



Thematische Vielfalt und strategische Steuerung – auch im Personalbereich
Von der Lehranstalt zur Hochschule mit vierfachem Leistungsauftrag

Hochschule Luzern
22. November 2022

Sie haben mich auf eine lange Reise geschickt

- Woher wir kamen – und wohin wir möchten
- Entwicklung der Fachhochschulen in der Schweiz
- Auswirkungen auf die Personalpolitik an Fachhochschulen

Barbara Haering – was ich mitbringe für diese Reise



Politik / Governance

Präsidentin der Kommission
Wissenschaft, Bildung und
Kultur des Nationalrats bei der
Einführung des Fachhochschul-
gesetzes (FHSG) 1995

Ehem. Mitglied FH-Beiräte

P/VP/Mitglied universitärer
Hochschulräte



Beratung und Evaluation

Volkswirtschaftliche Wirkungen einer
FH auf einen Trägerkanton, 2022/23

Beratung EHL bzgl. Personalkategorien
und Lohnzusammensetzungen, 2022

Organisationsgutachten EHL 2022

Organisationsgutachten HES-SO, 2021

Management Fusion OST, 2019

Grundlagenstudie zur OST, 2018

Evaluation Leistungsvereinbarung
FHNW, 2018

.....

Entwicklungs- und Finanzplan FH, 1998



Forschung und Lehre

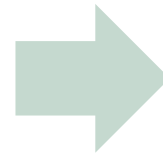
Durchlässigkeit im Bildungssystem
Schweiz

Umsetzung grundlegender Politik-
entscheide durch Verwaltungen

Wie Verwaltungen von externer
Beratung profitieren können

Woher kamen wir? Und wohin möchten wir?

- **Startpunkte:** Bildungssysteme in Europa der 50er Jahre waren durch fehlende Chancengleichheit und pädagogische Konzepte der Vorkriegszeit geprägt.
- **Tradition:** Ein hierarchisches Gesellschafts- und Familienbild stand der bildungsbezogenen Förderung v.a. von Frauen entgegen.
- **Politik:** Es war die erste grosse Koalition der BRD, die 1966 Bildung in den Fokus nahm. Hinzu kam die 68-Bewegung („Unter den Talaren der Mief von 1000 Jahren“).
- **Schweiz:** Es gelten weitgehend föderale Zuständigkeiten im Bildungswesen.



- **Aufklärung und Emanzipation:** Demokratisierung des Wissens und weg von hierarchischem Lehr-/Lernverhalten.
- **Chancengleichheit:** Ausgleich von Disparitäten in Bildungschancen – regional, genderbezogen sowie sozial.
- **Arbeitsmarkt:** Wachsende, sich wandelnde Anforderungen an Arbeitskräfte sollen erfüllt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft zu sichern.
- **Durchlässigkeit** des Bildungssystems mit Blick auf die Stärkung der Chancengleichheit als gemeinsames Ziel von Bund und Kantone.

Ab 1990er-Jahre – die Höheren Fachschulen reichen nicht mehr

Startpunkte

- Die Wirtschaft rief nach besser qualifizierten Arbeitskräften für das mittlere Kader.
 - Diplome der Schweizer Technika (Höhere Fachschulen) wurden im Ausland immer weniger anerkannt.
 - Wir wollten mit Entwicklungen in Europa gleichziehen – vor und nach der Abstimmung zum EWR.
- **1990er:** Stärkung der Qualifikation von Lehrabsolvent:innen und der Durchlässigkeit auf Hochschulstufe; Anerkennung Schweizer Abschlüsse auch im Ausland führten auf Bundesstufe zur Etablierung der Fachhochschulen und der Berufsmaturität sowie zur Einführung der Pädagogischen Hochschulen durch die Kantone.
 - **1999:** Bund erhielt mit der revidierten Bundesverfassung spezifische Kompetenzen bzgl. Berufsbildung (Art. 63 Abs. 1).
 - **2006:** Neuer Bildungsartikel in der Bundesverfassung (Art. 61a): «Bund und Kantone sorgen gemeinsam im Rahmen ihrer Zuständigkeiten für eine hohe Qualität und Durchlässigkeit des Bildungsraumes Schweiz.»

Von höheren Fachschulen zu Fachhochschulen – ein grosser Gump!

Aspekte	Höhere Fachschulen	Fachhochschulen
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> • Lehre 	<ul style="list-style-type: none"> • Vierfacher Leistungsauftrag: Lehre, Weiterbildung, F&E, Dienstleistungen
Hauptzugang	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrabschluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsmatura, gymnasiale Matura/Praktikum
Lehre	<ul style="list-style-type: none"> • Diplom • Kein BA 	<ul style="list-style-type: none"> • BA, (MA), Weiterbildung (kostendeckend) • Kein Promotionsrecht
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendungsorientierte Forschung • Aber: Wettbewerb um Forschungsmittel verstärkt Grundlagenorientierung
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Schulintern und durch Träger 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionelle Akkreditierung • Zunehmend: Peer Reviews bzgl. Disziplinen
Bezugssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Früher: Regional, national • Heute: Regional, national, international

Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt!

„On aurat environ une douzaine d’HES!“

- Geplant war ursprünglich das Upgraden einiger Höherer Fachschulen/ Technika zu Fachhochschulen – und dies mit Finanzierung des Bundes.
- Ein System von Mehrspartenhochschulen unter der Trägerschaft einzelner oder mehrerer Kantone stand nicht im Skript.
- Es zeigte sich, dass der Bund weder die Mittel noch die politische Kraft besass, besagtes Dutzend auszuwählen. In der Folge übernahmen die Kantone den Lead in der Etablierung der Fachhochschulen – dem damaligen BBT kam die Aufgabe der Genehmigung zu.



Wie diese neue Fachhochschullandschaft startete....

	Zuständigkeiten des Bundes
Aspekte	1995
Fachdisziplinen der Fachhochschulen	<ul style="list-style-type: none">• Technik• Wirtschaft• Design



Mit diesem Konzept wären die vorgesehenen ca. 12 FH in etwa passend gewesen!

Hinzu kamen die Pädagogischen Hochschulen.....

Zuständigkeiten des Bundes	
Aspekte	1995
Fachdisziplinen der Fachhochschulen	<ul style="list-style-type: none">• Technik• Wirtschaft• Design

Zuständigkeit der Kantone

Bis heute (und in Zukunft)

- Pädagogik – systemisch den Fachhochschulen zugeordnet und teilweise integriert in die regionale Fachhochschule (FHNW, ZFH)

2004 wurden aufgrund kantonaler Bestrebungen neue Fachdisziplinen integriert

Aspekte	Zuständigkeiten des Bundes		Zuständigkeit der Kantone
	1995	2004	Bis heute und in Zukunft
Fachdisziplinen der Fachhochschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Technik • Wirtschaft • Design 	<ul style="list-style-type: none"> • Technik • Wirtschaft (Recht) • Design • Angewandte Psychologie • Gestaltung und Kunst • Musik • Soziale Arbeit • Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogik – systemisch den Fachhochschulen zugeordnet und teilweise integriert in die regionale Fachhochschule (FHNW, ZFH)

Thematische Vielfalt der Fachhochschulen der Schweiz

Aspekte	Zuständigkeiten des Bundes		Zuständigkeit der Kantone
	1995	2004	Bis heute (und in Zukunft)
Fachdisziplinen der Fachhochschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Technik • Wirtschaft • Design 	<ul style="list-style-type: none"> • Technik • Wirtschaft (Recht) • Design • Angewandte Psychologie • Gestaltung und Kunst • Musik • Soziale Arbeit • Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogik – systemisch den Fachhochschulen zugeordnet und teilweise integriert in die regionale Fachhochschule (FHNW, ZFH)

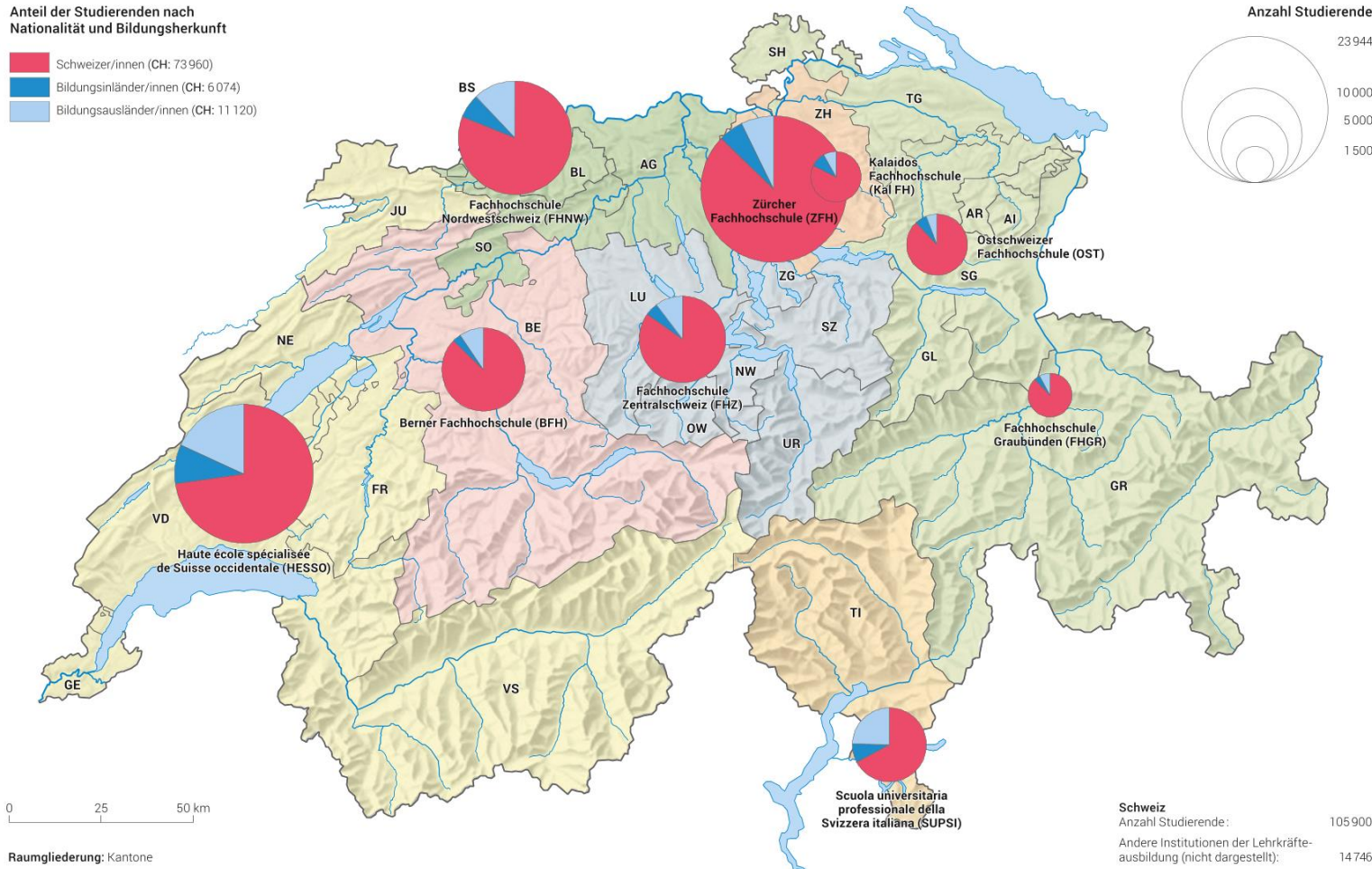


Regionale sowie eine private Mehrspartenhochschulen mit einem vierfachen Leistungsauftrag

- Praxisorientierte BA und zunehmend auch MA
- Umfassende Weiterbildungsangebote
- Anwendungsorientierte Forschung
- KTT – Knowledge and Technology Transfer

Landschaft der Fachhochschulen Schweiz 2020/21

Anteil der Studierenden nach Nationalität und Bildungsherkunft



- Sieben regionale FH getragen von einem oder mehreren Kantonen und die private Kalaidos FH.
- Markante Grössenunterschiede der FH.
- Unterschiede in den Binnenstrukturen der Führung – politisch -> strategisch -> operativ.
- Dies wurde durch die institutionelle Akkreditierung akzeptiert.

Zunehmende Autonomie verbunden mit institutioneller Akkreditierung

Aspekte	Zuständigkeiten des Bundes		Zuständigkeit der Kantone
	1995	2004	Bis heute (und in Zukunft)
Fachdisziplinen der Fachhochschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Technik • Wirtschaft • Design 	<ul style="list-style-type: none"> • Technik • Wirtschaft (Recht) • Design • Angewandte Psychologie • Gestaltung und Kunst • Musik • Soziale Arbeit • Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogik – systemisch den Fachhochschulen zugeordnet und teilweise integriert in die regionale Fachhochschule (FHNW, ZFH)
Grundsätze der Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Kohärenz von politischer, strategischer und operativer Führung (eine Linie) • Voll- oder teilfusionierte Fachhochschulen sowie Verbundstrukturen 		
	1995 FHG <ul style="list-style-type: none"> • Führung durch Vorgaben von BBT/SBFI • Masterplan FH-Entwicklung Bund/EDK 	2015 HFKG <ul style="list-style-type: none"> • Integration Hochschullandschaft Schweiz • Institutionelle Akkreditierung/ Autonomie 	

Lessons learnt 1: Eine grosse Entwicklung!

Die FH sind seit ihrer Einführung in allen Dimensionen einer Hochschulentwicklung weite Wege gegangen:

- Ausbau zu **Mehrspartenhochschulen** – mit Portfolios, die breiter sind als jene der universitären Hochschulen;
- Entwicklung anwendungsorientierter **Forschung und Entwicklung** samt Aufbau von Drittmittel-/ Stakeholder-Netzwerken für **Dienstleistungen**;
- Entwicklung einer forschungsbasierten **Lehre** mit vielfältiger Didaktik und unter Einbezug der Digitalisierung – auch als Folge der Pandemie;
- Aufbau einer wettbewerbsfähigen **Weiterbildung** als klarer Mehrwert;
- Stärkung **akademischer Disziplinen**, wo diese noch schwach waren;
- Aufbau stringenter **Governance** – auch über mehrere Kantone;
- Zunehmende **Autonomie** dank HFKG und institutioneller Akkreditierung.

- Die Leistungen der FH wurden vielfältiger und anspruchsvoller – mit Auswirkungen auch auf Profile der Angehörigen.



FH und universitäre HS: andersartig aber gleichwertig – und immer ähnlicher?

Aspekte	Fachhochschulen	Universitäre Hochschulen
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> Vierfacher Leistungsauftrag: Lehre, Weiterbildung, F&E, Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Ursprünglich: Lehre und Forschung Heute: Lehre, Forschung & je nach Gesetz: Weiterbildung, Dienstleistung, Öffentlichkeitsarbeit
Hauptzugang	<ul style="list-style-type: none"> Berufsmatura, gymnasiale Matura & Praktikum 	<ul style="list-style-type: none"> Gymnasiale Matura oder sur Dossier
Lehre	<ul style="list-style-type: none"> BA, (MA), Weiterbildung (kostendeckend) Kein Promotionsrecht → keine Doktorierende 	<ul style="list-style-type: none"> BA, MA, (weniger) Weiterbildung Promotionsrecht → Doktorierende
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Anwendungsorientierte Forschung Wettbewerb um Forschungsmittel verstärkt aber die Grundlagenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Grundlagenforschung Zunehmender Druck nach Drittmittel verstärkt aber die Anwendungsorientierung
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> Institutionelle Akkreditierung Zunehmend: Peer Reviews bzgl. Disziplinen 	<ul style="list-style-type: none"> Früher nur Peer Reviews bzgl. Disziplinen Heute: Institutionelle Akkreditierung
Bezugssysteme	<ul style="list-style-type: none"> Früher: Regional, national Heute: Regional, national, international 	<ul style="list-style-type: none"> Regional, national, international – je nach Hochschule unterschiedliche Schwerpunkte

Lessons learnt 2: Hochschullandschaft Schweiz im Wandel

Die Hochschullandschaft Schweiz bleibt im Wandel!

- Profile und Ansprüche von FH resp. universitären Hochschulen **nähern sich einander an**.
- Grundlegende Unterschiede bestehen noch bzgl. **Promotionsrecht**, das den FH nicht zusteht. FH verfügen damit auch nicht über Doktorand:innen, was ihre Forschung, deren Finanzierung und die Zusammenarbeit mit universitären Hochschulen beeinflusst resp. beeinträchtigt. In Deutschland erhielten FH vor zwei Jahren das Promotionsrecht.
- Angesichts knapper werdender öffentlicher Mittel wird die **Kohärenz** von Mandat einer Hochschule und ihrem Business-/Finanzierungsmodell wieder an Bedeutung zunehmen. Dies wird auch die Personalpolitik der Hochschulen beeinflussen.

- Die klare **Profilierung** einer Hochschule in der Hochschullandschaft Schweiz sowie die **Kohärenz** von Mandat und Business-/Finanzierungsmodell sind zentral.
- Unterschiedliche Profile von FH und universitären HS stärken die **Qualität** der Hochschullandschaft Schweiz.

Was eine Personalpolitik an (Fach-) Hochschulen sicherstellen muss...

Vielfältige Ansprüche an eine Personalpolitik einer FH

- Hochstehende, forschungsbasierte, engagierte Lehre – auch um konkurrenzfähig zu bleiben
- Hochstehende, anwendungsorientierte F&E – ohne dicke Sockelfinanzierung und Promotionsrecht
- Hochstehende Dienstleistungen (inkl. third mission) – zhd. von Wirtschaft, Behörden und Gesellschaft
- Bereitschaft zur Interdisziplinarität stärken, nicht behindern
- Aufgabenerfüllung der Hochschulführung – und dies auf verschiedenen Ebenen
- Entwicklungsoptionen für Mitarbeiter:innen intern sowie mit Blick auf externe Karrieren



Lessons learnt 3: Entwicklungen zu Personalkategorien

Personalkategorien für akademische Angehörige von FH und universitären HS wurden in den letzten 20 Jahre immer wieder neu diskutiert.

- Wir sahen **Ausdifferenzierungen** der Anstellungskategorien: Professor:innen / Dozierende / Lehrbeauftragte / Wissenschaftl. Mitarbeiter:innen / Assistierende
- Auch universitäre HS differenzieren ihre Anstellungskategorien weiter – auch innerhalb der Professor:innen (tenure track, assistent, full, professor of practice, Titularprofessor). Pauschalmodelle sind dabei die Regel.
- BFS: Dozierende mit Führungsverantwortung / übrige Dozierende / Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeiter:innen / Direktion, administratives und technisches Personal.
- Neu reduzierte der Kanton Zürich per September 2022 die Kategorien der ZFH wieder auf **drei Levels**, mit detaillierten Kriterien und Lohnstufen innerhalb der Levels: Professor:innen, Lehr- und Forschungspersonal sowie Assistierende.



- **Vierfacher Leistungsauftrag** ist als Auftrag für die Hochschule insgesamt zu verstehen und für Teams – nicht aber für jede einzelne Person, dies würde zu Überforderungen führen. Aktivitäten in mehr als einem Leistungsauftrag sind aber wünschenswert, da sich Aufgaben gegenseitig befruchten.
- **Anstellungen** sollen funktions- und kompetenzorientiert gestaltet werden. Funktion und Verantwortung sollen die Anstellung charakterisieren. Dazu braucht es klare Leistungsbeschriebe – und eine offene Diskussion zur Bewertung von Funktionen und Verantwortlichkeiten.
- **Optionen** für vertikale, horizontale und diagonale Karrierepfade sind wichtig – für jene, die langfristig in der Hochschule bleiben sollen. Es braucht zudem Klarheit bzgl. der Anforderungen, die eine Person erfüllen muss, um einen Karriereschritt machen zu können.
- **Employability** muss sichergestellt werden für alle, die eine Laufbahn ausserhalb der FH anstreben sollen und es braucht dazu Ehrlichkeit; Präkarität durch wiederholte Befristungen ist zu vermeiden.
- **Pauschalisierung:** Je mehr (Selbst-) Verantwortung, umso eher funktionieren Pauschalmodelle; bei delegierten Aufgaben ist dies, zum Schutz der Arbeitnehmer:innen, nicht sinnvoll.
- **Flexibilität** ist wichtig mit Blick auf Anpassungen von Regelungen an sich wandelnde Anforderungen.

Lessons learnt 4: Anpassungsfähig bleiben – auch bzgl. Personalpolitik

Die Hochschullandschaft Schweiz wird sich weiter verändern – und die Strategien der Hochschulen ebenfalls. Bezüglich Personalpolitik bedeutet dies:

- HS müssen auch in Personalfragen **wandlungsfähig bleiben** – so wie dies ihr kompetitives Umfeld und ihre institutionellen Strategien sein werden.
- Personalregelungen müssen drei Aspekte beachten: Es braucht eine **umfassende Personalpolitik** mit klaren Zielsetzungen; es braucht Information und **Einbezug** der Betroffenen – v.a. in der Phase der normativen Entscheide zu Beginn eines Prozesses und es braucht Elemente der **Besitzstandswahrung**.
- HS und Politik müssen **entscheidungsfähig** bleiben – sowohl auf politisch/strategischer Ebene als auch operativ, um sich rechtzeitig im sich wandelnden Umfeld der Hochschullandschaft erfolgreich positionieren zu können.

- **Überdies:** Personalpolitik umfasst viel mehr als Anstellungskategorien!
- Es geht um das Gesamtpaket der Anstellungsbedingungen und um die damit verbundene Personalführung.

Impressum

Barbara Haering GmbH
+41 79 446 71 20
hello@barbara-haering.ch
barbara-haering.ch

Universitätsstrasse 9
CH-8006 Zürich

Follow me

