie, als Rektoren einer Hochschule, ganz gerne auch ihren grossen «Schwestern» nacheifern wollen. Schliesslich sind in diesem föderalen System, wo der eine regelt (Bund), der andere bezahlt



**Dr. Franz Baumberger,**  
Handwerkliche Lehre,  
2. Bildungsweg, Studium  
der Mathematik, Politologie  
und Chemie, Nachdiplom-  
studium in Betriebswirt-  
schaft, Mitglied der Eidgen-  
össischen Fachhochschul-  
kommission EFHK, 9 Jahre  
Präsident des Verbandes  
der Fachhochschuldozierenden  
Schweiz fh-ch, bis  
zur Emeritierung Dozent  
an der Berner Fachhochschule BFH.

(die Träger) und der dritte bewilligt (FH-Rat) aus den ursprünglichen Sparten-Schulen der höheren Berufsbildung (HTL und HWV) die alles anbietenden Fachhochschulen geworden. Zwar Hochschulen der anwendungsorientierten Forschung, aber eben, wie es der offizielle englische Name so schön sagt: «universities of applied sciences» mit der Betonung auf «universities»; damit darf man sich nicht wundern, wenn sie zunehmend so wahrgenommen werden. Wobei der Name per se noch kein Omen für die Akademisierung ist.

## Die Mär – oder Vorspiegelung falscher Tatsachen

Nimmt man die statistischen Daten des BFS<sup>3</sup> zu Hilfe, so stellt man fest, dass rund 90% der Studierenden die Fachhochschule mit einem Bachelorabschluss verlassen. Natürlich gibt es Studiengänge, in denen über 90% aller Studierenden in ein Masterprogramm einsteigen, beispielsweise bei der Kunst und Musik. Häufig sind das aber Studiengänge mit Zugangsbeschränkung und/oder geringen Studierendenzahlen. Heute kommen die Bachelorstudierenden, abgesehen von den Studiengängen in Kunst und Musik, wo es naturgemäss keine Berufslehre gibt, mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung an die Fachhochschule. Sie haben drei oder vier Jahre in einem Betrieb gearbeitet und sich ein EFZ<sup>4</sup> erworben und nebenbei oder im Anschluss an die Lehre eine Berufsmaturität abgelegt. All diese Studierenden haben eine handfeste betriebliche Ausbildung hinter sich und vertiefen nun ihr praktisches Wissen an der Fachhochschule in einem dreijährigen Bachelorstudium. Die Wissensvermittlung im Bachelorstudium baut auf dem Wissen der Lehre auf. Die Berufsmaturität vermittelt den Absolventen zwar Allgemeinwissen, aber mit ihren 1400 Lektionen Unterricht kann sie nicht das erreichen, was die gymnasialen Maturanden erfahren haben. So muss das Studium an der Fachhochschule eben auf Fachwissen und damit auf der vorangegangenen Lehre aufbauen und nicht auf Allgemeinwissen (wie dies an der Universität der Fall ist). Da rund 90% der Bachelorabsolventen die Fachhochschule nach ihrem ersten Abschluss verlassen, also keine höheren Weihen anstreben, bringen diese Absolventin-

nen und Absolventen zwar mehr theoretisches Wissen in die Wirtschaft und Gesellschaft zurück, aber akademisiert sind sie noch lange nicht. Damit ist der Unkenruf der Akademisierung der Fachhochschulen, zumindest was den Regelabschluss betrifft, eine Mär. Dass dem so bleibt, ist Sache der Politik. Sie muss dafür sorgen, dass die Hochschul-Profile erhalten bleiben und der Zugang über die Berufslehre und Berufsmaturität der Hauptzugang zu den Fachhochschulen bleibt. Dafür braucht es aber Anstrengungen in der Politik und von Seiten des Gewerbes, die Berufsmaturität zu fördern und damit den dualen Weg der Hochschulbildung zu stärken.

### Die Akademisierung ist gewollt und findet schleichend statt

Dennoch, die Akademisierung findet statt! Nicht auf die idealste Art und Weise, aber gezwungener Massen und von Politik, Verbänden, Bund und nicht zuletzt auch von den Rektoren gefördert. Allenthalben wird gefordert, dass die Fachhochschulen ihr Profil der Anwendungsorientierung beibehalten sollen. Das ist korrekt und soll so bleiben. Anwendungsorientierte Lehre setzt anwendungsorientierte Lehrende voraus, Leute, die wissen, was eine Lehre ist und wie die berufliche Grundausbildung beschaffen ist. Nur, wie soll dieses Profil erhalten bleiben, wenn Bund, Politik und Verbände den Fachhochschulen «auf Teufel komm raus» untersagen wollen, ihren eigenen Nachwuchs in der Lehre auszubilden. Niemand vernünftiger käme auf die Idee, den Universitäten zu verbieten, ihren eigenen Lehrkörper selbst auszubilden. Den Fachhochschulen unterbindet man genau das. Fachhochschulen als anwendungsorientiert forschende Hochschule brauchen einen Lehrkörper, der anwendungsorientiert denkt, die Sprache der Wirtschaft spricht und mit der Wirtschaft vernetzt ist. Eine universitäre, akademische Ausbildung mit ein paar Jahren Wirtschaftserfahrung sind gut, aber sie bewegen die Fachhochschulen Schritt für Schritt in Richtung Universität. Auch dem Akademiker ist das Hemd näher als der Rock oder die Alma Mater das Ziel seiner Begierden.

Jede Hochschule sucht sich heute bei einer Stellenbesetzung aus ihrem Bewerberkreis jene Leute aus, die mit einem bestechenden CV<sup>5</sup> aufwarten können. Häufig sind dies Kandidatinnen und Kandidaten, die viele Jahre an einer Universität verbracht und dort sehr gute Forschung gemacht haben. Es ist den Fachhochschulen ganz gewiss nicht zu verbieten, wenn auch sie sich um die Besten bemühen. Und darin liegt die Crux. Wer über Jahre höhere Weihen angestrebt hat, tut sich häufig schwer mit den Niederungen der wirtschaftlichen Anwendungsorientierung. Solange Politik, Wirtschaftsverbände und Bund den Fachhochschulen einen eigenständigen

dritten Zyklus verwehren, schreitet die schleichende Akademisierung an den Fachhochschulen im Schlepptau der Berufungspraxis fort.

FH SCHWEIZ, dem Dachverband Absolventinnen und Absolventen Fachhochschulen, gebührt das Verdienst realisiert zu haben, dass das Profil der Fachhochschulen nur bestehen und erhalten werden kann, wenn die Fachhochschulen auch ihren praxisorientierten Nachwuchs selbst ausbilden können. Zu Recht hat FH SCHWEIZ einen praxisorientierten eigenständigen dritten Zyklus für die Fachhochschulen gefordert. Der dritte Zyklus ist aber nach wie vor ein politisches Tabu-Thema. Dabei steht bis heute nirgendwo fest, wie dieser (an den Fachhochschulen) aussehen sollte oder könnte. Stillschweigend setzt man einen dritten Zyklus an den Fachhochschulen mit einem PhD<sup>6</sup> an den Universitäten gleich. Ein dritter Zyklus könnte ja auch darin bestehen, F&E in Kooperation mit einer Fachhochschule in einem Wirtschaftsbetrieb gemacht zu haben, Projekte akquiriert, geplant und ausgeführt und nebenbei – auch das gehört zur Anwendungsorientierung – noch den wirtschaftlichen Nutzen dieser Forschung und deren gesellschaftliche Akzeptanz abgeklärt zu haben, was die Grundlagenforschung per se selten tut. Statt reine Wissenschaftlichkeit stünde dann eben der Nutzen für Gesellschaft und Wirtschaft im Vordergrund. Die FH-Verantwortlichen täten gut daran, sich frühzeitig Gedanken zu einem eigenständigen dritten Zyklus zu machen. Die Blaupause des universitären dritten Zyklus muss in die Sackgasse führen, da schon heute erkennbar ist, dass ein PhD je länger je weniger ein beruflicher resp. wirtschaftlicher Erfolgsgarant ist.

Damit sind die Fachhochschulen heute zwischen zwei dogmatischen Fronten eingeklemmt. Auf der einen Seite sollen sie das heutige Profil der Anwendungsorientierung beibehalten, auf der andern Seite verwehrt man ihnen, den eigenen Nachwuchs durch Einführen eines dritten eigenständigen, anwendungsorientierten Zyklus auszubilden. Bleibt zu hoffen, dass die Fachhochschulen in diesem Dogmenkrieg nicht untergehen. ■

<sup>1</sup> Steht im Lateinischen für Universität = Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden

<sup>2</sup> Eidgenössische Fachhochschulkommission, per 31.12.2015 aufgelöst

<sup>3</sup> Bundesamt für Statistik, Neuchâtel

<sup>4</sup> Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (Bundesgesetz über die Berufsbildung)

<sup>5</sup> Curriculum vitae = Lebenslauf

<sup>6</sup> Doctor of Philosophy

# Industrialisierung und Profilierung: Einblicke in die heutige Hochschullehre

**Wer an Hochschulen denkt, hat wohl kaum jene Bilder im Kopf, die man sich gemeinhin mit dem Begriff der Industrialisierung vorstellt: Die arbeitsteilige, mechanisierte und automatisierte Massenproduktion von Waren und Dienstleistungen in Fabriken des 19. und 20. Jahrhunderts. Und ehrlich gesagt: Als ich mich nach Beendigung meines Studiums vor knapp 20 Jahren für die Hochschule entschieden habe, habe ich das nicht mit der geringsten Vorstellung oder Hoffnung getan, Fabrikarbeiter zu werden.**

Was hat mich vor diesem Hintergrund dazu bewegt, anlässlich des 5. Schweizer Bildungsforums der Fachhochschule St. Gallen vom 30. November 2015 ein Referat zum Thema «Industrialisierung und Profilierung: Einblicke in die heutige Hochschullehre» zu halten und als Reaktion auf die vielen zustimmenden Rückmeldungen diesen Beitrag zum gleichen Thema zu verfassen? Oder anders gefragt: Was ist in den vergangenen rund 20 Jahren passiert, das ich unbedingt mitteilen möchte? Welche Entwicklungen haben die Hochschullehre und ihre Akteure in der jüngsten Vergangenheit massgeblich und wie geprägt?

## **Standardisierung und Bürokratisierung der Hochschullehre**

Als Erstes erwähnen möchte ich die Reformpraxis der Hochschullehre der letzten 20 Jahre, allem voran die Bologna-Reform. Sie hat zweifellos einige Arbeitsmarktstatistiken verbessert. Sie war jedoch nicht getragen von einer kulturellen Leitidee, sondern verfolgte letztlich bescheidene Ziele wie die berufliche Verwertbarkeit der Studienabschlüsse oder die internationale Normierung und Standardisierung der Hochschullehre. Und gerade deshalb, weil diese Reformpraxis glaubte, ohne kulturelle Leitidee auskommen zu können, und weil sie auch vor den Fächerkulturen nicht Halt gemacht hat, hat sie grundsätzliche Probleme und Zukunftsgefahren für die Hochschullehre heraufbeschworen.

Sie hat erstens auf einer Makroebene zu einer normativen Akzentverschiebung in der Hochschulbildung weg von den lange Zeit

wegweisenden, auf den preussischen Gelehrten und Bildungsreformer zurückgehenden neuhumanistischen Bildungsidealen hin zur beruflichen Verwertbarkeit der Bildungsabschlüsse geführt und die bildungspolitische Aufmerksamkeit von den Fächern und den Fachinhalten auf die arbeitsmarktbezogenen Wirkungen der Hochschullehre verlagert. Anders als das Postulat der Arbeitsmarktbefähigung stellt das humboldtsche Bildungsideal nämlich das Erkenntnisinteresse und die Idee der Persönlichkeitsbildung sowie die Freiheit und Einheit von Forschung und Lehre in den Mittelpunkt. Die Hochschullehre dient demnach nicht in erster Linie der Ausbildung für einen Beruf, sondern sie vermittelt das notwendige Wissen, um am Prozess der Forschung teilzuhaben. Die Forschung ihrerseits ist nicht abgekoppelt von der Lehre, sondern fliesst in die Lehre ein. Dies, und nicht die Dauer des Verbleibs im Bildungssystem, definiert nach Humboldt die Hochschulbildung. Hielte man an dieser für die europäische Hochschulbildung lange Zeit wegweisenden kulturellen Leitidee fest, dann müssten Studiengänge, die ausschliesslich der Ausbildung und nicht der Klärung wissenschaftlicher Erkenntnisfragen dienen und keinerlei wissenschaftliche Methodenkompetenz vermitteln, nicht als Teil der akademischen Bildung, sondern als Teil der höheren Berufsbildung etikettiert werden.

Auf der Mesoebene, also auf der Ebene der Studiengänge, hat die normative Neuausrichtung der Hochschullehre in den vergangenen Jahren eine beispiellose Industrialisierung und Bürokratisierung vorangetrieben. Diese macht sich nicht nur in den Studienformaten und -strukturen, sondern auch inhaltlich bemerkbar. Die von Humboldt geprägte Metapher des «einsamen und freien Gelehrten» wurde sukzessive ersetzt durch jene des «Wissensarbeiters», der zusammen mit anderen Wissensarbeitern im «Team» auf der Grundlage von klar definierten Modulvorgaben die gleichen Leistungsanforderungen und Inhalte vermittelt. Damit wurde aber vielen Lehrenden die Möglichkeit genommen, individuelle Forschungsinteressen mit ihren eigenen Lehrveranstaltungen zu verbinden. Industrialisierung heisst weiter Normierung und Standardisierung des Ressourceneinsatzes. In der Hochschullehre



**Prof. Dr. José Gomez,**  
dipl. HdL HSG  
Leiter des Zentrums für  
Hochschulbildung ZHB-  
FHS, Mitglied der Weiter-  
bildungsgeschäftsleitung  
WBZ-FHS und Professor  
für Volkswirtschaftslehre  
an der FHS St. Gallen  
jose.gomez@fhsg.ch

manifestiert sich dies über vordefinierte Stundenpauschalen für zahlreiche, mehr oder weniger stark zerstückelte Aktivitäten von Dozierenden. Dazu gehören z.B. Stundenpauschalen für das Halten von Präsenzvorlesungen, die Übernahme von Modulverantwortungen, die Korrektur von schriftlichen Prüfungen oder Seminararbeiten, die Weiterentwicklung von Modulen, Projektcoachings, die Betreuung von Abschlussarbeiten oder gar die Teilnahme an Lehrkonventen. All diese Teilaktivitäten müssen unter Beteiligung der Dozierenden geplant, aufeinander abgestimmt, erfasst, überprüft, bei Bedarf wieder korrigiert und finanziell verbucht, also mit einem hohen bürokratischen Aufwand verarbeitet werden.

Aber warum sind Industrialisierung und Normierung der Hochschullehre überhaupt ein Problem? Warum soll ein Prinzip, das in den Naturwissenschaften und der industriellen Produktion von Gütern überwältigende Erfolge hervorgebracht hat, nicht auf die Bildung übertragen werden? Folgt man der naturwissenschaftlichen Logik, dann ist Standardisierung immer dann gerechtfertigt, wenn mit denselben Verfahren und Mitteln unter den gleichen Bedingungen (also in Laborsituationen) die gleichen (gewünschten) Ergebnisse reproduziert werden können. Gemäss der neueren Komplexitätstheorie gelten aber gerade Erziehung und Bildung als Prototypen des Komplexen. Typisch dafür sind deren Nicht-Standardisierbarkeit und bedingte Planbarkeit sowie die grundsätzliche Unvorhersehbarkeit der künftigen Ereignisse. Mit anderen Worten: Unterricht bleibt, als personale Interaktion, stets risikoreich, nicht linear und ergebnisoffen, gerade was Verstehens- und Verständigungsprozesse angeht. Und wenn man etwas technisch oder methodisch nicht genau festlegen kann, dann müssen den handelnden Personen entsprechende Spielräume gelassen werden. Damit soll nicht der Willkür, der Beliebigkeit oder dem «anything goes» das Wort geredet werden. Natürlich muss sich die Handlungsautonomie innerhalb eines Rahmens bewegen und natürlich macht auch im Zusammenhang mit der Gestaltung von Bildungsprozessen das Streben nach Evidenz und darauf aufbauenden Schlussfolgerungen Sinn. Dies darf aber nicht mit der technologiegetriebenen

vollkommenen Vermessung, Normierung und Standardisierung der Bildungslandschaft verwechselt werden.

### **Akademisierung der Berufsbildung und Verberuflichung der Hochschulbildung**

Die Reformen im Hochschulbereich der letzten Jahre haben aber nicht nur mehr Standardisierung und Bürokratisierung mit sich gebracht, sondern auch zu einer Konvergenz zwischen den verschiedenen Hochschultypen sowie zwischen der beruflichen und akademischen Bildung geführt. Die mit der Standardisierung und dem Wettbewerb um Studierende und Dozierende einhergehenden Differenzierungsbemühungen sowie die Umbildung zahlreicher Berufsausbildungsgänge zu Hochschulstudiengängen haben verstärkt Studiengänge mit einem spezialisierten, engen beruflich-handlungsorientierten Profil hervorgebracht, welche sich von nichtakademischen Bildungsgängen kaum mehr unterscheiden. Die Folge ist eine zunehmende Akademisierung der Berufsbildung und eine Verberuflichung der Hochschulbildung. Als Reaktion darauf streben einzelne Hochschulen danach, den Status einer sog. «Elitehochschule» zu erlangen, mit einem vermehrt wissenschaftlich-forschungsorientierten und internationalen Profil. Um zur Elite zu gehören, unterwerfen sie sich freiwillig internationalen Rankings und riskieren dabei einen erheblichen Verlust an bildungspolitischer und institutioneller Autonomie. Diese beiden Differenzierungsstrategien – internationale Spitzenforschung auf der einen versus praktische Verwertbarkeit auf der anderen Seite – sind für die Qualität der Hochschullehre zur Gefahr geworden, denn beide Profilierungsstrategien haben nicht zwingend ein Interesse an der Einheit von Forschung und Lehre und engagierten, autonomen Hochschullehrern. Gefragt sind vielmehr hoch spezialisierte Spitzenforscher sowie erfolgreiche Praktiker und Dienstleister, welche Drittmittel beschaffen.

### **Rückbesinnung auf mehreren Ebenen**

Wie kann die Hochschullehre wieder gestärkt und weiterentwickelt werden? Nach meinem Dafürhalten bedarf es als Antwort auf die tiefgreifenden normativen und strukturellen Reformen einer Rückbesinnung auf mehreren Ebenen.

Als Erstes plädiere ich für eine Rückbesinnung auf das neuhumanistische Bildungsideal, also auf das «Original». Und ich denke nicht nur, dass sich die Universitäten, sondern auch die anwendungsorientierten Schweizer Fachhochschulen darauf besinnen sollten. Gemäss dem schweizerischen Hochschulgesetz (HFKG) obliegt den Schweizer Fachhochschulen explizit der Auftrag, durch praxisorientierte Studien und durch anwendungsorientierte Forschung und Entwick-

lung, auf jene berufliche Tätigkeiten vorzubereiten, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern (Art. 26 HFKG). Ohne eine Ausrichtung der Fachhochschullehre an den Wissenschaften und ohne die Verbindung von Forschung und Lehre dürfte dieser Bildungsauftrag kaum in der geforderten Qualität erfüllbar sein. Die Rückbesinnung auf das neuhumanistische Bildungsideal ist aber auch deshalb zu empfehlen, weil es historisch gesehen gerade dieses Bildungs-Paradigma war, welches massgeblich zur De-Instrumentalisierung der Universitäten und aufgrund seines immanenten Innovationspotenzials zur wissenschaftlich-technischen und ökonomischen Blüte der europäischen Zivilisation beigetragen hat.

Zweitens tut in der Hochschullehre meines Erachtens eine Rückbesinnung auf die Fachwissenschaften und die eigentliche Rolle des Hochschullehrers dringend Not. Wie der australische Erziehungswissenschaftler John Hattie in einer Synthese von über 900 Meta-Analysen zeigt, gehören Lehrpersonen zu den wirkungsvollsten Einflüssen beim Lernen. Wirkungsvolle Hochschullehrer verfügen über hervorragende Fachkenntnisse, zeigen Leidenschaft und Faszination für ihr Fach und können ihre Studierenden kognitiv-fachlich herausfordern und für ihr Fach begeistern. Erfolgreiche Hochschullehrer sind zudem Lehrer, die noch Lehrer und nicht nur Lernbegleiter, Berater oder Dienstleister sein wollen. Es sind Personen, die bereit sind, die eigene Haltung, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie das Umfeld, in dem sie tätig sind, im Lichte der Evidenz kritisch zu hinterfragen und weiter zu entwickeln. Erfolgreiche Hochschullehrer sind mit anderen Worten auch Personen, die stets noch mehr wissen und noch besser können wollen, was sie können. Um sich als Hochschullehrer im genannten Sinne fokussieren und entfalten zu können, müssen in der Hochschullehre das Ausmass an Bürokratisierung, Normierung, Standardisierung und Fremdsteuerung drastisch reduziert und die Autonomie der Lehrenden sowie der Stellenwert der Fachwissenschaften gegenüber der «Praxis» wieder deutlich erhöht werden. Also wenn schon Wettbewerb, dann Wettbewerb um die besten Hochschullehrer, die besten Erkenntnisse, Fachinhalte und Theorien. Drittens braucht es eine Rückbesinnung auf die ursprüngliche und eigentliche Rolle von Studierenden. Das im Zuge der Ökonomisierung der Bildung verbreitete Rollenbild, wonach Studierende als «Kunden» zu betrachten und behandeln sind, ist geradezu grotesk, wenn man sich vor Augen hält, dass diese Kunden Prüfungen schreiben, Zensuren erhalten und unter Umständen sogar hinausselektioniert werden. Studierende sind keine Kunden. Student oder Studentin zu sein, heisst, neugierig, wissbegierig und bereit zu

sein, viele Mühen, Entbehrungen und Anstrengungen auf sich zu nehmen und sich an den gewonnenen Erkenntnissen und den erarbeiteten Erfolgen zu erfreuen. Diese Fähigkeiten und Voraussetzungen sollten im Rahmen der Hochschullehre gefordert und gefördert werden.

Wie gesagt: Ich wollte nie Fabrikarbeiter werden. Ich wollte Hochschullehrer werden, wegen der Faszination für das Fach, das ich unterrichtete, und weil ich das Handwerk erlernen wollte, um Studierenden – nicht Kunden – «mein» Fach näher zu bringen und sie für «mein» Fach zu begeistern. Und ich wollte meine Studierenden auf diesem Weg nicht sich selbst überlassen oder sie nur begleiten und beraten, sondern ich wollte sie anleiten und herausfordern, ihnen Rückmeldungen geben, mit ihnen in einen fachlichen Diskurs treten und, warum auch nicht, von ihnen lernen. ■

# Conférence HES et HEP du Buergenstock 2016 : «Les systèmes qualité et les cultures qualité »



**Hervé Bourrier,**  
Ingénieur mécanique au  
Service de la Ra&D à la  
Haute école d'ingénierie et  
d'architecture de Fribourg,  
Prof HEG-FR Logistique,  
membre de swissfaculty,  
président fh-ch

Les 8 et 9 janvier dernier, c'est la pluie qui a accueilli, dans la ville la plus arrosée de notre pays, les participants de la 12<sup>ème</sup> «Bürgenstock-Konferenz der Schweizer Fachhochschulen» devenue, la «Bürgenstock-Konferenz der Schweizer Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen». En effet, depuis cette année les Hautes Ecoles Pédagogiques ont intégré cette conférence; suite logique car plusieurs d'entre-elles font partie de nos HES. Le temps était donc de circonstance pour en affronter le thème : « Les systèmes qualité et les cultures qualité ».

Crispino Bergamaschi, Président de la Chambre des HES et Président de la FHNW a ouvert, pour la dernière fois, cette édition avec tout l'enthousiasme et la générosité qu'on lui connaît. En 2017, Markus Hodel, recteur de la Hochschule Luzern, reprendra le flambeau. Si les étudiantes sont majoritaires dans nos HES nos directions, par contre, semblent être en grande majorité masculines et les costumes sombres dominaient la conférence. C'est à Mme Luciana Vaccaro, Rectrice de la plus grande HES Suisse avec 20 000 étudiant-e-s, comme elle se plaît à le rappeler régulièrement, que revint l'honneur d'ouvrir les débats en présentant les résultats de la recherche sur la qualité dans les HES et HEP suisses. Elle appuya sa présentation sur un rapport élaboré par Hans-Kaspar von Matt de hvmconsulting, sur mandat du comité de la Conférence du Buergenstock 2016 qui, tout en faisant l'état des lieux, donne quelques pistes de réflexion en ce qui concerne les instruments à mettre en place et la grande attention qui doit être portée à l'accréditation institutionnelle. Perçue bien souvent comme une couche administrative et un système de contrôle de plus, les directions doivent faire en sorte que les personnels des écoles s'approprient cette culture de la qualité. Beaucoup de questions restent en suspens, notamment au niveau de l'évaluation de la qualité de la recherche et, selon M<sup>me</sup> Vaccaro, il manque encore un maillon de transmission entre les directions et la base.

Le Prof. Giambattista Ravano, Deputy Director Research and Innovation SUPSI et Vice President Swiss Accreditation Council rappela ensuite que les écoles étaient aussi composées d'étudiants et devaient aussi tenir

compte des partenaires extérieurs tout en respectant un certain nombre de standards qualité. Les écoles doivent veiller à ce que la participation de l'ensemble des acteurs soit effective et que les systèmes qualité puissent être perçus de manière positive. Si la transparence doit être une priorité, il faut aussi que ces systèmes soient simples et évolutifs. Le mot de la fin de sa présentation sera : « La qualité dans l'enseignement supérieur et sa garantie ne va pas de soi et ne peut pas être traité avec des règles restrictives. » Souhaitons que cette phrase ne reste pas un simple vœu.

La Prof. Dr. Elena Wilhelm, Directrice du Développement des Hautes Écoles ZHAW Haute école zurichoise des sciences appliquées, posa ensuite une question fondamentale : « Culture qualité : à quelle fin? » et tenta d'y apporter une réponse en mettant l'accent sur quelques problèmes liés aux incompréhensions de la terminologie et des concepts comme par exemple l'absence de consensus sur la qualité de la formation et la qualité de la recherche ou encore l'emploi des termes «qualité» et «performance» comme synonymes. Et elle termina sa présentation par la présentation de la stratégie de la qualité 2015-2015 de la ZHAW et de la présentation du modèle.

Le Président de la Confédération Johann Schneider Ammann, ayant rejoint l'assemblée en début de soirée, brossa un tableau sur les grands enjeux du moment comme les réfugiés et la situation économique délicate de la Suisse dans une Europe troublée tout en rappelant l'importance de notre système de formation.

Le samedi matin fut consacré à une présentation remarquable de Gerhard Müller, Vice-président de l'Université technique de Munich intitulée « Vers l'accréditation institutionnelle : Communication, création d'une identité et assurance-qualité » dont je vous recommande la lecture. Mais peut-on vraiment comparer nos écoles quand l'université technique de Munich, à elle seule, compte deux fois plus d'étudiants que la plus grande HES de Suisse. Les moyens engagés pour la qualité sont conséquents et si de notre côté nous voulons rivaliser avec ces écoles, nous devons obligatoirement fédérer nos forces, nos compétences et nos connaissances.

Le danois Claus Nygaard, Executive Director Institute for Learning in Higher Education, Copenhagen eu le privilège de clôturer la conférence avec une présentation sur : « Quality Enhancement of University Teaching and Learning through culture and learning space design ». Tout le monde est d'avis que les



Prof. Dr. Crispino Bergamaschi, président de direction Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, président de la chambre des haute écoles spécialisées, et Hervé Bourrier, président fh-ch

modes et les formes d'enseignement doivent évoluer et que la qualité de l'enseignement est liée fortement aux rapports entre enseignant-e-s et étudiant-e-s que l'on devrait orienter vers le partenariat. Mais ce qu'il est possible de réaliser dans le Michigan, à Birmingham ou à Copenhague de par la taille même des campus, n'est pas forcément possible dans notre pays et n'oublions pas que nos écoles et nos institutions sont soumises à des contraintes budgétaires définies par le législateur. Il n'est pas interdit de rêver et de repenser nos approches et nos méthodes de transmission du savoir.

Il est certain que tous les acteurs au service de l'enseignement souhaitent le meilleur pour la jeunesse de notre pays en leur offrant le meilleur système de formation possible mais nous, professeurs, collaborateurs et collaboratrices employés des HES et des HEP, des organismes fédéraux et cantonaux au service de la population suisse nous sommes également des citoyens et citoyennes qui souhaitons une efficacité économique maximale. Ce meilleur, au service de la société, passe par la qualité de l'enseignement qui dépend

aussi de la qualité de la recherche subordonnée elle-même en grande partie à l'économie et c'est ce qui rend non seulement nos métiers difficiles mais surtout passionnants et motivants car il n'y a pas de solution unique pouvant être réglée à grands coups de procédures et de processus. Evitons à tous prix d'enfermer les écoles, les professeur-e-s, les étudiant-e-s et les collaborateurs-trices dans des systèmes de qualité rigides pilotés par des procédures inamovibles mises en place par des théoricien-ne-s loin du terrain. Les présentations ont été claires sur ce sujet ; il n'y a pas de solution miracle ni de chemin unique. Les systèmes doivent par contre être simples, compris de tous et pouvoir être remis en question tout en s'appuyant sur des bases et des standards solides en tenant compte des diversités culturelles et linguistiques dans un environnement national et international.

Certaines écoles ont déjà fait le pas, d'autres sont en chemin mais la participation active et l'implication des personnels et des étudiants dans une véritable culture de la qualité est une des clés de la performance, de l'excellence et de l'efficacité de nos écoles. ■

Vous trouverez l'ensemble des présentations et des documents de la conférence 2016 et des conférences précédentes aux adresses suivantes :

*Français :*

<http://www.buergenstock-konferenz.ch/index.php/fr/conference/2016-fr/documents2016-2>

*Allemand :*

<http://www.buergenstock-konferenz.ch/index.php/de/konferenz/2016/dokumente-2016>

# Conflits de travail, quelques conseils...

Hervé Bourrier, Président fh-ch, Fribourg

Dans nos Hautes Ecoles, comme dans toutes institutions ou entreprises, nous assistons parfois à des conflits de travail. Personne n'a intérêt à ce qu'un conflit s'envenime et donne lieu à des actions disproportionnées, inconsidérées et coûteuses. En confrontant nos expériences nous nous sommes rendu compte que se sont souvent les mêmes erreurs qui sont commises quels que soient la région linguistique et le type d'école. Ces quelques lignes vous livrent quelques réflexions non exhaustives.

## Deux règles de base :

1. Prendre le temps de réfléchir, de repenser à la situation et ne pas agir dans la précipitation.
2. Se faire aider et/ou conseiller dans tous les cas.

## Ce qu'il faut faire :

1. Rester calme, poli et correct vis à vis de ses collègues et de sa hiérarchie et cela quel que soit la situation. Si le dialogue n'est plus possible coupez court à la discussion et convenez d'autres rendez-vous. Faites-

vous accompagner d'une personne neutre ou mieux encore par un médiateur accrédité par les deux parties.

2. Ne démissionnez jamais de votre poste même si la situation est insupportable et vous semble la seule issue possible. Prenez du temps pour la réflexion et ne cédez pas à la pression.
3. Si la confiance existe, discutez, sous le sceau de la confidentialité et du secret de fonction, avec votre service relations humaines ou le service de care management de votre canton.
4. N'enregistrez jamais les conversations sans l'accord des personnes présentes.
5. Dites toujours la vérité. Les personnes qui vous aident doivent avoir connaissance de l'ensemble des faits.
6. Eviter d'avertir les médias. Cela peut nuire à l'image de votre école et le bon vieil adage qui dit qu'il vaut mieux laver son linge sale en famille prend ici toute sa valeur.
7. Eviter absolument de vous mettre « en arrêt maladie » négociez plutôt quelques jours de réflexions ou de congé.

8. Pensez toujours qu'avec votre interlocuteur-trice vous avez un objectif que vous partagez depuis longtemps: celui de contribuer, chacun selon ses compétences et ses responsabilités, au développement et au rayonnement de votre école pour donner le meilleur aux étudiant-e-s.

Nos associations en général, et fh-ch en particulier, poursuivent un seul et même but à savoir celui de participer activement au développement de nos écoles en veillant à ce que les conditions de travail soient les meilleurs possibles. Nos associations sont aussi là pour aider leurs adhérents en difficulté (protection juridique, conseil, médiation, dialogue permanent avec la majeure partie des directions) et permettre à toutes et tous de travailler et de s'épanouir dans un cadre de travail serein, passionnant et enrichissant contribuant ainsi à l'excellence de l'enseignement et de la recherche de nos HES. ■

# Wie gelangen wir mit unseren Informationen an die Basis?

Mitglieder- und Nachwuchswerbung für die Vorstände

Kirchen werden umgenutzt oder verkauft, weil die Räumlichkeiten wegen Austritten und mangelnder Beteiligung an den Gottesdiensten nicht mehr benutzt werden. Turn- und Sportvereine schliessen sich regional zusammen, bilden (Spieler-)Gemeinschaften, um überleben zu können.

Wenn wir uns im Vorstand des fh-ch und in den Sektionen über Desinteresse und über Schwierigkeiten beklagen, mit unserer Tätigkeit zum Wohl aller Dozierenden der Fachhochschulen die Basis für eine Mitgliedschaft zu gewinnen, müssen wir feststellen, dass sich die gesellschaftlichen Voraussetzungen gewandelt haben und auch wir davon betroffen sind. «Tue Gutes und sprich darüber» reicht nicht mehr für das Einholen von Unterstützung in Form von Mitgliedschaft oder minimaler Beteiligung. Es nützt auch nichts, dass wir uns in guter Gesellschaft

mit Kirchen, politischen Parteien und Vereinen befinden und gemeinsam das Klagelied anstimmen.

Die bisher leider meistens ungelöste Fragestellung lautet: Wie gelangen wir mit den Kernbotschaften, unseren Anliegen und Erfolgen an unsere Basis, damit sie die Notwendigkeit der Wahrnehmung von Mitwirkung in Form des Berufsverbandes mit einer Mitgliedschaft honoriert und sich genügend Interessierte an der Vorstandsarbeit beteiligen?

Sollen wir uns moderner Werbemittel bedienen, eine Firma für Telefonwerbung beauftragen oder uns selbst an den freien Abenden ans Telefon hängen? Mir wäre eine solche Tätigkeit ein Graus. Ich mache und mache lieber Vorstandsarbeit in der Form, die ich gern habe und die der Mitwirkung direkt nützt.



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

Wir kommen aber sicher nicht darum herum, uns ernsthaft Gedanken zu machen, um die Distanz zwischen den Vorständen und der Basis zu überwinden, um Mitglieder zu gewinnen und um Nachfolgeprobleme zu lösen. Vollumfänglichen Trost bringt der Spruch nicht, dass jede Dozierengeneration die Folgen des kollektiven Mitwirkungsengagements selbst tragen muss, weil wir uns als Vorstandsmitglieder zu lange und zu stark mit den Anliegen des Verbandes identifiziert und uns für die Fachhochschule engagiert haben.

Wer hat gute, umsetzbare Ideen? ■

## Vaterschaftsurlaub

Travail.Suisse bereitet Volksinitiative vor

**Der Vorstand von Travail.Suisse, dem unabhängigen Dachverband der Arbeitnehmenden, hat an seiner Sitzung vom 9. Dezember 2015 ohne Gegenstimme beschlossen, die Arbeiten zur Lancierung einer Volksinitiative für einen bezahlten Vaterschaftsurlaub an die Hand zu nehmen. Über die Lancierung entscheiden wird die Delegiertenversammlung Ende April 2016.**

Der Vorstand von Travail.Suisse hat nach der gescheiterten parlamentarischen Initiative für einen bezahlten Vaterschaftsurlaub von 10 Tagen von Nationalrat Candinas über das weitere Vorgehen entschieden, damit dem Anliegen für einen angemessenen Vaterschaftsurlaubs zum Durchbruch verholfen werden kann. Der Vorstand von Travail.Suisse stellt fest, dass im Parlament keine Mehrheit für das breit getragene Anliegen aus der Bevölkerung besteht. Bereits vor dem

Vorstoss Candinas scheiterten mehrere Anläufe dazu im Parlament. Das Ergreifen einer Volksinitiative ist deshalb der logische Schritt. Die Stimmberechtigten müssen darüber entscheiden können. Mit einer Volksinitiative hat die Bevölkerung die Möglichkeit, dem Anliegen endlich zum Durchbruch zu verhelfen.

Der Vaterschaftsurlaub ist ein echtes Bedürfnis: Das hat unter anderem die repräsentative Umfrage gezeigt, die Travail.Suisse im Spätsommer dieses Jahres durchgeführt hat. 80 Prozent der Stimmberechtigten sind dafür, dass Väter nach der Geburt eines eigenen Kindes einen gesetzlichen Anspruch auf einen bezahlten Vaterschaftsurlaub haben. Heute wird den meisten Vätern höchstens ein freier Tag gewährt. Nur wenige Unternehmen sehen einen Urlaub von 10 Tagen vor. Und ganz rar sind jene, die einen echten Vaterschaftsurlaub von mindestens 20 Arbeitstagen anbieten.

Der Vorstand von Travail.Suisse will deshalb eine Volksinitiative lancieren. Er hat die Geschäftsleitung mit der Vorbereitung einer Volksinitiative für einen Vaterschaftsurlaub von 20 Arbeitstagen beauftragt. Gleichzeitig werden die 11 Mitgliedsverbände von Travail.Suisse eingeladen, die Volksinitiative zu unterstützen. Parallel werden weitere Verbände und Organisationen ausserhalb von Travail.Suisse für eine Unterstützung der Volksinitiative angefragt. Es ist das erklärte Ziel von Travail.Suisse, mehrere Organisationen aus der Zivilgesellschaft in einer breiten Allianz vereinen zu können. Zusammen mit diesen Organisationen soll die Initiative dann Anfang Mai 2016 gestartet werden. Definitiv über die Lancierung der Initiative zum Vaterschaftsurlaub entscheiden wird die Delegiertenversammlung von Travail.Suisse Ende April des nächsten Jahres. ■

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



Nationale Tagung zu  
Lernforschung und Hochschullehre  
30. April 2016, 9.30 – 17 Uhr  
UniS, Universität Bern

# Viel gelernt – nichts verstanden? Kognitionspsychologische Erkenntnisse für die Hochschullehre

Wo steht die Lernforschung aktuell? Wie können wir Forschungsergebnisse für optimiertes Lernen sowie optimierte Lehre an Hochschulen nutzen? Welche Konsequenzen folgen daraus und wo gibt es Handlungsbedarf?

Diese und weitere Fragen werden anlässlich der nationalen Tagung an der Universität Bern diskutiert.

Anmeldung bis zum 15. April 2016 auf [www.cclm.unibe.ch](http://www.cclm.unibe.ch)



Vizerektorat Lehre  
in Kooperation mit  
**Center for Cognition, Learning and Memory**  
(Zentrum für Kognition, Lernen und Gedächtnis CCLM)  
**Hochschuldidaktik & Lehrentwicklung**  
(Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW)

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

**UNIVERSITÄT  
BERN**