

Eidgenössische Fachhochschulkommission
Commission fédérale des hautes écoles spécialisées
Commissione federale delle scuole universitarie professionali
Commissiun federala dallas scuolas otas professiunalas

EFHK
CFHES
CFSUP
CFSOP

FACHHOCHSCHULEN 2002

Bericht über die Schaffung der Schweizer Fachhochschulen

Eidgenössische Fachhochschulkommission EFHK
17. Juni 2002

Geschäftsstelle - secrétariat - segretariato - secretariat

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, Fachhochschulen

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, hautes écoles spécialisées

Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia, scuole universitarie professionali

Uffizi federal per la furmaziun professiunala e per la tecnologia, scuolas otas professiunalas Fax:

✉ Effingerstrasse 27
3003 Bern

☎ +41 31 325 03 93

+41 31 324 92 47

- Herausgeberin:** Eidg. Fachhochschulkommision EFHK
- Autorin:** Dr. Margrit Stamm
- Auskunft:** Dr. Heinz Knecht, Präsident EFHK, Zürich, Tel. 079 404 36 36
Prof. Dr. Dres h.c. Rolf Dubs, wissenschaftlicher Leiter Swiss Peer Review,
St. Gallen, Tel. 071 224 26 30
Dr. Margrit Stamm, wissenschaftliche Leiterin Bericht „Fachhochschulen 2002“,
Aarau, Tel. 062 824 87 27
- Originaltext:** Deutsch
- Vertrieb:** Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, BBT, Fachhochschulen, Effinger-
strasse 27, 3003 Bern, mail: info@bbt.admin.ch,
- Internet:** www.bbt.admin.ch

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	3
ÜBERSICHT	7
1. AKTUELLE SITUATION UND AUSGANGSLAGE	11
2. DER ZWISCHENBERICHT ALS ETAPPENZIEL	13
3. PROZESSBEGLEITUNG UND QUALITÄTSÜBERPRÜFUNG	14
4. DER BLICK AUFS GANZE: DIE FACHHOCHSCHULLANDSCHAFT SCHWEIZ AM ENDE DER AUFBAUPHASE	18
4.1 Strategieentwicklung/Führungsorganisation.....	19
4.2 Personalmanagement.....	23
4.3 Diplomausbildung.....	28
4.4 Erweiterter Leistungsauftrag.....	34
4.5 Auflagenerfüllung.....	41
4.6 Metaevaluation des Qualitätsmanagements.....	41
4.7 Erkenntnisse aus der Peer Review.....	44
5. DER SPEZIFISCHE BLICK AUF DIE SIEBEN FACHHOCHSCHULEN	59
6. GESAMTBEURTEILUNG	62
6.1 Gesamtbeurteilung als Zielerreichung.....	62
6.2 Gesamtbeurteilung aus der Sicht der Fachhochschulen.....	66
7. REFLEXIONEN DER EFHK	67
8. PERSPEKTIVEN: INTEGRATION, AKZEPTANZ UND ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN IM SCHWEIZERISCHEN UND INTERNATIONALEN KONTEXT	68
8.1 Integration der Fachhochschulen in die Hochschullandschaft.....	68
8.2 Anerkennung der Fachhochschul-Diplome im Ausland.....	69
8.3 Entwicklungen im Ausland.....	70
8.4 Steuerung und Autonomie der Hochschulen.....	70
Anhang	73
ANHANG I: PORTRAITS DER SIEBEN FACHHOCHSCHULEN	75
SCUOLA UNIVERSITARIA DELLA SVIZZERA ITALIANA (SUPSI)	75
1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation.....	75
2. Personalmanagement.....	76
3. Diplomausbildung.....	76
4. Erweiterter Leistungsauftrag.....	77
5. Beurteilung durch die Peer Review.....	77
6. Qualitätsmanagement.....	77
7. Auflagen.....	78
8. Gesamtbeurteilung.....	78
9. Empfehlungen.....	78

HAUTE ÉCOLE DE LA SUISSE OCCIDENTALE (HES-SO)	79
1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation.....	79
2. Personalmanagement	80
3. Diplomausbildung.....	81
4. Erweiterter Leistungsauftrag	81
5. Beurteilung durch die Peer Review.....	82
6. Qualitätsmanagement	82
7. Auflagen.....	82
8. Gesamtbeurteilung.....	82
9. Empfehlungen.....	83
BERNER FACHHOCHSCHULE (BFH)	83
1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation.....	83
2. Personalmanagement	85
3. Diplomausbildung.....	85
4. Erweiterter Leistungsauftrag	85
5. Beurteilung durch die Peer Review.....	86
6. Qualitätsmanagement	86
7. Auflagen.....	86
8. Gesamtbeurteilung.....	86
9. Empfehlungen.....	87
FACHHOCHSCHULE ZENTRALSCHWEIZ (FHZ)	87
1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation.....	87
2. Personalmanagement	88
3. Diplomausbildung.....	89
4. Erweiterter Leistungsauftrag	89
5. Beurteilung durch die Peer Review.....	90
6. Qualitätsmanagement	90
7. Auflagen.....	90
8. Gesamtbeurteilung.....	90
9. Empfehlungen.....	91
FACHHOCHSCHULE OSTSCHWEIZ (FHO)	91
1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation.....	91
2. Personalmanagement	93
3. Diplomausbildung.....	93
4. Erweiterter Leistungsauftrag	94
5. Beurteilung durch die Peer Review.....	94
6. Qualitätsmanagement	94
7. Auflagen.....	94
8. Gesamtbeurteilung.....	94
9. Empfehlungen.....	95
FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ (FHNW)	95
1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation.....	95
2. Personalmanagement	97
3. Diplomausbildung.....	97
4. Erweiterter Leistungsauftrag	98
5. Beurteilung durch die Peer Review.....	98
6. Qualitätsmanagement	98

7.	Auflagen.....	98
8.	Gesamtbeurteilung	99
9.	Empfehlungen.....	99
ZÜRCHER FACHHOCHSCHULE (ZFH)		99
1.	Strategieentwicklung und Führungsorganisation.....	99
2.	Personalmanagement.....	100
3.	Diplomausbildung.....	101
4.	Erweiterter Leistungsauftrag.....	101
5.	Beurteilung durch die Peer Review.....	102
6.	Qualitätsmanagement.....	102
7.	Auflagen.....	102
8.	Gesamtbeurteilung	102
9.	Empfehlungen.....	103
ANHANG II: ABKÜRZUNGEN UND ZAHLENMATERIAL		105
ANALYSE DER ANZAHL STUDIERENDEN JE STUDIENGANG (NACH FACHBEREICHEN).....		107

Übersicht

Die hier vorgelegte Gesamtberichterstattung liefert eine Bilanz der Eidgenössischen Fachhochschulkommission (EFHK) über den Aufbau der Fachhochschulen im Zeitraum von 1996 bis 2003. Auf der Grundlage des Zwischenberichts vom 8. August 2000 dokumentiert und beurteilt sie Werdegang und Status quo dieses grossen Reformwerks und zeigt den Handlungsbedarf im Hinblick auf die Erneuerung der Genehmigungen bis Ende 2003 auf. Die Berichterstattung basiert auf einer dreiphasigen Evaluation, an der nationale und internationale Experten, die EFHK, die Kommission für Technologie und Innovation (KTI), aber auch die Fachhochschulen selbst mit ihrer Eigenperspektive beteiligt waren. Dieser Gesamtbericht bilanziert die seit sechs Jahren laufenden Fachhochschulentwicklung bis Ende März 2002¹. Als Momentaufnahme kann er die in allernächster Zukunft geplanten, dynamischen Entwicklungen an den einzelnen Fachhochschulen nicht mehr berücksichtigen und auch die durch die ‚Erklärung von Bologna‘ zu erwartenden Veränderungen lediglich im vorausschauenden Sinne gedanklich fassen. In seinem Mittelpunkt steht deshalb:

- (a) die qualitative und quantitative Bilanzierung im Sinne einer bewertenden Zielerreichung
- (b) die Beurteilung der Qualität der Fachhochschulen insgesamt und im Einzelnen in Form von begründeten Stärken-Schwächen-Profilen
- (c) die Darstellung des Handlungsbedarfs im Hinblick auf den Abschluss der Aufbauphase Ende 2003, die Genehmigungserneuerungen und die Konsolidierungsphase von 2004 bis 2007.

Reformieren und Investieren – auf diese komplementäre Kurzformel lassen sich die Aufgaben der Fachhochschulreform der letzten sechs Jahre bringen. Im Ganzen gesehen fällt die Gesamtbilanz der Fachhochschulreform zwar positiv aus, doch gilt es, einige Differenzierungen und Einschränkungen anzubringen. Positiv ist die Bilanz insofern, als bezüglich der Erreichung der vom Bundesrat vorgegebenen Ziele substantielle Fortschritte erreicht worden sind. Eher durchzogen fällt das Urteil insofern aus, als die Fortschritte klar langsamer erfolgen als ursprünglich angestrebt worden ist. Mit aller Deutlichkeit zeigt sich, dass der Aufbau der Fachhochschulen ein komplexer, langwieriger und kräftezehrender Prozess ist. Trotzdem überwiegt in fast allen Fachhochschulen die Ansicht, die Geschwindigkeit der Reform sei zwar zu hoch, der Druck seitens der Bundes jedoch unabdingbar gewesen, damit Entwicklung und Veränderung überhaupt stattgefunden habe. Entsprechend hoch waren und sind die Anstrengungen der Trägerschaften, der Schulleitungen und des gesamten Lehrkörpers und Mitarbeiterstabes. An jeder Fachhochschule sind unzählige Schritte, grosse und kleine, kontinuierliche und sprunghafte, auf dem Weg zum Ziel getan worden. Viele Einzelpersonen haben ihre gesamte Arbeitskraft bis zur Belastungsgrenze für ihre Schule eingesetzt. Es ist der EFHK deshalb ein Anliegen, alle diese Leistungen und die grosse Bereitschaft der Beteiligten zum Dialog zu verdanken.

Am Ende der Aufbauphase stehen Zielerreichung und Bilanzierung im Mittelpunkt. Für die Aufbauphase von 1996 bis 2003 hat der Bundesrat die Ziele der gesamtschweizerischen Entwicklung der Fachhochschulen hinsichtlich Leistungsauftrag, Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkten sowie Regional- und Forschungspolitik bestimmt. Es sind dies namentlich:

- der Aufbau profilierter Fachhochschulen
- Kooperation und (internationale) Integration
- Kompetenzaufbau im erweiterten Leistungsauftrag und Valorisierung des Wissens
- Förderung von Exzellenz und Qualitätspflege.

¹ Die wesentlichen Entwicklungsschritte der einzelnen FH sind nachträglich im Bericht bis Ende März 2002 aufdatiert worden und in die Beurteilung der EFHK eingeflossen.

Die Erreichung dieser Ziele lässt sich wie folgt kommentieren:

FACHHOCHSCHULEN MIT PROFIL

Zielsetzung: Stabilisierung der Bildungsgeografie, Konzentrations- und Schwerpunktbildung in Ausbildung und Forschung, verbunden mit einem Abbau des Überangebots an Studienplätzen.

Zielerreichung: Hinsichtlich der Bildungsgeografie haben sich die sieben Fachhochschulen zwar stabilisiert, aber ihre Profilierung schreitet langsam voran. Es mangelt insbesondere an echter Schwerpunktbildung und Angebotskonzentration.

ZUSAMMENARBEIT UND INTEGRATION

Zielsetzung: Nationale und internationale Kooperation der Fachhochschulen und universitären Hochschulen; internationale Anerkennung und Einbettung in die europäische Hochschulpolitik.

Zielerreichung: Sowohl die Kooperation zwischen den Fachhochschulen als auch mit den universitären Hochschulen ist nach anfänglichen Berührungängsten gut angelaufen. Die internationale Zusammenarbeit ist vielfältig. Was noch aussteht ist die Systematik der Kooperationen sowie die klare thematische Abgrenzung von Ausbildungs- und Forschungsinhalten zwischen universitären Hochschulen und Fachhochschulen. Zudem ist die Regelung der Zugangswege ('Passerellen') zu den Fachhochschulen resp. von den Fachhochschulen zu den universitären Hochschulen noch nicht zufriedenstellend gelöst.

KOMPETENZAUFBAU IM ERWEITERTEN LEISTUNGSaufTRAG UND VALORISIERUNG VON WISSEN

Zielsetzung: KTI-Projektförderung, Aufbau von aFuE, Dienstleistungen und Weiterbildungsangeboten, Nationale Netzwerke, Verbreitung des Wissens in Industrie und Gesellschaft und umgekehrt.

Zielerreichung: Der Aufbau des erweiterten Leistungsauftrags ist vorangeschritten. Die Anzahl der durch die KTI und weitere Partner geförderten Projekte zeigen dies. Schwierigkeiten ergeben sich noch für junge aFuE-Einrichtungen (Wirtschaft, Gestaltung), hinsichtlich der Grundfinanzierung und der klaren Profilierung. Die Weiterbildung – gemessen an der Anzahl der Nachdiplomstudiengänge (NDS) – ist seit dem Jahr 2000 um mehr als 50 % angestiegen, so dass sich zukünftig Fragen nach Qualität und Überangebot aufdrängen. Die Nationalen Netzwerke haben gute Fortschritte gemacht, sind aber insgesamt zu junge Gebilde für eine abschliessende Beurteilung.

FÖRDERUNG VON EXZELLEENZ

Zielsetzung: Qualität der Diplombildung, systematische Nachwuchsförderung inkl. Aufbau des Mittelbaus und didaktischer Weiterbildung der Dozentenschaft als gezielte Nutzung des Potenzials an Humanressourcen, insbesondere auch Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und zur Erhöhung des Frauenanteils.

Zielerreichung: In Bezug auf die Qualität der Diplombildung wird das Ziel erreicht. In Bezug auf die Nachwuchs- und Mittelbauförderung wird es nicht erreicht, weil die Bemühungen punktuell, sporadisch, kaum verbindlich und auf die Teilschulen ausgerichtet sind. Deshalb ist das Potenzial an Humanressourcen noch keineswegs ausgeschöpft. Die Massnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter sind gut angelaufen, aber in ihrer Zielerreichung aufgrund der kurzen Laufzeit noch zu wenig beurteilbar.

QUALITÄTSPFLEGE

Zielsetzung: Einführung eines systematischen und umfassenden Qualitätsmanagements.

Zielerreichung: Es sind grosse Anstrengungen zur Etablierung des Qualitätsmanagements unternommen worden. Der Entwicklungsstand ist aber noch uneinheitlich und es ist eine Konzentration auf die Diplombildung feststellbar. Der erweiterte Leistungsauftrag ist noch kaum berücksichtigt. Das Qualitätsmanagement führt noch zu wenig konsequent zu gezielten Verbesserungsmassnahmen.

Aus der Sicht der EFHK ergibt sich eine Gesamtbilanz, die sich in fünf Stärken und fünf Schwächen artikulierten lässt.

Stärken

1. *Die sieben Fachhochschulen haben sich bildungsgeografisch konsolidiert. Sie bilden mit ihren – zwar noch nicht besonders prägnanten – Profilen eine qualitativ wertvolle und weiterhin förderungswürdige notwendige Ergänzung zu den universitären Hochschulen. Die Wirtschaftsnähe der Schweizer Fachhochschulen bildet das grosse Zukunftspotenzial und die einmalige Chance, sich gegenüber den ausländischen Schulen zu profilieren.*
2. *Die Qualität der Grundausbildung darf sich sehen lassen. Aufgrund der Swiss Peer Review 2001, die von in- und ausländischen Fachleuten an Universitäten und Fachhochschulen sowie aus der Praxis durchgeführt wurde, dürfen 57 % aller Studiengänge als sehr gut bis gut beurteilt werden; bei 31 % wurden für eine Anerkennung Auflagen gemacht, wovon in zwei Dritteln der Fälle die Auflagen problemlos und ohne allzu grosse Anstrengungen erfüllt werden können; während bei 12 % die Anerkennung gefährdet ist, also noch grosse Entwicklungsanstrengungen nötig sind. Viele Studiengänge wiesen geringe Studierendenzahlen aus. Interessanterweise besteht aber kein systematischer Zusammenhang zwischen der Qualität der Lehre in einem Studiengang und der Studierendenzahl.*
3. *Beachtenswerte Anstrengungen sind im Bereich des erweiterten Leistungsauftrags unternommen worden (angewandte Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen und Weiterbildung). Obschon sich der erweiterte Leistungsauftrag als das zentrale Element der Vision Fachhochschule etabliert hat, bestehen aber zwischen den einzelnen Fachhochschulen und zwischen den einzelnen Studiengängen innerhalb jeder Fachhochschule noch grosse Unterschiede. Es gibt Studiengänge, welche in der angewandten Forschung und Entwicklung höchsten internationalen Standards genügen. Leider finden sich aber auch Beispiele, bei denen noch keine grossen Bemühungen um den erweiterten Leistungsauftrag spürbar werden. Dass für den unterschiedlichen Entwicklungsstand nicht allein die auch in der Peer Review festgestellten ungenügenden Ressourcen verantwortlich sind, belegen die vielen erfolgreichen Studiengänge. Trotzdem drängen sich für eine endgültige Etablierung des erweiterten Leistungsauftrags weitere gezielte Massnahmen der Trägerschaften auf: bessere strategische Vorgaben für den erweiterten Leistungsauftrag; Verstärkung des Mittelbaus und bessere Regelung der Arbeitsbedingungen für Dozierende.*
4. *National haben sich die Fachhochschulen eine gute Position erarbeiten können. Ihre ‚Gleichwertigkeit aber Andersartigkeit‘ wird seitens der beiden ETH und der kantonalen Universitäten begrüsst. Obwohl in Bezug auf die Zugänge („Passerellen“) und die Abgrenzung hinsichtlich der Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Forschungsschwerpunkte noch Unklarheiten bestehen, ist die Zusammenarbeit nach anfänglichen Berührungspunkten seitens der Universitäten heute recht gut angelaufen.*
5. *Der Aufbau der Fachhochschullandschaft Schweiz hat insgesamt zu sieben unterschiedlichen Varianten von Bildungsinstitutionen geführt. Diese Vielfalt ist zu begrüessen, denn sie erlaubt, in einem nationalen Vergleich die gewählten Führungsstrukturen einander gegenüber zu stellen und ihre Stärken und Schwächen zu eruieren. Der Bolognaprozess wird diesen Prozess weiter verschärfen, weil er für alle gleiche Massstäbe setzt und das Ringen um die besten Plätze zusätzlich verstärkt.*

Schwächen

1. *Die schwierigen Konkordatssituationen in den einzelnen Fachhochschulregionen haben nicht nur wiederholt zu lokal- und regionalpolitisch gefärbten Standortfragen geführt, sondern auch mass-*

gebend dazu beigetragen, dass wesentliche Fragen noch nicht zufriedenstellend gelöst sind (Strategien, Führungsstrukturen, Personalmanagement und Besoldungspolitik). Zudem haben sie Konzentrationsbemühungen und Schwerpunktbildungen erschwert. Aufgrund ihrer regionalen Verankerung und ihres guten Rufes haben sich zudem viele ehemalige Höhere Fachschulen gegen eine Re-Positionierung gesträubt und sich einer Integration lange widersetzt. Ein Umdenken von ‚Ich und meine Teilschule‘ hin zu ‚Wir und unsere Fachhochschule‘ scheint vielerorts auch heute noch kaum stattgefunden zu haben.

2. Sechs der sieben Fachhochschulen verfügen aktuell über keine verabschiedete Gesamtstrategie und über kein konsolidiertes Portfolio. Vielfach getragen vom Gedanken der Erhaltung des Bestehenden, ist viel Energie in strukturelle Fragen investiert worden, statt sich auf echte Kompetenzen zu konzentrieren, um am Markt langfristig zu bestehen. Die nunmehr im Nachhinein zu implementierenden Strategien geraten deshalb in Gefahr, entweder den Status quo lediglich zu rechtfertigen und damit ihre Gestaltungskraft zu verlieren, oder von den Beteiligten lediglich als unverbindliche Dokumente zu Händen der vorgesetzten Behörde oder des Bundes wahrgenommen zu werden. Damit verbunden ist die Tatsache, dass die Gesamtführungsorgane zwar bestellt sind, bisher jedoch eher Koordinationsfunktionen wahrgenommen und wenig Gestaltungskraft entfaltet haben.
3. Die komplizierten Aufbauprozesse haben zu teuren Umwegen und die Verantwortlichen wie auch den gesamten Mitarbeiterstab an die Grenzen der Belastbarkeit geführt. Insbesondere mehrmalige Leitbild- und Curriculumerarbeitungen, wechselnde Führungsstrukturen, Unsicherheiten im Management und unklare Anstellungsbedingungen haben ein teilweise problematisches Schulklima entstehen lassen. Dies trifft für diejenigen Fachhochschulen weniger zu, deren Führungskader auch in diesen schwierigen Zeiten eine transparente Informationspolitik pflegten.
4. Die systematische Nachwuchsförderung ist in dreifacher Hinsicht ein Problem: erstens hinsichtlich der Rekrutierung von Dozierenden in gewissen Fachbereichen (Technik, v.a. Informatik) und bei geringer räumlicher Distanz zwischen Fachhochschule und universitärer Hochschule, zweitens in Bezug auf den Aufbau eines lebensfähigen Mittelbaus und drittens hinsichtlich der Berufung resp. der Auswahlverfahren von Frauen. Hier scheinen weitere, intensive Anstrengungen auch seitens des Bundes nötig, möglicherweise in Verbindung mit Anreizsystemen. Nach Ansicht der EFHK ist Nachwuchsförderung im schweizerischen Hochschulbereich verstärkt als eine Gemeinschaftsaufgabe von Fachhochschulen und universitären Hochschulen anzugehen, denn der Rückgriff erfolgt auf das gleiche Rekrutierungspotenzial. Es darf kein Zwei-Klassen-System in der Nachwuchsförderung geben.
5. Es gibt nach wie vor zu viele Studiengänge und zu viele Standorte. Sie verhindern die gezielte Definition von Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkten und damit die Sicherung der geplanten nationalen und internationalen Positionierung. Soll die Fachhochschullandschaft Schweiz auch international einen Spitzenplatz einnehmen, braucht es gesamtschweizerisch gezieltere Aktionen und ein Überdenken der Angebote in Bezug auf ihre Einzigartigkeit und ihre spezifischen Kompetenzen.

Es bleibt wenig Zeit bis zum Abschluss der Aufbauphase Ende 2003. Für die Erfüllung der bundesrätlichen Zielvorgaben sind nach Ansicht der EFHK folgende Arbeiten vordringlich:

- Zügige Implementation der Gesamtstrategie unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Peer Review mit gezielter Reduktion der Studiengänge und Konzentration der Standorte.
- Definition und Implementierung eines Soll-Portfolios, dessen Schwerpunkte den gesamten Leistungsauftrag markant und verbindlich prägen.
- Stärkung und Profilierung der Gesamtführung der Fachhochschulen.

1. Aktuelle Situation und Ausgangslage

Der Aufbau der Schweizer Fachhochschulen geht auf eine Initiative der DIS (Konferenz der Direktoren der Ingenieurschulen der Schweiz) aus dem Jahr 1990 zurück. Ihre direkt an den Bundesrat gerichtete Initiative führte vorerst zur Bildung einer interdepartementalen Arbeitsgruppe, zum Vorentwurf des Fachhochschulgesetzes und zur Einführung der technischen Berufsmatura im Jahr 1993. 1996 wurde das Fachhochschulgesetz in Kraft gesetzt, nachdem vorgängig und parallel dazu die Ausschreibung der Anerkennungsverfahren erfolgt war. Die Eidgenössische Fachhochschulkommission EFHK² wurde im November 1996 eingesetzt und schliesslich die Strukturierung der Fachhochschullandschaft an die Hand genommen. Aus den ehemaligen 28 Ingenieurschulen resp. Höheren Technischen Lehranstalten (HTL), 21 Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) und neun Höheren Fachschulen für Gestaltung (HFG) mit fast 200 Studiengängen wurden sieben Fachhochschulen aufgebaut. Es folgten die Bundesratsbeschlüsse zu den Genehmigungsanträgen im März und September 1998. Rückwirkend auf das Studienjahr 1997/1998 wurden schliesslich die Genehmigungen durch den Bundesrat erteilt.

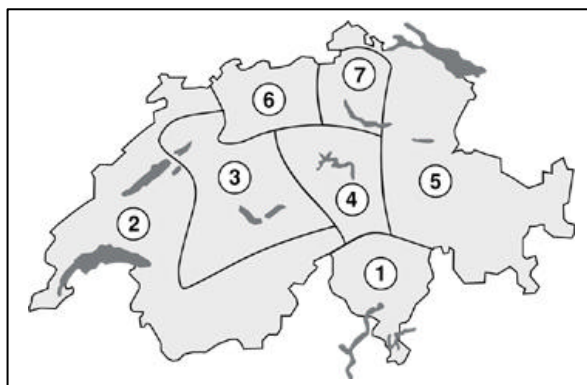


Abbildung 1: Die sieben Fachhochschulen und ihre Regionen

Abbildung 1 zeigt die sieben Fachhochschulen und ihre Regionen:

- (1) SUPSI (Scuola universitaria della Svizzera Italiana)
- (2) HES-SO (Haute école spécialisée de la Suisse occidentale)
- (3) BFH (Berner Fachhochschule)
- (4) FHZ (Fachhochschule Zentralschweiz)
- (5) FHO (Fachhochschule Ostschweiz)
- (6) FHNW (Fachhochschule Nordwestschweiz)
- (7) ZFH (Zürcher Fachhochschule).

² Vgl. auch: <http://www.admin.ch/bbt/fachhoch/efhk/pdf/97-1d.pdf>

Jede Fachhochschule besteht aus verschiedenen Teilschulen, die grösstenteils mit ‚Hochschule‘ oder – neu – nach Fachbereichen oder Departementen umschrieben werden. Einzig die FHNW und die HES-SO befolgen diese Sprachregelung nicht. Aufgrund der revidierten Bundesverfassung wird dem Bund in den nächsten Jahren auch die Kompetenz über Berufe der Bereiche Gesundheit, Soziales und Kunst (GSK-Berufe) übertragen³. Dazu kommen die Hochschulen mit privaten Trägerschaften, die in den Genehmigungsschreiben die Auflage erhalten haben, sich um die Angliederung an eine Teilschule einer Fachhochschule zu bemühen. Dazu gehören verschiedene Schulen, unter anderen die AKAD-Hochschule für Berufstätige, welche sich der FHNW (Teilschule Aargau) angegliedert hat, die Private Fachhochschule für Wirtschaft (Angliederung an BFH) oder die Fernfachhochschule Brig, deren Angliederung noch ungeklärt ist. Aufgrund vertiefter Analysen⁴ kommt die EFHK zum Schluss, dass die Positionierung der Hochschulen mit privaten Trägerschaften inklusive ihrer Angliederungsaufgaben zu überprüfen ist.

Mit der Formierung dieser sieben Fachhochschulen war der eigentliche ‚Umbau‘ der tertiären Bildungsstufe formal vollzogen, der bisher nur die kantonalen Universitäten und die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen angehört hatten. Es handelte sich somit keinesfalls lediglich um eine flächendeckende Aufwertung der bisherigen HTL, HWV und HFG, sondern um ein grosses bildungspolitisches Unterfangen, das nicht nur dem Bund höhere Regelungskompetenz übergibt, sondern auch das Ziel verfolgt, die Berufsbildung aufzuwerten und sie als Alternative des gymnasialen Ausbildungsgangs mit gleichwertigem Hochschulabschluss auszugestalten. Dementsprechend wird die Positionierung der Fachhochschulen in Bezug auf die universitären Hochschulen gerne mit dem Label ‚gleichwertig, aber andersartig‘ umschrieben. Wesentlichstes Element der Fachhochschulreform ist der erweiterte Leistungsauftrag, der den ursprünglichen, im wesentlichen disziplinenorientierten Ausbildungsauftrag ersetzt und aFuE, Dienstleistungen, Weiterbildung (für Lernende und Unterrichtende), Qualitätssicherung und Didaktikförderung umfassen muss. Folgerichtig umfasst die Fachhochschulreform auch die Neuregelung der Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen. Basierend auf der am 1. Oktober 1995 in Kraft gesetzten Neuregelung verfügt der Bund über deutlich weitergehende Regelungskompetenzen als dies im universitären Bereich der Fall ist.

Der Bundesrat hat mit dem Fachhochschulausbau verschiedene Zielsetzungen verbunden, die einerseits in der Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie (BFT-Botschaft) in den Jahren 2000-2003 vom 25. November 1998 und andererseits im Anhang zur Fachhochschulverordnung Seite 10 konkretisiert werden. Darüber hinaus unterstreicht er in seiner Stellungnahme zum Zwischenbericht der EFHK (S. 90) seine wichtigsten Anliegen. Es sind dies

³ Mit der revidierten Bundesverfassung, die seit dem 1. Januar 2000 in Kraft ist, wurde dem Bund die Kompetenz eingeräumt, auf Gesetzesstufe den Geltungsbereich auf den gesamten beruflichen Bereich auszudehnen. Die notwendigen gesetzlichen Grundlagen werden mit Inkrafttreten des neuen Berufsbildungsgesetzes und des revidierten Fachhochschulgesetzes voraussichtlich 2004 zur Verfügung stehen. Danach gilt eine Übergangsfrist, innerhalb derer die Integration abzuschliessen ist. Für den Bund ist die Integration der kantonalen Studiengänge in die Bundeskompetenz von grosser Bedeutung, um eine minimale Gleichberechtigung und ein einigermaßen einheitliches Qualitätsniveau in der beruflichen Grundausbildung zu erreichen sowie eine Aufsplitterung der Hochschullandschaft zu vermeiden. In den meisten FH findet diese Integration statt (FHO, FHZ, ZFH, BFH, SUPSI; FHNW [AG und SO]), teilweise mit, teilweise ohne pädagogische Hochschulen. In der HES-SO ist ein zweites Konkordat im Ratifizierungsprozess für den Aufbau einer FH Gesundheit/Soziale Arbeit (HES santé-social: HES-S2). Die Geschäftsstellen der HES-SO und HES-S2 sind in den gleichen Örtlichkeiten und sie haben den gleichen Präsidenten des *comité directeurs*. Unklar sind die Bereiche Kunst und Lehrerbildung.

⁴ Weber-Gobet, B., Gertsch, B., Burkhard, K. (2001). *Organisatorische Einbindung der privaten Hochschulen in die Fachhochschullandschaft. Evaluation der heutigen Situation und Lösungsvorschläge*. Bericht der Arbeitsgruppe ‚Private‘ der EFHK, FHK Dok 01-29 E1.

- regionale und überregionale Zusammenfassung bestehender Ausbildungsangebote; Konzentration der Studiengänge;
- Schaffung von Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkten, damit sich die Fachhochschulen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene zugunsten ausbildungswilliger Berufsleute und zugunsten der Wirtschaft wirkungsvoll profilieren können;
- Abbau des Überangebotes an Studienplätzen in einzelnen Studienrichtungen zugunsten neuer, zukunftssträchtiger Ausbildungs- und Forschungsangebote;
- Ausbau der Aufgabenteilung und Zusammenarbeit auf nationaler und internationaler Ebene zwischen Fachhochschulen und universitären Hochschulen im Kontext der Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte;
- Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und zur Erhöhung des Frauenanteils.

Entsprechend dieser Zielvorgaben wurden die bis 2003 befristeten Genehmigungsverfügungen mit Auflagen versehen. Sie konzentrieren sich im wesentlichen auf vier Punkte: auf die Führungs- und Ausbildungsstruktur (Modularisierung), die Interdisziplinarität, die Konzentration von gleichgearteten Studiengängen und die Koordination von Vertiefungen der einzelnen Studiengänge.

2. Der Zwischenbericht als Etappenziel

Der Zwischenbericht der EFHK vom Jahr 2000 hatte den Fachhochschulen im Grossen und Ganzen ein gutes Zeugnis ausgestellt, die enormen Anstrengungen seitens der Verantwortlichen gelobt, aber auch fünf Punkte definiert, deren Optimierung bis zum Ende der Aufbauphase im Mittelpunkt der Bemühungen stehen sollte: die Weiterentwicklung der Strategie, zusätzliche Anstrengungen im erweiterten Leistungsauftrag, Aufbau und Durchführung von Evaluation und Qualitätsmanagement, systematische Nachwuchsförderung inkl. Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und zur Etablierung des Mittelbaus, nationale und internationale Integration in die Hochschullandschaft. Jeder Fachhochschule wurden auch diverse Empfehlungen mit auf den Weg gegeben. Im Weiteren charakterisierte der Zwischenbericht vier kritische Erfolgsfaktoren, welche für den Aufbauprozess entscheidend sind. Es handelt sich

- (1) um die Entwicklung eines eigenen Profils (zeitgemässe Führungsstrukturen, strategische Erfolgspositionen und Qualitätsmanagement)
- (2) Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Aufbau von aFuE
- (3) Partnerschaft mit Wissenschaft und Wirtschaft
- (4) eine rasche Entscheidungsfindung und Umsetzung.

Die hier vorgelegte Gesamtberichterstattung greift diese kritischen Erfolgsfaktoren in der Diskussion von Zielerreichung und Bilanzierung (Kapitel 6.1) auf.

3. Prozessbegleitung und Qualitätsüberprüfung

Während der gesamten Aufbauphase hat der Bund den Prozess des Kompetenzaufbaus der Fachhochschulen und ihre Integration ins Hochschulnetzwerk Schweiz begleitet. Dem Konzept der Qualitätsüberprüfung wurden verschiedene Evaluationsverfahren zugrunde gelegt (Selbstevaluation als interne Evaluation, Peer Review und formelle Überprüfung inklusive Metaevaluation des Qualitätsmanagements als externe Evaluationen⁵). Deshalb fusst diese Gesamtberichterstattung auf einer umfangreichen Datenbasis. In Tabelle 1 sind die Verfahren und Instrumente dargestellt.

Tabelle 1: Die Evaluationsverfahren im Jahr 2001

Verfahren	Zeitspanne	Evaluationsebene
Selbstevaluationsberichte der Fachhochschulen	Januar 2001 (Einreichungsdatum)	Fachhochschule
Peer Review („Swiss Peer Review 2001“ genannt)	Februar bis August 2001	Studiengang
formelle Überprüfung	November und Dezember 2001	Fachhochschule
Metaevaluation des Qualitätsmanagements ⁶	November und Dezember 2001	Fachhochschule

Die einzelnen Verfahren lassen sich wie folgt charakterisieren:

Evaluation	Evaluation heisst Durchführung einer systematischen und kriterienorientierten Datensammlung zur Beurteilung und Verbesserung eines Programms oder Produkts.
Selbstevaluation	Anhand der Vorgabe eines Fragenkatalogs sammeln die Fachhochschulen systematisch und eigenständig Daten, die sie anschliessend einer kritischen Selbstreflexion unterziehen und in einem Bericht zuhanden von BBT und EFHK zusammenstellen.
Peer Review	Aufgrund des Selbstevaluationsberichtes über jede einzelne Studienrichtung beurteilt eine Gruppe von Expertinnen und Experten („Peers“) (üblicherweise je ein/e in- und ausländische/r Universitätsprofessor/in, ein/e Fachhochschulvertreter/in sowie je eine in- und ausländische Persönlichkeit aus der Praxis) in einer Vor-Ort-Begehung den jeweiligen Studiengang. Anschliessend verfassen die Peer Gruppen einen Peer Bericht.
Formelle Überprüfung:	Dieses Verfahren beinhaltet eine Fremdevaluation durch EFHK und KTI, die sich auf die Evaluation der Führungs- und Strategieprozesse konzentriert. Evaluert wird konkret, wie weit die Prozesse fortgeschritten sind.

⁵ Vgl. zum gesamten Evaluationsprozess auch: Dubs, R. (1999). Durchführung von Evaluationen und ihre praktischen Folgen: Externe Evaluation. In J. Thonhauser, J.-L. Patry (Hrsg.). *Evaluation im Bildungsbereich* (153-171). Innsbruck-Wien: StudienVerlag.

⁶ Vgl. auch FHK Dok 98-16.

Metaevaluation: Sie stellt eine Form der Fremdevaluation durch EFHK und KTI dar, die sich ausschliesslich auf die Überprüfung des Qualitätsmanagements der Fachhochschule beschränkt. Evaluiert wird konkret, ob das Konzept zweckmässig ist, die Evaluation sorgfältig durchgeführt und erkannte Qualitätsmängel in zweckmässiger Weise behoben wurden. Eine eigentliche, materielle Qualitätskontrolle findet jedoch nicht statt.

Die *Selbstevaluationsberichte* der einzelnen Fachhochschulen bildeten die Grundlage für die Überprüfung der Entwicklung der Fachhochschulen seit der ersten Beurteilung durch die EFHK im Jahre 1999. Sie dienten auch der Peer Review als Grundlage für die Beurteilung des wissenschaftlichen Entwicklungsstandes der Studiengänge.

Ziel der *Peer Review* (*Swiss Peer Review 2001*) war es in erster Linie, den wissenschaftlichen Stand von Lehre, angewandter Forschung und Dienstleistungen eines jeden Studiengangs sowie die Rahmenbedingungen für die Entwicklung dieser Bereiche zu erfassen. Aufgrund des Selbstevaluationsberichtes beurteilte die Peer Gruppe in der Vor-Ort-Begehung den jeweiligen Studiengang. Anschliessend verfasste sie einen Peer Bericht. Alle Peer Berichte wurden mit dem Ziel ausgewertet, positive und kritische Erkenntnisse zum Studiengang aufzulisten. Diese Peer Berichte dienen den Schulen in erster Linie als Hinweise für allfällige Verbesserungsmassnahmen. Ausserdem wird den Schulen aufgrund der Auswertungsergebnisse im Juli 2002 mitgeteilt, ob ein Studiengang mit einer weiteren Anerkennung rechnen könne, ob Auflagen zu erfüllen sind oder ob die Anerkennung fraglich ist. Die Erkenntnisse aus der Peer Review sind in Ziffer 4.7 summarisch sowie im Anhang I für die einzelnen Fachhochschulen zusammengestellt.

Die *formelle Überprüfung* erfolgte durch eine Regionengruppe der EFHK und durch eine Vertretung der KTI. Ihr Ziel war es, aufgrund von Gesprächen mit Kadern und Dozierenden der Fachhochschulen sowie mit Hilfe der Selbstevaluationsberichte eine Gesamtbeurteilung der Entwicklung in den einzelnen Fachhochschulen vorzunehmen. Dabei wurde auch beurteilt, inwieweit die Auflagen der ersten Beurteilung erfüllt sind. Die KTI verfasste dazu einen eigenen Bericht, der in den Ziffern 4 und 5 sowie im Anhang eingebaut ist.

Im Zusammenhang mit der formellen Überprüfung wurde an den einzelnen Fachhochschulen auch eine *Metaevaluation* durchgeführt, d.h. das Qualitätsmanagement-System einer jeder Fachhochschule wurde im Hinblick auf seine konzeptionelle Zweckmässigkeit, die Durchführung und in Bezug auf daraus abgeleitete Massnahmen zur Qualitätsverbesserung beurteilt. Dieser Metaevaluation ist Ziffer 4.6 gewidmet.

Die EFHK legte Wert auf eine transparente Rückmeldung der Ergebnisse. Deshalb wurden die Peer Berichte den einzelnen Fachhochschulen vor ihrer definitiven Fassung zur Stellungnahme zugesandt. Die endgültige Fassung wurde den Schulen im Verlaufe des Sommers 2001 zugestellt, damit sie ihnen als Aussensicht zur weiteren Entwicklung der Schule dienlich war. Auch die Gesprächsprotokolle der formalen Überprüfung und der Metaevaluation sowie die daraus entstandenen Portraitierungen (vgl. Anhang I) wurden im März 2002 zur Stellungnahme zugestellt. Zudem erhielt jede Fachhochschule ein Bewertungsprofil mit einem anonymisierten Benchmarking.

Allen Verfahren gemeinsam war eine nahezu identische Themenstruktur der Befragungsinstrumente. Sie berücksichtigten die Zielvorgaben des Bundesrates, FHSG und FHSV sowie diverse Grundlagen-

papiere⁷. Als Beispiel wird die formelle Überprüfung herausgegriffen, die folgende Themenbereiche⁸ umfasste:

Strategie-/Führungsmanagement

Sollzustand: Die Fachhochschule ist in ihrer Gesamtführung und im Verhältnis zu den Teilschulen gestärkt. Die Holdingdächer einzelner Hochschulen bilden nicht mehr nur ein Etikett. Die Fachhochschule hat regionale, nationale und internationale Ausstrahlung. *Bewertet wurden:* Profil, Stossrichtungen der Entwicklung, Portfolio⁹, Klarheit der Führungsstruktur sowie Stand der Schwerpunktbildung und Konzentrationsleistungen.

Personalpolitik

Sollzustand: Die von den strategischen Führungsorganen definierte Personal- und Berufungspolitik wird umgesetzt. Sie ist auf die Strategie der FH abgestimmt. *Bewertet wurden:* Einheitlichkeit der Personalpolitik, Wahlverfahren, Niveau der Qualifikationen der Dozierenden, Massnahmen im Rahmen des Programms Chancengleichheit sowie der Nachwuchs-/Mittelbauförderung, Regelung der Mitwirkung der FH-Angehörigen sowie Weiterbildung der Dozierenden, Massnahmen zum Change Management¹⁰.

Finanz- und Besoldungsmanagement

Sollzustand: Dem Finanz- und Besoldungsmanagement liegen Transparenz und Steuerung, entsprechende Kompetenzen und Instrumente zu Grunde. Die Anstellungsbedingungen sind flexibel und Anreizsysteme sind etabliert. *Bewertet wurden:* Strategieorientierung der finanziellen Zielsetzungen und des Budgets, rechtliche Voraussetzungen, Einsatz des neuen Rechnungswesens als Steuerungsinstrument, Vorhandensein einer konsolidierten Rechnung, Flexibilität der Besoldungsordnung, Konkurrenzfähigkeit der Saläre mit der Wirtschaft, etablierte Anreizsysteme.

Raum- und Infrastrukturpolitik

Sollzustand: Die FH ist infrastrukturell so ausgestattet, dass der Leistungsauftrag effizient erfüllt werden kann. *Bewertet wurden:* Erreichbarkeit der strategischen Ziele aufgrund der Ausstattung, Förderung der fachübergreifenden Zusammenarbeit.

Kooperationen

Sollzustand: Die Zusammenarbeit mit Institutionen im In- und Ausland ist geregelt. Der Austausch von Studierenden, Dozierenden und Mittelbau-Angehörigen wird praktiziert. *Bewertet wurden:* Zusammenarbeitsvereinbarungen mit anderen Hochschulen, Organisation, aktuelle Aktivitäten.

Politik in aFuE/Dienstleistungen

Sollzustand: Es existiert eine ausformulierte Strategie für den erweiterten Leistungsauftrag auf der Basis eines Soll-Portfolios. *Bewertet wurden:* Eigenfinanzierungsgrad und sein Verhältnis zur Strategie, Verhältnis Anschub- und Grundfinanzierung, Kohärenz Lehre-aFuE-Dienstleistungen, Transfer der aFuE-Erkenntnisse in die Lehre.

⁷ „Definition von Schlüsselbegriffen“ (Dokument der Eidgenössischen Fachhochschulkommission (FHK Dok) 97-1, vom 15.2.1997), „Die Begutachtung der wissenschaftlichen Qualität der FH“ (FHK Dok 98-45, vom 25. Mai 1999). <http://www.admin.ch/bbt>

⁸ Die formelle Überprüfung ist wie bereits die erste Überprüfung im Jahr 2000 gemäss den sogenannten ABET-Kriterien erfolgt (Accreditation Board of Engineering and Technology) (www.abet.org). Der Fragebogen war durch Andri Gieré, ehemaliger Leiter des Leistungsbereichs Fachhochschulen des BBT ausgearbeitet worden.

⁹ Definition: Das Kompetenzportfolio ist ein Instrument der strategischen Fachhochschulplanung. Es stellt eine strukturierte Übersicht der Kompetenzen dar, über welche eine Fachhochschule gegenwärtig verfügt (Ist-Portfolio). Auf der Grundlage der Fachhochschulstrategie bestimmen die FH-Verantwortlichen die zukünftige Zusammensetzung der Kompetenzen (Soll-Portfolio), welche die zukünftige Positionierung der FH, ihre Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte in ihren Zusammenhängen aufzeigt.

¹⁰ Definition: Management des geplanten organisatorischen Wandels unter Berücksichtigung der vielfältigen Problemverflechtungen, welche den Einbezug der Mitarbeitenden und des Netzwerkes aus anderen Strukturen erfordert.

Marketing- und Kommunikationspolitik

Sollzustand: Die Fachhochschule hat einen einheitlichen Marktauftritt, der die Strategie ersichtlich macht. Die Angehörigen identifizieren sich mit der FH als Gesamteinstitution, nicht lediglich mit der Teilschule. *Bewertet wurden:* Regelung des Gesamtauftritts, Corporate Identity¹¹, interne und externe Strategiekommunikation.

Zulassungspolitik

Sollzustand: Die Fachhochschule verfügt über eine für alle Teilschulen geltende, einheitliche Zulassungsregelung. *Bewertet wurden:* Einheitlichkeit, Aufnahmeverfahren für ausländische Studierende, Eignungsprüfungen im Bereich Gestaltung, Ausrichtung der Zulassung auf die Berufsmaturität.

Organisationsprinzipien und Rahmenbedingungen

Sollzustand: Organisation und Strukturen der Fachhochschule fördern die Umsetzung der Strategie. *Bewertet wurden:* Rechtliche Grundlagen, Zweckmässigkeit der Behörden- und Schulstrukturen, Kompatibilität mit dem erweiterten Leistungsauftrag, Strategiekonformität des Leistungsauftrags, Reporting- und Kontrollinstrumente, personelle und organisatorische Voraussetzungen zur Erfüllung des Leistungsauftrags in der Diplombildung, der Weiterbildung, in aFuE/Dienstleistungen und bezüglich der Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen.

Auflagenerfüllung

Sollzustand: Die Fachhochschulen haben die Aufgabenerfüllung konsequent vorangetrieben. *Bewertet wurde:* der Erfüllungsgrad der Auflagen.

Metaevaluation des Qualitätsmanagements

Sollzustand: Die Fachhochschulen verfügen über ein eigenes Qualitätsmanagement. *Bewertet wurden:* Vorliegen eines schriftlichen Konzepts, Erfassbarkeit der Qualitätsindikatoren, Erfassung von Organisation, Unterricht, Weiterbildung, aFuE und Zusammenarbeit, Präsentierbarkeit der Instrumente und schriftlicher Ergebnisse, Information des Lehrkörpers, Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen, Einschätzung der längerfristigen Zweckmässigkeit und Gesamteindruck des Qualitätsmanagements.

Die Bewertungen, welche durch jedes Mitglied der EFHK- und KT-Delegation persönlich vorgenommen wurden, erfolgten jeweils anhand einer Skala von 1 ('niedriger Entwicklungsstand') bis 4 ('hoher Entwicklungsstand'). Anschliessend wurden die Urteile in der Gruppe bis zur Konsensfindung diskutiert. In einer Validierungssitzung mit allen Delegationsleiterinnen und -leitern wurden die Ergebnisse nochmals überprüft und anhand der Unterlagen (Selbstevaluationsberichte, Protokolle, Reglemente, weitere Dokumente) verifiziert oder falsifiziert und angepasst. Die Stellungnahmen der Fachhochschulen zu den Portraitierungen (Anhang I) sowie zu den Beurteilungsprofilen wurden ebenfalls angemessen eingearbeitet.

In den nachfolgenden Abbildungen sind jeweils die Mittelwerte eingetragen. Die Profile sind wie folgt zu lesen: Je höher der Mittelwert, desto höher der Entwicklungsstand des beurteilten Kriteriums.

¹¹ Definition: Corporate Identity äussert sich in einem gemeinsamen, auf die FH ausgerichteten Selbstverständnis der Beteiligten.

4. Der Blick aufs Ganze: Die Fachhochschullandschaft Schweiz am Ende der Aufbauphase

Dieses Kapitel wirft einen Blick aufs Ganze in Form einer bilanzierenden Gesamtschau. Sie umfasst zwölf Bereiche: Strategieentwicklung und Führungsmanagement, Organisationsprinzipien, Marketing- und Kommunikationspolitik, Qualitätsmanagement, Finanz- und Besoldungsmanagement, Personalpolitik, Raum- und Infrastrukturpolitik, Kooperationen, aFuE-Politik, Rahmenbedingungen, Auflagenerfüllung und Zulassungspolitik.

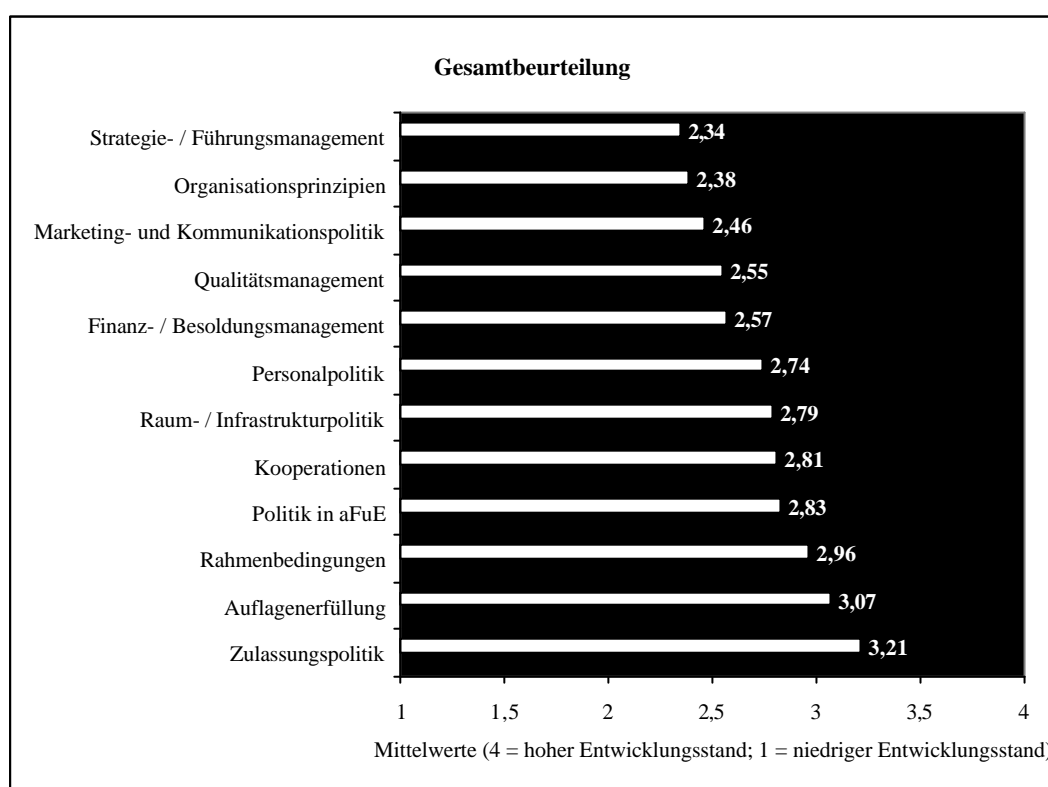


Abbildung 2: Der Blick aufs Ganze: Gesamtbeurteilung der Fachhochschulen

Ein Blick in die Gesamtauswertung – Abbildung 2 – zeigt, dass die EFHK den höchsten Entwicklungsstand in der Zulassungspolitik, in den Rahmenbedingungen für den gesamten Leistungsauftrag und in der aFuE-Politik ortet. Die Erfüllung der Auflagen fällt ebenfalls zufriedenstellend aus, wenngleich sie mit einigen Fragezeichen verbunden werden muss (vgl. Ziff. 4.5). Gleichzeitig wird aber auch die Hauptaussage dieses Kapitels deutlich: Es mangelt den Fachhochschulen an ausgereiften Gesamtstrategien, an geeigneten Organisationsprinzipien (zweckmässige Behörden- und Schulstrukturen, geeignete Reporting- und Kontrollinstrumente) und an einer Marketingpolitik, welche auf die interne und externe Kommunikation ausgerichtet ist und nicht nur auf den Marktauftritt. Das Qualitätsmanagement ist zwar implementiert, jedoch unterschiedlich entwickelt. Es wird meist nur im Bereich von Lehre und Unterricht angewendet und hat bisher kaum zu Umsetzungsmassnahmen geführt.

Nachfolgend werden die einzelnen Bereiche dargestellt, wobei dies der Übersichtlichkeit halber in sechs grossen Einheiten erfolgt: Strategieentwicklung/Führungsorganisation (Ziff. 4.1), Personalmana-

gement (Ziff. 4.2), Diplomausbildung (Ziff. 4.3), Erweiterter Leistungsauftrag (Ziff. 4.4), Auflagenerfüllung (Ziff. 4.5), Metaevaluation des Qualitätsmanagements (Ziff. 4.6). Erkenntnisse aus der Peer Review werden in Ziff. 4.7 dargestellt.

4.1 Strategieentwicklung/Führungsorganisation

Strategie und Organisation

Die Führung der Fachhochschulen ist Sache der Trägerschaften. Es werden drei Formen praktiziert: Konkordate im Falle der HES-SO, FHZ oder FHO¹², kantonale Gesetze (bei der BFH, der SUPSI oder der ZFH) oder eine interkantonale Koordinationskommission bei der FHNW. Die Konkordatswerke zeugen alle von hohem Konsenswillen, erschweren jedoch insgesamt die straffe Führung und damit deren zentrale Aufgaben wie die Konzentration von Ausbildungs-, Forschungs- und Weiterbildungseinheiten, das Personalmanagement (Zusammenführung von Personalstatuten) und die Zusammenführung und Integration verschiedener Schulkulturen bei unterschiedlich gelagerten Interessenstrukturen. Hinderlich wirken auch die komplizierten Behörden- und Schulstrukturen. Die EFHK vermutet, dass sie den zügigen Aufbau der Fachhochschulen insgesamt, vor allem jedoch die Implementierung einer Gesamtstrategie mit zielgerichteten, klaren Führungsstrukturen erschwert oder zumindest verzögert haben. Aktuell werden denn auch unterschiedliche Lösungen angestrebt. Sie reichen vom mehr oder weniger deutlichem Festhalten an Verbundlösungen (FHZ, FHO, HES-SO, FHNW) bis zum Übergang zu zentralistischeren Lösungen (BFH, ZFH und bereits etabliert: SUPSI).

Der Status quo ist heterogen: Obwohl einzelne Teilschulen bereits über Strategien verfügen, existieren auf Stufe der Fachhochschule mit Ausnahme der SUPSI noch keine ausformulierten, verbindlichen Strategien. Allgemein bestehen in grundsätzlicher Hinsicht noch Unklarheiten, nämlich in Bezug auf die Priorität der Strategie vor strukturellen Veränderungen und in Bezug auf die Führung des Strategieprozesses durch die Fachhochschulleitungen.

- Das moderne Strategieverständnis folgt dem Grundsatz ‚structure follows strategy‘ weitgehend. Der Reformprozess der Fachhochschulen ist jedoch gerade von einem in umgekehrter Richtung verlaufenden Lösungsansatz geprägt. Entscheidende Energie wurde in strukturelle Reformen investiert, vielfach getragen vom Gedanken der Erhaltung des Bestehenden. Dies verhinderte eine Konzentration auf echte Kompetenzen, die sich auch am Markt langfristig bewähren. Aus diesem Grund geraten die nunmehr im Nachhinein zu formulierenden Strategien in Gefahr zum Flickwerk zu werden, wenn sie primär den Status quo strategisch rechtfertigen sollen, statt kreative Zukunftsgestaltung zu forcieren.
- In der Strategieentwicklung geht man üblicherweise vom Grundsatz aus, dass dieser Prozess top-down von der Geschäftsleitung initiiert und gesteuert wird. Weil die strategischen Führungsorgane auf Stufe der Fachhochschulen in der Aufbauphase noch nicht vorhanden waren oder verzögert eingesetzt wurden, ging der Strategieentwicklungsprozess von einzelnen Fachbereichen oder Teilschulen aus, d.h. bottom-up (zum Beispiel an der FHNW, wo jede Teilschule aktuell noch über eine unabhängig voneinander entwickelte Strategie verfügt). Soweit solche Teilstrategien bereits gelebt werden, haben sie dazu beigetragen, Tatsachen zu schaffen, die nunmehr bei der nachfol-

¹² NTB: Interstaatliche Vereinbarung mit dem Fürstentum Liechtenstein.

genden Entwicklung von Gesamtstrategien nur noch mit grossem Aufwand integriert resp. korrigiert werden können.

Die fehlenden Strategien auf Fachhochschulebene und der verzögerte Einsatz der Führungsebene verlangsamten und erschwerten den Prozess jedoch nicht nur, sondern überbürdeten den Beteiligten Mehrfachaufgaben (Leitbild- und Curriculumerarbeitung, Restrukturierungen), die sie bis an ihre Belastungsgrenzen führten. Die „Nöte der Basis“ (Zwischenbericht S. 16) gründen somit nicht zuletzt in hausgemachten Führungsproblemen, die Unsicherheiten auslösten, Doppel- und Dreifacharbeit nach sich zogen und wenig Zeit für den Kernauftrag liessen. Die Dozierenden und Mitarbeitenden gelangten nicht selten an die Grenze des Verkräftbaren. Diese Situation wurde insofern dadurch verschärft, als viele Zusatzarbeiten häufig ohne klare Entlastungsregelungen geleistet werden mussten (Curriculumarbeiten, Aufbau der Weiterbildung, Aneignung von Kompetenzen im erweiterten Leistungsauftrag, Aufbau von Instituten oder ganzen Lehrgängen). Die Ergebnisse der Peer Review, welche die Befunde bestätigen, sprechen eine deutliche Sprache (Ziff. 4.7, P. 1).

Marketing und Wettbewerb

Alle Fachhochschulen sind mit zum Teil professionell gestalteten Auftritten im Internet präsent, meist in einheitlicher Form. Ausgenommen sind vorerst noch die FHNW³ sowie die ZFH, welche zwar einen einheitlichen Marktauftritt postuliert, ihn aber erst auf 2003 mit verbindlichen Forderungen verknüpft. Für Aussenstehende ist es allerdings schwierig, die *Profile* der Fachhochschulen über den Internetauftritt zu erkennen oder einfache und treffsichere Zugänge zu den umfangreichen und wertvollen Informationsangeboten resp. Kompetenzträgern zu finden. Eine solche Profilierung wäre jedoch angesichts der internationalen Akkreditierung erstes Gebot. Deshalb wäre eine bessere Koordination auf gesamtschweizerischer Ebene wünschenswert.

Das wichtigste Element im Marktauftritt ist zweifellos der persönliche Kontakt. Alle Fachhochschulen verfügen über entsprechende Organisationen, Beauftragte, Kommissionen oder Koordinatoren. Diese sollten nicht nur FH-intern wirken (was sehr wichtig ist), sondern vermehrt am Markt an den Schnittstellen zur Wirtschaft und den potenziellen aFuE-Kunden aktiv sein. Erfolgreich abgeschlossene aFuE-Projekte sind das beste Mittel, sich im Markt zu präsentieren. Die meisten Fachhochschulen und Netzwerke führen regelmässig entsprechende Anlässe durch (Fachhochschul-Tage z.B. der ZFH und der FHZ, Tage der offenen Tür z.B. der FHBB, Messeauftritte z.B. der BFH, Projektpräsentationen, Präsentationen von Diplomarbeiten). Solche Aktivitäten sind notwendig, auch wenn ihr unmittelbarer Nutzen schwer zu bestimmen ist.

Ein Teil der Marketingpolitik ist die Wettbewerbsorientierung. Auch in der BFT-Botschaft wird der Wettbewerb als Element zur Förderung der Exzellenz beschrieben. Aktuell zeigt sich, dass er gerade dort noch nicht genug greift, wo er besonders gewünscht wäre, nämlich zwischen den sieben Fachhochschulen und zwischen universitären Hochschulen und Fachhochschulen. Wettbewerb existiert nach wie vor stärker zwischen den Teilschulen, deren relativ grosse Autonomie die Wettbewerbsorientierung zusätzlich unterstützt. Dieses Ergebnis weist insgesamt darauf hin, dass die Forderung nach verstärkter Kooperation zwischen den Teilschulen respektive den Fachhochschulen bei gleichzeitigem Wettbewerb zwar die beiden Seiten der Medaille darstellen, jedoch ein problematisches Ganzes ergeben.

¹³ Seit Januar 2002 existiert ein gemeinsames Logo.

Finanzierungspolitik

Im FHSG (Art. 19) ist der Bund mindestens ansatzweise von einer aufwand- zu einer leistungsorientierten Subventionierung übergegangen. Bundesbeiträge werden im Bereich Diplomstudien, Nachdiplomstudien und aFuE ausgerichtet, nicht jedoch für den Dienstleistungssektor (vgl. Tabelle 2). Die Diplomstudienpauschalen beruhen auf dem gesamtschweizerischen Durchschnittsaufwand von vergleichbaren Studiengängen.

Tabelle 2: Bundesbeiträge

Leistungsauftragsbereich	Beiträge
Diplomstudien	Pauschalen pro Student/in, beruhend auf dem gesamtschweizerischen Durchschnittsaufwand von gleichen oder vergleichbaren Studiengängen ¹⁴ .
Nachdiplomstudien	Das BBT erbringt pro ausgestelltes Nachdiplom eine Pauschale von 4 000.00 Fr.
aFuE	Die Finanzierung seitens des Bundes verläuft über die KTI (2000-2003: 80 Mio. Fr.) und z.Zt. über einen Sockelbeitrag von je 33 000.00 Fr. an die Assistentenstellen ¹⁵ .
Dienstleistungen	Keine Bundesunterstützung, da davon ausgegangen wird, dass die Aktivitäten zu Marktpreisen verrechnet werden.

Die nachfolgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Kosten der einzelnen Fachhochschulen und den Anteil des Bundes. Die Zahlen beziehen sich auf das Kalenderjahr 2001. Gemäss der Kostenrechnung (deren Vereinfachung gegenwärtig diskutiert wird) haben die Fachhochschulen im Jahr 2001 751 Mio. Fr. für Betriebskosten aufgewendet. Der Bund leistet mit einem gesetzlichen Anteil von einem Drittel der effektiv notwendigen Aufwendungen einen substanziellen Grundbeitrag. Die aktuelle Situation sieht folgendermassen aus: Im Vergleich zu 1999 (Zwischenbericht S. 36) sind die Aufwendungen der Fachhochschulen für die Diplomstudien von 79 % auf 72 % um 7 % zurückgegangen, während sie in der Weiterbildung nur marginal (von 6 % auf 7 %) und in aFuE von 10 % auf 13 % und in den Dienstleistungen von 5 % auf 8 % gestiegen sind. Somit sind die finanziellen Aufwendungen in aFuE nur um 3 % grösser geworden, trotz der grossen Aufbauarbeiten. Damit unterstreichen diese Zahlen das, was auch in allen Evaluationen durchgängig problematisiert worden ist: aFuE leidet an einer zu schmalen Grundfinanzierung¹⁶ und die Träger stellen nicht ausreichende Ressourcen zur Verfügung. Es gibt aber einige gute Beispiele, wie diese Problematik angegangen wird (FHZ und ihr Konzept der

¹⁴ Die Ermittlung der repräsentativen Durchschnittswerte erfolgt über die harmonisierte Kosten- und Leistungsrechnung. Die interkantonale Fachhochschulvereinbarung vom 4. Juni 1998 regelt den Lastenausgleich zwischen den Kantonen und stützt sich ebenfalls auf die harmonisierte Kostenrechnung.

¹⁵ Der Beitrag von 33'000 Franken pro Assistent/in ist jedoch auf eine beschränkte Anzahl Assistierenden-Stellen pro FH limitiert (5 Ass. je FH + pro 150 Stud. eine weitere Stelle). Zukünftig soll als Ersatz eine Subventionierungspraxis zum Zuge kommen, welche Aktivitäten über Drittmittel (KTI, SNF-Gelder, private Drittmittel, EU-Projekte) und Aktivitäten zur Integration der Ergebnisse in den Unterricht belohnt. [Gesetzesänderung vom 8. Oktober 1999, vgl. BFT-Botschaft 2000-2003, Anhang N und der Änderung der entsprechenden Artikel der Verordnung, welche am 1.1.03 in Kraft treten werden].

¹⁶ An die FH werden für die Periode 2000 bis 2003 insgesamt 847 Mio. Fr. an Grundbeiträgen aus dem Betriebskredit des Bundes ausbezahlt (91 %). 9 % betreffen die Projektfinanzierung der Forschung. Dazu kommen noch die 80 Mio. Fr. Sonderkredit KTI-FH und die ordentlichen KTI-Projektbeiträge. Die Beiträge des Bundes zur Finanzierung von aFuE sollen im Rahmen der Teilrevision des FHSG erhöht und die Voraussetzungen so gestaltet werden, dass in Verbindung mit anspruchsvollen (zu vereinbarenden) Zielen ein Anreiz zu Akquisition von Drittmitteln (KTI, SNF, EU etc.) bestehen bleibt.

Förderbeiträge, HES-SO und ihre *réserve stratégique*, BFH und ihre Forschungsförderungskommission sowie die SUPSI, die mit ihren Instituten einen Anteil von 29 % im Bereich aFuE erreicht).

Tabelle 3: Total Betriebskosten für das Kalenderjahr 2001 (BBT, Stichtag: 15.11.2001)

FH	Total Studierende*	Total Betriebskosten **	davon Diplomstudium	davon Weiterbildung***	davon aFuE	davon Dienstleistungen	Anteil BBT an den Diplomstudien (Pauschale)
	Stichtag 15.11.01	Mio. Fr.	%	%	%	%	%
SUPSI	653	30.7	49	8	33	10	41.63
HES-SO	5 256	206.9	78	2	13	7	33.36
BFH	2 237	115.8	72	10	12	6	28.40
FHZ	1 209	55.9	65	14	8	13	34.21
FHO	1 908	94.6	70	6	12	12	29.88
FHNW	2 255	121.3	61	10	17	12	29.30
ZFH	3 063	125.6	80	4	11	5	32.95
Total / Durchschnitt	16 581	750.8	72	7	13	8	31.81
* Das Total Studierende bezieht sich nur auf die vom BBT subventionierten Studiengänge.							
** Das Total Betriebskosten (Deckungsbeitragsstufen 1-5) bezieht sich auf die vom BBT subventionierten Studiengänge.							
*** Darunter sind nur die von den FH angebotenen Nachdiplomstudien und -kurse zu verstehen.							

Gemäss Fachhochschulen ist die Finanzierung ausländischer Studierender ein Problem, weil die Kopfpauschalen zwar auch für ausländische Studierende entrichtet werden, die Pauschalen gemäss FHV (interkantonale Abgeltung für ausserkantonale Studierende) jedoch wegfallen. Sie stellt keinen Anreiz zur Erhöhung des Anteils ausländischer Studierender dar, sondern fördert den Zielkonflikt der Fachhochschulen, aus ökonomischen Gründen mehr Studierende als qualitativ zu verantworten wäre, aufzunehmen. Dies wiederum steht im Widerspruch zur Qualitätsförderungs politik im Allgemeinen: Je mehr nämlich die Qualität einer Schule gefördert wird, umso stärker zieht sie ausländische Studierende an. Folgedessen wird zukünftig bei den Subventionskriterien die Qualitätsfrage stärker im Mittelpunkt stehen müssen, obwohl deren Beantwortung eine schwierige werden dürfte. Zwar wäre der Anteil ausländischer Studierender im Zuge der Internationalisierung als Indikator für Qualität und als Bemessungsgrundlage für leistungsmässige Subventionierung heranzuziehen, aber unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie etwa grenznaher Standorte oder Bedingungen bilateraler Abkommen.

Bund und Kantone sind zur Zeit daran, Entwicklungs- und Finanzpläne zu entwickeln, welche für eine gemeinsame Planung und Koordination der Fachhochschulentwicklung erforderlich sind. Sie stützen sich dabei auf die rechtlichen Vorgaben gemäss FHSG (Art. 17) und FHSV (Art. 12). Ziel ist die Erarbeitung eines Modells mit einer einheitlichen Struktur im Rahmen des gesetzlichen Auftrags. Um solche Pläne überhaupt formulieren zu können, wäre streng genommen eine ausformulierte und verabschiedete Strategie notwendiger Hintergrund.

Bilanzierung der Strategieentwicklung/Führungsorganisation

Die EFHK beurteilt den Faktor Führungs- und Strategieentwicklung inklusive der komplizierten, schwerfälligen Organisationsstrukturen als problematischstes Element der Fachhochschulentwicklung und erachtet diese Punkte als vordringlich, um die minimalen Zielsetzungen bis Ende 2003 zu erreichen. Gewünscht ist die rasche Umsetzung der Strategiepläne, verbunden mit der Ausrichtung der Teilschulen hin zu der Fachhochschule, zu Fachbereichen oder Departementen und zur Fokussierung auf deutliche Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte. Die Umsetzung der Mission ist dabei als Fortführung des geplanten Wandels zu verstehen, der die Betroffenen weiterhin zu Beteiligten macht und das vertieft entstehen lässt, was als Corporate Identity zu bezeichnen wäre.

Nicht zuletzt ist die Umsetzung dieser Mission notwendig, um einerseits die Gleichwertigkeit zu den universitären Hochschulen unterstreichen zu können und um andererseits ‚fit für Bologna‘ zu werden. Diese Zielsetzung ist aktuell noch nicht erreicht.

4.2 Personalmanagement

Insgesamt präsentiert sich die Personalpolitik der Fachhochschulen als ausbau- und entwicklungsbedürftig. Aus Abbildung 3 wird ersichtlich, dass dies am ausgeprägtesten für die Einheitlichkeit der Personalpolitik und die Nachwuchs- und Mittelbauförderung zutrifft. Andererseits beurteilt die EFHK die Massnahmen im Bereich Chancengleichheit, die Kompetenzprofile der Dozierenden (Qualitätsanforderungen an Dozierende) und die Wahlverfahren als gut. Die anderen Teilaspekte liegen im Mittelfeld.

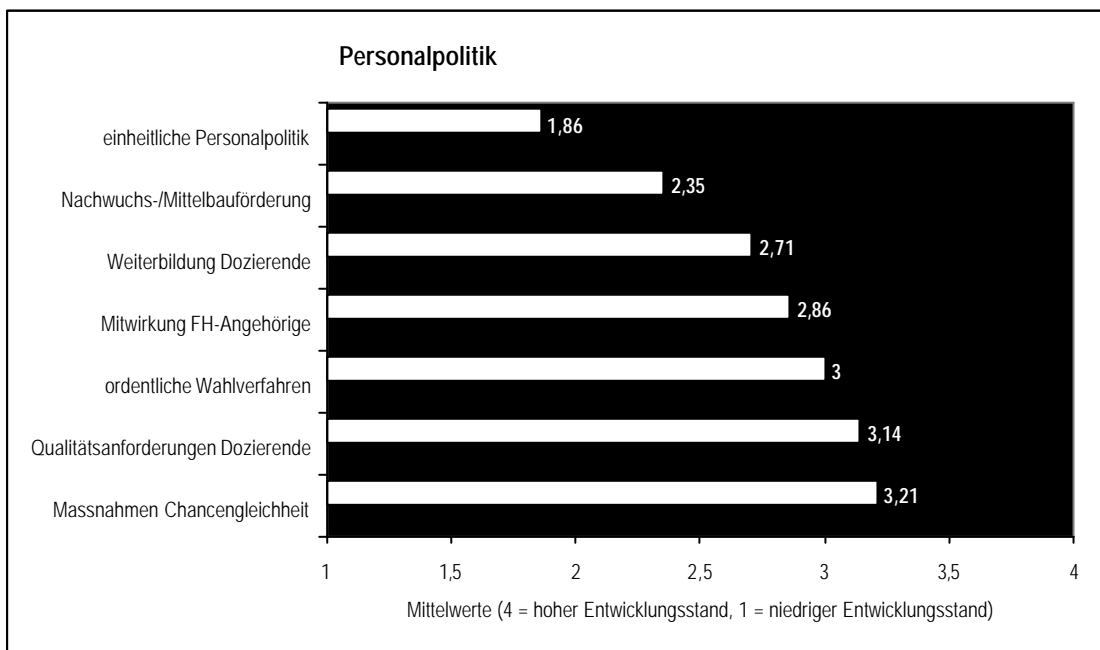


Abbildung 3: Beurteilung der Personalpolitik

Weil hinsichtlich der Anstellungsverhältnisse weitgehend das kantonale Dienstrecht des Standortkantons der Fachhochschulen resp. der Teilschulen gilt, wird eine einheitliche Personalpolitik im Falle mehrerer Trägerkantone erheblich erschwert. Unterschiede ergeben sich auch durch einen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Status. Deshalb kann die Angleichung der Saläre sogar innerhalb ei-

ner (fusionierten) Teilschule schwierig werden. Die Einheitlichkeit des Personalmanagements ist folgedessen nur an der SUPSI mit ihren einfachen Strukturen gewährleistet. Zusätzlich erschwert wird die Situation durch den Umstand, dass die Saläre der Fachhochschulen im Vergleich zu den Universitäten deutlich tiefer liegen. Dies hat Auswirkungen auf die Rekrutierung von Dozentinnen und Dozenten, die aufgrund der an die Lohnklassen gebundenen Besoldungssysteme zunehmend zu einer Frage des Marktes wird und in gewissen Fachbereichen (Technik, v. a. Informatik) mit den in Wirtschaft und Industrie üblichen Salären nicht Schritt halten kann. Dazu kommt, dass Konzepte für Anreizsysteme erst in Erarbeitung sind und deshalb noch wenig geklärt ist, *wie* sie die Qualität der Leistungen von Dozierenden abbilden sollen und *ob* sie dazu in der Lage sind (wie beispielsweise Professorentitel, Bonus-systeme, Bildung von Lektionenpools, aus denen aFuE-Leistungen alimentiert werden, Marktzulagen, Zulagen für Tätigkeit in Lehre *und* Forschung, Sabbaticals etc.).

Ein dritter Problembereich kommt hinzu: Vielen Fachhochschulen steht ein Generationenwechsel bevor. Deshalb nehmen die Rekrutierungsaufgaben ständig zu. Langzeitdozierende, z.T. hervorragende ältere Professorinnen und Professoren, die mit der Entwicklung sehr gut Schritt gehalten haben, die aber noch im alten Leistungsvertrag unterrichtet hatten, d.h. aus den ehemaligen Höheren Fachschulen übernommen worden sind, müssen gemäss FHSG von neuen Dozierenden mit erweitertem Kompetenzprofil abgelöst werden. Andererseits gibt es auch ältere Dozierende vor allem in traditionellen Studiengängen, die wenig Bereitschaft zur Veränderung zeigen. Dieser Übergangssituation wird nicht überall Rechnung getragen, so dass sich die Pflege dieses ‚bestandenen Dozierendenstamms‘ unterschiedlich gestaltet (vgl. dazu auch die Erkenntnisse der Peer Review, Ziff. 4.7, P. 1). Massnahmen im Sinne der Pflege eines Wissensmanagements¹⁷ scheinen eher selten zu sein, so dass die Stabilisierung vorhandenen Wissens in den kommenden Jahren ein grosses Problem werden dürfte. Da viel Know-how bei einzelnen Kompetenzträgern liegt, wird sich bei deren Pensionierung die Frage stellen, wie Wissen und Kompetenzverluste aufgefangen werden können, wenn Nachwuchskräfte noch nicht genügend eingearbeitet sind. Gleiche Probleme ergeben sich auch im Falle von Personalwechseln oder dann, wenn generell wenig Flexibilität bezüglich Personalreserven besteht.

Alle Fachhochschulen haben Grundsätze für die Rekrutierung und den Einsatz des Personals ausgearbeitet. So werden neue Dozierende heute nur eingestellt, wenn sie fähig und willens sind, in mehreren Bereichen des erweiterten Leistungsauftrags tätig zu werden. Nicht alle Dozierende müssen forschen, aber wer forscht, muss auch lehren – so die am häufigsten gehörte Devise. Die Frage der Entlastung von Lehrverpflichtungen zugunsten von aFuE und Dienstleistungen oder generell die Gestaltung der Arbeitszeit wird heute in fast allen Fachhochschulen durch die Festlegung einer Jahresarbeitszeit, durch jährliche Zielvereinbarungen sowie durch individuelle Leistungsvereinbarungen geregelt. Diese modernen Personalführungsinstrumente sind jedoch noch neu, so dass sie erst in Zukunft (und in Verbindung mit den noch zu entwickelnden Strategien) ihre volle Wirkung entfalten können.

Weiterbildung der Dozierenden

Der Weiterbildungsauftrag der Dozierenden ist im FHSG verankert (Art 12; Abs. 3). Eine Fachkommission der KFH¹⁸ erarbeitet zur Zeit ein Gesamtkonzept, wobei u.a. auch Fragen einer Grundausbildung

¹⁷ Definition: Der Begriff stammt aus der Organisationspsychologie und meint die Verteilung von Information in Organisationen. Kognitionspsychologisch ist damit der Aufbau, die Modifikation und die Nutzung von Wissensstrukturen gemeint.

¹⁸ Als Pendant zur Schweizerischen Hochschulrektorenkonferenz CRUS besteht die KFH seit 1999. Sie setzt sich aus den sieben Leitern der FH zusammen.

für Fachhochschul-Dozierende, der Zertifizierung sowie der Akkreditierung privater Weiterbildungsinstitutionen zur Diskussion gestellt werden. Ab Sommer 2002 wird das Gesamtangebot der Fachhochschulen an Weiterbildungsveranstaltungen über das Internet verbreitet. An den einzelnen Fachhochschulen sind viele Aktivitäten im Gange, die meist die didaktische Qualifikation, seltener andere Bereiche wie Methodenkompetenz, Beratungs-, Forschungs- oder Führungskompetenz in den Mittelpunkt stellen¹⁹. Die Anstrengungen verlaufen allerdings wenig systematisiert. Weder sind sie Bestandteil des strategischen Führungsmanagements noch werden sie mit dem Qualitätsmanagement verwoben. Das ‚ob‘ und auch das ‚wie‘ scheinen somit noch wenig gesichert. Noch nicht gelöst ist auch die Frage, ob und wie Dozierende mit kleinen Pensen in diese Überlegungen einbezogen werden sollen.

Nachwuchspolitik, Mittelbau

Nicht gut bestellt ist es mit der Nachwuchsförderung und der Etablierung des Mittelbaus, die langsamer als geplant vorankommen. Drei Gründe sind dafür verantwortlich zu machen: Erstens waren die Fachhochschulen in erster Linie mit der Neustrukturierung und der Ausgestaltung der Studiengänge beschäftigt, so dass entsprechende Bemühungen vorerst zurückgestellt werden mussten. Auch hier wirkt sich das Fehlen von Strategien nachteilig aus, indem Überlegungen zur ‚kritischen Masse‘ in Verbindung mit realistischen Kostenvergleichen (z.B. mit universitären Hochschulen) bisher selten durchgeführt worden sind. Zweitens wurde die Personalpolitik über lange Zeit auf kleine Pensen ausgerichtet, die jedoch mit einer systematischen Nachwuchspolitik wenig kompatibel ist. Die Ausrichtung auf die Anstellung hauptamtlicher Dozierender wird künftig sicher bessere Bedingungen ermöglichen. Die dritte ursächliche Grösse wird von den Fachhochschulen verschiedentlich als ‚Lücke im System‘ bezeichnet. Sie machen fehlende Anreize, insbesondere fehlende Promotionsmöglichkeiten²⁰, geltend und bezeichnen sie als Hindernis für die Rekrutierung von Assistenzpersonal. Probleme werden dort als besonders virulent bezeichnet, wo die räumliche Distanz zwischen Fachhochschulen und Universitäten relativ gering ist und Konkurrenzsituationen entstehen können. Deshalb erhofft man sich im Zusammenhang mit der Einführung von Masterstudiengängen Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Weiterqualifikation. Auf der anderen Seite konnten EFHK und KTI feststellen,

- dass die Anstellungsbedingungen und die Saläre für Nachwuchsakademikerinnen und -akademiker (insbesondere aus dem Ausland) häufig durchaus attraktiv sind (z.T. höhere Saläre als an universitären Hochschulen);
- dass einzelne agile Dozierende für ihr Mittelbaupersonal attraktive Möglichkeiten zur persönlichen Weiterbildung (NDS, NDK) geschaffen haben bis hin zu Joint Ventures mit der Privatwirtschaft und Partnerschaften mit in- und ausländischen Universitäten (Promotion).

Um die mittel- und langfristige Kontinuität des Wissensmanagements im Bereich von aFuE und Dienstleistungen sicher zu stellen, ist es notwendig, eine minimale Personalkapazität an wissenschaftlichem Personal aufzubauen. Damit kann der Know-how Verlust durch den periodischen Wechsel von zumeist am Anfang der beruflichen Karriere stehenden Assistenzkräften einerseits und der Kompetenzverlust durch Pensionierungen andererseits ausgeglichen werden.

¹⁹ Vgl. dazu auch: Knecht, H. (2000). Dozenten-Weiterbildung. In *Fachhochschule Schweiz/HES Suisse* 3, 5-7.

²⁰ Dies gilt insbesondere auch für den Gestaltung und Kunst, wo in der Schweiz keine Promotionen auf universitärer Stufe möglich sind.

Dieser Sachverhalt spiegelt sich auch in der Statistik des BBT. Von den im Jahr 2000 an Fachhochschulen beschäftigten 13 400 Personen, die sich auf 5 057 Vollzeitäquivalente verteilten, fielen 34 % auf Dozierende, 17 % auf Lehrbeauftragte, 18 % auf Assistierende und 31 % auf administratives Personal²¹. Dozierende sind somit an den Fachhochschulen ca. dreimal stärker vertreten als Assistierende. Fachhochschulen sind übrigens fest in Schweizer Hand. Der Anteil an ausländischen Dozierenden beträgt im Gegensatz zu den Universitäten (37 %) nur gerade 18 %.

Massnahmen zur Chancengleichheit

Massnahmen zur Chancengleichheit sind eine der elf Zielvorgaben des Bundesrates für die Aufbau-phase 1996-2003 (vgl. Anhang zu Art. 11 FHSV, S. 10). Bereits in der Botschaft vom 25. November 1998 hat er festgestellt, dass die Untervertretung der Frauen in den Lehrkörpern die ungenügende Ausschöpfung des Humankapitals spiegle. Auf der Grundlage von Vorarbeiten einer Arbeitsgruppe im November 1999 hat das BBT einen Aktionsplan zur Chancengleichheit von Frauen und Männern an den Fachhochschulen mit fünf Hauptzielen ausgearbeitet und den Schulen zur Umsetzung empfohlen. Das Parlament hat dafür Mittel von insgesamt 10 Mio. Fr. zur Verfügung gestellt. Die Umsetzung wird überwacht und betreut von zwei Projektkoordinatorinnen²² und einer Beratungskommission unter der Leitung der ehemaligen Nationalrätin Ruth Grossenbacher. Zur Zeit laufen mehr als dreissig Projekte, die auf verschiedenste Bereiche ausgerichtet sind. Die Gleichstellungsbeauftragten sind an allen Fachhochschulen eingesetzt. Dies ist jedoch teilweise verzögert geschehen, so dass eine Beurteilung der Umsetzungserfolge zur Zeit noch verfrüht wäre²³. Die Tendenz ist aber klar: Die Massnahmen beginnen zu greifen und eine Sensibilisierung gegenüber Fragen und Problemen der Gleichstellung ist an allen Fachhochschulen festzustellen. Zu wünschen wäre, dass die Arbeit der Gleichstellungsverantwortlichen zukünftig als Teil der Gesamtstrategie der Fachhochschulen verstanden und in eine systematische, geschlechtergerechte Personalpolitik, zusammen mit Nachwuchs- und Mittelbauförderung eingewoben wird. Das Ziel, die Geschlechterperspektive in allen Belangen und auf allen Ebenen der Fachhochschulen einzubeziehen (*Gendermainstreaming*), kann nur über die Einbettung in die Gesamtstrategie *und* auf dem Weg der kleinen Schritte in der alltäglichen Praxis erreicht werden.

Eine Zielsetzung des Aktionsplanes beinhaltet auch die Erhöhung des Frauenanteils (Studentinnen und Dozentinnen). Obwohl an den Fachhochschulen viele entsprechende Bemühungen laufen, wäre es verfrüht, bereits heute nach entsprechenden Erfolgszahlen zu suchen. Sie sind Ausdruck tradierter Rollenmuster²⁴, die nicht einfach zu überwinden sind. Deshalb handelt es sich beim Indikator ‚Frauen-

²¹ Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS) (2002). Personal der Fachhochschulen 2000. Neuchâtel

²² Es sind dies: Ursula Hirt und Nadja Ramsauer; sie teilen sich das Amt im Jobsharing.

²³ Allerdings ist eine Evaluation im Mai 2002 gestartet. Sie liefert Ende Jahr erste Ergebnisse; Ende 2003 liegen die Gesamtergebnisse vor.

²⁴ Internationale Vergleichsstudien zeigen beispielsweise, dass in der Schweiz die Berufswahl deutlicher als in anderen Ländern über das tradierte Rollenverständnis führt. Der neueste OECD-Bericht verweist darauf, dass Schweizer Frauen nicht nur in Bezug auf den Lohn, sondern auch auf den Ausbildungsstand im Rückstand sind. Die Zahlen über die Berufsmaturaabschlüsse zeigen folgendes Bild. Die Frauen holen zwar kontinuierlich auf, aber es gehen nach wie vor ca. 2/3 der insgesamt ca. 6 400 Berufsmaturitätszeugnisse an Männer. Deren Dominanz ist bei der Technischen Berufsmaturität besonders augenfällig, denn nur gerade 10 % der Abschlüsse werden von Frauen erworben. Bei der Kaufmännischen Berufsmaturität hat sich das Geschlechterverhältnis zugunsten der Frauen (55 %) verschoben.

anteil' um ein längerfristig anzustrebendes Entwicklungsziel, das jedoch von kurzfristigen, flankierenden Massnahmen besonders abhängig ist.

Tabelle 4: Frauenanteile an der Fachhochschulen (BBT, Stichtag: 15.11.2000, BBT-Bereich)

Fachhochschule	Studentinnen		Dozentinnen / Assistentinnen ²⁵	
	gesamt (%)	davon Technik (%)	gesamt (%)	davon Technik (%)
SUPSI	21	3	17	14
HES-SO	24	3	17	7
BFH	14	4	13	3
FHZ	15	3	15	3
FHO	11	2	9	5
FHNW	19	3	14	4
ZFH	26	4	24	6

Tabelle 4 gibt einen Überblick über den Frauenanteil an den Fachhochschulen²⁶. Der *Gesamtanteil* an Studentinnen (zwischen 11 % und 26 %) ist dabei durchgängig höher als der Anteil an *Dozentinnen* (zwischen 9 % und 24 %). In der Technik ist der Anteil an Studentinnen (zwischen 2 % und 4 %) wie auch an Dozentinnen (zwischen 3 % und 14 %) durchgehend gering. Nur gerade an der SUPSI übersteigt er mit 14 % die 10 %-Marke. Dass der Frauenanteil gesamthaft höher, aber zwischen den Fachhochschulen unterschiedlich ist, darf allerdings nicht dahingehend interpretiert werden, dass einzelne Schulen ‚bessere‘ oder ‚mehr‘ Gleichstellungsarbeit leisten – wobei allerdings das letztere für die ZFH²⁷ zutreffen dürfte – sondern, dass Fachhochschulen mit vielen ‚weichen‘ Studiengängen (Gestaltung, Wirtschaft, Kommunikation) einen höheren Frauenanteil vorweisen als solche mit vorwiegend ‚harten‘ Studiengängen (Technik, Bauwesen, Chemie etc.). Deshalb darf der Anstieg an Studentinnen im ersten Studienjahr – er beträgt aktuell erfreuliche 30 % – aus der Optik der Gleichstellung nicht als zufriedenstellend erachtet werden. Die Unterschiede zwischen den Studiengängen sind massiv und der Frauenanteil beträgt in den technischen Bereichen nach wie vor nur 3.4 %. Dass der Anteil an weiblichen Fachhochschulangehörigen künftig differenziert interpretiert und nicht unbesehen als Erfolgsfaktor der Gleichstellungsoffensive gewertet werden kann, gebietet sich auch aufgrund der Überführung der bisher in kantonaler Regelungskompetenz stehenden Fachhochschulen in Bundeskompetenz. Sie wird einen massiven Anstieg des Frauenanteils nach sich ziehen, weil viele der Studiengänge (z.B. Soziale Arbeit, Gesundheit, Musik) einen hohen Frauenanteil aufweisen.

²⁵ Berechnet in Vollzeitäquivalenten.

²⁶ Ein Vergleich zum Frauenanteil an den Universitäten wird hier bewusst unterlassen, weil er ein verfälschtes Bild wiedergeben würde. An den FH schwankt er je nach fachlichem Anteil erheblich und in diese Analyse wird nur der BBT-Bereich einbezogen.

²⁷ Bereits 1994 ist an der ZHW, damals noch TWI (Technikum Winterthur Ingenieurschule) eine Stelle ‚Chancengleichheit‘, eingerichtet worden, die heute noch von der gleichen Person (Ursula Bolli Schaffner, Mitglied des Beratungsorgans Chancengleichheit am BBT) wahrgenommen wird.

Bilanzierung des Personalmanagements

Das Personalmanagement erscheint der EFHK in doppelter Hinsicht als kritischer Erfolgsfaktor bei der zukünftigen Profilierung der Fachhochschulen: Vor dem Hintergrund einer klaren strategischen Führung und einem auf Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte fokussierenden Portfolio ist eine einheitliche Personalpolitik erstens eine wesentliche Gelingensbedingung. Zweitens ist sie mit der Fähigkeit der Fachhochschule, die Kontinuität in der Weitergabe von Wissen und Können (Wissensmanagement) zu sichern, direkt verknüpft. Sie bedarf einer zielgerichteten Rekrutierung, Weiterbildung und Pflege des Dozierendenstamms, im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit insbesondere auch der Frauen, des Mittelbaus und der wissenschaftlichen Mitarbeitenden. In Bezug auf eine systematische Nachwuchsförderung müssen Professuren und Wissenschaftlerarbeitsplätze so definiert und mit Anreizmechanismen versehen werden, dass sie von den Adressatinnen und Adressaten als attraktive und auch langfristig erstrebare Option wahrgenommen werden. Ein lebensfähiger Mittelbau ist darauf angewiesen, die Fachhochschule auf einer höheren wissenschaftlichen Qualifikationsstufe wieder verlassen zu können. Deshalb muss die Möglichkeit der Verbindung von Assistententätigkeit und Masterstudium weiter verfolgt werden. Eine Gesamtstrategie hat deshalb die systematische Nachwuchsförderung mit der Gleichstellung und dem Qualitätsmanagement derart zu verknüpfen, dass Ziele formuliert werden, die transparent, verhandelbar und überprüfbar sind.

4.3 Diplomausbildung

Dieses Kapitel beleuchtet die Diplomausbildung in verschiedenen Facetten, stellt jedoch die Qualität der Diplomstudien und deren Praxisrelevanz in den Mittelpunkt. Sie stehen zentral für den Erfolg der Fachhochschulen und ihre internationale Konkurrenzfähigkeit.

Tabelle 5 verdeutlicht, dass seit 1997 zwar gesamtschweizerisch die Anzahl Studierender in den BBT-Studiengängen um das Dreieinhalbfache zugenommen hat. Allerdings studierten neben den 4781 FH-Studierenden im Studienjahr 1997/98 und 1998/99 an den gleichen Institutionen in den gleichen Studiengängen noch knapp 10'000 Studierende der Höheren Fachschulen. Erst im Studienjahr 1999/2000 waren alle drei Studienjahre der Fachhochschul-Stufe zuzurechnen, so dass die knapp 14 820 Studierenden im Jahr 1999/2000 den eigentlichen Referenzwert darstellen und die bereinigte, aktuelle Zuwachsrate damit 20 % beträgt. Besonders erfreulich entwickelt haben sich dabei die Bereiche Wirtschaft und Gestaltung. Ihre Zuwachsraten sind höher als zu Zeiten der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) resp. der Höheren Fachschulen für Gestaltung (HFG). Eine Stagnation zeichnet sich allerdings in den technischen Bereichen ab: 11 000 Studierende Ende 2001 stehen 10 300 Studierenden bei der Schaffung der Fachhochschulen gegenüber.

Tabelle 5: Studierendenzahlen²⁸ (BBT, Stichtag: 15.11.2001, BBT-Bereich)

Studienjahr	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02
Anzahl Studierende	4 781	9 790	14 820	15 800	16 581

Aus Tabelle 6 wird ersichtlich, dass Ende 2001 gesamthaft 21 719 Personen an den Schweizer Fachhochschulen studierten, davon 16 581 Personen im BBT-Bereich (77.6 %) und 4 856 (22.4 %) im

²⁸ Vgl. Bundesamt für Statistik (1999) und (2000). Studierende an den schweizerischen Fachhochschulen. Neuchâtel.

kantonalen Bereich. Aktuell wird die Diplombildung geprägt von der Konzeption und Umsetzung fachhochschulgerechter Curricula und der Frage der Modularisierung und Internationalisierung der Studiengänge. Die Modularisierung ist zwar an allen Schulen im Aufbau begriffen, jedoch sehr unterschiedlich weit fortgeschritten. Fernstudiengänge werden nur in bescheidenem Masse angeboten. Es bestehen verschiedene Abkommen in den Grenzregionen (Basel, Lörrach, Mulhouse). Der Kanton Thurgau hat ein Spezialabkommen mit der Fachhochschule Konstanz, die FHO ein Abkommen im Rahmen der internationalen Bodenseekonferenz, und im Tessin sind Fachhochschulstudierende in Grenzregionen zu bestimmten italienischen Hochschulen zugelassen.

Tabelle 6: Gesamtübersicht über die Diplomstudiengänge (BBT, Stichtag 15.11.2001)

Diplomstudiengänge	SUPSI	HES-SO	BFH	FHZ	FHO	FHNW	ZFH	Gesamt
BBT-Bereich								
Bauwesen	x	x	x	x	x	x	x	16 581 ²⁹
Technik	x	x	x	x	x	x	x	
Chemie		x	x		x	x	x	
Landwirtschaft		x	x				x	
Gestaltung	x	x	x	x		x	x	
Wirtschaft	x	x	x	x	x	x	x	
Sport ³⁰			x					
kantonaler Bereich								
kantonaler Bereich	SUPSI	HES-SO ³¹	BFH	FHZ	FHO	FHNW	ZFH	Gesamt
Gesundheit		x						21 719
Soziale Arbeit	x	x	x	x	x	x	x	
Theater			x				x	
Musik			x	x			x	
Bildende Kunst			x	x		x	x	
Angewandte Linguistik							x	
Angewandte Psychologie							x	

Auf formaler Ebene geben die Studiengangsgrößen Anlass zur Kritik. Nachdem bereits der Zwischenbericht (S. 25-26) aufgezeigt hatte, dass im Jahr 2000 62 % der Studiengänge im kritischen oder im unterkritischen Bereich lagen, so kann die aktuelle Analyse nur eine leichte Verbesserung vermelden. Abbildung 4 visualisiert den Status quo. Demnach verzeichnen nur 47 % der Studiengänge mehr als 20 Studierende³² pro Jahr. Die Anzahl unterkritischer Studiengänge (unter 15 Studierende pro

²⁹ Die berufsbegleitenden Studiengänge des BBT-Bereichs umfassten am Stichtag 15.11.2001 2 606 Personen, was einem Anteil von 15 % entspricht.

³⁰ Statt dem BBT ist das Bundesamt für Sport (BASPO) zuständig. Vgl. hierzu die Verordnung über das Fachhochschul-Diplomstudium Sport am Bundesamt für Sport, Abteilung Eidgenössische Sportschule Magglingen vom 20. Mai 1998 (SR 415.75). Diese regelt im Einzelnen Dauer, Zulassung, Inhalt und Abschluss des Studiums.

³¹ Die Studiengänge Soziale Arbeit und Gesundheit gehören formal nicht zur HES-SO, sondern zur HES-S2 (Haute école spécialisée santé-social de suisse romande).

³² Besonders hohe Zahlen weisen folgende Studiengänge auf: Betriebsökonomie ZFH/HSZ-W (333 Stud./Jahr); école Hôtelière de Lausanne (273 Stud./Jahr), Kommunikation/Information ZFH/ZHW (118 Stud./Jahr); Betriebsökonomie ZFH/ZHW (201 Stud./Jahr), Systemtechnik FHO/NTB (93 Stud./Jahr).

Jahr) hat sich von 44 % im Jahr 2000 nur auf 33 % verkleinert und die Anzahl kritischer Studiengänge (zwischen 15 und 20 Studierenden pro Jahr) ist angestiegen (von 18 % im Jahr 2000 auf 20 % im Jahr 2002). Gesamthaft müssen somit im Jahr 2002 immer noch mehr als die Hälfte (53 %) der Studiengänge als kritisch bezeichnet werden. Zu diesen gehören allerdings sehr viele berufsbegleitende Studiengänge, sich im Aufbau befindende Studiengänge, Studiengänge des Bereichs Gestaltung, spezialisierte Studiengänge (Konservierung, Restaurierung, Landwirtschaft) oder Studiengänge in den Fachbereichen Elektronik, Animation, Bauingenieurwesen, Vermessung, Mikrotechnik, Chemie.

Diese Zahlen sprechen für sich. Die Fachhochschulen umfassen aktuell 21 719 Studierende (BBT-Bereich *und* kantonale Studiengänge), was ziemlich genau der Studierendenzahl der Universität Zürich (21 316 Personen im Wintersemester 2001/2002) entspricht. Dass solche Grössenverhältnisse eine Diversifizierung der Fachhochschulen in mehr als 200 Studiengänge³³ verbieten, versteht sich eigentlich von selbst. Dass sie trotzdem Tatsache ist, ist ein wesentliches Indiz dafür, dass noch kaum Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte geschaffen worden sind. Besondere Kontur erhält die Diversifizierungsfrage auf der formalen Ebene unterschiedlicher Studiengangsbezeichnungen innerhalb der Fachhochschulen³⁴. Die Wahl unterschiedlicher Bezeichnungen trotz ähnlicher Inhalte lässt jedenfalls die Vermutung aufkommen, man wolle damit Konzentrationen für gleichartige Studiengänge argumentativ vermeiden.

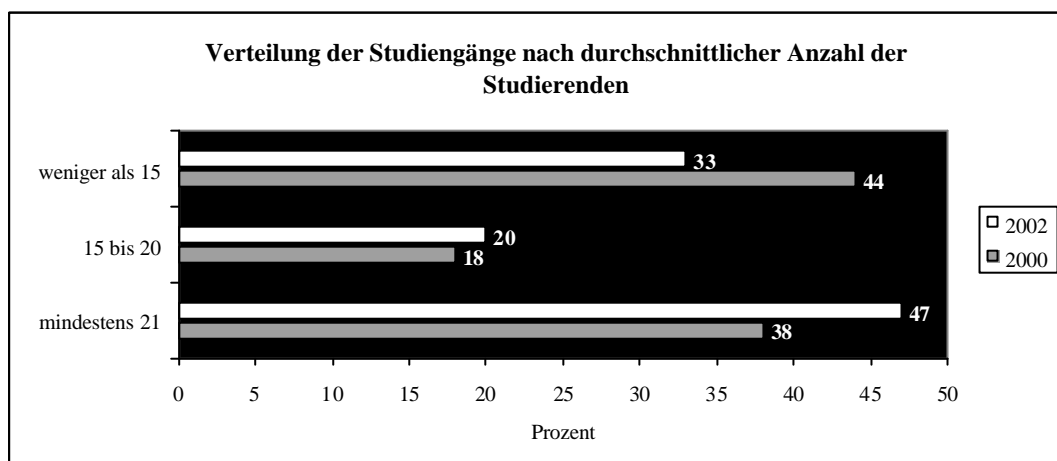


Abbildung 4: Verteilung der Studiengänge nach durchschnittlicher Anzahl der Studierenden

Angesichts des erweiterten Leistungsauftrags bekommt die Forderung nach einer Bündelung der Kräfte allerdings besondere Relevanz. Deshalb wird es im Rahmen der Strategieumsetzung und der Portfoliodefinition darum gehen müssen, auch eine Verzichtsplanning ins Auge zu fassen, denn klare Fachhochschulprofile sind letztlich nur mit einer zielgerichteten Konzentration der Kräfte zu erreichen.

Berufsbegleitende Studiengänge

³³ Aktuell werden von den FH 244 Studiengänge angeboten (davon 54 berufsbegleitend, vgl. Anhang II). Sie verteilen sich wie folgt: SUPSI: 12, HES-SO: 81, BFH: 32, FHZ: 17, FHO: 32, FHNW: 32, ZFH: 34, Fernfachhochschule Brig: 4. Diese 244 Studiengänge verteilen sich auf 136 Fachbereiche.

³⁴ Ein Beispiel: ‚Informatik (FHA) – Informatik und Telekommunikation (FHSO) – Angewandte Informatik (FHBB)‘ an der FHNW.

Die Entwicklung der berufsbegleitenden Studiengänge verläuft unterschiedlich. Die im Zwischenbericht konstatierte Baisse (S. 59) konnte in der Zwischenzeit dort etwas aufgefangen werden, wo eine Angebotskonzentration vorgenommen und die Organisationsstruktur geändert wurde (Wechsel von der Abend- zur Tagesschule und – damit verbunden – stärkere Integration in den Schulbetrieb, durchgehende Modularisierung). Dass jedoch die Zahlen tendenziell eher stagnieren, kann auch als Folge verschärfter Zulassungsbedingungen erklärt werden, denn den meist etwas älteren Interessentinnen und Interessenten berufsbegleitender Studiengänge fehlt die Berufsmatura häufig. Auch die Peer Erkenntnisse weisen auf derartige Problembereiche hin (Ziff. 4.7, P. 5). Sicher ist, dass im Rahmen der Bologna-Diskussion die Problematik der berufsbegleitenden Studiengänge zusammen mit der Modularisierungsfrage neu aufgerollt werden muss.

„Bologna“ und Modularisierung

Mit der Unterzeichnung der „Erklärung von Bologna“³⁵ vom 19. Juni 1999 hat sich die Schweiz verpflichtet, mit 28 anderen europäischen Staaten auf eine Harmonisierung der Hochschulstudiengänge bis ins Jahr 2010 hinzuwirken und das angelsächsische Studienmodell 3 – 5 – 8 (Bachelor – Master – PhD) einzuführen. Gegenwärtig wird in der Schweiz versucht, einheitliche Standards für die Einführung von Bachelor- und Masterabschlüssen an den universitären Hochschulen und den Fachhochschulen zu definieren. Deren Umsetzung bedeutet eine Herausforderung für alle Beteiligten und Betroffenen und konfrontiert die Diplombildung insgesamt mit gewaltigen Veränderungen. Eine wesentliche Frage ist dabei die Modularisierung – ein bildungspolitischer Trendbegriff *par excellence*, für den momentan eine einheitliche Definition³⁶ fehlt. Sie wird nicht nur neue Studiengangstrukturen und eine grosse Mobilitäts erleichterung für Studierende inklusive der Möglichkeit zu Studienunterbrüchen bringen, sondern generell verstärkt individuelle Ausbildungsbiografien ermöglichen und damit auch zum Erhalt partieller Erwerbstätigkeit während des Studiums beitragen³⁷. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Modularisierung die studiums begleitende Erwerbstätigkeit weiter fördern wird und sich Diplomstudiengänge und berufsbegleitende Studiengänge immer stärker annähern und auch vermischen werden, da ein auf dem Modulsystem ausgerichtetes Bildungskonzept die Lernwege mit einem gewissen Grad an Zeit und den verschiedenen modularen Lernorten verbindet.

Zugänge zu Fachhochschulen und Universitäten

Die EFHK beurteilt die Zulassungspolitik der Fachhochschulen insgesamt positiv (vgl. Abbildung 5). Sie ist nicht nur auf das FHSG (Art. 5) ausgerichtet, sondern in ihrer Einheitlichkeit häufig über Richtlinienpapiere oder Reglemente gesichert. Wenig geregelt sind jedoch bislang die Aufnahmeverfahren für ausländische Studierende.

³⁵ Der Prozess wurde von einer weiteren Ministerkonferenz in Prag am 19. Mai 2001 bestätigt.

³⁶ Definition: Der Begriff Modularisierung beinhaltet unterschiedliche Prinzipien. Minimalkonsens besteht darin, dass sich drei Ansätze unterscheiden lassen: (1) Lerneinheiten als Module (als Zerlegung des Lernprozesses), (2) in sich abgeschlossene Teilqualifikationen, (3) Module als Teil eines Ganzen, der auf eine bestimmte Gesamtqualifikation bezieht.

³⁷ Bereits heute beträgt die Quote der teilweise erwerbstätigen Studierenden im BBT-Bereich ca. 70 %. Mehr als 30 % der Absolventinnen und Absolventen von BBT-Studiengängen begründen ihre Wahl eines berufsbegleitenden Studiums mit finanzieller Notwendigkeit und der Kontakterhaltung mit dem Beruf (Bundesamt für Statistik BFS [2000]. *Von der Fachhochschule ins Berufsleben. Absolventenbefragung 1999*. Bern.

Der Zugangsweg Berufsmaturität³⁸ hat sich in den Disziplinen Technik und Wirtschaft etabliert, im Bereich Gestaltung existieren nach wie vor auch andere Zugangswege (in erster Linie Eignungsprüfungen und Aufnahmen sur dossier). Gegenwärtig verfügen 52 % der Fachhochschul-Studierenden im ersten Jahr über eine Berufsmatura, 17 % über eine gymnasiale Matura, 11 % sind über eine Aufnahmeprüfung eingetreten und 21 % schafften den Zugang über eine Aufnahme sur dossier. Nach wie vor sind die regionalen Unterschiede bedeutsam. Gymnasiale Maturitätsquoten sind tendenziell steigend und in den Bereichen Gestaltung (36 %), Landwirtschaft (26 %) und Wirtschaft (23 %) am höchsten.

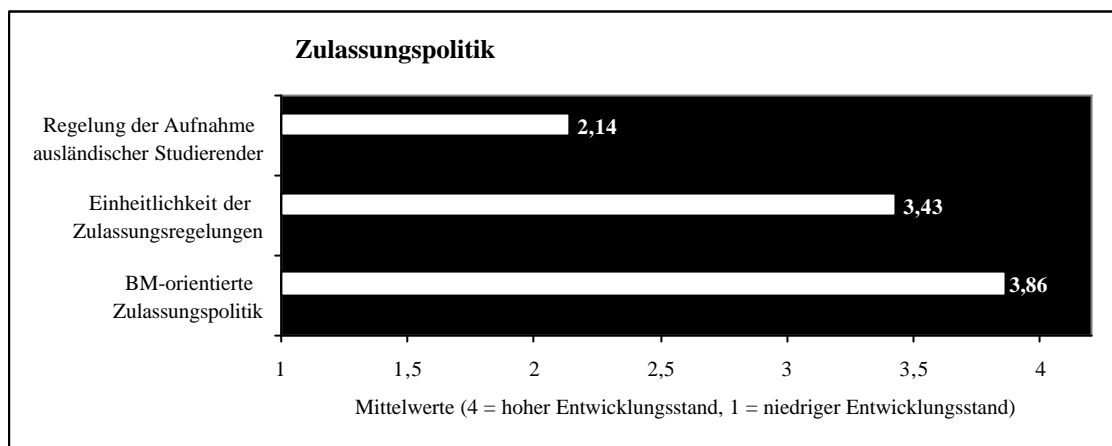


Abbildung 5: Beurteilung der Zulassungspolitik

Problem Nummer 1 bildet der Zugangsweg über die gymnasiale Matura. Zwar ist im FHSG (Art. 5; Abs. 2) dieser Weg ausdrücklich vorgesehen. Er soll jedoch für Ausnahmen gelten und nur über ein einjähriges Berufspraktikum in fachverwandtem Gebiet möglich sein, um die via regia der Berufslehre/Berufsmaturität – Ausdruck des zentralen bildungspolitischen Anliegens der Fachhochschulreform – nicht zu gefährden. Grosse Schwierigkeiten bestehen allerdings im Bereich Gestaltung, wo für Gymnasialmaturandinnen und -maturanden zu wenig Praktikumsplätze zur Verfügung stehen. Wegen der Rekrutierungsprobleme der Fachhochschulen – zu geringer Nachschub bei gleichzeitig hoher Akquisitionsarbeit – hat die Situation dazu geführt, dass Fachhochschulen das Reservoir der Gymnasien anzapfen möchten. Die Motionen Beerli und Imhof³⁹ sind zwar erledigt und de jure vom Tisch, aber in der Fragestellung liegt nach wie vor Brisanz. Die Meinungen sind geteilt: Eine Öffnung des Zugangs würde gleichzeitig die Aufwertung der Berufsbildung unterwandern. Zudem würde der Zugang über das Gymnasium den Weg favorisieren, der bereits heute mit höherem Sozialprestige verbunden ist und als einfachere Lösung gegenüber der ‚harten‘ Berufslehre gilt. Insgesamt käme dies – so wird befürchtet – einer Stärkung der gymnasialen Matura zuungunsten der Berufslehre und einer Bedrohung des Dualsystems gleich. Andererseits wird die Problematik vor dem Hintergrund der Überführung der kantonalen Fachhochschulen in die Regelungskompetenz des Bundes zentral, da traditionellerweise Gesundheits- und Sozialberufe hohe gymnasiale Zugangsquoten aufweisen. Mit dieser Problematik verbunden ist auch die Frage nach der Flexibilisierung der Zugänge mit DMS-Diplomen.

³⁸ Die Berufsmatura soll mit dem sogenannten Lehrstellenbeschluss II (LSB2) vom 18. Juni 1999 als Hauptzubringer gefördert und mit der Erschliessung anspruchsvoller Ausbildungsmöglichkeiten unterstützt werden.

³⁹ Vgl. 98.3178 Motion Imhof Rudolf. Chancengleichheit bei Aufnahme in Ingenieurschule HTL/FH (Technische Fachhochschule), vom 29. April 1998; vgl. 00.3083 Motion Beerli Christine. Fachhochschulen. Zugang, vom 21. März 2000.

Verschiedentlich beklagen die Fachhochschulen eine Reduktion des Niveaus von Berufsmaturandinnen und -maturanden. Berufskundliches Fachwissen und -können wird dabei kaum je in Frage gestellt, wohl aber der berufliche, allgemeinbildende Bestandteil der Berufslehre. Zwei Studien⁴⁰ an verschiedenen Fachhochschulen bestätigen diese z.T. gravierenden Kompetenzmängel im allgemeinbildenden Bereich und machen auf den Handlungsbedarf aufmerksam, der im Rahmen der Bologna-Diskussion einer Klärung bedarf. Die Peer Erkenntnisse stützen diese Befunde (Ziff. 4.7, P.8).

In Bezug auf die Zugänge resp. die Durchlässigkeit ‚Fachhochschulen – universitäre Hochschulen‘ haben sich seit dem Zwischenbericht kaum markante Neuerungen ergeben. Nach wie vor ist die Vereinbarung zwischen ETH-Rat und Fachhochschulrat der EDK vom 17. September 1998 gültig, welche zur Verabschiedung einer Empfehlung der damaligen schweizerischen Hochschulkonferenz (SHK, heute: Universitätskonferenz SUK) vom 17. Juni 1999 für die Bereiche Informatik und Wirtschaftswissenschaften geführt hatte (prüfungsfreie Aufnahme in das erste Semester, innerhalb gleicher Fachbereiche eine Aufnahme sur dossier in das fünfte Semester respektive für eine entsprechende Kreditpunktzahl). Diese Situation hat sich bis heute nicht wesentlich verändert, zumal die Zulassung Sache der einzelnen Universitäten ist, häufig sogar der Fakultäten, und deshalb divers gehandhabt wird. Im Allgemeinen spricht man gerne von der ‚Passerellenlösung‘ und verbindet damit den Wunsch, die Zugangswege zu den Fachhochschulen und zwischen den beiden Hochschultypen mit möglichst viel Durchlässigkeit zu versehen, um einen qualitativ hochstehenden tertiären Bildungsraum Schweiz mit einer nahtlosen Zusammenfügbarkeit der Bildungsgänge zu schaffen⁴¹. Bis heute ist allerdings fraglich geblieben respektive nicht geklärt, wieviel Studierende den Übergang tatsächlich schaffen oder auch nur schon wollen⁴².

Bilanzierung der Diplombildung

Misst man den Erfolg der Fachhochschulen an der Qualität der Diplomstudien (wissenschaftliche Substanz und Praxisorientierung des Unterrichtes sowie Qualität der Unterrichtsgestaltung), so fällt die breite Streuung bei den einzelnen Studiengängen auf. Es lassen sich Studiengänge finden, die als qualitativ sehr hochstehend zu beurteilen sind. Leider gibt es aber auch Studiengänge, die in herkömmlicher Weise weitergeführt werden und dem Anspruchsniveau einer Fachhochschule noch nicht genügen. Einzelheiten aus den Erkenntnissen der Peer Review sind in Ziffer 4.7 zusammengefasst.

Immer noch kritisch bleibt in mehr als der Hälfte aller Studiengänge die Zahl der Lehrgangsteilnehmenden. Deshalb bleibt im Rahmen der Portfoliodiskussion eine weitere Flurbereinigung im Sinne einer Schliessung oder Zusammenlegung (und nicht nur einer Neugruppierung) von Studiengängen vorzuziehen. Dass gegen diese Forderung immer wieder regionalpolitische Argumente geltend gemacht

⁴⁰ Steiner, G. (2000). *Schnittstelle BMS/BFH. Untersuchung im Auftrag des Berufsbildungsamtes des Kantons Bern*. Schlussbericht. Basel: Universität. Mugglin, B. (2000). *Berufsmatura-Evaluation 2000 an der HTA Luzern*. Horw. (Die neuesten Ergebnisse der HTA Luzern fallen deutlich positiver aus als die vorangehenden. Es ist möglich, dass die Rückmeldungen an die Berufsschulen bereits Wirksamkeit zeigen.) Rhy, H., Moser, U. (2002). *Input-Evaluation an der Zürcher Hochschule Winterthur*. Zürich: Kompetenzzentrum für Bildungsevaluation und Leistungsmessung. Vgl. zur Problematik auch: Studer, J. (2000). Fit für die Fachhochschule? In *Panorama*, 2, S. 40.

⁴¹ Damit wird gewissermassen die Initiative Zbinden (97.419) vom 30. April 1997 wieder aufgenommen, die einen Bildungsrahmenartikel gefordert hatte.

⁴² Vgl. auch: Wettstein, E. (2000). Förderung von leistungsstarken Jugendlichen in der Berufsbildung. In *Panorama* 3, S. 23-25, bes. S. 25.

werden, ist verständlich. Im Interesse einer genügenden infrastrukturellen Ausstattung der verbleibenden Studiengänge und im Hinblick auf die internationale Vergleichbarkeit und Konkurrenzfähigkeit müssen aber regionalpolitische Bedenken gegen die Konzentration zurücktreten, denn mit vielen kleinen Studiengängen und infrastrukturellen Mängeln aus Kostengründen lässt sich keine effiziente, international glaubwürdige Fachhochschullandschaft Schweiz aufbauen.

4.4 Erweiterter Leistungsauftrag

Die wohl mutigste Innovation im FHSG ist die Ausdehnung des Leistungsauftrags auf Forschung, Entwicklung, Dienstleistung und Weiterbildung, um eine Stärkung des Wissenschafts- und Praxisbezuges der Diplomstudien zu erreichen und den Wissens- und Technologietransfer von den Hochschulen in die Wirtschaft und umgekehrt zu unterstützen.

Angewandte Forschung und Entwicklung und Finanzierung

Der KTI⁴³ wurde für die Periode 1998-2003 vom Parlament die Aufgabe übertragen, den Kompetenzaufbau der Fachhochschulen in anwendungsorientierter Forschung gezielt zu fördern (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: KTI-Gesuche und Projekte 1998-2001 nach Fachhochschulen

FH	Anzahl Gesuche	Gesuche: Nachgesuchte Bundesbeiträge (Franken)	Gesuche: Beiträge Dritter (Franken)	Anzahl bewilligte Projekte	Bewilligte Projekte: Bundesbeiträge verpflichtet (Franken)	Bewilligte Projekte: Beiträge Dritter (Franken)
BFH	77	14'001'848	19'352'286	41	7'105'367	9'976'393
FHNW	72	11'770'795	16'698'265	40	6'172'937	8'613'103
FHO	76	11'032'558	15'521'169	52	8'130'845	12'810'439
FHZ	49	6'312'364	8'757'004	24	2'754'720	4'861'004
HES-SO	126	20'965'416	30'165'494	66	9'924'439	13'601'121
SUPSI	48	10'134'021	14'633'700	30	5'577'383	9'154'718
ZFH	81	20'324'561	22'000'221	56	12'296'052	16'189'057
andere	4	1'232'999	627'102	1	125'000	0
Total	533	95'774'562	127'755'241	310	52'086'743	75'205'835

Diese Förderung besteht in der Beratung der Gesuchstellenden, im Coaching, in der Bildung nationaler Kompetenzzentren und in Reviews von Projekten. Zusätzlich zum substanziellen Grundbeitrag des Bundes (33 %) an die Investitions- und Betriebskosten für die Ausbildung wurden dafür 110 Mio. Fr. zur Verfügung gestellt. Obwohl die Etablierung des erweiterten Leistungsauftrags als dem zentralen Element der Fachhochschulreform zügig voranschreitet, bestehen innerhalb der Fachhochschulen nach wie vor grosse Unterschiede. Inhaltlich sind die technischen Schulen im Vorsprung, aber der Kompetenztransfer von einer Teilschule zur anderen scheint schwierig zu bewerkstelligen sein. Auch

⁴³ Die KTI unterstützt vorwiegend kleinere und mittlere Unternehmen, welche technisches Know-how weiterentwickeln und anwenden wollen, aber nicht die nötigen Ressourcen haben. Die Bundesbeiträge gehen jedoch an die Forschungsstätten. Der Industriepartner als Auftraggeber bezahlt in der Regel die Hälfte der Forschungskosten (im Falle von Dienstleistungen werden marktübliche Preise verrechnet).

in den Hochschulen für Wirtschaft und Gestaltung⁴⁴ ist Forschung und Entwicklung nach anfänglichen Diskussionen um die Definition resp. Abgrenzung von aFuE und Dienstleistung⁴⁵ angelaufen, aber nicht in der erhofften Geschwindigkeit (vgl. dazu die Erkenntnisse aus der Peer Review in Ziff. 4.7, P. 3). In materieller Hinsicht am weitesten fortgeschritten ist die technische und räumliche Infrastruktur, die auch von den Peers eine hervorragende Bewertung bekommen hat. Auch Universitätsvertreter bestätigen den Fachhochschulen eine den Universitäten vielfach überlegene Infrastruktur. Aufgrund der Evaluationsbesuche konnten EFHK und KTI jedoch eine auffallende Diskrepanz zwischen der Qualität der Infrastruktur und deren tatsächlicher Nutzung feststellen: Das Material ist vorhanden, die Leute fehlen!

Die Fachhochschulen haben seit Anfang 1998 von der KTI rund 52 Mio. Fr. Fördermittel für insgesamt 310 Projekte zugesprochen erhalten⁴⁶ (vgl. Tabelle 8). Zusammen mit den rund 75 Mio. Fr. Beiträgen der Projektpartner (Wirtschaft, FH) stellt dies ein Forschungsvolumen von 127 Mio. Fr. dar.

Tabelle 8: aFuE-Aktivität der FH bei KTI-Projekten 1998-2001 nach Fachhochschulen

FH	Anzahl bewilligte Projekte	Anzahl Studierende	Bundesbeiträge (Franken) pro Studierende	Anzahl Projekte pro 100 Studierende
BFH	41	2'268	3'133	1.8
FHNW	40	2'067	2'986	1.9
FHO	52	1'810	4'492	2.9
FHZ	24	1'130	2'438	2.1
HES-SO	66	4'787	2'073	1.4
SUPSI	30	642	8'688	4.7
ZFH	56	2'888	4'258	1.9
Andere	1			
Total	310	15'592	3'341	2.0

Die KTI resp. der Bund ist daran mit einem Anteil von 41% beteiligt. Die Fachhochschulen schaffen es damit problemlos, die 50:50-Regel für KTI-Projekte zu erfüllen. Darüber hinaus haben die meisten Fachhochschulen Fonds zur Finanzierung von aFuE-Projekten geschaffen, um damit den Aufbau von Kompetenzen gezielt zu fördern. Die Projektpartner beteiligten sich in der Periode 1998-2001 mit 59% resp. 75 Mio. Fr. an der Finanzierung der KTI-geförderten Projekte. Dies zeigt, dass die Fachhochschulen erfolgreich Drittmittel akquirieren. Insbesondere die Hochschulen für Technik können dabei vielfach etablierte Kontakte zur Wirtschaft nutzen. Dennoch haben alle Fachhochschulen die Aufgabe, ihre Kontakte namentlich zur regionalen und überregionalen Wirtschaft (und Verwaltung) zu pflegen.

⁴⁴ Eine Ausnahme bildet die Hochschule für Gestaltung Zürich und auch diverse kantonale Schulen des Sozialbereichs (FHNW: Aargau, FHO, FHZ).

⁴⁵ In der Tat wird Forschung und Entwicklung an verschiedenen Orten (Frascati Manual der OECD 1993, Ziffer 2, http://www.bbw.admin.ch/d/forschnat/aramis/frascati_ext.html) oder auch in den Schlüsselbegriffen der EFHK (FHK Dok 97-4E) ungenau voneinander unterschieden. Die KTI nimmt eine pragmatische Haltung ein: Sie bietet keine Definition an, dafür Beispiele von best practice und Coaching für Anfänger. Eine praktische Definition ist das KTI-Gesuchsformular und die Gesamtheit der dort geforderten Angaben. Wenn alles erfüllt ist, dann handelt es sich um aFuE.

⁴⁶ Der Rückgang im Jahr 2001 ist damit zu erklären, dass insbesondere die Swiss Peer Review im ersten Halbjahr die Kräfte der FH sehr stark absorbierte.

Insbesondere diejenigen Fachbereiche mit jungen aFuE-Einrichtungen haben hier am Anfang eine schwierige Hürde zu meistern. Mit einem Anteil von 58 % bewilligten Projekten (310) an der Gesamtzahl der Fachhochschul-Gesuche (533) ist die Erfolgswahrscheinlichkeit – im Vergleich zu anderen Förderprojekten (beispielsweise der EU) für KTI-Gesuche gut. Die KTI hält unverändert an ihrer Haltung fest, bei der Bewilligung der von ihr geförderten Projekte auf eine hohe Qualität zu achten. Die Vergabe im (Qualitäts-)Wettbewerb hält die KTI für unverzichtbar.

Hinsichtlich der Verteilung der KTI-Fördermittel (ex-post; keine vorgegebenen Quoten) zeigt sich, dass ein Zusammenhang zwischen aFuE-Aktivitäten und der Grösse der Fachhochschulen besteht. Gemessen an der Anzahl der Studierenden⁴⁷ weist insbesondere die SUPSI mit ihren drei Instituten eine ausserordentlich starke aFuE-Aktivität aus, gefolgt von der FHO und der FHZ (vgl. Tabelle 8).

Die Verteilung der KTI-Projekte auf die einzelnen Fachbereiche der Fachhochschulen zeigt, dass der quantitativ grösste Bereich Technik und Architektur auch in der KTI-Förderung am stärksten vertreten ist: 65 % der KTI-Projekte gehören zum Bereich Technik und Architektur, 11 % zum Bereich Wirtschaft, 6 % zum Bereich Gestaltung sowie 18 % zu diversen Fachgebieten. Insbesondere der Bereich Wirtschaft und der Bereich Gestaltung besitzen nach Meinung der KTI ein noch weitgehend unausgeschöpftes Potenzial, selbst wenn man berücksichtigt, dass für aFuE an den HSW die Strukturen vielfach zuerst überhaupt geschaffen werden mussten. Der KTI ist bekannt, dass sich die HSW im erweiterten Leistungsauftrag und dort insbesondere in Dienstleistungen für Dritte (Beratungen, Marktstudien etc.) engagieren; dies allerdings mit Finanzierung aus anderen Quellen⁴⁸.

Die KTI ist sich bewusst, dass die von ihr geförderten Projekte nur einen Ausschnitt (wenn auch einen namhaften) der gesamten aFuE-Aktivitäten der Fachhochschulen darstellen. Über den tatsächlichen Umfang der aFuE an den Fachhochschulen, insbesondere der Eigenmittel, liegen der KTI keine genauen Zahlen vor. Aufgrund einzelner Angaben kann jedoch geschätzt werden, dass die gesamte Höhe der Einnahmen der Fachhochschulen für aFuE und Dienstleistungen etwa beim Zweifachen der KTI-Förderung liegt, d.h. bei mindestens 100 Mio. Fr. im Zeitraum 1998-2001.

Die Finanzierung der aFuE, insbesondere die fehlende Grundfinanzierung⁴⁹ durch den Bund, wird von den Fachhochschulen – im Gegensatz zur Beurteilung durch die EFHK (vgl. Abbildung 6 und ‚Bilanzierung des erweiterten Leistungsauftrags‘) – als Problem bezeichnet. Eine Basisfinanzierung des Bundes ist erforderlich, um die Voraussetzungen für einen zukunfts- und zielgerichteten Ausbau von aFuE zu legen. Allerdings sind auch die Träger gefordert, ihr finanzielles Engagement zu erhöhen. Die Fachhochschulen scheinen dazu zu neigen, die Schwierigkeiten beim Ausbau von aFuE lediglich auf die fehlende Endfinanzierung seitens des Bundes zurückzuführen. KTI und EFHK anerkennen jedoch, dass die Finanzierung von aFuE überall dort schwierig ist, wo die entsprechenden Forschergruppen resp. Institute neu aufgebaut werden mussten. Ebenso dürfte eine Akquisition von aFuE-Projekten und Dienstleistungsaufträgen sowie der notwendigen Vorarbeiten (Literatur- und Patentrecherchen, Verfassen von Gesuchen etc.) ohne Grundfinanzierung schwierig durchzuführen sein. Gleiches gilt für die

⁴⁷ Die Studierendenzahl dient hier nur als Massstab für die Grösse der FH; die aFuE-Tätigkeit als solche ist nach dem Verständnis der KTI nicht notwendig an die Studiengänge gekoppelt.

⁴⁸ Die KTI hat im Rahmen einer Problemanalyse eine Bestandesaufnahme gemacht. Man hofft, mit gezielten Massnahmen eine signifikante Erhöhung der Teilnahme der HSW an der KTI-Förderung zu erreichen.

⁴⁹ Der Beitrag an eine beschränkte Anzahl Assistentinnen und Assistenten ist nicht ausreichend.

Sicherung und Pflege des erarbeiteten Wissens im Sinne einer mittel- und langfristigen Kontinuität des erweiterten Leistungsauftrags.

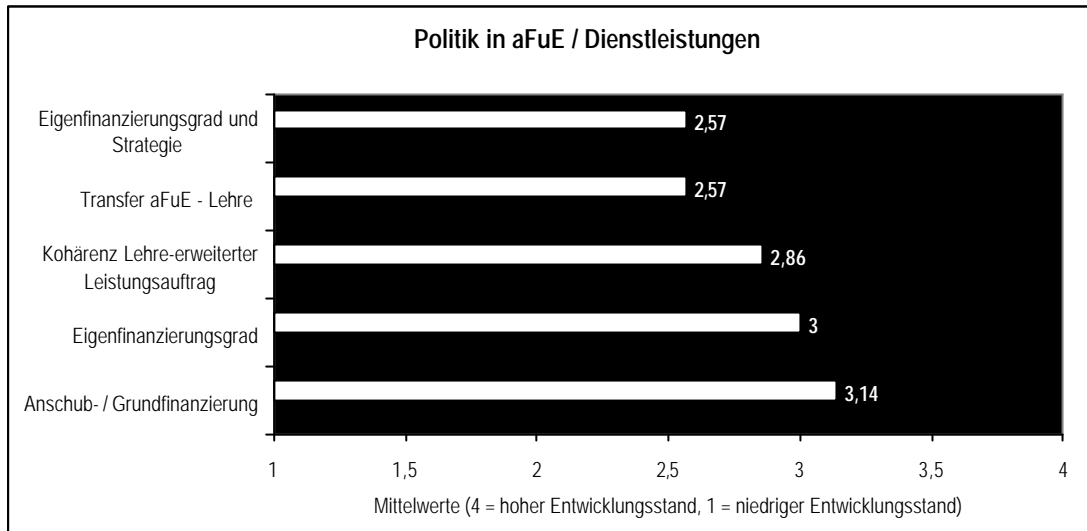


Abbildung 6: Beurteilung der Politik in aFuE/Dienstleistungen

Nationale Netzwerke

Im Jahr 2001 hat der Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, Bundesrat Pascal Couchepin, nach einer Evaluation durch unabhängige Experten sechs Kompetenznetze anerkannt (vgl. Tabelle 9). Sie dürfen sich als ‚Nationale Kompetenznetze der Fachhochschulen‘ bezeichnen. Die KTI konstatiert, dass die Netzwerke insgesamt Fortschritte gemacht haben, wobei bei einigen der Netzwerkeffekt (1+1+1>3) erkennbar ist, bei anderen noch nicht. Da sie im ganzen gesehen noch sehr junge Gebilde sind, ist es für eine Beurteilung der effektiven Leistungen noch zu früh.

Tabelle 9: Die Kompetenznetzwerke

Kompetenznetzwerk	Lead und Charakteristik
Swiss Biotechnet	Kompetenznetz für Biotechnologie (Lead: FHNW: Basel).
Netzwerkh Holz.ch	Kompetenznetz für die Holzwirtschaft (Lead: BFH SH-Holz):
ICTnet	Kompetenznetz für Informations- und Kommunikationstechnologien (Lead: HES-SO EI Fribourg).
IPLnet	Kompetenznetz für integrale Produktion und Logistik (Lead: FHNW: Aargau).
Microswiss Network	Kompetenznetz für Mikroelektronik (Lead: FHNW: Aargau).
Ecademy	Kompetenznetz für E-Business und E-Government (Lead: FHNW: Basel).

Weitere im Aufbau fortgeschrittene, aber noch nicht anerkannte Netzwerke sind: MatNet (Kompetenznetz für Werkstoffe; Lead: HES-SO HEV Sion), AdmiNet (Kompetenznetz für Public Management; Lead: FHZ HSW Luzern), Brenet (Kompetenznetz für Gebäudetechnik und erneuerbare Energien;

Lead: FHZ HTA Luzern), Hydronet (Kompetenznetz für Fluidtechnik und Hydromaschinen; Lead: FHZ HTA Luzern) und Agroalimentaire (Netzwerk für Lebensmitteltechnologie; Lead: HES-SO HEV Sion)⁵⁰.

Weiterbildung

Gesamthaft sind die Angebote im Weiterbildungsbereich (Kurzseminare, Nachdiplomkurse NDK, Nachdiplomstudien NDS) ausgesprochen gross. Da eine systematische Erfassung durch den Bund nur in Bezug auf die NDS möglich ist, fehlen Angaben über die anderen Angebote. Tabelle 10 gibt einen Überblick über die Anzahl anerkannter NDS nach Fachhochschule im Vergleich zum Jahr 2000. Ein grosser Teil der anerkannten NDS ist bereits heute modular nach ECTS aufgebaut, was die Anerkennung von einzelnen Modulen erlaubt. Gerade im NDS-Bereich sind die Kooperationen und interdisziplinären Zusammenarbeitsbemühungen vielfältig. Oft wird eine Partnerschaft mit einer ausländischen Hochschule gesucht, um deren begehrten Mastergrad an die Studierenden erteilen zu können. Vereinzelt bestehen im Bereich der NDS auch Kooperationen zwischen universitären Hochschulen und Fachhochschulen in der Schweiz, z.B. das NDS Wirtschaftsingenieur in der italienischen Schweiz oder das Nachdiplomstudium in Informatik und Telekommunikation (eduswiss, eine Ausbildungspartnerschaft zwischen Universitäten, Fachhochschulen und der Wirtschaft)⁵¹.

Tabelle 10 verdeutlicht die enorme Zunahme der NDS um 56 % von 100 Angeboten im Jahr 2000/2001 auf 156 im Jahr 2001/2002. Parallel dazu ist die Anzahl der Studierenden allerdings lediglich um 41.6 % gestiegen (von 3 184 auf 4 509 Personen).

Tabelle 10: Anzahl der anerkannten Nachdiplomstudien (NDS) nach Fachhochschulen (Quelle BFS, Stichtag 15. November 2001)

FH	Technik*		Wirtschaft*		Gestaltung*		gesamt		Studierende	
	00/01	01/02	00/01	01/02	00/01	01/02	00/01	01/02	00/01	01/02
SUPSI	1	1	1	1	--	--	2	2	79	127
HES-SO	6	17	8	10	1	4	15	31	168	194
BFH	12	19	3	15	--	--	15	34	1 060	1 780
FHZ	3	4	10	12	--	--	13	16	393	487
FHO	18	19	4	4	**	**	22	23	406	508
FHNW	9	13	9	13	--	--	18	26	557	628
ZFH	9	12	5	5	1	7	15	24	384	490
Total	58	85	40	60	2	11	100	156	3 047	4 214

** Die FHO verfügt über keinen Bereich Gestaltung.
* Die Zuordnung zu den einzelnen Bereichen erfolgte durch die EFHK.

Ein Blick auf die Entwicklung an den einzelnen Fachhochschulen vermittelt zudem ein recht unterschiedliches Bild. So fällt beispielsweise auf, dass das Angebot der FHO lediglich um ein NDS vergrössert worden, die Studierendenzahl jedoch um gut 100 Personen gestiegen ist (die SUPSI hat ihr Angebot nicht vergrössert, aber 60 % mehr Studierende), währenddem die HES-SO ihr Angebot um

⁵⁰ Die KTI hat Kenntnis von weiteren im Aufbau befindlichen Kompetenznetzen: Swiss Design Network (Kompetenznetz für Gestaltung; Lead: ZFH HGKZ). TRL-Net (Kompetenznetz für Tourismus-, Raum- und Landschaftsplanung; Lead: FHO HSR Rapperswil). Automotive Network (Kompetenznetz für Fahrzeugtechnik; Lead: BFH HTA Biel).

⁵¹ Anfangs 2002 wurde aufgrund der wegfallenden Kantonsbeiträge eine Reorganisation vorgenommen, in deren Rahmen die Gesamtverantwortung für die Programmdurchführung auf die BFH übertragen wurde.

16 NDS erweitert hat, die Anzahl der Studierenden jedoch nur um 26 Personen gestiegen ist. Da die NDS nicht Bestandteil der Evaluationen waren, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden, welche Faktoren dafür verantwortlich zeichnen und wo insgesamt ein Überangebot besteht oder welche NDS nicht erfolgreich sind oder gar nicht zur Durchführung gelangen. Zwei weitere Punkte, welche die kritische Begutachtung rechtfertigen, kommen hinzu: Ein Vergleich der universitären Nachdiplomstudiengänge mit den von den Fachhochschulen formulierten Angeboten zeigt, dass relativ viele Ähnlichkeiten und unklare Abgrenzungen bestehen. Wenn die Fachhochschulen zudem die hohen Curriculumkosten und den Umstand beklagen, die NDS nicht immer zu Marktpreisen anbieten zu können, liegt die Folgerung auf der Hand, dass Bemühungen zur Schwerpunktkonzentration auch für den Weiterbildungsbe- reich zu gelten haben.

Kooperationen

Die Zusammenarbeit der Fachhochschulen mit universitären Hochschulen gehört zum Grundauftrag der Fachhochschulen. Die bereits im Zwischenbericht (S. 33) erwähnten Kooperationsaktivitäten sind noch umfassender geworden (vgl. Abbildung 7).

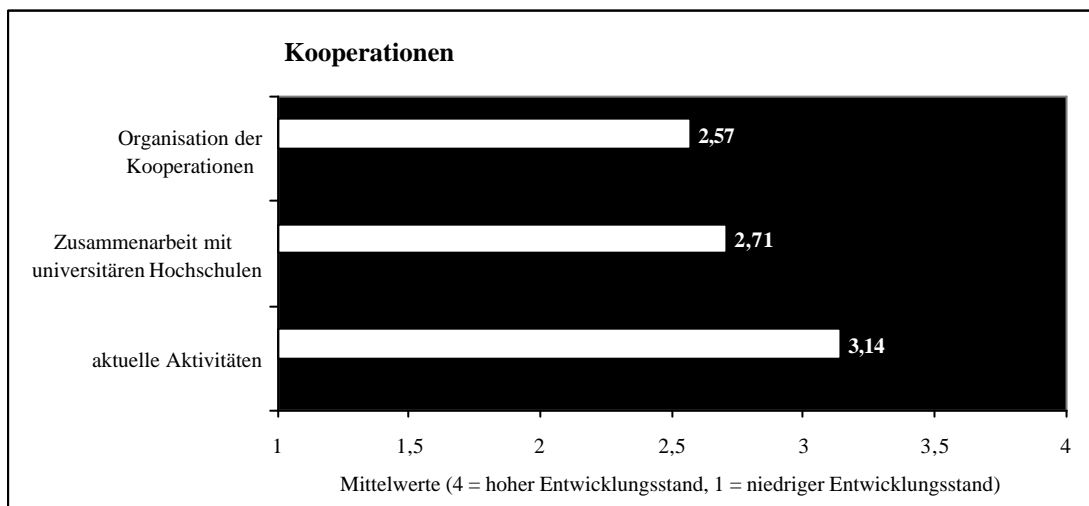


Abbildung 7: Beurteilung der Kooperationen

Zwischen den Fachhochschulen hat sich eine gute Kooperation unter der Federführung der KFH und im Bereich des Qualitätsmanagements durch die Fachgruppe Qualität ergeben. Auf Teilschulebene bestehen im Bereich Aus- und Weiterbildung viele Zusammenarbeitsverträge mit nationalen und internationalen universitären Hochschulen. Zentrales Anliegen scheint dabei die Anerkennung von Titeln zu sein, die hohe Anziehungskraft haben. Die vielen Kontakte nach Übersee und Asien machen die FH-Diplome insgesamt bekannter und dürften ihnen die notwendige Akzeptanz bringen. Die damit verbundene Hektik der Teilschulen oder einzelner Personen, einen Partner zu finden, könnte allerdings auch dazu führen, dass die ‚Fachhochschulen Schweiz‘ im Ausland weniger als Qualitätsmarke denn als Akquisitionspartner verstanden werden (vgl. dazu die Ausführungen zu den Peer Reviews in Ziff. 4.7, P. 9). Gerade aus diesem Grund wären systematische Kooperationskonzepte auf Fachhochschulebene nötig, um Kooperation von der Zufälligkeit eines individuellen und eigeninitiiert getragenen (und finanziell nicht immer abgegoltene!), personenabhängigen Geschäfts befreien zu können. Im Bereich der Forschung wird die Zusammenarbeit in den nationalen Kompetenznetzwerken gefördert und gepflegt, vereinzelt auch in Projekten, bei denen die Fachhochschulen an der Schnittstelle zwischen

Grundlagenforschung an universitären Hochschulen und der Privatwirtschaft eine Katalysatorenrolle spielen.

Die Zusammenarbeit mit den beiden ETH und den universitären Hochschulen ist im Grossen und Ganzen gut angelaufen. In den technischen Fachdisziplinen ist die Zusammenarbeit zwischen Fachhochschulen und universitären Hochschulen im Rahmen von gemeinsamen Forschungsprojekten etabliert. In den nationalen Kompetenznetzen ist eine geregelte Zusammenarbeit zwischen den Fachhochschulen und den universitären Hochschulen verwirklicht, da sie eines der Anerkennungskriterien darstellt. Was generell noch aussteht, sind systematische Überlegungen zur Harmonisierung respektive Abgrenzung der Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte zwischen den Hochschultypen. Vor allem im Bereich der Wirtschaftswissenschaften bestehen zahlreiche Doppelspurigkeiten.

Die Umsetzung der Erklärung von Bologna wird die Diskussion um die Berechtigung und um den Inhalt der Formel ‚gleichwertig, aber andersartig‘⁵² neu aufleben lassen. Diese Formel basiert auf der Forderung, universitäre Hochschulen und Fachhochschulen hätten sich als gleichwertige, aber andersartige Partnerinnen sinnvoll zu ergänzen. Zu diesem Zwecke sei die Durchlässigkeit und Zusammenarbeit zwischen den beiden Bildungswegen zu fördern. Für die Entwicklung der Fachhochschulen ist es deshalb unerlässlich, dass auch nach dem Aufbau des Hochschulnetzwerks Schweiz und nach der Integration in das europäische Hochschulsystem dieser Grundsatz des Andersartigen, aber Gleichwertigen akzeptiert wird⁵³. Es ist zu hoffen, dass in diesem Zusammenhang die Installierung angemessener Passerellenlösungen zwischen diesen zwei Hochschultypen energischer an die Hand genommen wird. Ganz generell ist zu verhindern, dass aus ‚Bologna‘ eine nicht gerechtfertigte Rückversetzung der Fachhochschulen im Vergleich zu den Universitäten resultiert. Diese Gefahr ist nicht unerheblich.

Bilanzierung des erweiterten Leistungsauftrags

Der erweiterte Leistungsauftrag bringt den Fachhochschulen die Möglichkeit, sich einerseits als marktorientierte Leistungsanbieter zu profilieren und andererseits vielfältige nationale und internationale Kooperationen zu pflegen. Den erreichten Entwicklungsstand beurteilen KTI und EFHK positiv, mit drei Einschränkungen allerdings. Erstens sind die Fachhochschulen den potenziellen Wirtschaftspartnern insbesondere ausserhalb der eigenen Region noch zu wenig bekannt. Einzelne Kompetenzzentren bzw. Dozierende haben zwar in den interessierten Fachkreisen auch weit über die eigene Region hinaus eine gute bis ausgezeichnete Reputation, doch gilt dies aktuell noch nicht für die Fachhochschule als Gesamtinstitution. Zweitens steht das (bereits mehrfache erwähnte) Fehlen von Strategien einer klaren Profilierung im Sinne einer Schwerpunktbildung entgegen. Wenn einzelne Fachhochschulen mehr als zwanzig fachliche Schwerpunkte (Kernkompetenzen) ausweisen, dürfte es schwierig sein, mit dieser Vielzahl im Wettbewerb mit anderen Fachhochschulen und Institutionen die geforderte Einzigartigkeit (Uniqueness) zu markieren. Solche Bestrebungen dienen eher der Strukturhaltung. Drittens wird die Valorisierung des Wissens (durch Publikationen, Entwicklung von Dienstleistungen, Patentierungen, Lizenzvergabe oder Unternehmensgründungen) zu wenig gepflegt. Fachhochschulen könnten

⁵² Diese Formel ist bereits in der Botschaft zum Bundesgesetz über die FH aufgeführt (Fachhochschulgesetz, FHSG) vom 30. Mai 1994 in: BBl 1994 III 789.

⁵³ Vgl. dazu: Straessle, A. (2002). *Zur Umsetzung der Erklärung von Bologna*. Referat an der Bologna-Tagung der Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH). Luzern: 13. März.

noch umsetzungsorientierter arbeiten und vor allem den Wettbewerbsvorteil gegenüber universitären Hochschulen – ihr Spin-off⁵⁴-Potenzial – besser nutzen.

Die KTI begrüsst ausdrücklich, dass die Fachhochschulen alle ihnen offen stehenden Quellen für Drittmittel aktiv nutzen. Zukünftig sollte deshalb ihre aFuE-Leistung nicht nur an den KTI-geförderten Projekten bemessen werden. Strategie- und Portfoliodefizite, der zu schmale Mittelbau, die Unerfahrenheit des Lehrkörpers im Forschungsbereich oder die teils ungenügenden Grössen der (Forschungs-)Institute sind Aspekte, die den Ausbau von aFuE stark behindern. Solche Schwierigkeiten zeigen, dass der Kompetenzaufbau in aFuE nicht allein eine Frage fehlender finanzieller Mittel ist⁵⁵. Es ist aber zu hoffen, dass sich bei Vorhandensein eines Globalbudgets sowie der Möglichkeit zur Re-Investition von Erträgen aus aFuE und Dienstleistungen die genannten Probleme im Laufe der Zeit lösen. Wünschbar wäre auch, dass der Bund vermehrt Mittel für den Kompetenzaufbau und die Förderung von Exzellenz bereitstellt.

4.5 Auflagenerfüllung

Die geltenden Auflagen konzentrieren sich auf vier Bereiche: Führungsstruktur, Erhöhung der Interdisziplinarität, Konzentration, Kooperation. Den Auflagenerfüllungsgrad beurteilt die EFHK als relativ gut (vgl. Abbildung 2). Trotzdem sind zwei Einschränkungen angebracht:

- Die Auflagen waren primär formeller Natur. Ihre Erfüllung ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Fachhochschullandschaft Schweiz.
- Die mehrfach belegte Notwendigkeit, eine Konzentration der Studiengänge auszuweisen, wird zu wenig konsequent und zu wenig zügig umgesetzt.

Nicht erfüllt sind Auflagen, welche drei Bereiche betreffen: (a) die nationale Koordination der Studiengänge Betriebswirtschaft und Informatik, (b) die Angliederung und namentlich die Integration von privaten Anbietern und (c) Auflagen im Bereich Gestaltung. Hier sind es (1) die Konzentration zwischen den Teilschulen innerhalb der HES-SO und der FHNW, (2) die Konzentration innerhalb der Studiengänge mit den gemeinsamen Curricula und den fachspezifischen Vertiefungsrichtungen, (3) die klare Trennung von Sekundarstufe II und Tertiärstufe in einzelnen Hochschulen (HGK), (4) die Modularisierungsfrage.

4.6 Metaevaluation des Qualitätsmanagements

Dass das Qualitätsmanagement im Rahmen der formellen Überprüfung durch die EFHK einen besonderen Stellenwert bekommen hat, liegt im Umstand, dass Fachhochschulen gemäss FHSO (Art. 14;

⁵⁴ Der Begriff meint die Möglichkeit zur Geschäftsgründung, die sich unmittelbar aus der Hochschulforschung und -entwicklung ergibt und an der sich Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter oder vor kurzem ausgetretene Absolventinnen und Absolventen beteiligen (vgl. auch NZZ-Bildungsbeilage vom 6. November 2001 mit H. Knecht [Präsident EFHK], B. Roulet [Vizedirektor BBT, Leiter Leistungsbereich FH] und M. Hungerbühler [Peer und Professor an der ETH Zürich]).

⁵⁵ Dafür spricht, dass die FH auch projektweise an den Forschungsrahmenprogrammen der EU teilnehmen können. Über die Einbindung der Schweizer FH in die internationalen FuE-Communities liegen der KTI nur wenige Informationen vor. Einzelne FH resp. Institute nehmen erfolgreich an internationalen FuE-Programmen teil. Zu erwähnen sind hier z.B. die FHNW (FHSO) mit mehreren Projekten im 5. EU-Rahmenprogramm oder die SUPSI (ICIMSI) im weltweiten FuE-Programm Intelligent Manufacturing Systems. Insgesamt spricht vieles dafür, dass die Etablierung der Forschung an den FH nicht nur eine Frage der finanziellen Mittel, sondern ebenso eine Frage der Strategien ist.

Abs. f) und FHSV (Art. 10) verpflichtet sind, ein die Studierenden einschliessendes System der Qualitätskontrolle anzuwenden. In der Wahl des Modells sind sie frei, wobei allerdings eine Einheitlichkeit innerhalb der einzelnen Fachhochschule empfohlen wird. Im gesamten Prozess beschränkt sich der Bund auf die Überprüfung des Systems resp. der erteilten Auflagen (‚Metaevaluation des Qualitätsmanagements‘).

Das Qualitätsmanagement rangiert im Urteil der EFHK im hinteren Drittel. Dies ist bereits in Abbildung 2 deutlich geworden. Nachfolgende Abbildung 8 zeigt, warum dem so ist: Der Gesamteindruck ist zwar akzeptabel, doch gibt es insgesamt eine relativ breite Streuung zwischen gut beurteilten Elementen (schriftliches Konzept, Erfassung des Unterrichts, Information des Lehrkörpers, erfassbare Leistungsindikatoren) und eher ungünstig beurteilten Elementen (Erfassung von aFuE/Dienstleistung, Zusammenarbeit, Verbesserungsmaßnahmen, Erfassung der Weiterbildung, Erfassung der Organisation).

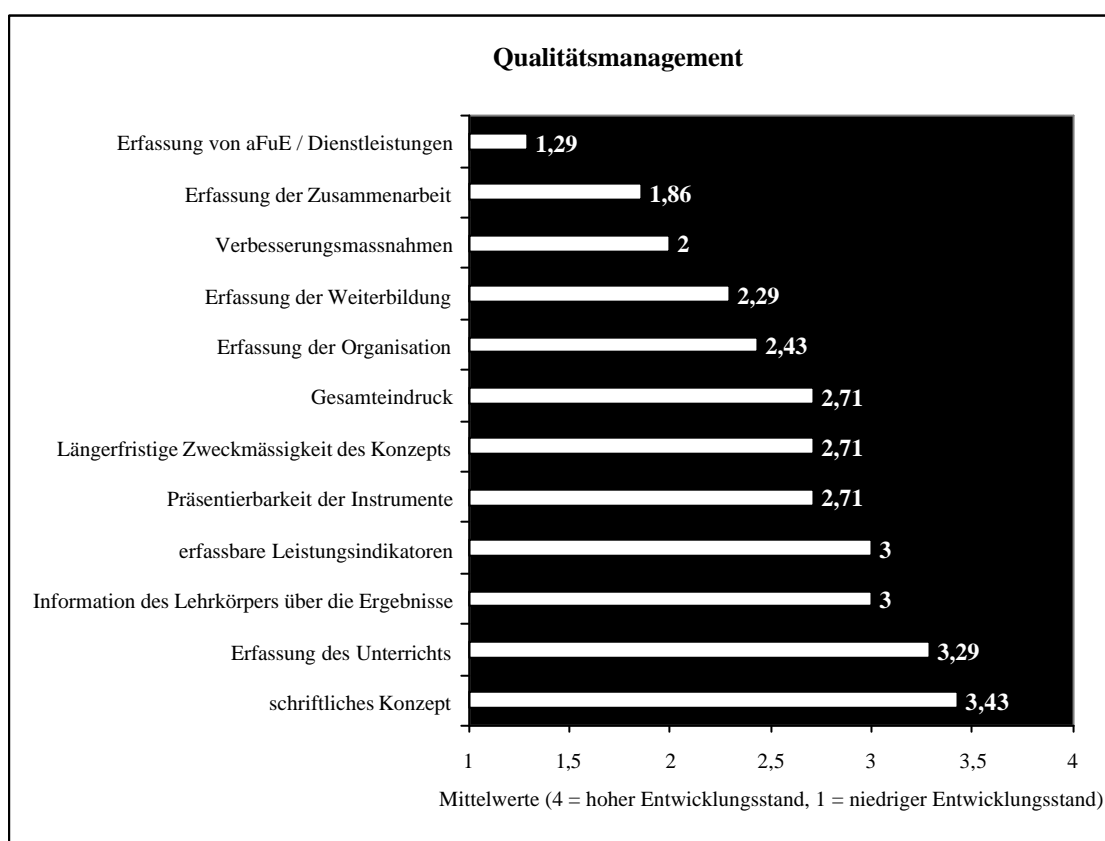


Abbildung 8: Beurteilung des Qualitätsmanagements

Im Ergebnis zeigt die Metaevaluation, dass der Qualitätsgedanke an allen Schulen Fuss gefasst hat und sich in schriftlichen Konzepten mit realistischen Leistungsindikatoren niederschlägt. Allerdings steht die Papier- und Konzeptproduktion in einem ungünstigen Verhältnis zu den tatsächlich eingesetzten Verbesserungsmaßnahmen. Entsprechend überwiegen in den Selbstevaluationsberichten Klagen der Basis ob dem grossen Arbeitsumfang und der zu geringen personellen Ressourcen. Teilweise ist viel Know-how vorhanden, das jedoch stark teilschul- resp. gruppenbezogen ist. Bis heute scheint es noch wenig gelungen zu sein, die Konzepte in Führung und Strategie zu integrieren.

Insgesamt stehen zwei Konzepte im Vordergrund: ein intern konzipiertes Qualitätsmanagement mit eigenentwickelten Konzepten (Selbstevaluation im Mittelpunkt) und ein auf Rechenschaftslegung und Systemsteuerung ausgerichtetes Konzept. Dieses zweite Konzept wird am häufigsten verwendet. Meist handelt es sich um spezifisch entwickelte Modelle, die partiell oder gesamthaft mit EFQM- resp. TQM-Philosophien⁵⁶ und Strategien verbunden werden. Vor allem Teilschulen technischer Richtung setzen ISO-Modelle ein und haben teilweise bereits eine Zertifizierung erreicht. Bisher sind allerdings vor allem Unterricht und Lehre evaluiert worden, die Bereiche des erweiterten Leistungsauftrags (aFuE, Dienstleistungen, Weiterbildung) jedoch nur in seltenen Fällen. Auch sind wenig auf die Ergebnisse der Qualitätsrecherchen bezogene Verbesserungsmaßnahmen festzustellen. Dort wo dies der Fall ist, geschieht es häufig zufällig, unregelmässig und in der Eigenverantwortung der Einzelperson liegend. Folgedessen besteht aus Sicht der EFHK in spezifischen Bereichen weiterer Handlungsbedarf. In dieser Hinsicht kommt der seit zwei Jahren eingesetzten Fachkommission Qualitätsmanagement⁵⁷ grosse Bedeutung zu, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass das BBT im Oktober 2001 beschlossen hat, jeder Fachhochschule einen angemessenen finanziellen Unterstützungsbeitrag für zwei Jahre zu gewähren. Aus der Sicht der EFHK definieren vier Standards die Güte der eingesetzten Verfahren: (1) die Sicherstellung von Anwendbarkeit und Praktikabilität, (2) die Ganzheitlichkeit, resp. der Einbezug aller Leistungsauftragsbereiche, (3) die Berücksichtigung der beiden Zielrichtungen ‚Entwicklung‘ (Qualitätsverbesserung) und ‚Legitimation‘ (Rechenschaftslegung) und (4) die Ausrichtung aller Bemühungen auf die Optimierung der Praxis.

Das Qualitätsmanagement wird insofern auch Bestandteil der Revision des Fachhochschulgesetzes sein, als die Schaffung gesetzlicher Grundlagen für ein Akkreditierungs- und Qualitätssicherungssystem vorgeschlagen wird. Dabei sollen bestehende Systeme und Strukturen aus dem universitären Bereich miteinbezogen und die Voraussetzungen geschaffen werden, um die Aufgabe dem seit Oktober 2001 bestehenden unabhängigen Organ⁵⁸ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) zu übertragen.

Bilanzierung des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement ist an allen Fachhochschulen vorangeschritten. Es sind wesentliche Schritte eingeleitet worden, doch beschränken sie sich im wesentlichen auf die Diplomausbildung. Die Zweckmässigkeit der Instrumente kann im Grossen und Ganzen als gut bezeichnet werden. Problematisch scheint, dass die Konzepte eher selten verbindlich festgelegt werden und dass ein oft punktueller Aktionismus festgestellt werden kann, der schnell zu Ermüdungserscheinungen oder gar Wirkungslosigkeit führen könnte. So sollte der teils riesige Aufwand für die bisher eingesetzten Verfahren minimiert werden, damit Kapazitäten frei werden für das Qualitätsmanagement des erweiterten Leistungsauftrags. Der Soll-Zustand ist erst erreicht, wenn alle Leistungsauftragsbereiche einbezogen worden sind und die doch recht unterschiedlichen Systeme der Teilschulen zumindest im Hinblick auf

⁵⁶ EFQM: European Foundation Quality Management System (Modell einer europäischen Qualitätsauszeichnung; TQM: Total Quality Management (Führungsphilosophie).

⁵⁷ Ihr gehört je ein Mitglied der sieben FH an, deren Präsidium jährlich wechselt.

⁵⁸ Es ist der Schweizerischen Universitätskonferenz angegliedert und hat als Rechtsgrundlage das Universitätsförderungsgesetz (SR 414.20, Artikel 7f.).

Zielsetzungen, Leistungsindikatoren, Erhebungsinstrumente und Optimierungsmassnahmen innerhalb der jeweiligen Fachhochschule harmonisiert sind. Insgesamt sieht die EFHK drei Gefahren, denen begegnet werden sollte: Erstens zu umfassende, zu kompliziert angelegte Qualitätsmanagementverfahren, die mittelfristig an der zu hohen Belastung für die Beteiligten scheitern können und sie von ihren Kerngeschäften abhalten; zweitens die kaum ausgeprägte Ergebnisorientierung mit wenig konkreten Entwicklungsmassnahmen und drittens die Gefahr, dass das Qualitätsmanagement zum Ritual verkommt, indem permanent die gleichen Qualitätsaspekte überprüft werden. Letztlich möchte die EFHK klar festhalten, dass das Vorhandensein eines Systems des Qualitätsmanagements noch keine Garantie für eine bessere Fachhochschule darstellt.

4.7 Erkenntnisse aus der Peer Review

Um es nochmals zu betonen: Die Peer Review Berichte dienen als Aussensicht in erster Linie den einzelnen Fachhochschulen, damit sie für die Weiterentwicklung ihrer Studiengänge, der angewandten Forschung und der Dienstleistungen Hinweise bekommen, in welchen Bereichen Schulentwicklungsmassnahmen eingeleitet oder fortgeführt werden sollten. Im Falle des Peer Review wurden die Berichte zudem qualitativ nach Stärken und Schwächen der einzelnen Studiengänge und der damit verbundenen angewandten Forschung und Dienstleistungen analysiert, um den einzelnen Schulen rechtzeitig einen Hinweis zu geben, ob sie bei der Erneuerung der Genehmigung der Schule auch mit der weiteren Anerkennung der einzelnen Studiengänge durch das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement rechnen können, ob noch weitere Auflagen zu erfüllen sind, oder ob die Anerkennung gefährdet ist. Es ist zu beachten, dass sich die Beurteilung ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen bezieht. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.

Die Peer Review war sehr aufwändig. Zusammen mit der verbreiteten Skepsis gegenüber Evaluationsverfahren stiess das ganze Vorhaben bei Schulleitungen und in der Dozentschaft auf viel Kritik. Trotzdem zeichnen sich die meisten Selbstevaluationsberichte durch eine gute Qualität und eine hohe Sachlichkeit aus. Interessanterweise ist der grösste Teil dieser Kritik gegenstandslos geworden. Rückblickend erwähnen immer mehr Schulen und Dozierende Positives: Die Peer Review zwang zu einer systematischen Analyse des Zustandes der Lehrgänge, und sie hat zu neuen Perspektiven und positiven Anregungen beigetragen. Die Vor-Ort-Begutachtungen haben an vielen Schulen auch einen positiven Dialog unter Spezialisten angeregt, und dank der internationalen Zusammensetzung der Peer Gruppen wurden in den Gesprächen internationale Vergleichsmöglichkeiten und Kontakte geschaffen. Zudem haben einzelne Schulen sofort eine systematische Auswertung der Peer Berichte vorgenommen und Schulentwicklungsmassnahmen eingeleitet, die bei einzelnen Studiengängen rasch zu Veränderungen geführt haben. Die hier vorgelegten Ergebnisse beruhen ausschliesslich auf den Peer Berichten. Inzwischen vollzogene Entwicklungsarbeiten sind nicht berücksichtigt, weil sie nicht systematisch aufgenommen werden konnten.

Eine Gesamtbeurteilung der Lehre, der angewandten Forschung sowie der Dienstleistungen aufgrund der Peer Review ist infolge der breiten Streuung der Erkenntnisse fast nicht möglich. Wie ernsthaft aber in den letzten Jahren Schulentwicklungsarbeiten betrieben wurden, lässt sich aus dem Gesamtergebnis der Peer Review wie auch der formellen Überprüfung ableiten. Tabelle 11 gibt eine Gesamtübersicht über die Anzahl der Studiengänge, die aufgrund der Peer Review bereits im Sommer 2002 ohne Auflagen dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement zur Anerkennung empfohlen wer-

den können. Bei den Studiengängen für die sich aufgrund der Peer Review weitere Auflagen aufdrängen, ist damit zu rechnen, dass etwa drei Viertel der betroffenen Studiengänge diese Auflagen bis Ende 2003, dem Zeitpunkt der endgültigen Anerkennung, ohne grössere Probleme zu erfüllen in der Lage sind.

Tabelle 11: Übersicht über den qualitativen Entwicklungsstand aller Studiengänge

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge *	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
220 Studiengänge (100 %)	126 Studiengänge (57.3 %)	67 Studiengänge (30.5 %)	27 Studiengänge (12.2 %)
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

In der hier vorgelegten Peer Review wurden alle Berichte von zwei Beurteilenden im Hinblick auf fünf Stärken und fünf zu verbessernden Gesichtspunkten ausgewertet, um Lehre, angewandte Forschung und Dienstleistungen mit einer dreistufigen Schätzskala zu bewerten und allfällige Auflagen abzuleiten. Die entscheidenden Kriterien betrafen die Lehrpläne sowie die Unterrichtsgestaltung, Sichtbarkeit des Bemühens, die angewandte Forschung und Dienstleistungen auszubauen, deren Qualität und deren Bedeutsamkeit (nicht nur Umfang). Studiengänge, denen aufgrund der Peer Review weitere Auflagen gemacht wurden, brauchen nicht schlecht oder zukunftslos zu sein. Diese Auflagen sollen vielmehr Anregungen zur weiteren Verbesserung der Studiengänge geben. Sie betreffen aber auch immer nur besonders wichtige Aspekte. Insgesamt entscheidend bleibt – wie schon weiter oben angedeutet – wie die einzelnen Fachhochschulen den Peer Review Bericht schulintern bearbeiten und ihn in die Gesamtstrategie einbauen.

Für die Weiterentwicklung der Fachhochschulen bedeutsam sind alle jene kritischen Punkte, die in sehr vielen Peer Berichten immer wieder angesprochen wurden, und die unabhängig von der einzelnen Fachhochschule und dem einzelnen Studiengang generell gültig sind. Sie betreffen nicht nur Fragen der internen Schulentwicklung, sondern auch die Rahmenbedingungen, die seitens der Trägerchaften geschaffen wurden. Deshalb ergeben sich Parallelen zur formellen Überprüfung durch die EFHK. Es sind die folgenden Aspekte:

(1) Der Stand der Lehre ist, wenn auch mit einer gewissen Streuung zwischen Studiengängen, im Allgemeinen gut. Es ist ein deutliches Bestreben zur Modernisierung von Studienplänen sichtbar, wenn es auch in eher traditionellen Studiengängen wie Elektrotechnik, Bauingenieurwesen und Wirtschaft etwas weniger ausgeprägt ist. Etwas überraschend ist, dass seit der Einführung der Fachhochschulen weitere spezialisierte Studiengänge eingeführt, aber kaum neuartige Studiengänge, die der technologisch-wirtschaftlichen Entwicklung gefolgt wären, konzipiert wurden (zu denken wäre etwa an eine Kombination von technisch-ökonomischen Lerngebieten). An vielen Schulen werden grosse Anstrengungen zur Veränderung des Unterrichtes unternommen. Die Tendenz, nicht einfach universitären Unterricht zu kopieren, ist deutlich erkennbar. Allerdings besteht nach wie vor ein grosser didaktischer Weiterbildungsbedarf für Dozierende. Entsprechende Initiativen sind angelaufen (vgl. Ziffer 4.2).

(2) Unterschätzt wurde bei den Planungsarbeiten der Fachhochschullandschaft Schweiz die sich verändernde Rolle der Dozentinnen und Dozenten an den Fachhochschulen. Man ging nahezu stillschweigend davon aus, dass mit dem Aufbau der Schulen eine Aufgabenausweitung von vornehmlich

der Lehre auf angewandte Forschung und Dienstleistungen ohne weiteres möglich sei. Tatsächlich zeigt sich aber aufgrund von täglichen Beobachtungen und sehr vielen Anmerkungen in den Peer Berichten, wie viele Probleme sich aus der Sicht der Dozentenrolle ergeben. Zunächst haben sich die Trägerschaften der Fachhochschulen noch wenig Gedanken über die Arbeitsbelastung gemacht. Mit 15 – 22 Wochenstunden Lehrverpflichtung und ohne Unterstützung durch einen Mittelbau ist es in vielen Fällen nicht möglich, neben dem Unterricht zugleich noch angewandte Forschung zu betreiben und Dienstleistungen zu erbringen. Selbstverständlich gibt es Erfolgsbeispiele. Sie dürfen aber nicht generalisiert werden. Im Weiteren zeigt sich, dass ältere Dozierende vor allem in traditionellen Studiengängen wenig Bereitschaft zeigen, noch solche neuen Aufgaben in Angriff zu nehmen. Ein weiteres Problem ergibt sich bei Neueinstellungen, indem mit der Wahl von Wissenschaftlern (vornehmlich Mittelbauangehörige von Universitäten) und Spezialisten aus der Wirtschaftspraxis richtigerweise ein Gegengewicht zur traditionellen Gewichtung der Lehre geschaffen wird; dies aber – wie in Peer Berichten vermerkt wird – mit dem Nachteil der Unerfahrenheit in der Lehre. Schliesslich gibt es Schulen mit überproportional vielen Lehrbeauftragten im Nebenamt, die im Allgemeinen als sehr gut und wertvoll beurteilt werden. Ihnen fehlt aber meistens die Zeit für angewandte Forschung sowie für Dienstleistungen. Deshalb drängt sich an verschiedenen Fachhochschulen eine intensive Auseinandersetzung mit der Personalpolitik auf. Die Peer Review bestätigt diese Forderung wie sie sich auch aus der formellen Überprüfung (siehe Ziffer 4.2) ergibt.

(3) Für viele Teilschulen ungelöst ist das Problem der Unterscheidung von angewandter Forschung und Dienstleistungen. In Peer Berichten wird bemängelt, dass in einzelnen Lehrbereichen Aufträge aus der Wirtschaft einmal als angewandte Forschung und ein anderes Mal als Dienstleistung bezeichnet werden. Zudem haben viele Teilschulen den Dienstleistungsbereich noch gar nicht entwickelt, weil sie ihm aus Gründen ungenügender Ressourcen letzte Priorität geben. Umgekehrt gibt es Schulen, die über Dienstleistungen bereits einen hohen Eigenfinanzierungsgrad erreicht haben (siehe Ziffer 4.4), wobei es diesen Schulen meistens gelungen ist, Studierende in diese Arbeiten mit einzubeziehen. Aufgrund der Peer Berichte lässt sich folgender Schluss ziehen: Entscheidend ist der Wille einzelner Dozierender oder Gruppen von Dozierenden, sich in Forschung und Dienstleistungen zu betätigen. Dass dieser Aspekt bedeutsamer ist als die immer wieder in grosser Ausschliesslichkeit betonte Ressourcenabhängigkeit, zeigen die vielen erfolgreichen Beispiele. Ebenso bedeutsam ist der Wille der Schulleitungen, günstige Voraussetzungen zu schaffen. Obschon diese beiden Aspekte prägend sind, ist es aber überall dort, wo die Ergebnisse noch nicht genügend sind, eine ganz wichtige Aufgabe der Trägerschaften, die strategischen Vorgaben und die Ressourcenzuteilung für die angewandte Forschung besser zu definieren und für die jeweiligen Studiengänge deutlicher vorzugeben. Gemäss den Peer Berichten ist die Einstellung der Dozentenschaft zu diesen beiden Leistungsaufträgen noch sehr unterschiedlich, was nicht nur auf Gleichgültigkeit, sondern auch auf unklare Zielvorstellungen und ungenügende Rahmenbedingungen zurückzuführen ist (vgl. dazu auch Ziff. 4.1 ‚Strategie‘).

(4) Im Urteil der Peers spielte bislang die Förderung der angewandten Forschung durch Kredite der KTI (vgl. Tabelle 7) eine wesentliche Rolle. Interessant ist aber deren unterschiedliche Beanspruchung. Offensichtlich geben die Bemühungen von Fachhochschulleitungen um eine Forschungskultur sowie persönliche Initiativen von Dozierenden in einzelnen Studiengängen den entscheidenden Anstoss für die Anzahl der nachgefragten Kredite. Etwas überraschend ist, dass einzelne Dozierende über den Ressourcenmangel für angewandte Forschung und Dienstleistungen klagten, ohne jedoch selbst Gesuche an die KTI gestellt zu haben.

(5) Aus den Peer Berichten wird deutlich, dass den berufsbegleitenden Studiengängen nicht mehr überall die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird, obschon sie in vielen Fällen in der Lehre gute Er-

gebnisse ausweisen. In einem Schulsystem, das möglichst allen Lernenden Bildungschancen gewähren will, bleiben Teilzeitlehrgänge bedeutsam. Deshalb sollten sie weiterhin – und vor allem mit der Umsetzung der Erklärung von Bologna – die nötige Beachtung finden. Viel Unsicherheit besteht bei diesen Lehrgängen in der Frage des Stellenwertes von angewandter Forschung und Dienstleistungen. Hier liegt ein strategisches Problem vor: Dort, wo Vollzeit- und Teilzeitstudiengänge in der gleichen Teilschule angeboten werden, sollte das Problem lösbar sein. Schwieriger ist es für Teilzeitschulen, die auf sich allein gestellt sind. Hier drängt sich eine Koordination innerhalb der einzelnen Fachhochschulen auf, wobei an die Teilzeitstudiengänge in Bezug auf angewandte Forschung und Entwicklung nicht ganz die gleichen Anforderungen gestellt werden dürfen (was bei der Peer Review beachtet wurde).

(6) Sehr unterschiedlich wird in den einzelnen Peer Berichten das Bemühen um Interdisziplinarität beurteilt. Dies ist einerseits verständlich, denn Peers haben selbst ein ganz unterschiedliches Verständnis von Interdisziplinarität, das die Beurteilung beeinflusst. Andererseits zeigt aber die unterschiedliche Gewichtung dieses Kriteriums, dass im Hinblick auf Interdisziplinarität noch grosse Unsicherheiten bestehen. Am häufigsten wird bei technischen Studiengängen der Mangel an (betriebs-)wirtschaftlichen Lerninhalten angeführt. Für viele Studiengänge wird zudem eine Verstärkung des (technischen) Englischunterrichtes gefordert.

(7) In vielen Peer Berichten werden Ansätze zur Modularisierung der Lehre positiv und kritisch gewürdigt. Auch hier kommen subjektive Vorstellungen und Beurteilungen von Peers zum Ausdruck. Schwerwiegender ist indessen, dass es sehr viele Definitionen und Konzepte für die Modularisierung von Studienplänen gibt. Deshalb sollten vor allem die einzelnen Trägerschaften die Einführung der Modularisierung an ihren Schulen im Interesse einer vernünftigen Unité de doctrine überwachen. Dies nicht zuletzt, um nicht beim ECTS zusätzliche Probleme zu schaffen.

(8) Immer wieder angesprochen wird vor allem in technischen Bereichen die ungenügende Vorbildung der Berufsmaturanden. Hier stehen Fachhochschulen in der Tat in einem Dilemma. Holen sie die Maturanden dort ab, wo sie stehen, so erreichen sie die gesetzten Ziele nicht. Orientieren sie sich an ihren Ansprüchen, so ist die Ausfallquote hoch (vgl. auch Ziffer 4.3, ‚Zulassung‘). Dieser Frage ist bei der laufenden Reform des Bundesgesetzes über die Berufsbildung alle Beachtung zu schenken. Erste Massnahmen sind auch schon eingeleitet.

(9) Viele Fachhochschulen bemühen sich intensiv um Auslandkontakte. Oft hat man aber den Eindruck, es handle sich um im Zuge der Zeit liegende Kontakte, die mehr den Ruf der Internationalität von Studiengängen stärken sollen und weniger in Form echter Kooperation entstanden sind. Viel zu wenig entwickelt sind systematische Austauschprogramme für Dozierende und Studierende, die erfahrungsgemäss mehr eintragen als formale Kooperationsverträge. Solche Austauschprogramme bedingen allerdings die internationale Anerkennung der Fachhochschulen und werden kaum vor der Umsetzung von Bologna realisiert werden können. Diese allgemeinen Erkenntnisse sollen aber die intensive Aufbauarbeit, die in den meisten Studiengängen geleistet wurde, in keiner Weise schmälern. Es gilt sie aber zu beachten, um die grossen Unterschiede der einzelnen Studiengängen an den verschiedenen Fachhochschulen geringer werden zu lassen. Die Fachhochschullandschaft Schweiz wird international erst glaubwürdig, wenn ein einigermaßen gleiches Qualitätsniveau erreicht wird, eine Feststellung, die verschiedene ausländische Peers machten.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Peer Review für die verschiedenen Studiengänge an allen Fachhochschulen dargestellt. Die Ergebnisse für die einzelnen Schulen finden sich im Anhang I.

Architektur und Bau

Tabelle 12 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungs Voraussetzungen bei den Studiengängen Architektur und Bau.

Tabelle 12: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Architektur und Bau

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
31 Studiengänge	16 Studiengänge	12 Studiengänge	3 Studiengänge
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 9):

- Die Studiengänge Bau und Architektur gehören zu den traditionellen Ausbildungsgebieten in der Schweiz. Deshalb überrascht es nicht, wenn die Lehre ganz generell als gut beurteilt wird. Kritisch betrachtet wurden aber die relativ hohen Stundenzahlen der Lehrpläne. Von den Peers wird ganz allgemein eine "Entrümpelung" der Lerninhalte gefordert. Mehrheitlich bemängelt wird die noch nicht überall zweckmässig erfolgte Integration der Informatik in die Studienpläne. Zudem wird immer wieder die Frage nach Innovationen (z.B. Architektur- und Ingenieurarbeiten bei Renovationen und Unterhalt) in den Studiengängen aufgeworfen. Schliesslich wird in den meisten Peer Berichten der Wunsch nach vermehrten Synergieeffekten der Architektur im Bauingenieurwesen und umgekehrt angeführt.
- Das grösste Problem sehen die Peers in der Definition von angewandter Forschung und Dienstleistungen. Mangels Klarheit dieser Aufgabenstellungen fehlt es vielerorts an klaren Perspektiven für den erweiterten Leistungsauftrag. Für die Weiterentwicklung dieser Studiengänge ungünstig wäre, wenn Dienstleistungsaufgaben aus Gründen der Selbstfinanzierung zu Routineaufträgen würden; anzustreben ist eine Verknüpfung mit angewandter Forschung und Weiterbildung. Ein Problem in diesen beiden Studiengängen ergibt sich an Schulen mit vielen teilzeitbeschäftigten Dozierenden aus Konkurrenzgründen. Deshalb ist zu vermuten, dass die Dienstleistungen im Baubereich der Fachhochschulen auch in Zukunft eine untergeordnete Bedeutung haben werden, auch wenn es – personenbedingt – einige eindruckliche Erfolgsbeispiele gibt.
- In vielen Schulen werden Dienstleistungen mittels Diplomarbeiten erbracht. Diese Strategie wird von den Peers so lange als vertretbar beurteilt, als sich der Unterricht in höheren Semestern als Folge davon nicht zu stark an solchen praktischen Fragestellungen orientiert.
- Als vordringlich wird im Anschluss an die Klärung des Forschungsbegriffes im Bereich Architektur und Bau eine Einführung der Dozierenden in die Forschungsmethodik bezeichnet.
- Hervorgehoben wird schliesslich die volkswirtschaftliche Bedeutung der berufsbegleitenden Studiengänge, die ernsthafter in die einzelnen Fachhochschulen zu integrieren sind und deren Aufgaben im Gesamtrahmen der einzelnen Fachhochschule in sinnvoller Weise (unterschiedliche Ansprüche an Forschung und Dienstleistung) zu umschreiben sind.

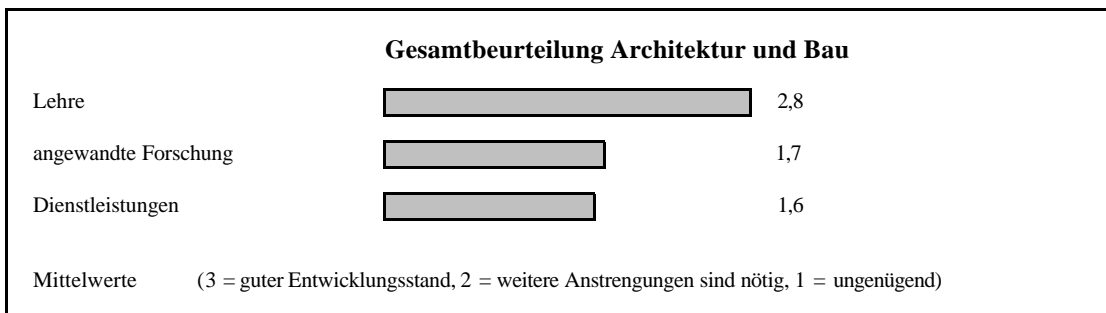


Abbildung 9: Gesamtbeurteilung Architektur und Bau

Übrige Studiengänge

Die drei Studiengänge Heizung/Lüftung/Klima sind sowohl in Bezug auf Lehre als auch bezüglich des erweiterten Leistungsauftrags gut positioniert und können mit einer weiteren Anerkennung rechnen. Das Gleiche lässt sich vom Lehrgang Sport berichten.

Landwirtschaft und Landschaftsarchitektur

Tabelle 13 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungsvoraussetzungen bei den Studiengängen Landwirtschaft und Landschaftsarchitektur.

Tabelle 13: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Landwirtschaft und Landschaftsarchitektur

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
10 Studiengänge	7 Studiengänge	1 Studiengang	2 Studiengänge
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 10):

- Der Schwerpunkt der Lehrgänge ist an der Berner Fachhochschule, Teilschule Hochschule für Landwirtschaft, angegliedert. Diese Schule zeichnet sich seit langem durch einen hohen Leistungsstandard aus. Ein zweiter Schwerpunkt hat sich an der Haute Ecole des Sciences appliquées de la Suisse Occidentale, Teilschule Lullier, herausgebildet. Sie hat noch deutliche Rückstände, die nach Meinung der Peers vor allem auf Probleme der Eingliederung, der Organisation und vor allem der Ressourcen zurückzuführen sind. Hier besteht noch ein ganz wesentlicher Handlungsbedarf, damit sich diese Studiengänge, die aus staatspolitischer Sicht bedeutsam sind, auf ein wesentlich höheres Niveau entwickeln können.
- Auch die übrigen beiden Schulen in Rapperswil und Wädenswil stehen auf einem hohen Stand, der international vergleichbar ist.

Angesichts der Standortgegebenheiten sind die in Abbildung 10 wiedergegebenen Werte mit grosser Vorsicht zu beurteilen.

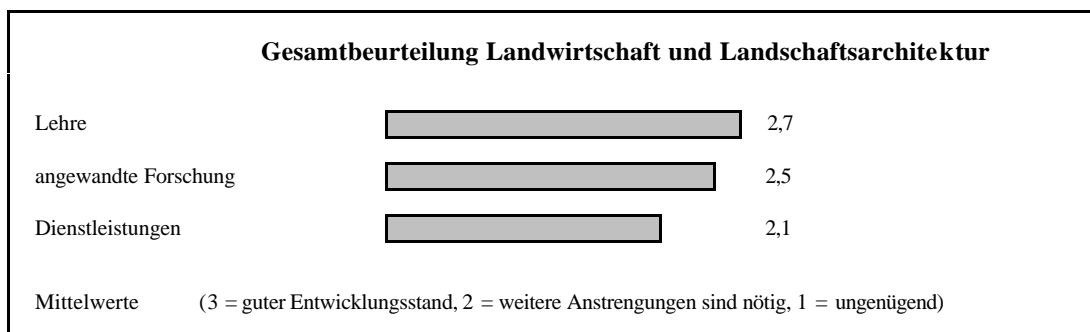


Abbildung 10 : Gesamtbeurteilung Landwirtschaft und Landschaftsarchitektur

Elektrotechnik

Tabelle 14 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungsvoraussetzungen bei den Studiengängen Elektrotechnik.

Tabelle 14: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Elektrotechnik

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
27 Studiengänge	19 Studiengänge	5 Studiengänge	3 Studiengänge
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 11):

- Das grösste Problem im Bereich Elektrotechnik stellen die an vielen Schulen sinkenden Studierendenzahlen dar. Dieser Rückgang wird aufgefangen durch die Zunahme in den Studiengängen Informatik und Kommunikation.
- Obschon der Lehre in den Studiengängen Elektrotechnik im Allgemeinen ein gutes wissenschaftliches Niveau zugesprochen wird, besteht bei einzelnen Studiengängen eine gewisse Tendenz, sich mit den bisherigen Erfolgen zu begnügen. In den Peer Berichten wird immer wieder auf die Notwendigkeit von permanenten Lehrplanreformen hingewiesen, wobei vor allem an Schulen mit geringen Studierendenzahlen überlegt werden sollte, wie weit Unterrichtselemente der Studiengänge Elektrotechnik sowie Informatik und Kommunikation in einem gemeinsamen Grundlagenteil (*tronc commun*) zusammengenommen werden könnten. Dieses Modell sollte auch an jenen Fachhochschulen angewandt werden, in denen verschiedenartig spezialisierte Studiengänge an mehreren Teilschulen angeboten werden.
- Besondere Schwierigkeiten bereitet in diesem Studienbereich die Abgrenzung von angewandter Forschung und Dienstleistungen. An einzelnen Schulen werden die beiden Bereiche einander gleichgesetzt, was der beabsichtigten Zielrichtung der Fachhochschulen nicht entspricht. In der

Schweiz mit ihrer KMU-Struktur können die Fachhochschulen mit einem zielgerichteten Leistungsangebot die wirtschaftliche Entwicklung massgeblich verstärken. Einzelne Teilschulen zeigen mit gutem Erfolg, wie diese Aufgabe erfüllt werden kann. Andere geben den Dienstleistungen ausdrücklich letzte Priorität, wofür sie – in vielen Fällen gut begründet – einen Mangel an personellen Ressourcen geltend machen. Aufgrund der Erkenntnisse der Peer Review sollten indessen alle Fachhochschulen für die Bereiche Elektrotechnik und Informatik bessere strategische Vorgaben für die angewandte Forschung und für Dienstleistungen erarbeiten. Ausdrücklich zu betonen ist aber, dass einzelne Schulen mit angewandter Forschung ein hohes Niveau erreicht haben.

- Die Analyse der Lehrpläne zeigt, dass der abnehmenden Bedeutung der traditionellen Elektrotechnik (Starkstrom) Rechnung getragen wird und fast überall eine Entwicklung in Richtung "Elektrotechnik und ..." stattfindet. Daraus erwächst aber die Problematik des Verhältnisses Spezial- und Grundausbildung. Beachtet werden sollte, dass bei allen Anpassungen der Studienpläne einer sorgfältigen Grundausbildung mit langer Halbwertszeit genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird.
- Sehr uneinheitlich sind die Regelungen zur Diplomarbeit, die vor allem im Hinblick auf internationale Anerkennungen immer bedeutsamer werden. Vor allem Diplomarbeiten von 3 – 4 Wochen sind zu kurz. Deshalb sollte hier ein gewisser Konsens über die Dauer, die Inhalte und das Anspruchsniveau gefunden werden.

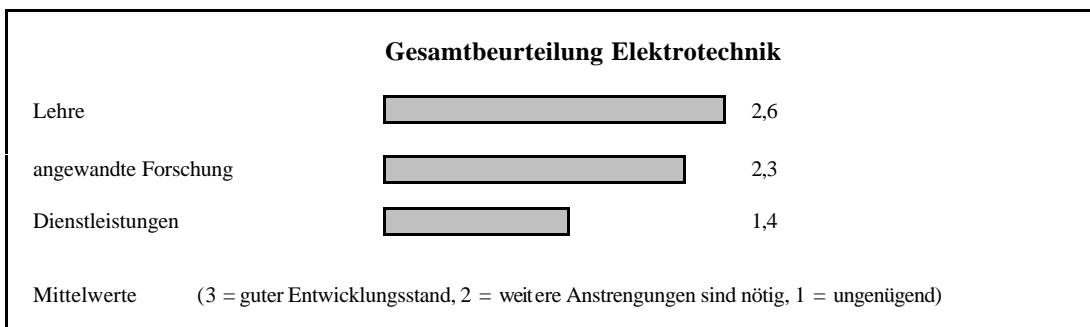


Abbildung 11: Gesamtbeurteilung Elektrotechnik

Mikrotechnik (Mechatronik, Systemtechnik)

Tabelle 15 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungs Voraussetzungen beim Studiengang Mikrotechnik.

Tabelle 15: Qualitativer Entwicklungsstand des Studienganges Mikrotechnik

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
8 Studiengänge	3 Studiengänge	3 Studiengänge	2 Studiengänge
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 12)

- Die drei Studiengänge, die mit einer Anerkennung rechnen können, zeichnen sich durch moderne Lehrkonzeptionen aus. Bei den übrigen Studiengängen bestehen im Urteil der Peers konzeptionelle Probleme mit der Lehre an den verschiedenen Fachhochschulen, welche die folgenden Aspekte betreffen: Unklare Zielvorstellungen darüber, welches die Ausbildungsziele von Mikrotechnik (Microengineering) sind und wie dieser Studiengang profiliert werden kann, kein deutlicher Bezug von Studiengängen auf die Bedürfnisse der Praxis, Tendenz traditionelle Elemente einer Ingenieurschule zu bewahren, zu starke basiswissenschaftliche Orientierung des Lehrplanes sowie Kombination von traditionellen Disziplinen (Maschinenbau, Elektrotechnik usw.), die ohne klare neue Fokussierung zusammengefasst werden.
- Zwei Schulen weisen einen sehr hohen Stand in der angewandten Forschung sowie in den Dienstleistungen aus. Die übrigen Schulen bekunden noch Mühe mit der Abgrenzung von angewandter Forschung und Dienstleistungen. Allerdings zeichnen sich fast alle Schulen durch gut beurteilte Dienstleistungen aus (meistens eine Vielzahl von kleineren aber guten Projekten). Zudem fällt eine hohe Zufriedenheit der Studierenden mit der Ausbildung auf.

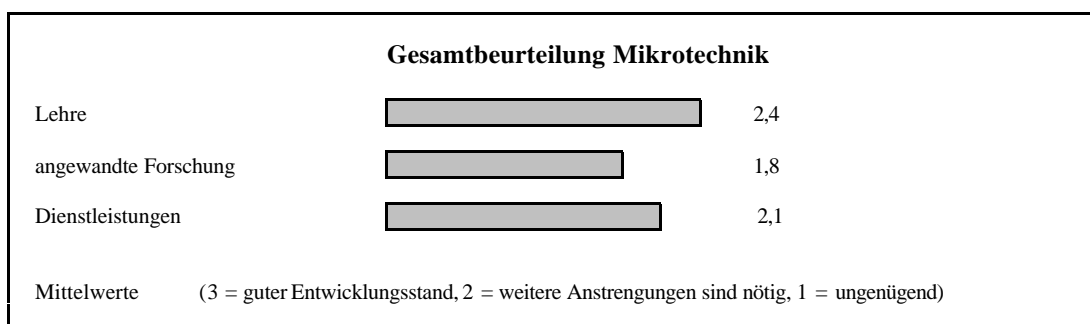


Abbildung 12: Gesamtbeurteilung Mikrotechnik

Maschinenbau

Tabelle 16 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungsvoraussetzungen bei den Studiengängen Maschinenbau.

Tabelle 16: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Maschinenbau

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
20 Studiengänge	12 Studiengänge	8 Studiengänge	0 Studiengänge
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 13):

- Im Prinzip ergibt sich eine gute Beurteilung der Lehre der Studiengänge sowie erneut eine breite Streuung des Entwicklungsstandes der angewandten Forschung sowie der Dienstleistungen. Im-

- mer wieder hervorgehoben wird – mit wenigen Ausnahmen – die gute infrastrukturelle Ausstattung der Schulen.
- Zu bedenken sind aber die – mit wenigen Ausnahmen – sinkenden Studierendenzahlen bei den einzelnen Studiengängen. Nach Auffassung der Peers ist dies auf die etablierte, zu traditionelle Ausrichtung der Studiengänge auf herkömmliche Auffassungen im Maschinenbau zurückzuführen. Offensichtlich fehlt es in diesem Bereich an klaren Visionen und Strategien für die Weiterentwicklung vor allem der Lehre.
 - Im Vergleich zu andern Studiengängen scheint in diesem Bereich die Einrichtung von Forschungsgruppen und kleinen Forschungszentren etwas weiter fortgeschritten zu sein. Allerdings ist auch hier eine Tendenz zur Einzelpersonenkompetenz zu beobachten.
 - In den Peer Berichten wird immer wieder auf die Notwendigkeit eines regelmässigen ‚Curriculum update‘ verwiesen, um gezielt aus den traditionellen Bahnen herauszukommen. Besonders empfohlen wird, für diese Studiengänge ‚Advisory Boards‘ mit Vertretungen aus der Wirtschaft einzuführen, die auch dazu beitragen könnten, bessere Abgrenzungen zwischen angewandter Forschung und Dienstleistungen zu finden. Zu beachten ist, dass in den Lehrplänen der Unterricht in Englisch und in den Kulturwissenschaften genügend berücksichtigt wird.

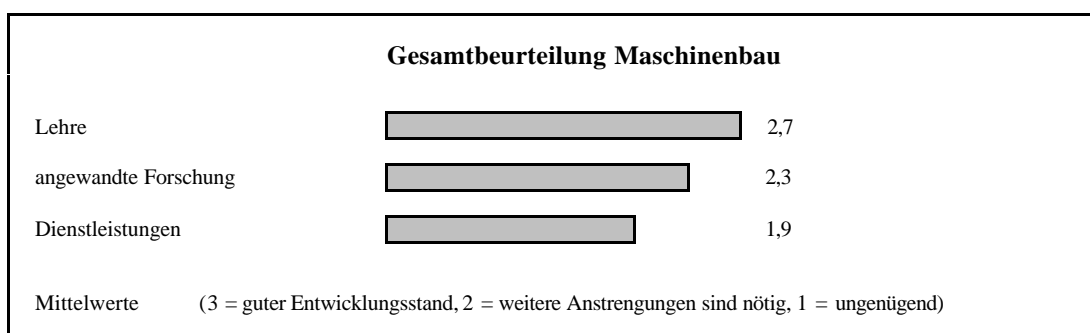


Abbildung 13: Gesamtbeurteilung Maschinenbau

Informatik und Telekommunikation

Tabelle 17 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungs Voraussetzungen bei den Studiengängen Informatik und Telekommunikation.

Tabelle 17: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Informatik und Telekommunikation

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
27 Studiengänge	17 Studiengänge	9 Studiengänge	1 Studiengang
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 14):

- Besonders oft wird auf die ausgesprochen hohe Motivation der Dozierenden verwiesen. Deshalb überrascht auch die Anzahl von qualifizierten Publikationen in diesen Lerngebieten nicht, wobei die Verteilung noch ungleich ist.
- Durchwegs wird aber auf die Breite der Streuung bei den Eingangsvoraussetzungen bei den eintretenden Studierenden verwiesen. Beklagt wird vor allem ein Ungenügen in den Fächern Mathematik und Physik. Es ist allerdings zu erwarten, dass mit der Überarbeitung der Berufsmaturität eine Verbesserung möglich wird.
- Bei verschiedenen Fachhochschulen werden kritische Anmerkungen zum Lehrplan vorgetragen. Der rasche Wandel in der Informationstechnologie zwingt zu fortlaufenden Lehrplananpassungen. Bemängelt wird, dass die Fächer Mathematik und Physik zu wenig auf die Bedürfnisse der Informatik ausgerichtet sind und der Anteil an Informatik am ganzen Lehrplan vielerorts zu knapp ist. Verschiedentlich wird sogar eine zu enge Anlehnung der Informatikausbildung an die Elektrotechnik bemängelt. Zudem wird ganz allgemein eine Verstärkung des Englisch-Unterrichtes (insbesondere technisches Englisch) gefordert.
- Es besteht eine Tendenz zur Spezialisierung von Informatik-Studiengängen, wobei die Lehrplannunterschiede oft sehr gering sind. Auch werden unterschiedliche Bezeichnungen für Ähnliches gewählt. Deshalb drängen sich längerfristig im Interesse der Transparenz für die Studieneinsteiger gewisse Nomenklatur-Absprachen auf, was nicht heissen muss, dass die Lehrpläne anzugleichen seien.
- Ein besonderes Problem stellen die Ungleichheiten in der Infrastrukturausstattung dar. Deshalb ist – vor allem an Fachhochschulen mit mehreren Teilschulen – der Infrastrukturplanung und -entwicklung mehr Beachtung zu schenken, und die Konzentration von Lehrgängen bleibt vordringlich.
- Sehr uneinheitlich ist die Zusammensetzung und die Auswahl von Dozierenden. Verschiedene Schulen bemühen sich, mehr wissenschaftlich orientierte Dozentinnen und Dozenten einzusetzen, die aber im Interesse der Qualität des Unterrichtes didaktisch intensiver fortgebildet werden müssen. Im Weiteren unterrichten an verschiedenen Schulen zu viele Praktiker als nebenamtliche Dozierende, was verständlich macht, dass sich die angewandte Forschung nicht überall in gewünschtem Mass entwickelt.
- Viele Anzeichen aus der Peer Review deuten darauf hin, dass an einzelnen Fachhochschulen "Mittelverteilungskämpfe" zwischen herkömmlichen Studiengängen und Informatik stattfinden. Offensichtlich besteht in dieser Hinsicht ein strategischer Handlungsbedarf.
- Generell ist der Entwicklungsstand in der Lehre gut. Bei der angewandten Forschung bestehen grosse Aktivitäts- und Qualitätsunterschiede von Schule zu Schule, was sich auch im Umfang der Publikationen niederschlägt. Wenig bis gar nicht entwickelt sind die Dienstleistungen, wobei einzelne Schulen auch Mühe mit der Abgrenzung von angewandter Forschung und Dienstleistungen bekunden. Einzelne Schulen bringen auch zum Ausdruck, dass sie den Dienstleistungen deutlich dritte Priorität geben, weil der dafür nötige Mittelbau fehlt und häufig die Infrastruktur ungenügend ist.

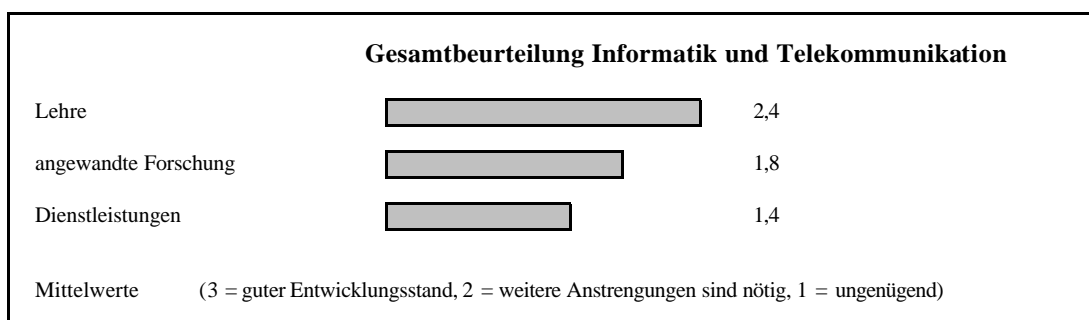


Abbildung 14: Gesamtbeurteilung Informatik und Telekommunikation

Chemie, Lebensmittel- und Biotechnologie, Oenologie

Tabelle 18 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungs Voraussetzungen bei den Studiengängen Chemie, Lebensmittel- und Biotechnologie sowie Oenologie.

Tabelle 18: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Chemie, Lebensmittel- und Biotechnologie sowie Oenologie

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
10 Studiengänge	7 Studiengänge	1 Studiengang	2 Studiengänge

*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 15):

- Die Ausbildung in Chemie und verwandten Gebieten ist sehr hoch entwickelt. Zwei Schulen dürfen sich aufgrund der Peer Aussagen zu den international besten Schulen zählen. Besonders positiv ist die Verknüpfung von Lehre und angewandter Forschung zu beurteilen. An einzelnen Schulen ist indessen die Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und angewandter Forschung nicht klar. Im Gebiet der Chemie ist diese strategische Klärung bedeutsam, weil die Gefahr besteht, dass zu viele Routine-Dienstleistungen übernommen werden, die wohl der Quersubventionierung nicht aber der Forschungsentwicklung der Fachhochschulen dienen.
- Erfreulich ist, dass in diesem Bereich ernsthafte Zusammenarbeitserfolge zwischen verschiedenen Fachhochschulen auszuweisen sind.
- Kritische Bemerkungen betreffen die Investitionen. Im Allgemeinen werden die Laboreinrichtungen als sehr gut bis gut bezeichnet, aber die Nutzung nicht überall als zweckmässig beurteilt.
- Bei den gefährdeten Schulen werden vor allem strategische Unklarheiten, Verharren in der Tradition sowie Unzulänglichkeiten bei der Integration in die jeweilige Fachhochschule bemängelt.

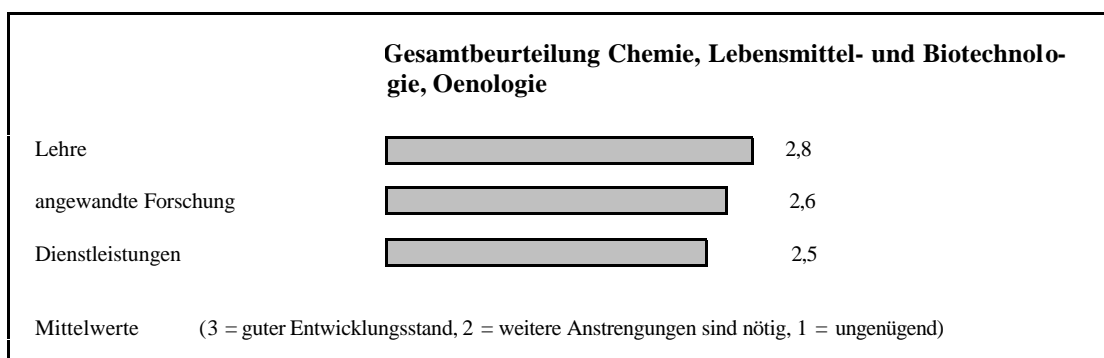


Abbildung 15: Gesamtbeurteilung Chemie, Lebensmittel- und Biotechnologie sowie Oenologie

Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik

Tabelle 19 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungs Voraussetzungen bei den Studiengängen Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik.

Tabelle 19: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
46 Studiengänge	17 Studiengänge	20 Studiengänge	9 Studiengänge
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse (vgl. Abb. 16):

- Nachdem sich im Verlaufe der letzten beiden Jahrzehnte die Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) zu sehr guten Schulen entwickelt haben, überrascht es nicht, dass die Lehre an den Fachhochschulen mit ganz wenigen Ausnahmen sehr hoch entwickelt ist und als innovativ und wirksam bezeichnet wird.
- Bezieht man aber den erweiterten Leistungsauftrag mit in die Betrachtung ein, so ergibt sich auch bei den Studiengängen Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik eine sehr breite Streuung des Entwicklungsstandes. Wenigstens sechs Teilschulen haben in Bezug auf Lehre, angewandte Forschung und Dienstleistungen vergleichsweise das universitäre Niveau erreicht und dürften auch internationalen Vergleichsmaßstäben standhalten. Auf der andern Seite gibt es aber Schulen, welche im Zusammenhang mit dem erweiterten Leistungsauftrag noch kaum namhafte Anstrengungen unternommen haben.
- Auffallend ist indessen, dass die Intensität von angewandter Forschung und Dienstleistungen an den einzelnen Schulen von Einzelpersonen abhängt (in Peer Berichten wird von ‚Einzelpersonenkompetenz‘ gesprochen). Mit erfolgreichen Ausnahmen ist es im Bereich der Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik noch nicht gelungen, die angewandte Forschung und die Dienstleistungen teamorientiert auszugestalten. Hier macht sich ein deutliches Defizit an Forschungskapazität bei Dozierenden bemerkbar. Dies ist insofern verständlich, als sich die Auswahl von Dozierenden an den früheren HWV-Schulen an der Universitätsbefähigung orientierte. In kaum einem andern

Fachhochschulbereich besteht deshalb ein solcher Bedarf an Weiterbildung von Dozierenden in Forschungsmethodik wie hier. Vor allem für Teilschulen, die dem erweiterten Leistungsbereich noch wenig Beachtung geschenkt haben, besteht ein Handlungsbedarf.

- In vielen Peer Berichten werden die Abgrenzungsprobleme von Weiterbildung, angewandter Forschung und Dienstleistungen angesprochen. Idealerweise ergäben sich im Bereich der Betriebsökonomie grösste Synergieeffekte, wenn Projekte gefunden würden, in denen alle drei Bereiche kombiniert werden könnten. Kritisch wird es für die Entwicklung einer Schule, wenn sie sich – nicht zuletzt im Interesse der Selbstfinanzierung – zu einseitig auf kurzfristige und routinemässige Beratung ausrichtet. Je weniger sie mit angewandter Forschung verknüpft wird, desto weniger trägt sie zur Schulentwicklung bei. An wenigen Schulen wurden solche Tendenzen festgestellt.
- Problematisch ist auch in diesem Studienggebiet der erweiterte Leistungsauftrag für die Teilzeitschulen sowie für die Schulen mit privater Trägerschaft. Sie sollten nach Wegen suchen, die angewandte Forschung stärker in die Lehre zu integrieren, sei es, dass sie den Unterricht stärker auf forschendes Lernen ausrichten oder/und die Diplom-(Studien-)arbeiten stärker in den Dienst der angewandten Forschung stellen, wofür es bereits schöne Beispiele gibt.

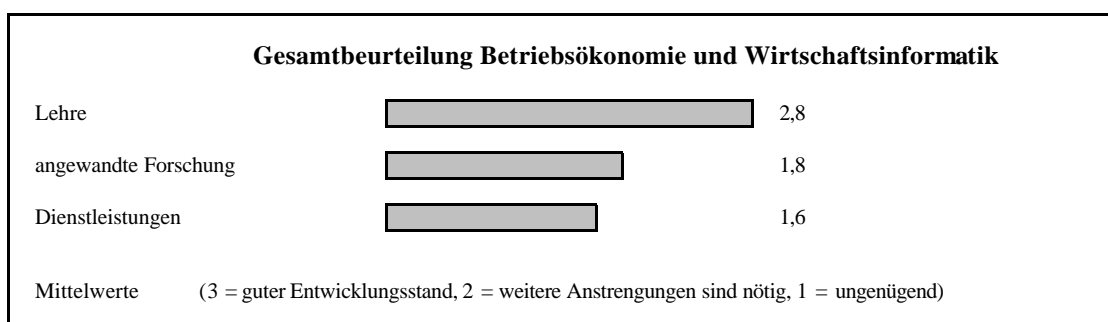


Abbildung 16: Gesamtbeurteilung Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik

Gestaltung

Tabelle 20 gibt eine Übersicht über den Zwischenstand der Anerkennungs Voraussetzungen im Bereich der Gestaltung.

Tabelle 20: Qualitativer Entwicklungsstand der Studiengänge Gestaltung

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge*	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
37 Vertiefungsrichtungen **	24 Vertiefungsrichtungen	8 Vertiefungsrichtungen	5 Vertiefungsrichtungen
** In der Statistik werden diese Vertiefungsrichtungen als Studiengänge gerechnet			
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

Im Gegensatz zu den anderen Bereichen wurden hier die fachspezifischen Vertiefungsrichtungen und noch nicht das neue schweizerische Modell mit grundsätzlich vier Studiengängen mit fachspezifischen

Vertiefungen beurteilt. Diese – als Ausnahme – in den Vertiefungsrichtungen durchgeführte Peer Review ist mit dem Bestreben, möglichst fachspezifische Erkenntnisse durch spezialisierte Peers zu gewinnen, gerechtfertigt. Beurteilt wurden also 37 fachspezifische Vertiefungsrichtungen, die im Rahmen der Konzentrations- und Kooperationsauflagen des Bundes an den einzelnen Fachhochschulen in vier Studiengängen zusammengefasst werden. Die Arbeiten dazu sind in unterschiedlichem Ausmass in Angriff genommen worden.

Zusammenfassend ergeben sich aus den Peer Berichten die folgenden Erkenntnisse:

- Die Peer Review hat ergeben, dass die Konzentrationsauflagen zu vier Studiengängen nur zögerlich umgesetzt werden. Hier besteht noch Handlungsbedarf (vgl. dazu auch Ziffer 4.5 „Auflagen-erfüllung“).
- Von den zur Anerkennung empfohlenen Vertiefungsrichtungen darf etwa die Hälfte als international sehr gut bezeichnet werden. Die anderen Vertiefungsrichtungen entsprechen aber diesen Anforderungen noch nicht. Viele davon sind für sich allein und aus schweizerischer Sicht gut beurteilt; sie orientieren sich aber noch zu stark an herkömmlichen kunstgewerblichen Schul-Ausbildungen oder an regionalen Verknüpfungen. Für fünf Vertiefungsrichtungen fehlen die Voraussetzungen für eine Fachhochschulausbildung noch weitgehend.
- Vor allem ausländische Peers kritisieren, dass es bei verwandten, fachspezifischen Vertiefungsrichtungen an den verschiedenen Fachhochschulen noch nicht gelungen ist, eine schulübergreifende Profilierung auf dem nationalen wie auf dem internationalen Markt zu erlangen. Der Ausbildungsplatz Schweiz im Bereich der Gestaltung und Kunst kann nicht nur eine Summe von kleinen Vertiefungsrichtungen an kleinen Teilschulen sein. Zur Profilierung der Fachhochschul-landschaft Schweiz im Bereich Gestaltung und Kunst drängt sich eine stärkere Orientierung an internationalen Entwicklungen auf. Es scheint aber, dass sich die Schulleitungen aufgrund der Peer Berichte dieser Problematik bewusst geworden sind und an gesamtschweizerischen Profilen arbeiten.
- Es fehlt eine durchgängige, einheitliche Nomenklatur. Nicht nur bezeichnen sich die Schulen unterschiedlich, sondern Studiengänge mit grundsätzlich gleichen Ausbildungszielen werden von den einzelnen Schulen unter verschiedenen Titeln angeboten. Weil dies im europäischen Umfeld zu Wettbewerbsnachteilen für Absolventinnen und Absolventen führt, sollte eine einheitliche Sprachregelung gefunden werden.
- Die Lerninhalte (Lernziele) sind noch nicht überall explizit ausformuliert. Zusammen mit der Modularisierung der Lehrpläne, die sehr verschieden verstanden wird, ist die Definition und Vergleichbarkeit von Prüfung und Prüfungsinhalten noch zu unterschiedlich. Dies könnte im Zusammenhang mit dem ECTS zu Problemen führen, so dass hier – ohne die Lehrplanfreiheit bei einzelnen Studiengängen zu beschränken – mindestens eine minimale formale Koordination stattfinden sollte.
- Die Studiendauer ist unterschiedlich (drei, vier und fünf Jahre), wobei einmal mehr internationale Richtlinien von Berufsverbänden zum Teil zwingende Vorgaben machen (z.B. Konservierung und Restaurierung fünf Jahre). Anzustreben sind einheitliche Studiendauern.
- Die Zulassungsbedingungen (Fachhochschulzulassung und Eignungsprüfung) sind noch sehr verschieden. Im Zusammenhang mit der Revision des Berufsbildungsgesetzes ist nach einer einheitlichen Lösung, die auf der Idee der Berufsmaturität aufbaut, zu suchen.
- Das Problem des Mittelbaus ist an einzelnen Teilschulen nicht gelöst (zu wenig qualifiziertes Personal, zu wenig Mittel, zu kleine Ausbildungseinheiten, keine Möglichkeiten für eine weitere wis-

senschaftliche Karriere, etc.), was sich für den Aufbau der Kompetenz in angewandte Forschung und Entwicklung zum Teil sehr kritisch auswirkt. Die Begrifflichkeit der Forschung und Entwicklung im Bereich der Gestaltung und Kunst wird auch von den ausländischen Peers sehr unterschiedlich definiert. Die Schulen haben die Möglichkeit, diese Definition anhand von KTI begleiteten Projekten am Objekt zu erproben. Es wird noch längere Zeit dauern, bis wir von einer eigentlichen Forschungskompetenz sprechen können, die dann auch für die Lehre relevant wird.

- Bei den Studiengängen Gestaltung wird auf eine quantitative Auswertung verzichtet, weil sie infolge der sehr unterschiedlichen Umschreibungen von angewandter Forschung und Dienstleistungen unzuverlässig wären, denn in den Peer Berichten spiegeln sich bei der Beurteilung diese Unterschiede wider.

5. Der spezifische Blick auf die sieben Fachhochschulen

Die Gesamtbewertung der einzelnen Fachhochschulen basiert auf insgesamt zwölf Indikatoren, die in Ziffer 3 ausführlich erörtert worden sind. Dazu kommt die Bewertung der Studiengänge durch die Peer Review, die in eine Empfehlung an das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement mündet (Anerkennung empfohlen, weitere Auflagen nötig, Anerkennung äusserst fraglich). Gesamthaft zeigt sich, dass die SUPSI im Urteil der EFHK bezogen auf die bundesrätlichen Zielsetzungen allgemein den höchsten Entwicklungsstand aufweist, die FHNW andererseits etwas ins Hintertreffen geraten ist. In Bezug auf die Qualität der Studiengänge erreicht die FHZ das beste Ergebnis (89 % zur Anerkennung vorgeschlagen). Vor einer allzu schnellen Interpretation muss indes gewarnt werden: Es handelt sich nämlich um die beiden Schulen mit den günstigsten resp. den ungünstigsten Kontextbedingungen. Die SUPSI konnte mit nahezu idealen Rahmenbedingungen starten, während der Aufbau der FHNW und der HES-SO in ungleich schwierigerem Umfeld erfolgen musste. Mit Blick auf den Entwicklungsstand der anderen vier Fachhochschulen ist allerdings zu konstatieren, dass mehrkantonale Trägerschaften, ungleiche Regionalinteressen und unterschiedliche geografische Ausrichtungen zwar teilweise entwicklungserschwerend, aber nicht entwicklungsverhindernd sind. Die einzelnen Fachhochschulen werden im folgenden kurz beurteilend charakterisiert. Eine ausführliche Würdigung findet sich im Anhang.

Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana (SUPSI)

Die SUPSI legt insgesamt eine kontinuierliche, beständige Entwicklung an den Tag. Sie nützt ihre günstigen Startbedingungen (Grösse, geografische Situierung, regionalpolitische Bedeutung etc.) nicht nur geschickt aus, sondern legt auch ambitionöse Pläne zu ihrer Weiterentwicklung vor (Campusidee, verabschiedete Strategie mit Leistungsindikatoren). Die Ausgewogenheit der Entwicklung betrifft alle vier Leistungsauftragsbereiche, wobei auch der Valorisierung des Wissens über Institute und Laboratorien entsprechend Rechnung getragen wird. Im Vergleich zu den anderen Fachhochschulen liegen die augenfälligsten Stärken der SUPSI in den Rahmenbedingungen und in der Personalpolitik. Als entwicklungsbedürftig werden das Qualitätsmanagement und eine klar geregelte Zulassungspolitik erachtet. Im Bereich der Strategieentwicklung, der Personalpolitik, der Raum- und Infrastrukturpolitik (zusammen mit der HES-SO), der Marketing- und Kommunikationspolitik, den Organisationsprinzipien und Rahmenbedingungen hat die SUPSI Benchmarkfunktion. 33 % der Studiengänge werden zur Anerkennung empfohlen, 56 % müssen weitere Auflagen erfüllen, 11 % sind äusserst fraglich.

Haute école spécialisée de la Suisse occidentale (HES-SO)

Die HES-SO legt mit den in der *Vision globale* und der *Vision sectorielle* dargelegten Bildung von sechs *domaines de compétences* und der damit verbundenen Aufhebung von Studiengängen Ansätze vor, welche die vom Bundesrat geforderten Entwicklungslinien im Vergleich zur Bewertung im Zwischenbericht von 2000 realisierbarer werden lassen. Allerdings haben sie erst auf dem Papier Gestalt angenommen, so dass abzuwarten bleibt, inwiefern sie tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden. Aktuell lassen sich vier Bereiche nennen, die als Stärken der HES-SO zu bezeichnen sind: Erstens die Raum- und Infrastrukturpolitik, zweitens die Politik in aFuE inklusive der Dienstleistungen (Kompetenzschwerpunkte und *réserve stratégique*) und drittens die Einheitlichkeit der Zulassungspolitik respektive deren Überprüfung. Das Finanzsystem an sich wäre ebenfalls ein positiv zu gewichtender Faktor. Da die Bewertung jedoch im Verbund mit dem (kantonal organisierten) Besoldungsmanagement erfolgt, kommt es als Einzelstärke nicht zum Ausdruck. Als am verbesserungswürdigsten werden die interne und externe Strategiekommunikation, die fehlenden Konzentrationsbemühungen und die Zielorientierung der Kooperationen bezeichnet wie auch der Bereich der Organisationsprinzipien (komplizierte Schul- und Behördenstrukturen, fehlende Bemühungen im Rahmen des Change Managements, Strategiekonformität des Leistungsauftrags). Im Bereich Politik in aFuE/Dienstleistungen und im Qualitätsmanagement hat die HES-SO Benchmarkfunktion. 47 % der Studiengänge werden zur Anerkennung empfohlen, 35 % müssen weitere Auflagen erfüllen, 18 % sind äusserst fraglich.

Berner Fachhochschule (BFH)

Die BFH befindet sich mitten in einer Umstrukturierungsphase: Sie richtet sich ganz auf eine departementale Strukturierung mit dem Ziel aus, jeden Studiengang künftig nur noch einmal anzubieten. Für die dreizehn, bis anhin relativ autonomen Teilschulen, stellt dieser Schritt eine grosse, aber sehr begrüssenswerte Herausforderung dar und es bleibt abzuwarten, inwiefern die damit notwendig werdende Überwindung lokaler und partikulärer Interessen gelingt. Die EFHK beurteilt diese Entwicklung ausgesprochen positiv und rechnet damit, dass sie trotz der aktuell noch fehlenden Strategie und der komplizierten Führungsstrukturen wie im Konzept und im Gesetzes-Entwurf vorgesehen, konsequent und ohne Abstriche, umgesetzt wird. Die BFH überzeugt am meisten in der Marketing- und Kommunikationspolitik, insbesondere in der internen Strategiekommunikation, in den Kooperationsbemühungen, aber auch im Qualitätsmanagement, das insgesamt als vielversprechend beurteilt wird. Allerdings schränkt die Tatsache, dass erst einzelne Prozesse evaluiert worden sind, die positive Gesamtbeurteilung etwas ein. Als am vordringlichsten zu optimieren erscheinen Strategie- und Führungsmanagement und, damit verbunden, Organisationsprinzipien sowie Besoldungs- und Finanzmanagement. 58 % der Studiengänge werden zur Anerkennung empfohlen, 39 % müssen weitere Auflagen erfüllen, 3 % sind äusserst fraglich.

Fachhochschule Zentralschweiz (FHZ)

Die FHZ zeigt eine kontinuierliche Entwicklung, welche die günstigen geografischen Rahmenbedingungen und die vorhandenen Kompetenzen konsequent nutzt. Ein Handicap bilden die Schwierigkeiten bei den Konkordatsverhandlungen, die zu einem verzögerten Einsatz der Gremien geführt haben, so dass aktuell die strategischen Führungsprozesse noch nicht so weit gediehen sind, als dass die Profilierung der Schule optimal zum Zuge kommen würde. Die FHZ ist deshalb herausgefordert, in der verbleibenden Zeit den Strategieprozess zu beschleunigen, um der in vielen Bereichen vorhandenen guten bis sehr guten Qualität nachhaltige Ausstrahlung und zielgerichtete, vernetzte Wirkung zu verleihen. Dabei könnten die Chancen des Campus Luzern mit einer selbstbewussten Vorwärtsstrategie genutzt werden. Als ausgeprägteste Stärke der FHZ kristallisieren sich die Politik in aFuE und die Ko-

operationspraxis heraus (Finanzierung, Kohärenz mit Lehre und Dienstleistungen etc.). Schwächen, in denen am ehesten Anstrengungen nötig erscheinen, sind die Bereiche des Qualitätsmanagements (Vereinheitlichung der Bemühungen, verbindlicher Einsatz der Instrumente, konsequente Optimierungsmassnahmen). Aufgrund der fehlenden Strategie sind auch die Organisationsprinzipien ausbaufähig, insbesondere die Zweckmässigkeit der Behörden- und Schulstrukturen. 89 % der Studiengänge werden zur Anerkennung empfohlen, 0 % müssen weitere Auflagen erfüllen, 11 % sind äusserst fraglich.

Fachhochschule Ostschweiz (FHO)

Die Integration der FHO auf operativer Ebene und die innere Zusammenarbeit sind deutlich fortgeschritten. Die Schule kommt in langsamen, kontinuierlichen und vorwiegend bottom-up gesteuerten Schritten vorwärts. Der Status quo macht einen soliden Eindruck, obwohl die Strategiefindung noch in den Anfängen ist und im Vergleich zu den anderen Fachhochschulen hinten nach hinkt. Die Entwicklung zum Label ‚Wir und unsere Fachhochschule‘ zu Gunsten der bisher dominierenden Überzeugung ‚Ich und meine Teilschule‘ ist noch zu wenig fortgeschritten. Vom ausstehenden Strategieprozess wird die Schlussbewertung abhängen. Insbesondere wird dann erst die Frage beantwortet werden können, ob die Autonomie der Teilschulen zu einem starken, weil gemeinsam erarbeiteten Fundament der FHO geführt hat, die dem Strategieprozess zur raschen Umsetzung verhilft oder ob sie sich als eher hinderliche Grösse erweist. Aktuell zeigt die FHO die ausgeprägtesten Stärken in den Kooperationsbestrebungen mit anderen Institutionen und in den Rahmenbedingungen für alle vier Leistungsauftragsbereiche. Den grössten Entwicklungsbedarf ortet die EFHK in der Personalpolitik einerseits (wenig Einheitlichkeit, kaum systematische Mittelbauförderung etc.) und in der Marketing- und Kommunikationspolitik (minimale Corporate Identity, ausbaufähige interne und externe Strategiekommunikation) andererseits. Im Bereich Kooperationen hat die FHO Benchmarkfunktion. 67 % der Studiengänge werden zur Anerkennung empfohlen, 24 % müssen weitere Auflagen erfüllen, 9 % sind äusserst fraglich.

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Der Blick der EFHK fokussiert auf die FHNW als siebte Fachhochschule in der Schweizer Bildungslandschaft. So besehen ist es der FHNW bisher nicht gelungen, sich zu profilieren. Nach wie vor stehen drei Teilschulen am Markt und ein Denken in grösseren Dimensionen beschränkt sich auf die strategische Führungsebene. Obwohl vorbildliche Entwicklungstendenzen festzustellen sind, welche der FHNW Konturen verleihen – so das Ausbildungs- und Transfer Portfolio, die Konzentrationsbemühungen in einzelnen Studiengängen inklusive der Schaffung diverser FHNW-Angebote und Projekte und das in grossen Teilen gemeinsame Qualitätsmanagement – ist eine klare Strategie mit Führungsstruktur noch nicht in Sicht. Deren rasche Implementierung ist aber nötig, damit straffe Organisationsprinzipien und eine Besoldungs- und Personalpolitik aufgebaut werden können, die auf eine starke Fachhochschule Nordwestschweiz ausgerichtet sind.

Würde man die drei Teilschulen Aargau, beide Basel und Solothurn je für sich bewerten, so fielen die Beurteilungen allesamt gut aus. 59 % der Studiengänge werden zur Anerkennung empfohlen, 34 % müssen weitere Auflagen erfüllen, 7 % sind äusserst fraglich.

Zürcher Fachhochschule (ZFH)

Die ZFH verfügt über gute Grundlagen, um sich in der Schweizerischen Fachhochschullandschaft profilieren zu können (geografische Rahmenbedingungen, d.h. Beschränkung auf den Kanton Zürich, angesehene Teilschulen, konsequente Führung nach NPM-Grundsätzen etc.). Die eben in die Wege geleitete Reorganisation der Führungsstruktur und der Strategieentwicklungsprozess werden positiv be-

urteilt und lassen die berechnete Hoffnung zu, die ZFH könne sich künftig pointierter und vor allem als *die ZFH* in allen vier Leistungsauftragsbereichen unverwechselbare Konturen geben. Bis heute ist ihr dies aber kaum gelungen, trotz guter Ausgangsbedingungen. Zum einen werden Synergien zu wenig genutzt und Konzeptarbeiten zu wenig umgesetzt. Zum anderen scheint die lediglich lose, eher zufällige Verbindung zwischen den Teilschulen bis heute zu wenig nachhaltigem Erfolg zu führen. Als gut zu bezeichnen ist das Ausmass der bundesrätlichen Auflagenerfüllung. Auch die Strategieplanung wie auch das Finanz- und Besoldungsmanagement beurteilt die EFHK optimistisch. Bereiche, welche am verbesserungsbedürftigsten erscheinen, betreffen die Politik in aFuE wie auch die Marketing- und Kommunikationspolitik (fehlende stringente interne Strategiekommunikation), die mit der Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel aller Teilschulen, die Zürcher Fachhochschule, verbunden werden sollten. Im Bereich des Finanz- und Besoldungsmanagements, der Zulassungspolitik und der Auflagenerfüllung hat die ZFH Benchmarkfunktion. 63 % der Studiengänge werden zur Anerkennung empfohlen, 23 % müssen weitere Auflagen erfüllen, 13 % sind äusserst fraglich.

6. Gesamtbeurteilung

6.1 Gesamtbeurteilung als Zielerreichung

Die vom Bundesrat in der Botschaft zur Förderung von Bildung, Wissenschaft und Technologie in den Jahren 2000-2003 vom 25. November 1998 formulierten fünf Leitziele sowie die elf Zielvorgaben im Anhang der Fachhochschulverordnung lassen sich zu insgesamt fünf Schwerpunkten verdichten und in ihrer Zielerreichung diskutieren.

- *Fachhochschulen mit Profil*. Dazu gehören: Stabilisierung der Bildungsgeografie, Konzentrations- und Schwerpunktbildung in Ausbildung und Forschung.
- *Zusammenarbeit und internationale Integration*. Dazu gehören: Nationale und internationale Kooperation mit Fachhochschulen und universitären Hochschulen; internationale Anerkennung und Einbettung in die europäische Hochschulpolitik.
- *Kompetenzaufbau im erweiterten Leistungsauftrag und Valorisierung von Wissen*. Dazu gehören: Verbreitung und Professionalisierung des Wissens und des Wissenstransfers, Auf- und Ausbau der Weiterbildungsangebote, Profilierung in aFuE.
- *Förderung von Exzellenz*. Dazu gehören: Gezielte Nachwuchsförderung inkl. Aufbau des Mittelbaus und didaktischer Weiterbildung der Dozentschaft als gezielte Ausnutzung des Potenzials an Humanressourcen insbesondere auch Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und zur Erhöhung des Frauenanteils.
- *Qualitätspflege*. Dazu gehören: Einführung eines systematischen und umfassenden Qualitätsmanagements.

Die EFHK hat nach Vorliegen aller Evaluationsbefunde eine Beurteilung dieser Zielerreichung durch alle Mitglieder sowie durch die 7 KTI-Mitglieder vorgenommen. Sie kommt zum in Tabelle 21 präsentierten Schluss. Wiederum bedeutet die Ziffer 1 ein niedriger, die Ziffer 4 ein hoher Entwicklungsstand. Je höher der Mittelwert, desto höher die Zielerreichung.

Tabelle 21: Beurteilung der Zielerreichung durch die EFHK

Zielsetzung	Hauptkriterien	Zielerreichung			
		1	2	3	4
FH mit Profil	‚7-er-Lösung‘				
	Konzentrations- und Schwerpunktbildung				
Zusammenarbeit und Integration	(inter-)nationale Zusammenarbeit				
	Internationale Anerkennung und Einbettung				
Kompetenzaufbau im erweiter-ten Leistungsauftrag	Profilbildung von aFuE				
	Auf-/Ausbau des Weiterbildungsangebots				
Förderung von Exzellenz	Systematisierung der Nachwuchsförderung				
	Weiterbildung der Dozierenden				
Qualitätspflege	Konzeption des Qualitätsmanagements				
	Führungsrelevanz/Ergebnisorientierung				

Fachhochschulen mit Profil

Die ‚Bildungsgeografie‘ hat sich insofern weiter stabilisiert, als dass sich die sieben Fachhochschulen in ihrer Region konsolidiert haben und Fusionen zwischen den Bereichen Technik und Wirtschaft, wie in den Auflagen gefordert, erfolgt sind. Problematisch scheinen aktuell nur noch die Fachhochschule Nordwestschweiz und die HES-SO, wo nach wie vor starke Teilschulen am Markt operieren, die sich faktisch noch nicht zu *der FHNW* respektive zu *der HES-SO* zusammengeschlossen haben. Die aktuellen Entwicklungen seit Januar 2002 stimmen aber zuversichtlich. Als gelöst kann ‚der Fall‘ Hochschule Rapperswil bezeichnet werden, die seit Mai 2001 vollumfänglich der FHO angehört. Abzuwarten bleibt, inwiefern sie sich dort tatsächlich integrieren kann. Offene Fragen gibt es bei der Angliederung privater Anbieter, speziell im Falle der Fernfachhochschule Brig und der AKAD, eine vorläufig zufriedenstellende Lösung hat man jedoch im Falle der Privaten Hochschule Wirtschaft PHW gefunden, die der Berner Fachhochschule angegliedert worden ist⁵⁹.

Während die Koordination von bestehenden Ausbildungsangeboten auf Hochtouren läuft und sich in multi- und interdisziplinären Projekten und Nachdiplomstudiengängen oder Ausbildungsgängen manifestiert, sind interdisziplinäre Bemühungen, Konzentrationsleistungen und überregionale Zusammenfassungen bestehender Ausbildungsangebote weit seltener (vgl. dazu auch die Peer Review-Erkenntnisse, Ziff. 4.7, P. 6). Die EFHK bekommt den Eindruck, die lokal- und regionalpolitische Färbung und die starke Positionierung der Teilschulen bestimme die Entwicklung noch über weite Strecken und man versuche mit Umgruppierungsmassnahmen von der geforderten Konzentration abzulenken. Diese Vermutung nährt sich nicht zuletzt aus dem Umstand, dass nach wie vor mehr als 50 % der Studiengänge im kritischen Grössenbereich liegen und verschiedentlich inhaltlich verwandte oder inhaltsgleiche Angebote innerhalb einer Fachhochschule existieren. Das sind relativ ungünstige Grundlagen für die nationale Profilierung, und die Internationalisierung, welche nur bei einer Konzentration auf die Stärken gelingen wird. Regionalpolitische Interessen müssen zurückgestellt und Studiengänge mit kleinen Beständen aufgehoben werden. Genügend grosse Kompetenzzentren lassen sich nur durchhalten, wenn genügend Studierende da sind.

⁵⁹ Vgl. dazu Fussnote 2.

Weder ist der Prozess der Schwerpunktbildung, der Konsolidierung des Kompetenzportfolios und der thematischen Abgrenzung zu den universitären Hochschulen zufriedenstellend vollzogen, noch zeigen die Profile der Fachhochschulen in den Leitbildern, den Marketingauftritten oder in der Formulierung von Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkten deutliche, voneinander unterscheidbare Konturen. „Wir wollen zu den Besten gehören“ macht noch keine Profilierung aus, denn dieser Slogan lässt sich in den meisten Leitbildern nachlesen.

Kooperation und internationale Integration

Unter der Federführung der KFH konnte sich eine systematische Zusammenarbeit der sieben Fachhochschulen in den letzten beiden Jahren weiter etablieren. Ebenso schreitet die Integration ins nationale Hochschulnetzwerk voran, allerdings noch eher unsystematisch und meist in der Verantwortung der Teilschulen liegend. Nach anfänglichen Berührungängsten seitens der Universitäten hat sich jedoch eine gute Zusammenarbeit, insbesondere mit den beiden ETH, entwickelt. Von einer Bündelung der Kräfte oder gar einer thematischen Abgrenzung der Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkte zu sprechen wäre allerdings verfrüht. Ähnliches gilt für die internationale Zusammenarbeit. Wohl kann jede Fachhochschule eine beeindruckende Liste von weltumspannenden Kooperationen vorlegen, doch lassen sie wenig systematische, auf die Kompetenzfokusse bezogenen Strategien erkennen. Relativ gut vorangeschritten ist die internationale Anerkennung der Diplome inklusive der Beteiligung der Schweizer Fachhochschulabsolvierenden an internationalen Austauschprogrammen, dies im Gegensatz zur Beteiligung der Fachhochschulen an europäischen Forschungsprogrammen.

Mit der Schaffung des dualen Hochschul-Systems sind sich Fachhochschulen und Hochschulen zwar näher gekommen. Von einer Einheit des schweizerischen Tertiärbereichs könnte man jedoch erst sprechen, wenn eine systematische Kooperation, eine Konsolidierung der Aus- und Forschungsschwerpunkte sowie eine Regelung der Durchlässigkeit in Form geeigneter Passerellenlösungen gefunden wären. Seit dem Zwischenbericht der EFHK vom August 2000 hat sich in dieser Hinsicht nicht viel Neues getan.

Kompetenzaufbau im erweiterten Leistungsauftrag und Valorisierung von Wissen

Der Entwicklungsstand ist positiv zu beurteilen, wenngleich der Aufbau in den Fachbereichen Wirtschaft und Gestaltung mit Anfangsschwierigkeiten verbunden ist und er aktuell nur im technischen Bereich meistens als gut entwickelt erachtet werden kann. Das Forschungsvolumen, das kontinuierlich ansteigt, wird zu mehr als der Hälfte über Dritte finanziert, was die Fachhochschulen als erfolgreiche Akquisiteure von Drittmitteln identifizieren lässt. Insbesondere die Hochschulen für Technik nutzen dabei vielfach etablierte Kontakte zur Wirtschaft, während die Hochschulen für Wirtschaft und Gestaltung daran sind, solche aufzubauen. Als problematisch erweisen sich auch hier die noch ausstehende Strategie und die komplizierten Organisationsstrukturen, welche systematische Aufbauprozesse verhindern und sich auf verschiedene Bereiche negativ auswirken (z.B. fehlende Portfolios, einseitige Ausrichtung auf den Service Public ohne klare Schwerpunktbildung, wenig stabile Kontakte, Aufbau des Mittelbaus und Überlegungen zur 'kritischen Masse' in Verbindung mit realistischen Kostenvergleichen etc.). Ferner sind Kompetenzen noch stark an Einzelpersonen gebunden, so dass deren Reputation stellvertretend für die geforderte Einzigartigkeit (Uniqueness) massgebend wird.

Die fehlende Strategie verhindert möglicherweise auch eine klare Ausrichtung auf die wachsende Konkurrenz von Hochschulen und Forschungsstätten im In- und Ausland. Damit verbunden ist die Gefahr, dass die Fachhochschulen diese lauernde Konkurrenz zu wenig wahrnehmen und ange-

wandte Forschung und Entwicklung als für sie reserviertes Vorrecht erachten⁶⁰. Gerade deshalb müssten die Fachhochschulen ein strategisches Interesse haben, rasch als Anbieter von aFuE-Leistungen anerkannt zu werden (*time to market*). Damit verbunden wäre auch eine verstärkte Pflege der Valorisierung des Wissens. Sie ist zwar über die KTI-Projektförderung (und mit Finanzierung über andere Quellen) gut gestartet, doch könnten Fachhochschulen noch umsetzungsorientierter arbeiten und ihren Wettbewerbsvorteil gegenüber universitären Hochschulen besser nutzen.

Förderung von Exzellenz

Diese Zielsetzung beinhaltet die Kompetenzpflege und ihre Förderung. Darin eingeschlossen ist die Beurteilung der Diplombildung, der Aufbau der nationalen Kompetenzzentren, aber auch die systematische Nachwuchsförderung. Diese Zielsetzung ist teilweise erreicht. Die Beurteilung der wissenschaftlichen Qualität der Diplombildung durch die Swiss Peer Review fällt zu 57.3 % sehr gut aus, der Aufbau der nationalen Kompetenznetze ist planmässig fortgeschritten und wird von der KTI in einer ersten Bilanz ebenfalls positiv bewertet (obwohl der Zeitpunkt für eine Beurteilung der effektiven Leistungen noch zu früh ist). Wettbewerb fördert Exzellenz ebenfalls. Leider kommt er weniger zwischen den Fachhochschulen zum Tragen, als zwischen den Teilschulen. Deshalb ist zu wünschen, dass die zukünftig verstärkte Ausrichtung auf Fachbereiche oder departementale Strukturen einerseits und der hier vorgelegte Gesamtbericht andererseits als kompetitive Elemente zwischen den Fachhochschulen wirken und zu ihrer Profilbildung beitragen, damit weniger Vollständigkeit in allen Bereichen als Exzellenz in wichtigen Bereichen erreicht wird. Exzellenz ist aber auch im Hinblick auf die internationale Anerkennung sowie auf den Bologna-Prozess unabdingbar. Die leistungsorientierte Finanzierung verbunden mit dem Einsatz weiterer Anreizsysteme und die Definition expliziter Qualitätsmerkmale werden diese Entwicklung weiter verstärken.

Noch Vieles zu tun bleibt dort, wo es um die Förderung von Exzellenz mittels Nachwuchsförderung und Kompetenzpflege geht (Aufbau des Mittelbaus als gezielte Nutzung des Potenzials an Humanressourcen, insbesondere auch Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und zur Erhöhung des Frauenanteils). Auf guten Wegen ist die didaktische Weiterbildung der Dozentschaft. Gesamthaft ist die Rolle, welche die Reputation von Einzelpersonen spielt, nicht zu unterschätzen. Verschiedene Studien zeigen, dass bei der Wahl der Fachhochschule und im Verbund mit der gewünschten Ausbildung Studierende den ‚exzellenten Köpfen‘ zu folgen bereit sind und nicht in erster Priorität ein Hochschulstudium vor der Haustüre absolvieren wollen⁶¹. Gerade solche Argumente unterstützen die Forderung nach Konzentration und überregionaler Zusammenfassung von Ausbildungsangeboten zusätzlich.

Qualitätspflege

Alle Fachhochschulen haben Qualitätssicherungssysteme etabliert, die teilweise aus der Wirtschaft entlehnt, teilweise selbst entwickelt worden sind. Es liegen vereinzelt ausgefeilte, qualitativ hochstehende Konzepte vor mit brauchbaren Qualitätsindikatoren. Vielfach liegen die Ergebnisse in schriftlicher Form vor, die auch dem Lehrkörper bekannt sind. Im Bereich von Lehre und Unterricht sind sehr grosse Anstrengungen unternommen worden, was allerdings auch dazu geführt hat, dass qualitätssi-

⁶⁰ Vgl. dazu auch: *économiesuisse* (2002). *Schweizerische Bildungs-, Forschungs- und Technologiepolitik: Perspektiven bis 2007*. Zürich. http://www.economiesuisse.ch/d/downloads/Leitlinien_Kommission_W_und_F_191201.pdf

⁶¹ In diesem Sinne interpretiert die EFHK die Ergebnisse der Studie M.I.S. Trend SA (2001). *Etude bilan auprès des étudiants de 3^{ème} année de la HES-SO*. Lausanne. Vgl. auch die Streckeisen, U., Diem, M. (1996). *Akademische Mobilität aus der Sicht der Studierenden. Begleitforschung zu den Mobilitätsförderungsprogrammen*. Bern.

chernde Bemühungen im erweiterten Leistungsauftrag noch kaum erfolgt sind. In Bezug auf die tatsächliche Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen sind gesamthaft leider noch wenig Anstrengungen auszumachen. Die Zweckmässigkeit der eingesetzten Systeme lässt teilweise noch zu wünschen übrig: Sie sind häufig zu kompliziert, produzieren viel Papier und erfordern zu hohe personelle Ressourcen.

6.2 Gesamtbeurteilung aus der Sicht der Fachhochschulen

Im Rahmen der formellen Überprüfung hatten die Fachhochschulen Gelegenheit, sich zu den aus ihrer Sicht kritischen Erfolgsfaktoren der (eigenen) Fachhochschulentwicklung zu äussern. Die Statements lassen sich zu insgesamt sechs Schwerpunkten verdichten. Sie verdeutlichen die Sorgen, Wünsche und Ansprüche der Fachhochschulkader.

Überregulation der Fachhochschulen

Mehrheitlich wird die Ansicht vertreten, es bestünde aktuell eine Überregulation der Fachhochschulen, die mit der Revision des Fachhochschulgesetzes abgebaut werden solle. Die Regelungskompetenz des Bundes ist nach Meinung der Fachhochschulen auf die Überprüfung der Qualität einzuschränken. Diese ist durch eine Akkreditierungsstelle vorzunehmen, die für alle Hochschulen – Fachhochschulen und kantonale Universitäten – die gleiche ist. Die Genehmigung der Studiengänge soll dezentralisiert werden. Gewünscht wird auch eine Vereinfachung des Verwaltungs- und Administrationsaufwandes, indem eine Konzentration auf die Erhebung weniger, aber bedeutsamer Führungszahlen erfolgt. Schliesslich wird auch moniert, dass das BBT von den Fachhochschulen eine einheitliche Strategie fordere, selber aber keine Strategie für sein Vorgehen vorweisen könne.

Regelung der Zugangswege

Gemäss Aussagen der Fachhochschulen ist das Potenzial der Berufsmaturitätszugänge unbefriedigend, in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht. Gewünscht wird ein erleichterter Zugang von gymnasialen Maturi im BBT-Bereich, wie dies bereits in den Studiengängen des kantonalen Regelungsbereiches üblich sei.

Grundfinanzierung der aFuE

Es wird gewünscht, dass der Bund mehr Anschubfinanzierung übernimmt, da er ja auch, so wird argumentiert, das Gesetz mit dem erweiterten Leistungsauftrag formuliert habe. Im Zusammenhang mit der Revision des Fachhochschulgesetzes müsse der Bund einen Schritt nach vorne tun. Es wäre wichtig, dass er neben einem leistungsorientierten Teil auch einen Beitrag an die Grundfinanzierung leistet.

Zeitfaktor der Entwicklung

Nach Ansicht der Fachhochschulen hat der Auf- und Umbauprozess der Fachhochschulen viel mehr Zeit und Energie als ursprünglich geplant gefordert. Integrationsleistungen, Strukturanpassungen und Lehrplanarbeiten seien Beispiele dafür. Daneben sei nicht nur business as usual zu betreiben, sondern alle Anstrengungen seien immer zusätzlich auf den Exzellenz- und Wettbewerbsgedanken auszurichten. Die Frage nach dem Sinn solch temporeicher Umgestaltung stelle sich vor allem vor dem Hintergrund der Sorge um den Mitarbeiterstab, der solchen Anforderungen allenfalls über die Dauer nicht Stand halten könne und wolle.

„Bologna“

Die Fachhochschulen haben grosse Sorgen, der Bologna-Prozess könnte die Unterschiede zu den universitären Hochschulen vergrössern und die Gleichwertigkeit aber Andersartigkeit vollkommen zur Farce werden lassen. Gewünscht wird eine Hochschulpolitik, die Fachhochschulen und Universitäten gleichermaßen erfasst.

7. Reflexionen der EFHK

Der Aufbau der Fachhochschulen ist so weit fortgeschritten, dass die Strukturen etabliert sind und die Strategiefindung im Gange ist. Dies geschieht somit in Umkehr der idealtypischen Abfolge ‚structure follows strategy‘, so dass erneute Strukturanpassungen unabdingbar werden. Generell wünscht sich die EFHK eine Konzentration der Studiengänge, eine stärkere Gewichtung departementaler Strukturen einfachere Organisationsprinzipien mit klaren Schul- und Behördenstrukturen und einer Stärkung der Gesamtführung, die mit einer stufengerechten Zuordnung der operativen und strategischen Führungsverantwortung verbunden wird. Der Konzentrationsprozess der Studiengänge kann dabei ‚dank Bologna‘ als Chance verstanden werden, weil damit tiefgreifende Studienreformen verbunden sein werden. Die Forderung der Fachhochschulen nach Autonomie, die auch im Vorwurf der Überreglementierung durch den Bund in Ziff. 6.2 zum Ausdruck kommt, ist berechtigt und muss ernst genommen werden. Die Verwirklichung der Autonomie für die Fachhochschulen setzt jedoch Führungsstrukturen voraus, welche die Übernahme von Verantwortung erlauben. Da festzustellen ist, dass in Sachen strategischer Führung nach wie vor Handlungsbedarf besteht, haben sich die strikten Vorgaben des Bundesrates bewährt, um die übergeordneten Ziele zu erreichen.

Die Fachhochschulen haben sich als praxisorientiertes, dynamisches und interdisziplinär ausgerichtetes System in kurzer Zeit einen guten Namen schaffen können. Sie sind daran, den Anschluss an die internationale Entwicklung aufzubauen und national mit den universitären Hochschulen die Zusammenarbeit zu vertiefen. Hinter solchen ambitiösen Zielsetzungen stehen riesige Anstrengungen der privaten und öffentlichen Trägerschaften, der Führungskader, der kantonalen Parlamente und der Regierungen, in erster Linie jedoch der Schulleitungen und des Lehrkörpers. Ihre Arbeit bildet das wichtigste Fundament der Fachhochschulreform. Die EFHK möchte diese eindruckliche Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft an dieser Stelle ausdrücklich anerkennen und verdanken.

Schlüsselement zukünftiger Fachhochschulentwicklung wird denn auch die mit dem Generationenwechsel verbundene Personalpolitik sein. Sie äussert sich in der Etablierung eines Wissensmanagements, das auf einem verantwortungsvollen Umgang mit Humanressourcen basiert und in dessen Mittelpunkt die Schaffung neuen Wissens bei gleichzeitig gezielter Verwendung bestehenden Wissens steht. Der Generationenwechsel wird jedoch nur dann Chance und Herausforderung zugleich, wenn es gelingt, Rekrutierung und Weiterbildung aller Dozierenden konsequent auf das veränderte Rollenverständnis auszurichten und die Dozentenschaft mit einem quantitativen und qualitativ gut dotierten Mittelbau zu verstärken.

Viel Arbeit liegt hinter allen Personen, die am Aufbau der Schweizer Fachhochschulen beteiligt gewesen sind. Aber das Ziel ist noch nicht erreicht: Der Aufbauphase folgt die Konsolidierungsphase, welche in mindestens drei Bereichen aussergewöhnliche Anstrengungen erfordern wird: (1) in Bezug auf die Arbeiten bis zum Abschluss der Aufbauphase Ende 2003 (vgl. Übersicht), (2) hinsichtlich der Integration der bisher kantonal geregelten Studiengänge („GSK-Berufe“) in die Regelungskompetenz des

Bundes und (3) bezüglich des Bolognaprozesses, der tiefgreifende Studienreformen erfordern wird. Eine erfolgskritische Bedingung ist jedoch, dass diese Arbeit als Entwicklung mit und für die Fachhochschulen verstanden und angegangen wird.

8. Perspektiven: Integration, Akzeptanz und zukünftige Herausforderungen im schweizerischen und internationalen Kontext

8.1. Integration der Fachhochschulen in die Hochschullandschaft

Hochschulartikel in der Bundesverfassung, Hochschulrahmengesetz

Aufgrund eines parlamentarischen Vorstosses wird gegenwärtig ein neuer Hochschulartikel auf Verfassungsstufe erarbeitet. Dieser soll dem Bund erlauben, zusammen mit den Kantonen eine umfassende schweizerische Hochschulpolitik zu betreiben. Gleichzeitig soll der Bund weiterhin eigene Hochschulen schaffen und betreiben sowie solche anderer Träger unterstützen können. Damit werden bessere Rahmenbedingungen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Bund und Hochschulkantonen und die Möglichkeit angestrebt, die Bereiche Bildung, Forschung und Technologie als gesamtheitliches System steuern zu können. Für Universitäten und Fachhochschulen soll mit dem neuen Hochschulartikel eine gemeinsame verfassungsrechtliche Basis für eine kohärente, moderne Hochschulpolitik in umfassendem Sinne gelegt werden.

Die parlamentarische Beratung des Hochschulartikels dürfte ins Jahr 2003 fallen; sofern Volk und Stände der Vorlage einmal zustimmen, gilt es, ein Hochschulrahmengesetz zu erarbeiten, bei welchem sowohl universitäre Hochschulen als auch Fachhochschulen geregelt werden sollen⁶². Damit dürfte die Integration der Fachhochschulen in die Hochschullandschaft Schweiz einen weiteren grossen Schritt vorankommen, was als Chance zu verstehen ist. Allerdings besteht auch ein gewisses Risiko, dass die Fachhochschulen mittelfristig ihr eigenständiges Profil verlieren, je stärker sie in die Hochschullandschaft integriert werden. Dies sollte aber wenn immer möglich aus wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gründen (Praxisnähe und duales Berufsbildungssystem) vermieden werden.

Revision des FHSG

Gegenwärtig ist eine Revision des Fachhochschulgesetzes in Vorbereitung, welche im wesentlichen fünf Hauptziele verfolgt: die Integration der noch in kantonaler Kompetenz geregelten Studienbereiche in die Regelungskompetenz des Bundes, Fragen der Zulassung (insbesondere im Zusammenhang mit der Erweiterung des Geltungsbereiches), Schaffung der Rechtsgrundlagen für die Umsetzung der Deklaration von Bologna (gestufte Studiengänge) und für die Akkreditierungs- und Qualitätssicherungsstelle (OAQ) sowie Finanzierungsregelungen (Rechtsgrundlagen für Bundesbeiträge v. a. Regelung von Basis- und Anschubfinanzierung von aFuE). Alle fünf Ziele sollen die Integration der Fachhochschulen in die Hochschullandschaft Schweiz fördern. Die Umsetzung der Erklärung von Bologna und die Unterstellung der Fachhochschulen unter das OAQ werden sie auf nationaler und internationaler Ebene zu echten Partnern der universitären Hochschulen machen. Schliesslich ist die Basisfi-

⁶² Aussagen über den Zeitpunkt des Inkrafttretens eines solchen Gesetzes sind gegenwärtig nicht möglich. Angestrebt wird ein nahtloser Übergang des bis Ende 2007 befristeten Universitätsförderungsgesetzes in dieses neue Hochschulrahmengesetz.

finanzierung von aFuE notwendig, damit die Fachhochschulen überhaupt aFuE betreiben und letztlich als Hochschulen ernst genommen werden können. Mit dieser Revision können also die neuen Herausforderungen gemeistert und bisherige Schwachstellen ausgemerzt werden.

Trends und Tendenzen

Wie die universitären Hochschulen werden auch die Fachhochschulen in den kommenden Jahren namentlich von zwei Trends geprägt werden: der zunehmenden Internationalisierung und den Herausforderungen durch die wachsende Bedeutung des lebenslangen Lernens. Gerade die Wirtschaftsnähe der Fachhochschulen kann dabei als Chance genutzt werden, sich gegenüber den ausländischen Schulen vermehrt zu profilieren. Durch gezielte Massnahmen gilt es in diesem Zusammenhang die Mobilität der Studierenden und Forschenden zu fördern. Die Attraktivität des Denk- und Forschungsplatzes Schweiz auf dem internationalen Markt hängt jedoch auch stark von dessen Exzellenz ab. Exzellenz, die auf internationaler Ebene konkurrenzfähig ist, dürfte jedoch in unserer kleinräumigen und doch stark verzettelten Bildungslandschaft zunehmend schwierig werden. Auf internationaler Ebene wird die Bedeutung des lebenslangen Lernens erkannt, namentlich unter dem Gesichtspunkt der Stärkung der Chancengleichheit und – daraus abgeleitet – der Zusammenhalt der Gesellschaft. Welche Rolle die Hochschulen im lebenslangen Lernen spielen sollen, wird auch in der Schweiz noch zu diskutieren sein.

8.2. Anerkennung der Fachhochschul-Diplome im Ausland

Die internationale Anerkennung der FH-Diplome gibt Aufschluss über den Grad der Integration der Fachhochschulen in die internationale Hochschul- und Forschungsgemeinschaft sowie über die Akzeptanz der Reform im Ausland. Zu unterscheiden sind zwei Formen der Anerkennung, erstens die Anerkennung der Diplome im Hinblick auf den Zugang zum Arbeitsmarkt, zweitens die Anerkennung der Diplome und Studienleistungen im Hinblick auf die Fortsetzung der Studien an einer ausländischen Hochschule. Im Rahmen der bilateralen Abkommen mit der EU, die am 1. Juni 2002 in Kraft getreten sind, ist die arbeitsmarktrechtliche Anerkennung der FH-Diplome für die reglementierten Berufe – mit Ausnahme der FH-Architektendiplome – gelöst worden, d.h. ein FH-Diplom erlaubt grundsätzlich den Zugang zum Arbeitsmarkt der Mitgliedländer in gleichem Masse wie Hochschuldiplome des entsprechenden Landes.

Die akademische Anerkennung bildet Gegenstand bilateraler Abkommen mit dem jeweiligen Staat:

- Die Aufnahme der Fachhochschulen ins bestehende Hochschuläquivalenzabkommen mit *Deutschland* ist beschlossen. Am 16. April 2002 wurde die Änderung des Abkommens zwischen der Schweiz und Deutschland über die gegenseitige Anerkennung der Gleichwertigkeit im Hochschulbereich unterzeichnet; die Inkraftsetzung ist auf Anfang des Jahres 2003 geplant. Eine weitere Ergänzung betrifft die Aufnahme der bisher explizit ausgeschlossenen Kunst- und Musikhochschulen. Auch diese Änderung sollte noch 2002 verabschiedet und im Verlaufe des Jahres 2003 in Kraft gesetzt werden können.
- Die Aufnahme der Fachhochschulen ins bestehende Hochschuläquivalenzabkommen mit *Österreich* ist für 2003 vorgesehen, dürfte jedoch keine grösseren Schwierigkeiten verursachen, da Österreich seinerseits in der Zwischenzeit Fachhochschulen schuf; die Anpassung des Abkommens liegt somit in beiderseitigem Interesse. Anlass für Diskussionen dürfte die Aufnahme der Kunst- und Musikhochschulen ergeben, die in Österreich als eigenständiger Typus der universitären Hochschulen gelten.

- Seit 1. August 2001 ist ein neues Äquivalenzabkommen mit *Italien* in Kraft, welches auch die Fachhochschulen einschliesst, obwohl die schweizerischen Fachhochschulen in Italien keine Entsprechung finden.
- Im Jahr 2002 sollen die Möglichkeiten zur Schaffung eines entsprechenden Abkommens mit *Frankreich* abgeklärt werden. Eine Expertendelegation aus Frankreich ist für den Monat November in die Schweiz eingeladen worden.
- Das BBT hat auch eine Beurteilung der FH-Diplome im Hinblick auf die Zulassung zu universitären Studien in den *USA* beantragt, welche die frühere, wenig vorteilhafte Beurteilung der ehemaligen HTL- und HWV-Diplome aus dem Jahre 1991 ablösen soll.

Diese Abkommen dienen letztlich der Erhöhung der Mobilität und stehen somit in engem Zusammenhang auch mit der Forderung nach Internationalisierung.

8.3. Entwicklungen im Ausland

In Europa ist das Hochschulwesen fast in allen Ländern im Umbruch. Die Deklaration von Bologna wurde primär von politischen Entscheidungsträgern lanciert, mit dem Ziel der Schaffung eines europäischen Hochschulraumes als Antwort auf die zunehmende Vormachtstellung des amerikanischen Hochschulwesens. Der Prozess hat inzwischen alle Hochschulsysteme in Europa erfasst, auch wenn von Land zu Land Unterschiede im Engagement festzustellen sind. Diese Reformen gehen einher mit der auch in verschiedenen Ländern eingerichteten Akkreditierungsorganisationen (v.a. Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Grossbritannien, Niederlande, Österreich, Schweden), aber auch mit der vermehrten Zulassung von privaten Anbietern. In den letzten Jahren ist auch die Liste der Länder angewachsen, die sich entschlossen haben, ein duales Hochschulsystem aufzubauen: neben Österreich, Deutschland und der Schweiz sind auch die Niederlande, Finnland und Polen diesen Weg gegangen.

Internationalisierung, Qualität, Wissensgesellschaft und wissensbasierte Wirtschaft beherrschen die Traktanden der Hochschuldiskussionen in den meisten Ländern, aber auch in internationalen Organisationen wie OECD und Europarat. Besonders in Deutschland und Österreich wird – wie in der Schweiz – zur Steigerung der Innovationskraft eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Wirtschaft gefordert.

8.4. Steuerung und Autonomie der Hochschulen

Stand der Diskussionen auf internationaler Ebene

Die *Magna Charta Universitatum* der europäischen Universitätsrektoren⁶³ aus dem Jahr 1989 beschreibt die Hochschulen als autonome Institutionen, wobei die Autonomie insbesondere als die intellektuelle und moralische Unabhängigkeit von Politik, Wirtschaft und Ideologie definiert wird. Betont wird ferner, dass Forschungs- und Lehrfreiheit seitens der Politik und der Universitätsleitungen zu respektieren seien. Im *Europarat* wird gegenwärtig geprüft, ob Richtlinien für Hochschulautonomie erarbeitet werden sollen. Die entsprechenden Aktivitäten beruhen insbesondere auf den Erfahrungen mit

⁶³ CRE (Confederation of Rectors Conferences of the European Union), heute EUA (European University Association), der die CRUS angehört und die KFH als assoziiertes Mitglied an den Sitzungen teilnimmt.

Projekten in Zusammenhang mit dem Aufbau des Hochschulwesens in Ost- und Südosteuropa in den Neunzigerjahren, wo sich bei der Erarbeitung von rechtlichen Grundlagen unter anderem immer wieder die Frage nach der Unabhängigkeit der Hochschulen von den politischen und besonders den ideologischen bzw. parteipolitischen Einflüssen stellte.

Diskussionen betreffend universitäre Hochschulen auf nationaler Ebene

Auch in der Schweiz wurde die Frage nach der Hochschulautonomie aufgegriffen, zuletzt in Zusammenhang mit dem neuen Hochschulartikel für die Bundesverfassung. In den letzten Jahren haben alle Kantone, die Träger einer Universität sind, ihre Rechtsgrundlagen (Gesetze bzw. Reglemente oder Statuten) teilweise oder total revidiert und dabei – allerdings in unterschiedlichem Ausmass – Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der Universitäten gestärkt. Dies betrifft die Kompetenzen in den Bereichen Organisation und Verwaltung, Personal und Finanzen. Zu der im jeweiligen Universitätsgesetz verbürgten Autonomie gehört in gewissen Kantonen auch der finanzielle Freiraum durch ein von der Regierung oder vom Parlament gewährtes Globalbudget, das mit einem entsprechenden Leistungsauftrag gekoppelt ist. Damit Hochschulautonomie tatsächlich genutzt werden kann, muss entsprechende Kompetenz delegiert und Verantwortung wahrgenommen werden, und zwar Verantwortung für eine zielgerichtete Verwendung der Mittel, zur Errichtung vereinbarter Ziele und für eine zweckmässige Organisation-/Führungsstruktur⁶⁴. Eine Schwachstelle wird darin geortet, dass unangenehme Entscheide womöglich an die nächsthöhere Entscheidungsstufe weiterdelegiert werden, die dann häufig ihrerseits weiterdelegiert, um niemandem weh zu tun.

Die Anzahl Politikerinnen und Politiker, die deshalb eine verbindlichere Steuerung des Hochschulsystems fordern, nimmt zu. Angesichts der Mittelknappheit erhofft man sich eine bessere Nutzung der Ressourcen. Die Steuerung des Hochschulsystems stellt jedoch einen Gratwanderung dar, gilt es doch, zwischen berechtigten Forderungen nach Hochschulautonomie und übersteigerten Vorstellungen von Selbstverwirklichung auf Kosten der Allgemeinheit zu unterscheiden.

⁶⁴ Die Frage der Hochschulautonomie wurde im Jahr 2001 im Bulletin der Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten ausführlich diskutiert (vgl. Nr. 2/3 August 2001, Nr. 4 November 2001).

ANHANG

Anhang I: Portraits der sieben Fachhochschulen

SCUOLA UNIVERSITARIA DELLA SVIZZERA ITALIANA (SUPSI)

1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation

Die SUPSI ist von Anfang an als Einheit konzipiert worden mit einer klaren Führungsstruktur, geregelten Entscheidungsprozessen und expliziter Trennung von strategischer (*Consiglio della Scuola*) und operativer Ebene (*Direzione Generale*). Sie verfügt über fünf Departemente (DAA, DCT, DEM, DIE, DLS)⁶⁵ mit drei Laboratorien und drei Instituten (ICIMSI, IDSIA, IST)⁶⁶: Es liegen eine verabschiedete Strategie und ein Leistungsvertrag mit dem Kanton vor, in denen die künftigen Stossrichtungen vorgezeichnet sind⁶⁷. Die Strategie ist auf die Schulidentität (Corporate Identity), die Valorisierung des Wissens in der Region und die Internationalisierung der Schule ausgerichtet und soll durch das sich in Erarbeitung befindliche Portfolio eine Optimierung erfahren. Im Rahmen einer selbst initiierten Überprüfung der Führungstransparenz im Jahr 2000 hat man Mängel in der internen Kommunikation zwischen operativer Führung und Departementen resp. Instituten festgestellt und als Folge im September 2001 eine Stelle für Kommunikation und Marketing geschaffen. Ihr erstes sichtbares Zeichen ist ein internes, vierteljährlich erscheinendes Bulletin sowie die Erarbeitung von Richtlinien für den Gesamtauftritt der SUPSI (ein gemeinsamer Jahresbericht, eine gemeinsame Eröffnungs- und Schlussfeier aller Departemente etc.). Das grafische Design ist mit der USI (*Università della Svizzera Italiana*) koordiniert. Im Allgemeinen besteht ein vierjähriger Leistungsvertrag mit vierjähriger Zielsetzung für insgesamt 24 Leistungsindikatoren, die in der Strategie⁶⁸ festgehalten sind. Ab 2002 soll ein mit der Strategie abgestimmtes, globales Budget vorliegen. Darüber hinaus besteht seit 1999 eine konsolidierte Rechnung. Die Rechnungsdienste sind zentralisiert. Alle Departemente und Institute bekommen vierteljährlich ihre finanzielle Situation vorgelegt. Im Moment ist man daran, ein Controlling-System⁶⁹ einzuführen. Nach eigenen Aussagen ist der SUPSI vom Gründungsgesetz vorgeschrieben, mit der USI „nach dem Prinzip der Ergänzung“ zu kooperieren. Dies geschieht über diverse Aktivitäten wie beispielsweise einen Master-Studiengang⁷⁰, über den Austausch von Dozierenden und Mittelbau. Nicht verschwiegen werden darf jedoch die Tatsache, dass auch Konkurrenzelemente vorhanden sind, Kooperation und Konkurrenz deshalb die beiden Seiten der Medaille ausmachen. Internationale Kooperationen bestehen mit norditalienischen und deutschen Fachhochschulen. Besonders interessant ist eine Kooperation mit der FH Reutlingen, in deren Rahmen regelmässig eine ganze Klasse der SUPSI für ein Semester nach Reutlingen wechselt. Ferner werden Studierende im Bereich Elektronik aus Entwicklungsländern aufgenommen. Nationale Kooperationen bestehen mit der FHZ, der BFH, der FHO (Teilschule Chur) und der HES-SO. Dazu gehört auch der Austausch von Dozierenden. Probleme ergeben sich aktuell im infrastrukturellen Bereich (Raum- und Parkplatzprobleme). Gegenwärtig ist eine Vorbereitungsanalyse für die Schaffung eines Campus SUPSI im Gang, der im Jahr 2006 realisiert werden soll. Mit diesem weiteren Konzentrationsprozess soll die Kooperation zwischen den

⁶⁵ DAA: *Dipartimento d'arte applicata*; DCT: *Dipartimento delle costruzioni e del territorio*, DEM: *Dipartimento di economia e management*, DIE: *Dipartimento di informatica ed elettronica*, DLS: *Dipartimento di lavoro sociale*, LEEE: *Laboratorio energia, ecologia, economia*, LTS: *Laboratorio tecnico sperimentale*, LME: *Laboratorio di microelettronica*.

⁶⁶ ICIMSI: *Istituto CIM della Svizzera Italiana*, IDSIA: *Istituto Dalla Molle di studi sull'intelligenza artificiale*, IST: *Istituto di Scienze della terra*.

⁶⁷ Die rechtliche Grundlage bildet das kantonale Gesetz über Universitäten und FH vom 11. März 1997.

⁶⁸ *Missione e strategia della SUPSI*.

⁶⁹ Vgl. das Papier der Direktion *„Il controlling presso la SUPSI“* vom 24. Oktober 2001.

⁷⁰ MEGS (Master für Volks- und Betriebswirtschaft im Gesundheits- und Sozialsektor).

Departementen und Instituten gestärkt und eine gezielte Umsetzung der Strategie ermöglicht werden. Aktuell präsentiert sich die Situation zwar so, dass eine Reduktion der Standorte von ursprünglich sieben auf vier resp. drei (Januar 2002) erfolgt ist, aufgrund von Raum- und Parkplatzproblemen jedoch ein Weiterbildungszentrum trotzdem an einem neuen Standort errichtet werden musste. Generell ist die SUPSI wegen der sprachlichen, kulturellen und geografischen Situation vom übrigen Fachhochschul-Bereich etwas isoliert. Es gibt Probleme beim systematisierten Aufbau von Kooperationen und Kontakten und Schwierigkeiten beim Besuch zentral organisierter Weiterbildungsveranstaltungen. Die strategische Perspektive der SUPSI liegt eindeutig im norditalienischen Raum.

2. Personalmanagement

Die SUPSI bildet eine Fachhochschuleinheit und verfügt entsprechend über eine einheitliche Personalpolitik mit privatrechtlichen Anstellungsverträgen. Es gibt zwei Reglemente, das eine für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das andere für technische und administrative Mitarbeitende. Das Wahlverfahren, als formelles Selektionsverfahren deklariert, ist ebenfalls einheitlich. Da es jedoch nur bei Dozierenden mit einem mehr als 50 %-Pensum angewendet wird, gelangt es nur bei etwa 30 % der Dozierenden insgesamt zum Einsatz. Dazu kommt, dass die Fluktuation der Dozierenden bislang sehr gering war. Die Rekrutierung von Dozierenden gestaltet sich im Allgemeinen und in den Bereichen Informatik und Betriebswirtschaft im Besonderen als recht schwierig, da die SUPSI mit der Salärpolitik der Privatwirtschaft nicht konkurrieren kann. Damit verbunden sind Folgen für Forschung, Entwicklung und Dienstleistung. Beförderungen finden über alle sechs Jahre stattfindende Bewertungen der Dozierenden resp. der Mitarbeitenden statt. Als Anreizsysteme möglich sind auch – vorerst für den Bereich der Forschung – Leistungsprämien. Die Dozierenden verfügen grossmehrheitlich über einen Hochschulabschluss (ausgenommen im Departement DAA), weniger häufig über weitere hochschuldidaktische Ausweise (z.T. in den technischen Departementen jedoch der Fall). Die Mitwirkung der Fachhochschul-Angehörigen ist im kantonalen Gesetz geregelt. Die Weiterbildung der Dozierenden wird auf freiwilliger Basis gefördert, unterliegt jedoch einigen Schwierigkeiten (deutsche Sprache, Distanzen und Angebote). Dazu gehören auch Sprachkurse oder Sabbaticals im Ausland, die aber bisher eher mühsam anlaufen, weil die Dozierenden relativ wenig Beziehungen zu ausländischen Universitäten haben. Der Bereich Chancengleichheit hat sich gegenüber der Situation im Jahr 2000 stark entwickelt. Zum einen bestehen quantitative Zielsetzungen⁷¹, zum anderen ist eine ‚Kommission Gender‘ ins Leben gerufen worden, die insgesamt drei Projekte⁷² koordiniert und betreut. Die Zukunft wird zeigen, ob diese Projekte Auswirkungen haben werden auf andere Bereiche der institutionellen Rahmenbedingungen (familienfreundliche Arbeitsbedingungen etc.). Eine systematische Nachwuchspolitik besteht im Moment nicht. Wie an fast allen anderen Fachhochschulen bestehen grosse Probleme bei der Förderung des Mittelbaus.

3. Diplombildung

Erklärtes Ziel der SUPSI ist die Steigerung der Studierendenzahlen bis 2004 auf 1000 Personen. In den insgesamt elf Studiengängen studierten im Jahr 2001 653 Personen (BBT-Studiengänge). Davon waren 21 % Studentinnen, deren Anteil im technischen Bereich lediglich 3 % betrug und durch die Studentinnen des Departements Wirtschaft (30 %) aufgewertet wurde. Der Anteil an Dozentinnen betrug 17 %. Ende 2001 waren 6 % der Studierenden ausländischer Herkunft, der Anteil Mobiler⁷³ betrug 3 %. 85 % der Studierenden stammen aus dem Kanton Tessin. Drei Studiengänge werden berufsbegleitend angeboten. Einige Studiengänge weisen kritische Grössen auf. Das Zulassungsverfahren ist zwar auf die Berufsmaturität ausgerichtet, 45 % der Studierenden verfügen über eine Berufsmatura und 14 % über eine gymnasiale Matura, 41 % werden aufgrund anderer Aufnahmeverfahren aufgenommen. Es werden jedoch auch italienischsprachige Interessentinnen und Interessenten mit einer Matura des *liceo artistico* aufgenommen. Eine systematische admission sur dossier wird nicht praktiziert.

⁷¹ Beispiele von Zielsetzungen 2004: Erhöhung des weiblichen Anteils an Direktionsmitgliedern von 8 % auf 20 %; an Dozentinnen und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen von 21 % auf 30 %.

⁷² Projekt 1: *Giornate informative per ragazze sulle professione dell'ingegneria*. Projekt 2: *Promozioni Gender alla SUPSI*. Projekt 3: Teilzeitstudium für Frauen mit familiären Verpflichtungen.

⁷³ Studierende, die ausserhalb des Kantons Tessin wohnen.

4. Erweiterter Leistungsauftrag

Die SUPSI kann grosse Aktivitäten in aFuE/WTT vorweisen. Als einzige solche Institution im italienischsprachigen Landesteil hat sie eine besondere Aufgabe für diesen Wirtschaftsraum. Gemäss Leistungsvertrag bindet sich der Kanton, eine Sockelfinanzierung von ca. 40 % zu sichern. Der Eigenfinanzierungsgrad beträgt ca. 30 %⁷⁴. Die SUPSI hat zwar Schwerpunktthemen definiert, aber mit ca. 20 solchen Themen ist keine wirkliche Fokussierung verbunden. Die FuE-Aktivitäten laufen im Grossen und Ganzen problemlos. Man versteht sich als regionale resp. kantonale Institution der Wirtschaftsförderung. Darum wird praktisch jede Projektidee der Wirtschaft und jeder Wirtschaftspartner akzeptiert, die hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit als Projektpartner teils exzellent, teils jedoch schwach sind. Jede Initiative soll unterstützt werden, um die Forschung in den Departementen entwickeln zu helfen. Die drei FuE-Institute sind der SUPSI angegliedert. Über 50 % der aFuE-Projekte der SUPSI werden von diesen drei Instituten abgewickelt. Auch in den anderen Departementen ist eine Zunahme zu verzeichnen. Neue Forschungsschwerpunkte sind im Institut IDSIA (künstliche Intelligenz) und im Departement Soziale Arbeit entstanden. Die Bereiche Gestaltung und Betriebsökonomie stehen noch am Anfang. Zum Bedauern der SUPSI-Verantwortlichen scheitern internationale KTI-Projekte vor allem darin, dass die KTI nur schweizerische Projekte fördert. In die nationalen Kompetenznetze ist die SUPSI eingebunden. Ihre breite Mitarbeit ist Zeugnis für die enorme Aktivität einerseits, verhindert jedoch gleichzeitig eine Ausrichtung auf Schwerpunkte. Die Sicherstellung des Transfers des in den Instituten vorhandenen Wissens in die Ausbildung steht noch am Anfang. Grosse Aktivitäten sind im Bereich Weiterbildung zu verzeichnen. Im Winter 2001 konnte ein neues Weiterbildungszentrum bezogen werden. Insgesamt werden zwei Nachdiplomstudiengänge angeboten. Der Bedarf an Weiterbildungsaktivitäten ist im italienischen Einzugsgebiet besonders gross. Im Quervergleich ist die SUPSI hinsichtlich aFuE am aktivsten von allen Fachhochschulen (vgl. Tabelle 7, Ziff. 4.4).

5. Beurteilung durch die Peer Review

Tabelle 22 fasst die Ergebnisse der Peer Review zusammen.

Tabelle 22: Ergebnisse der Swiss Peer Review

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge *	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
9 Studiengänge	3 Studiengänge	5 Studiengänge	1 Studiengang
* Ohne Vertiefungsrichtungen Gestaltung			
*Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

6. Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement hat seit dem Jahr 2000 eine einheitliche Ausrichtung bekommen, steht insgesamt allerdings noch in den Anfängen. Grund dafür ist erstens der Umstand, dass gegenüber der QM-Methode generell Skepsis besteht und man eher die Erfahrung gemacht hat, mit dem Leistungslohnsystem die Ziele besser zu erreichen. Bisher sind erst Unterrichtsprozesse evaluiert worden, es liegt jedoch ein System ‚PRO‘ als Konzeptpapier vor. Die Leistungen der Dozierenden werden in der Diplombildung und in der Weiterbildung auf der Grundlage eines gemeinsamen Fragebogens evaluiert und mittels eines umfassenden Indikators, der auch Zeitfaktoren beinhaltet, dargestellt. Allerdings existieren bislang keine Verbesserungs- oder Optimierungsmassnahmen im Sinne individueller, mit didaktischer oder wissenschaftlicher Weiterbildung systematisch gekoppelten Entwicklungsplänen. Dozierende mit ungenügenden Leistungen würden sich gemäss Aussagen der SUPSI selbst zurückziehen. Etwas abgekoppelt von diesem System ist die einmalig erfolgte Evaluation der Führungs-

⁷⁴ Gemäss SUPSI beträgt der Eigenfinanzierungsgrad 50 % bis 60 %. Dieser berücksichtigt jedoch auch KTI-Beiträge; eine solche Definition entspricht aber nicht derjenigen der EFHK-Delegation.

strukturen im Jahr 2000. Im erweiterten Leistungsauftrag sind bisher keine qualitätssichernden Bestrebungen unternommen worden. Das in den nächsten Jahren zu implementierende Konzept sieht vor, eine Analyse der Prozesse bis ins Jahr 2003 vorzunehmen.

7. Auflagen

Die Auflagen sind weitgehend erfüllt. Hinsichtlich der beiden Empfehlungen des Zwischenberichts ist zu konstatieren, dass die Unabhängigkeit von der kantonalen Verwaltung durch den Leistungsauftrag sichergestellt werden konnte. Das Problem der Integration der Institute ist weiterhin virulent.

8. Gesamtbeurteilung

Die SUPSI legt insgesamt eine kontinuierliche, beständige Entwicklung an den Tag mit wachsender *Corporate Identity* und klaren Wachstumszielvorgaben. Sie nützt ihre günstigen Startbedingungen (Grösse, geografische Situierung, regionalpolitische Bedeutung etc.) nicht nur geschickt aus, sondern legt auch ambitionöse Pläne zu ihrer Weiterentwicklung vor (Campusidee, verabschiedete Strategie mit Leistungsindikatoren). Die Ausgewogenheit der Entwicklung betrifft alle vier Leistungsauftragsbereiche, wobei auch der Valorisierung des Wissens über Institute und Laboratorien entsprechend Rechnung getragen wird. Im Vergleich zu den anderen Fachhochschulen liegen die augenfälligsten Stärken der SUPSI in den Rahmenbedingungen und in der Personalpolitik. Als entwicklungsfähig werden das Qualitätsmanagement und eine klar geregelte Zulassungspolitik erachtet.

- Die Vorzüge der SUPSI liegen in ihrer starken Stellung in der italienischen Schweiz und in ihren Instituten und Laboratorien. Sie präsentieren in allen vier Leistungsauftragsbereichen ein Angebot, das der regionalen Nachfrage entspricht und die Valorisierung des Wissens garantiert.
- Indes zeigen sich auch kritische Erfolgsfaktoren, die Beachtung erfordern: Sie liegen im Bereich des Portfolios und der Kohärenzen der Schwerpunkte. Das Bekenntnis zu wachsen und das Selbstverständnis als Instrument der regionalen Wirtschaftsförderung sind grundsätzlich positiv, um das ‚bread-and-butter‘-Geschäft abzuwickeln. Auf der Folie eines internationalen Blickwinkels jedoch wäre es wünschenswert, dass sich die SUPSI durch ein gezieltes mit der Strategie verbundenes Portfolio auf einige intellektuell anspruchsvolle Schwerpunkte konzentriert, um in diesen Bereichen an vorderster Front mitwirken zu können. Hier sieht die KTI noch gewisse Defizite.
- Gleiches gilt für die breite Mitarbeit in den nationalen Kompetenznetzen, die einerseits Zeugnis für die enorme Aktivität der SUPSI bildet, andererseits jedoch eine Ausrichtung auf Schwerpunkte verhindert.
- Das in den Instituten vorhandene Wissen muss besser in die Lehre eingebracht werden.
- Wünschenswert wäre die Erhöhung des Anteils ausländischer Studierender in der Diplombildung.
- Eine bessere Koordination und Kooperation mit anderen Fachhochschulen wäre erwünscht, ebenso eine stärkere nationale und internationale Ausrichtung der Dozierenden.

9. Empfehlungen

- Es wird eine Profilierung des Angebots insgesamt empfohlen.
- Die Palette der definierten Kompetenzschwerpunkte ist zu breit. Sie sollte verkleinert und mit einer Fokussierung auf wenige Schwerpunkte verbunden werden.
- Das Qualitätsmanagement ist rasch, systematisch und verbindlich zu implementieren.

HAUTE ECOLE DE LA SUISSE OCCIDENTALE (HES-SO)

1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation

Die HES-SO befindet sich in der schwierigen Situation, auf der Basis von sechs Kantonen (Genf, Fribourg, Waadt, Jura, Neuenburg, Wallis) und 16 Schulen, die zu sieben Bildungsinstitutionen zusammengefügt sind, eine einzige Fachhochschule zu bilden. Erschwerend ist dabei der Umstand, dass zwei Schulen über einen Sonderstatus verfügen: die private Hotelfachschule Lausanne (EHL) und die Ingenieurschule Changins, eine privatrechtliche, interkantonale Stiftung. Der aktuelle Stand ist so, dass die HES-SO von drei leitenden Organen geführt wird, dem *comité stratégique* (verantwortlich für die strategische Führung) als oberstes Organ, das mit den sechs Regierungsräten besetzt ist, dem *conseil*, der das *comité stratégique* beratend unterstützt und sich aus Wirtschaftsfachleuten zusammensetzt sowie dem *comité directeur*, in welchem die Vertreter der Teilschulen und der kantonalen Verwaltungen Einsitz haben und dem die operative Führung obliegt. Ihm steht ein von festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführtes Generalsekretariat zur Seite.

Im Jahr 2001 standen zwei Themen im Vordergrund, die Neuorganisation des *comités directeur* (Teilprofessionalisierung und Unterstützung jedes Mitglieds mit 25 % Stellenprozenten) und die Revision des Konkordats. Um die Führungsprozesse transparenter gestalten zu können, ist geplant, im Rahmen der Konkordatsrevision verschiedene Anpassungen vorzunehmen. So wird in einem Leistungsauftrag festgehalten, welche Rechte und Pflichten die Kantone an die HES-SO abtreten müssen. Denn nach wie vor üben die Kantone grossen Einfluss auf die Geschicke der Schule aus, da die administrative Leitung und das gesamte Personalmanagement in ihrem Verantwortungsbereich liegt. Seit dem 30. November 2001 besteht nun eine verabschiedete Strategie⁷⁵, welche die Vision bis 2007 darlegt, eine Antwort auf die Auflagen des Bundesrates liefert und die Position des *comité directeur* klärt. Die beiden Papiere stellen eine langfristige Vision mit Leitbildfunktion vor und zeigen auf, wie die formulierten Ziele erreicht werden sollen. Im Mittelpunkt stehen zwei Elemente: Die HES-SO soll erstens eine Schule mit einer praxisorientierten Ausbildung von hohem Niveau und auf Studierende und Wirtschaft als der beiden Hauptkunden ausgerichtet sein. Zweitens soll die Schule eine ‚HES multi-sites‘ sein mit den beiden Hauptachsen Information und Mikrotechnik im technischen Bereich. Eine dritte, für die Wirtschaft charakteristische Achse, muss noch bestimmt werden. Alle Studiengänge sollen zu sechs *domaines de compétences* gruppiert werden, indem insgesamt sechs Studiengänge ganz und sieben partiell aufgehoben und sechs neu geschaffen werden sollen. Ferner ist eine interkantonale Schule zwischen den Kantonen Bern, Neuenburg und Jura – die HE BEJUNE – geplant. Sie soll eine Neugruppierung der EIAJ, der HEG Neuchâtel und der HEAA La-Chaux-de-Fonds werden. Wie sie sich in die sechs *domaines de compétences* eingliedern soll oder welcher Fachhochschule ihre Identität zugeschlagen werden soll, wird in den Papieren nicht erwähnt⁷⁶ (vgl. auch Ausführungen BFH).

Nicht erwähnt werden in beiden Papieren die Organisation der Führungsstrukturen und Fragen von Standortkonzentrationen. Mit der Neustrukturierung will man wegkommen von der Sicht der Einzelschule oder der kantonalen Schule hin zu einer Schule, mit der sich alle Beteiligten identifizieren. Man will dabei ‚procéder par pas, mais avec détermination.‘ (*Vision sectorielle*, p. 7).

Aktuell verfügt die HES-SO noch über kein Portfolio. Mit Hilfe von Marktstudien und Bedarfsanalysen soll Ende 2003 jedoch eine Strategie für ein Portfolio der Kompetenzbereiche vorliegen und als zusätzliches Element für die Genehmigung der Studiengänge herangezogen werden können. Vor allem die *réserve stratégique*, ein spezielles, auf einem Freiwilligenprinzip beruhenden Zuteilungssystem, stellt die für die Umsetzung der Strategie notwendigen Mittel bereit. Sie umfasst 10 % des Globalbudgets, was ca. 18-19 Mio. Fr. pro Jahr entspricht. Damit bekommt die aFuE besonderes Gewicht. Probleme bestehen bei der Grundfinanzierung der Forschung, wäh-

⁷⁵ Es handelt sich um zwei Papiere, die vom Conseil unter der Federführung von J. M. Chamartin erstellt worden sind: die *Vision globale* vom 30. November 2001 und die *Vision sectorielle* vom 30. November 2001. Sie wurden anlässlich der formellen Überprüfung am 6. Dezember 2001 leider nicht zur Diskussion gestellt.

⁷⁶ Soweit ersichtlich, ist das Projekt dem Bund nie zur Stellungnahme unterbreitet worden.

rend bei der Finanzierung der Einzelprojekte durch die strategische Reserve gute Kapazitäten vorhanden sind. Anschub- und Grundfinanzierung, die durch 40 Assistentenstellen gesichert ist, muss aber noch verbessert werden.

Ihr gemeinsames Finanzierungssystem der sechs Kantone bezeichnet die HES-SO als Stärke. Es besteht ein einheitliches System mit Budget und identischen Vorgehensweisen (seit September 1999). Damit werden Kosten- und Erfolgsanalysen in allen Bereichen des Leistungsauftrags als Anhaltspunkte für strategische und operative Entscheidungsfindungen möglich. Sie bilden zugleich einen Teil der notwendigen Reportinginstrumente. Allerdings müssen sie zukünftig noch deutlicher eingesetzt werden und von Controlling-Instrumenten begleitet werden. Ein Punkt im Finanzierungssystem ist problematisch: Die Kantone können Ausgaben decken, die über den ihnen zugeteilten Pauschalbeträgen liegen. Das könnte zur Folge haben, dass die Teilschulen neben dem normalen Finanzierungssystem auch durch kantonale Mittel unterstützt werden, was damit zur Aufrechterhaltung von solchen Studiengängen beiträgt, deren Grössen kritisch oder unterkritisch sind. Damit werden die vom Bundesrat geforderten Konzentrationsauflagen gebremst.

Zusammenarbeit und Kooperationen mit anderen Fachhochschulen oder universitären Einrichtungen erfolgen aktuell noch nicht über die gesamte HES-SO, sondern lediglich über die Teilschulen. Allerdings besteht mit der Berner Fachhochschule und der SUPSI ein Kooperationsvertrag. Nach der ersten Phase der Entwicklung der Zusammenarbeit überprüft man zur Zeit die bestehenden Zusammenarbeitsverträge mit dem Ziel der Konzentration und der Einheitlichkeit. Man will sich künftig verstärkt auf eine gemeinsame, zielgerichtete Kooperation ausrichten, deren Organ die Kommission ‚Internationale Beziehungen‘ bildet. Die Zusammenarbeit mit den Universitäten entwickelt sich auf der personellen Ebene sehr gut. Probleme ergeben sich jedoch dort, wo die Universitäten ihren Leistungsauftrag erweitern und vor allem im NDS-Bereich gleiche Ausbildungen anbieten. Erfreulich gestalten sich die Kooperationen mit den beiden ETH.

Im Moment bemüht sich die HES-SO um eine Marketing- und Kommunikationspolitik, die ihre Ziele und Mittel auf der Basis der Strategie definiert. Sie steht in der Verantwortung des *comité directeur*. Die Verwirklichung der Marketingstrategie ist einem professionellen Unternehmen übertragen worden, das verschiedene Aktionen in diversen Medien gestartet hat. Gleiches soll für die Kompetenzzentren erfolgen. Die Corporate Identity entwickelt sich langsam aber kontinuierlich – in gleichem Ausmass etwa wie Abwehrmechanismen gegenüber der Vision HES-SO verschwinden.

2. Personalmanagement

Der Bereich Chancengleichheit (der zusammen mit der Frage der Minoritäten und Behinderten behandelt wird) bildet seit dem Jahr 2000 zwar eine von 13 Kommissionen des *comité directeur*, doch wird sie sich dieser Frage erst ab dem Jahr 2002 annehmen⁷⁷. Bis anhin wenig entwickelt ist auch eine systematische Nachwuchspolitik, was mit den fehlenden Ressourcen und den unterschiedlichen kantonalen Strukturen begründet wird. Allerdings hat man zusammen mit Bundesgeldern bis heute 40 Assistentenstellen co-finanziert und plant im Rahmen der Vision 2007 weitere Investitionen von 4.4 Millionen Franken. Insgesamt ist die Personal- und Besoldungspolitik der HES-SO ein schwieriges Unterfangen, da sie, wie das gesamte Human Resources Management, entweder kantonalem Recht unterliegt oder privatrechtlich ausgestaltet ist. Man ist jedoch daran, harmonisierte Rahmenbedingungen zu schaffen und ein Personalgesetz bis 2003 auszuarbeiten. Im Mittelpunkt steht dabei der Bereich des Unterrichts, für den ein Koeffizient von 2.2⁷⁸ geschaffen worden ist und für alle Unterrichtenden an der HES-SO Gültigkeit hat. In diesem Zusammenhang werden auch Anreizsysteme ausgearbeitet. Massnahmen zum Change Management sind bis anhin nicht getroffen worden. Die Qualifikationsanforderungen für Dozierende sind in den kantonalen Statuten festgelegt und enthalten die im Fachhochschulgesetz formulierten Standards. Die Dozentenweiterbildung, mit 15 % der finanziellen Aufwendungen im Endausbau ab 2003/2004⁷⁹ grosszügig do-

⁷⁷ Es existieren folgende Projekte: Année propédeutique aux filières techniques HES; WINS (women in science and technology); Etudes postgrades HES à distance en Management, Organisation et Communication; Création et description des fonctions du bureau HES-SO de l'égalité des chances; Plus de filles dans les filières techniques; Création d'un magazine technique pour les jeunes filles.

⁷⁸ 1 Lektion = 2.2 Stunden inklusive aller Vor- und Nachbereitungsarbeiten, Sitzungen etc.

⁷⁹ Der Prozentsatz von 15 % gilt ab 2003/2004. Der Prozess ist bereits jetzt mit 5 % am Laufen und schreitet stufenweise bis 15 % voran.

tiert, profitiert von der Federführung der DIS (*Conférence des directeurs des Ecoles d'ingénieurs*), die bis anhin etwa 100 Dozierenden einen entsprechenden didaktischen Qualifikationsausweis hat erteilen können. Ähnlich wie andere Fachhochschulen wird auch die HES-SO im Zusammenhang mit dem Wettbewerb in der Wirtschaft mit Rekrutierungsproblemen konfrontiert. Sie betreffen Bereiche wie Informatik, Informations- und Kommunikationstechnologien, Elektronik, Maschinenbau, aber auch administrative Bereiche. Wesentliche Gründe dafür werden in den kantonalen rechtlichen Grundlagen gesehen, welche den notwendigen Handlungsspielraum nicht zulassen.

3. Diplombildung

In insgesamt 35 Studiengängen studieren an 16 Standorten 5 256 Studierende, die von rund 700 Dozierenden unterrichtet werden. Im Vergleich zum Vorjahr (4787 Studierende) kann die HES-SO damit die höchste Zuwachsrate an Studierenden an den Fachhochschulen vorweisen. Der weibliche Anteil beträgt auf Studierendenseite 24 %, auf Dozentenseite 17 %. 21 % der Studierenden stammen aus dem Ausland, 8 % sind Mobile aus anderen Kantonen. Der Anteil an zugelassenen Studierenden mit Berufsmatura beträgt 38 %⁸⁰ und liegt damit deutlich unter dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von 52 %. 13 % der Studierenden verfügen über eine gymnasiale Matura und 41 % werden über Eignungsprüfungen oder eine Aufnahme sur dossier zugelassen (gesamtschweizerisches Mittel: 33 %). Die Zulassungsbedingungen sind in einem entsprechenden Reglement, das auch in deutscher Sprache vorliegt, vereinheitlicht. Die Berufsmatura gilt als ‚voie naturelle et principale‘. Eine Kommission *études principales* soll gemeinsame bildungspolitische Grundlagen für eine Strategie der Diplomstudiengänge ausarbeiten. Das *comité directeur* und vier spezielle Zulassungskommissionen wirken als Kontrollorgane, damit zwischen den Teilschulen kein Konkurrenzkampf um die Aufnahme von Studierenden entsteht. Darüber hinaus führt das Zentralsekretariat jeden Herbst eine Umfrage durch, um die Herkunft der neueingetretenen Studierenden festzustellen. Das Konzept des *tronc commun*, das ursprünglich 1/3 des Studiums in dieser Form entwickeln wollte und aus der Tatsache der grossen Anzahl von Studiengängen entstanden war, wird heute relativiert. Der Trend zur Zusammenlegung von Studiengängen verstärkt die Tendenz zur Modularisierung des Unterrichtssystems. ECTS und Modularisierung sind aktuell allerdings lediglich an zwei Schulen verwirklicht. Eine allgemeine Einführung ist auf 2003/2004 geplant. In diesem Zusammenhang wird auch ein Abschluss der Studien mit Doppelqualifikation deutsch/englisch erwogen.

4. Erweiterter Leistungsauftrag

Auch der Bereich Weiterbildung muss mit dem Negativum der unterschiedlichen kantonalen Statuten kämpfen. Eine Konzentration auf die strategischen Bereiche ist noch nicht erfolgt, obwohl die Nachdiplomstudiengänge auf HES-Niveau in organisatorischer und strategischer Hinsicht koordiniert werden. Im erweiterten Leistungsauftrag dominieren die *centres de compétences*, die allerdings als Kompetenznetze zu verstehen sind, da sie die Kompetenzen aller Teilschulen zusammenfassen. Es sind heute 16 Zentren, von denen einige Teil der nationalen Kompetenznetze sind. Sie sollen zu sechs Bereichen redimensioniert werden (vgl. Ziffer 1). Die Aktivitäten in aFuE werden aus der strategischen Reserve finanziert. Dienstleistungen für Dritte und Auftragsarbeiten im Bereich des Technologietransfers führen die einzelnen Teilschulen in eigener Regie aus, wobei die Aktivitäten mit den bestehenden Kompetenzzentren direkter koordiniert werden. Zukünftig sollen die aFuE-Projekte koordiniert werden, nicht zuletzt, um das nationale und internationale Bild der HES-SO zu konsolidieren. In der KTI-Förderung nimmt die HES-SO mit 66 bewilligten Projekten und rund 10 Millionen Franken Fördermitteln neben der ZFH zwar eine Spitzenstellung ein. Im relativen Grössenvergleich der aFuE-Aktivität – gemessen an der Zahl der Projekte pro 100 Studierende – befindet sie sich jedoch eher am unteren Ende der Skala (s. Tabelle 7, Ziff. 4.4). Dies zeigt, dass die HES-SO in Relation zu ihrer Grösse über noch unausgeschöpftes Potenzial verfügt. Dies kann allenfalls damit erklärt werden, dass sich die Teilschulen auch an der *réserve stratégique* orientieren.

⁸⁰ Eine vollständige Beurteilung der Situation erfordert laut Auskunft der Verantwortlichen neben dem Einbezug der Kategorie ‚Berufsmatura‘ auch Titel und Lehrgänge gleicher Natur. Die entspricht etwa 15 % der Studierenden, was den Anteil um 13 % erhöhen würde. Somit könnte man von einem Wert von 53 % sprechen.

5. Beurteilung durch die Peer Review

Tabelle 23 fasst die Ergebnisse der Peer Review zusammen.

Tabelle 23: Ergebnisse der Swiss Peer Review

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge *	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
81 Studiengänge	38 Studiengänge	28 Studiengänge	15 Studiengänge
Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

6. Qualitätsmanagement

Im Qualitätsmanagement hat man eine Strategie und einen Aktionsplan geschaffen, der bisher eingehalten werden konnte. Damit verbunden sind allerdings grosse personelle und finanzielle Investitionen. Eine Evaluation im Bereich aFuE ist ab 2002 vorgesehen, ein Benchmarking mit der Universität Katalonien ebenfalls. Das *comité directeur* hat alle Instrumente und Vorgehensweisen als verbindlich erklärt. Auf 2003 sind ein erster Abschluss und die Umsetzung aller bisherigen Prozesse geplant. Ein Konzept liegt aktuell für die Grundausbildung vor, für die anderen Bereiche ist es in Arbeit. Verschiedene der Prozesse sind jedoch noch dezentralisiert (Weiterbildung, aFuE). Alle zusätzlich bestehenden Prozesse – so die seit 1998 erfolgten Zertifizierungen mehrerer Produkteinheiten – werden als individuelle Beiträge zu einem im Entstehen begriffenen Ganzen betrachtet, die alle mit EFQM kompatibel sein sollen. Die Evaluation der Grundausbildung ist am weitesten fortgeschritten. Zusätzlich ist die Schaffung einer Stelle für Qualitätssicherung geplant. Die Umsetzung verläuft, auf der Grundlage der bestehenden Schulstrukturen, eher langsam, nicht zuletzt, da viele regionalen Besonderheiten berücksichtigt werden müssen.

7. Auflagen

Die Auflagen sind zu einem guten Teil erfüllt. Der Bereich Gestaltung wird aktuell einer Expertise unterzogen. Ergebnisse liegen nicht vor Sommer 2002 vor. Schon jetzt ist jedoch klar, dass der Zusammenschluss der verschiedenen Schulen für Gestaltung an einem Standort bis 2007 nicht möglich sein wird. In diesem Bereich ist die Homologisierung der Studiengänge noch nicht umgesetzt.

8. Gesamtbeurteilung

Die HES-SO legt mit den in der *Vision globale* und der *Vision sectorielle* dargelegten Bildung von sechs *domaines de compétences* und der damit verbundenen Aufhebung von Studiengängen Ansätze vor, welche die vom Bundesrat geforderten Entwicklungslinien im Vergleich zur Bewertung im Zwischenbericht von 2000 realisierbarer werden lassen. Allerdings haben sie erst auf dem Papier Gestalt angenommen, so dass abzuwarten bleibt, inwiefern sie tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden. Aktuell lassen sich vier Bereiche nennen, die als Stärken der HES-SO zu bezeichnen sind: Erstens die Raum- und Infrastrukturpolitik, zweitens die Politik in aFuE inklusive Dienstleistungen (Kompetenzschwerpunkte und *réserve stratégique*) und drittens die Einheitlichkeit der Zulassungspolitik respektive deren Überprüfung. Das Finanzsystem an sich ist ebenfalls eine Einzelstärke, die allerdings in der Bewertung durch die EFHK nicht so deutlich zum Vorschein kommt, weil sie im Verbund mit dem kantonal organisierten Besoldungsmanagement vorgenommen worden ist. Als am deutlichsten verbesserungswürdig wird die interne und externe Strategiekommunikation und die Zielorientierung der Kooperationen gewürdigt wie auch der Bereich der Organisationsprinzipien (Bemühungen im Rahmen des Change Managements, Strategiekonformität des Leistungsauftrags). Insgesamt möchte die EFHK auf folgende Punkte besonders hinweisen:

- Nach Ansicht der EFHK müsste die Organisations- und Führungsstruktur resp. -strategie auf die *Vision globale* und *Vision sectorielle* abgestimmt werden. Dies wird in beiden Papieren jedoch nicht ersichtlich. Das Organisations- und Führungssystem erscheint nach wie vor zu komplex mit zu vielen Instanzen und Organen.
- Die Bewegung in Richtung Konzentration der Studiengänge und der Vision einer gemeinsamen HES-SO ist erfreulich. Aber sie muss mit einer Bündelung der Kräfte einhergehen. Die EFHK begrüsst die Bildung der *domaines de compétences* und die Reduktion der Studiengänge, erachtet jedoch die Standortvarianz nach wie vor als Problem. Eine Aufhebung von Studiengängen sollte auch mit einer Standortkonzentration einhergehen. Mehrfachangebote existieren nach wie vor.
- Unklar bleibt die Begründung zur Schaffung der interkantonalen neuen Schule BEJUNE und ihre Fachhochschulzugehörigkeit inklusive der damit verbundenen Probleme zur Sicherstellung des erweiterten Leistungsauftrags.
- Die Beurteilungen der Peer Reviews und die Beanstandung der unterkritischen Studiengänge belegen die Notwendigkeit der Konzentration, nicht nur der Neugruppierung. Zu den heute schon komplexen Strukturen kommt mit der Bereichsorganisation eine zusätzliche Ebene hinzu, welche die Entscheidungsebene noch schwieriger gestalten wird.
- Die konsequente Ausrichtung des Qualitätsmanagements auf die Makroebene der HES-SO inklusive den erweiterten Leistungsauftrag erachtet die EFHK als positiv. Damit können Befunde und Optimierungsmassnahmen als Steuerungsgrössen eingesetzt werden. Gewünscht wird ein verbindlicherer Einsatz des Qualitätsmanagements.
- Die an der HES-SO praktizierte Anwendung und Reflexion des zukunftsweisenden Konzepts des *tronc commun* bleiben für die EFHK unklar resp. widersprüchlich (vgl. auch die Bemerkungen zum *tronc commun* in Ziff. 4.7).

9. Empfehlungen

- Eine Anpassung der Führungsstrukturen ist zwingend, insbesondere mit dem Ziel, die Gesamtführung deutlich zu stärken.
- Eine Konzentration der Studiengänge ist absolut unumgänglich.
- Das Umsetzungstempo der beschlossenen Konzepte und Strategien ist deutlich zu erhöhen.
- Die Kreation der sechs *domaines de compétences* ist mit der Konzentration von Studiengängen und der Reduktion von Standorten zu verbinden.
- Es ist Klarheit zu schaffen über die Implementation des *tronc commun* im Verbund mit der Modularisierungsfrage.

BERNER FACHHOCHSCHULE (BFH)

1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation

Die Berner Fachhochschule (BFH) umfasst insgesamt dreizehn Teilschulen⁸¹ mit öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Trägerschaften. Die Führungsorganisation setzt sich aus einem Schulrat (strategische Führung),

⁸¹ Hochschule für Technik und Architektur Bern (HTA Bern), Hochschule für Technik und Architektur Biel, (HTA Biel), Hochschule für Technik und Architektur Burgdorf (HTA Burgdorf), *Ecole d'ingénieurs de Saint-Imier* (EISI), Schweizerische Hochschule für die Holzwirtschaft (SH Holz), Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung Bern (HSW), Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft (SHL), Hochschule für Sozialarbeit (HSA), Hochschule für Gestaltung, Kunst und Konser-

der Schulleitung (operative Führung) und den Direktorinnen und Direktoren (operative Führung der Teilschulen) zusammen. Koordinationsleistungen werden mit dem System der Kommissionen erbracht. Ausgelöst durch die sogenannte Motion Erb⁸² aus dem Jahr 1999 hat der Regierungsrat im September 2001 den Verantwortlichen der BFH den Auftrag erteilt, die Arbeit zur Schaffung von departementalen Strukturen fortzusetzen, um im Herbst 2003 über eine optimale Ausgangslage zu verfügen⁸³. Damit verbunden ist die Überprüfung der Führungsstruktur und eine Zusammenfassung von Studiengängen. Nachdem ebenfalls im September 2001 die Definition der strategischen Einheiten erfolgt ist, arbeitet man aktuell intensiv an dieser Umstrukturierung. Die im Selbstevaluationsbericht erwähnte Campus-Idee bleibt jedoch weiterhin Vision und man geht davon aus, dass Departementsstrukturen ihrer Verwirklichung nicht hinderlich wären. Geplant sind die vier Departemente⁸⁴ Technik und Information; Architektur, Bau und Holz; Wirtschaft und Soziale Arbeit; Künste (Musik, Theater, Gestaltung). Angegliedert werden sollen die Departemente Sport und Landwirtschaft, die aber ihre Trägerschaften behalten. Damit einher geht eine mit der Reorganisation notwendige Gesetzesänderung bis 2003. ‚Gemeinsames und Vielfalt‘ wird auch der charakteristische Grundsatz der BFH der Zukunft bleiben. Man will *eine* BFH, die aber nach dem Subsidiaritätsprinzip organisiert ist, d.h. die Autonomie stufengerecht nach unten bricht und der Einbindung der Dozierenden in die Entscheidungsfindung das notwendige Augenmerk schenkt. Aktuell verfügt die BFH weder über eine definierte Gesamtstrategie, noch über ein Gesamtleitbild, aber seit dem 1. September 1999 über zehn strategische Ziele, von denen für das Jahr 2001 drei konkretisiert und auch umgesetzt wurden (Angebotsüberprüfung, Reduktion der Schwerpunkte im Bereich Forschung, Vorgehensplan). Dass eine Gesamtstrategie noch fehlt, erachtet die BFH nicht als Mangel, sondern als logische Folge ihrer Überlegung, eine Strategiethematik müsse immer mit der Strukturthematik einhergehen.

Konstruktion und Struktur der Berner Fachhochschule erschweren zur Zeit noch eine einheitliche Finanzpolitik. Da kantonales Finanzrecht gilt, sind die Mittel Teil des kantonalen Budgets und unterliegen der jährlichen Budgetierung, was eine autonome Steuerung momentan verunmöglich⁸⁵. Gemeinsames Instrument aller Teilschulen ist die Software für Finanzbuchhaltung und Rechnungswesen. Aufgrund des hohen Autonomiegrades bleiben selbst erwirtschaftete Mittel bei den einzelnen Hochschulen. Die Besoldungspolitik ist aufgrund des kantonalen Gesetzes über die Anstellung von Dozentinnen und Dozenten einheitlich.

Zwischen der BFH und der HES-SO sowie der Universität Bern bestehen Rahmenabkommen. Daneben verfügen alle Teilschulen über breite nationale⁸⁶ und internationale Kooperationen. Die Kooperationstätigkeit ist im Entwurf zum neuen Gesetz geregelt (Art. 5). Die Zusammenarbeit der Hochschulen für Technik mit der Universität Bern und den beiden ETH ist seit langem etabliert. Nach anfänglicher Zurückhaltung der universitären Institutionen (vor allem im Bereich der angewandten Forschung und Entwicklung) ist auch die Zusammenarbeit mit dem Bereich Wirtschaftswissenschaften/Betriebsökonomie heute besser geworden. Darüber hinaus ist die BFH in ein europäisches Hochschulnetzwerk von sechs Ländern eingebunden, die gemeinsam ein Master-Studium (International Master of Engineering) anbieten. Eine Stabsstelle für Kommunikation ist verantwortlich für das Marketing und damit für den einheitlichen, professionellen Auftritt (Logo, Web, Publikationen, Werbeauftritte, Zubringerauftritte).

vierung (HGKK), Eidgenössische Fachhochschule für Sport (EFHS), Abegg-Stiftung, Hochschule für Musik und Theater (HMT). Die Private Hochschule Wirtschaft (PHW) ist in diesen Prozess integriert.

⁸² Motion ‚Berner Fachhochschule – Schaffung einer Führungsstruktur‘, die in der Junisession 1999 vom Grossen Rat einstimmig überwiesen wurde.

⁸³ Letztlich muss jedoch der Grosse Rat über dieses Geschäft entscheiden, was auf anfangs 2003 erwartet werden kann.

⁸⁴ Nicht in die Überlegungen einbezogen worden ist die Ecole d'ingénieurs de Saint-Imier EISI, da für sie eine Lösung im Rahmen von BEJUNE (vgl. Ausführungen HES-SO, insbesondere auch die Beurteilungen und Empfehlungen) vorgesehen ist. Das würde für die EISI die Ausgliederung aus der BFH und der Eintritt in die HES-SO bedeuten, aber auch, dass damit der Kanton Bern in das Konkordat der HES-SO eintreten müsste.

⁸⁵ Ziel der BFH ist es (und auch im Entwurf zur Gesetzesrevision enthalten), ein Globalbudget und eine verbindliche Finanzplanung zu erhalten und damit eine Aufhebung des Jährlichkeitsprinzips zu erreichen.

⁸⁶ Beispielsweise hat eine Stichprobe im Jahr 1999 ergeben, dass zwischen der BFH und der Universität Bern insgesamt 13 aus privater Initiative entstandene Projekte existieren, deren Existenz den Schulleitungen nur wenig bekannt waren.

2. Personalmanagement

Für die kantonalen Einheiten der BFH existiert ein Personalrecht, das einerseits in der Fachhochschulverordnung festgehalten ist und andererseits im kantonalen Personalrecht. In der heutigen Konstruktion können die nicht-kantonalen Teilschulen ihre eigene Personalpolitik betreiben. Was die Anstellungen betrifft, hält man sich an die Vorschriften des Bundes (Anforderungen betr. Berufserfahrung, Hochschulabschluss, Didaktikqualitäten oder -qualifikationen). Diese Regelung gilt indes nicht für den Stamm an Dozierenden, die schon seit vielen Jahre an der BFH tätig sind. Seit 1997 existiert die jährliche, individuelle Leistungsvereinbarung mit Jahresarbeitszeit (DAS = Dozierenden-Auftrags-System). Das DAS legt fest, wie viele der 1950 Jahresarbeitsstunden eine Lehrperson für Unterricht, für Weiterbildung und Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie für die Übernahme von Spezialaufgaben und für die persönliche Fortbildung verwendet werden sollen. Dabei sind 10 % für Fort- und Weiterbildung einzusetzen (Pauschale, über welche die Dozierenden in eigener Regie verfügen können). Das DAS verlangt auch, dass mindestens einmal pro Jahr über den zukünftigen Arbeitseinsatz, das zukünftige Tätigkeitsfeld und über die Weiterbildung diskutiert wird. Von der Möglichkeit, ein Sabbatical zu beziehen, machen relativ viele Dozierende Gebrauch. Trotzdem bekundet die BFH, ähnlich wie andere Fachhochschulen, in gewissen Bereichen Mühe, reputierte Dozierende zu finden. Grund dafür dürften unter anderem die relativ grossen Differenzen zu den Salären von Dozierenden an Universitäten und der zur Zeit attraktive Arbeitsmarkt sein.

Bislang existiert keine systematische Nachwuchspolitik und der Mittelbau ist ausbaubedürftig. Man hofft deshalb, im Rahmen der Etablierung von Master-Studiengängen hier Aufbauarbeit leisten zu können. Man hat ernsthafte Schwierigkeiten, wissenschaftlich qualifiziertes Personal für den Aufbau der hervorragenden und stark gewachsenen Infrastruktur zu finden. Hier fehlt noch die kritische Masse.

3. Diplomausbildung

Die BFH bezeichnet die Diplomausbildung als ihr Kerngeschäft. An den dreizehn Standorten werden in 23 Studiengängen aktuell 2 237 Studierende (BBT-Bereich) ausgebildet. Davon sind 14 % weiblich (29 % im Bereich Wirtschaft, 78 % im Bereich Gestaltung, aber nur 4 % in der Technik); 40 % sind als Mobile zu bezeichnen und 4 % kommen aus dem Ausland. Mit 71 % Berufsmaturandinnen und -maturanden liegt die BFH an zweiter Stelle der Fachhochschulen. Der Anteil an Gymnasialmaturanden liegt mit 13 % etwas unter dem schweizerischen Durchschnitt. Der Frauenanteil beträgt bei den Dozierenden 13 %, wobei zwischen technischen Bereichen (3 %), dem Bereich Landwirtschaft (22 %) und dem Bereich Wirtschaft (13 %) bedeutsame Unterschiede bestehen. Die Zulassungspraxis ist im kantonalen Fachhochschulgesetz geregelt. Darüber hinaus existiert eine Immatrikulationskommission. Zulassungsbeschränkungen mussten bisher nicht ergriffen werden. Die Zulassungspolitik entspricht den gesetzlichen Vorgaben. Trotzdem wünscht man sich eine Flexibilisierung in Bezug auf die Zugangsbedingungen von gymnasialen Maturanden. Die Studiengänge sind nach einheitlichem Raster und nach ECTS-Muster beschrieben. Die Modularisierung will man in allernächster Zeit überall realisieren.

4. Erweiterter Leistungsauftrag

Alle Aktivitäten des erweiterten Leistungsauftrags sollen gemäss Selbstevaluationsbericht der BFH konsequent auf das Kerngeschäft der Lehre bezogen werden. Der Bereich der Weiterbildung, bisher vor allem bottom-up gesteuert, ist erst im Aufbau begriffen. Eine Kommission Weiterbildung hat nun jedoch eine Koordination vorgenommen und ein Konzept zur strategieorientierten Weiterentwicklung des Angebots vorgelegt. Insgesamt werden an der BFH 34 Nachdiplomstudiengänge angeboten. Die grösste Schwierigkeit besteht darin, Weiterbildung privatwirtschaftlich, d.h. selbsttragend zu vermarkten. Dies gilt vor allem für den technischen Bereich. Man hofft deshalb auf eine ausgeprägtere Subventionierungspraxis des Bundes und zieht eine Reduktion des Angebots in Erwägung. Eine Standardisierung des Bereichs wird dann vorgenommen, wenn der strategische Überbau vorhanden sein wird. Generell gilt ‚Wer forscht, lehrt‘. Deshalb gibt es relativ wenige ‚Nur-Forschende‘. Sie konzentrieren sich auf Bereiche, in denen grosszügige Drittmittel eine permanente Finanzierung erlauben und Assistentinnen und Assistenten angestellt werden können. Die Träger der Hochschulen sind jedoch aktuell noch kaum in der Lage, derart Mittel zur Verfügung zu stellen, damit permanente Aktivitäten möglich wären. Im Jahr 2001 konnte man nur für 3 Mio. Franken Forschungsprojekte finanzieren. Diese ungenügende Grundfinanzierung von Forschung und Entwicklung bildet deshalb ein Hauptproblem der BFH. Nachdem eine Erhebung des Ist-Zustandes eine breite Palette an Kompetenzen hervorgebracht hat, versucht man nun, die Kompetenzen zu bündeln und sich auf die nationalen Schwerpunkte und Netzwerke zu konzentrieren. Besonders erwähnenswert ist die

einheitliche Forschungsförderungspolitik der BFH. Trotz Autonomie und Verschiedenartigkeit der einzelnen Hochschulen werden die Mittel einheitlich über eine Forschungsförderungskommission eingesetzt, wobei die Aufteilung der Mittel zwischen den verschiedenen Bereichen über Prozentsätze erfolgt. In der KTI-Förderung rangiert die BFH eher im Mittelfeld der Fachhochschulen (s. Tabelle 7, Ziff. 4.4).

5. Beurteilung durch die Peer Review

Tabelle 24 fasst die Ergebnisse der Peer Review zusammen.

Tabelle 24: Ergebnisse der Swiss Peer Review

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge *	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
31 Studiengänge	18 Studiengänge	12 Studiengänge	1 Studien gang
* Ohne Vertiefungsrichtungen Gestaltung			
Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

6. Qualitätsmanagement

Die BFH hat 1997 erste Anstrengungen zur Etablierung eines Qualitätsmanagements unternommen. Heute existiert eine Kommission (KEQ), in der alle Teilschulen vertreten sind. Der Vorsitz hat ein Delegierter inne. Das eigens für die BFH entwickelte, aber in ein EFQM-Modell integrierbare Konzept sieht fünf definierte Bereiche vor, in denen die Qualität evaluiert und gesichert werden soll (Lehre, Forschung, Dienstleistung und Technologietransfer, Management, Mitarbeiter/innen und Verwaltung). Umgesetzt worden sind bisher die Bereiche Unterrichtsevaluation und Mitarbeiterzufriedenheit, wo auch Aktionsprogramme unter der teilweisen Federführung der Schulleitung zur Verbesserung bereitgestellt worden sind. Im Jahr 2003 soll eine Fachstelle für Unterrichtsevaluation und Unterrichtsdidaktik eingerichtet werden. Das zukünftige Evaluationsprogramm ist noch nicht festgelegt.

7. Auflagen

Mit der geplanten Departementsstruktur, die auf das Wintersemester 2003/2004 in Kraft treten soll, kommt die BFH den Konzentrationsauflagen des Bundesrates entgegen, welcher einfache Strukturen und ein Studienangebot wünscht, das in der ganzen Fachhochschule pro Bereich einen einheitlichen Aufbau aufweist. Die Forderung zur Fusion der Teilschulen kann nicht mehr erfüllt werden, weil diese Schulen so nicht mehr existieren und in Departemente eingehen werden.

8. Gesamtbeurteilung

Die BFH befindet sich mitten in einer Umstrukturierungsphase: Sie richtet sich ganz auf eine departementale Strukturierung mit dem Ziel aus, an der BFH jeden Studiengang künftig nur noch einmal anzubieten. Für die dreizehn, bis anhin relativ autonomen Teilschulen stellt dieser Schritt eine grosse Herausforderung dar und es bleibt abzuwarten, inwiefern die damit notwendig werdende Überwindung lokaler und partikulärer Interessen gelingt. Die EFHK beurteilt diese Entwicklung ausgesprochen positiv, erachtet jedoch die zur Zeit noch fehlende Strategie wie auch die aktuell noch komplizierten Führungsstrukturen als eher hinderlich für die Umsetzung derartiger Strukturen. Die BFH überzeugt am meisten in der Marketing- und Kommunikationspolitik, insbesondere in der internen Strategiekommunikation, in den Kooperationsbemühungen, aber auch im Qualitätsmanagement, das insgesamt als vielversprechend beurteilt wird. Obwohl die Arbeit an den einzelnen Hochschulen noch nicht vereinheitlicht ist und die Entwicklungsstände relativ verschieden sind, ist es der BFH doch gelungen, ein gemeinsames Qualitätsverständnis auf der Grundlage eines top-down-Ansatzes bei gleichzeitig besonderer Betonung

von Selbstverantwortung mittels Selbstevaluation zu entwickeln. Allerdings schränkt die Tatsache, dass erst wenig Prozesse evaluiert worden sind, die positive Gesamtbeurteilung etwas ein. Als ebenfalls positiv gewertet werden die (Informations-) Massnahmen im Rahmen des Change Managements. Als am vordringlichsten verbesserungswürdig erscheinen Strategie- und Führungsmanagement und, damit verbunden, Organisationsprinzipien sowie Besoldungs- und Finanzmanagement.

- Die EFHK begrüsst die Schaffung departementaler Strukturen ausdrücklich und würdigt dabei die grosse, damit verbundene Arbeit aller Fachhochschulangehörigen. Aufgrund der aktuellen Bestandesaufnahme (Frühling 2002) ist allerdings zu konstatieren, dass die BFH gegenwärtig noch als komplexes und heterogenes Gebilde mit verschiedensten Schulkulturen und Trägerschaften erscheint. Die Teilschulen haben ein grosses Gewicht.
- Die Konzentration von Studiengängen ist aktuell noch vage, und es ist zu hoffen, dass sie so wie in den schriftlichen Unterlagen formuliert, durchgeführt wird.
- Auch die Führungsstrukturen scheinen der EFHK-Delegation aktuell noch wenig auf die zukünftigen departementalen Strukturen abgestimmt. Zu hoffen ist auch hier, dass die im Bericht ‚Strukturelle Entwicklung der BFH‘ vorgezeichneten Führungsstrukturen umgesetzt werden.
- Die gegenwärtigen strategischen Ziele orientieren sich zu sehr an Gegebenheiten. Sie müssten einen eigenen, offensiven Charakter bekommen, um die Entwicklung steuernd voranzutreiben.

9. Empfehlungen

- Die Umsetzungsarbeiten in Richtung departementaler Strukturen sind gemäss Konzept und gemäss Gesetzes-Entwurf konsequent und ohne Abstriche voranzutreiben:
 - (a) Die Anzahl der Departemente soll nicht erhöht werden.
 - (b) Die Konzentration der Studiengänge ist voranzutreiben, d.h. die Anzahl der Standorte soll nicht wieder erhöht werden.
- Die Führungsstrukturen sind generell zu vereinfachen. Es ist eine konsequente Führung nach NPM zu realisieren (hoher Autonomiegrad in allen Bereichen, namentlich auch im Finanzbereich).
- Eine einheitliche Trägerschaft für die BFH und ihre Departemente ist – unter Berücksichtigung spezifischer Besonderheiten – anzustreben.
- Bei der Schaffung der departementalen Strukturen ist darauf zu achten, dass dezentrale und integrierende Strukturelemente gleichermaßen zum Tragen kommen.

FACHHOCHSCHULE ZENTRALSCHWEIZ (FHZ)

1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation

Die Fachhochschule Zentralschweiz besteht aus fünf, sich in der Stadt oder in der Agglomeration Luzern angesiedelte Hochschulen (Hochschule für Technik und Architektur [HTA], Hochschule für Wirtschaft [HSW], Hochschule für Gestaltung und Kunst [HGK], Hochschule für Soziale Arbeit [HSA], Musikhochschule Luzern [MHS]). Die drei erstgenannten Hochschulen sind öffentlich-rechtlich, die letztgenannten privatrechtlich organisiert. Zur Verwirklichung ihres Unternehmens bekennt sich die FHZ ausdrücklich zur Devise: soviel einheitliche und schulenübergreifende Regelung, als im übergeordneten Interesse der FHZ erforderlich, und soviel Autonomie und Freiräume für die Teilschulen, als im Interesse ihres eigenen Profils wichtig ist. Die institutionell-rechtliche und finanzielle Regelung erfolgt durch ein Konkordat, bestehend aus den sechs Kantonen der Zentralschweiz (FHZ-Konkordat) vom 2. Juli 1999. Es hat die Funktion einer interkantonalen Anschlussgesetzgebung an das Bundesrecht. Die Führungsorganisation gestaltet sich wie folgt: ein Konkordatsrat, ein Fachhochschulrat, drei Trägerschaften⁸⁷, eine Direktion und eine interparlamentarische Geschäftsprüfungskommission. Der aktuelle Entwick-

⁸⁷ Kanton Luzern (HTA; HSW, HGK), Stiftung (HSA, MHS).

lungsstand der FHZ muss vor dem Hintergrund der langwierigen Verhandlungen zum Konkordat interpretiert werden, das erst auf den 1. Januar 2001 in Kraft gesetzt werden konnte und eine entsprechende Verzögerung der Wahl des Konkordatsrates und des Fachhochschulrates (Konstitution am 25. August 2000) nach sich zog. Der Direktion blieb deshalb nichts anderes übrig, als in eigener Initiative strategische Vorarbeit zu leisten (Strategie-Leitlinien, Portfolio-Analyse). Inzwischen sind der Normative Grundauftrag (24. August 2001) und ein Leitbild (25. Januar 2002) verabschiedet und es liegt auch eine Strategiematrix vor, doch sind die Arbeiten gesamthaft noch nicht so weit gediehen, als dass eine vom Fachhochschulrat vorgegebene Stossrichtung klar ersichtlich und kommuniziert vorliegen würde. Ähnlich wie in der ZFH ist die FHZ gemäss den Grundsätzen des NPM konzipiert (Leistungsvereinbarung, Globalbudget, Kostenabgeltungspauschale, Vollkostenrechnung etc.). Die Instrumente wurden bisher jedoch weniger zur Steuerung als zur Kontrolle und zur Vereinheitlichung eingesetzt. Obwohl die Finanzierungspolitik zwar über die zentrale Verwaltung abgewickelt wird, existiert aufgrund der unterschiedlichen Trägerschaften keine einheitliche Politik, die in der Lage wäre, bestehende Unterschiede auszugleichen: z.B. bei der Besoldung und der Berufung. Die Finanzierung der Studiengänge erfolgt zu 2/3 durch das Konkordat und zu 1/3 durch Bund, übrige Kantone und Studiengelder. Der erweiterte Leistungsauftrag erreicht einen Eigenfinanzierungsgrad von 81 %, schwankt jedoch zwischen den Teilschulen beträchtlich. Der Fehlbetrag, der durch die ungenügende Eigenfinanzierung entsteht, wird über die Kostenabgeltungspauschale der Kantone⁸⁸ abgedeckt. Dazu kommen zusätzliche Förderbeiträge von jährlich rund 3 Mio. Fr. zur Erfüllung des erweiterten Leistungsauftrags. Damit finanziert werden auch die im Aufbau befindlichen nationalen Kompetenznetze. Dieses Instrument verdeutlicht die Strategieänderung der FHZ, weg von der anfänglich postulierten 100 %igen Selbstfinanzierung hin zu einer Anschubfinanzierung. Kompetenzschwerpunkte bestehen und werden auch im Leitbild entsprechend formuliert, sind jedoch bislang im Rahmen der Strategie- und Portfoliodiskussion noch nicht top-down ausformuliert und gestützt. Trotz dem Subsidiaritätsprinzip, der weitestmöglichen Kompetenzdelegation an die Teilschulen, ist es gelungen, eine Marketing- und Kommunikationspolitik mit einheitlichem Corporate Design und weiteren Schwerpunkten (Informationsorgan Fokus, FH-Tag) zu entwickeln. Sie wird durch ein entsprechendes Marketingkonzept laufend weiterentwickelt⁸⁹. Dass der Zusammenarbeit der Teilschulen gegenüber den Ausführungen im Zwischenbericht Aufmerksamkeit geschenkt worden ist, äussert sich nicht zuletzt in verschiedenen, die gesamte FHZ betreffenden Kooperationen, vorab im ‚Campus Luzern‘; ein Konzept für eine klare, systematische Zusammenarbeit liegt aber noch nicht vor.

2. Personalmanagement

Aufgrund der Konkordatsituation liegt die Personal-, wie auch die Berufungspolitik in der Zuständigkeit der Trägerschulen und fällt deshalb lediglich für die drei kantonal-luzerner Hochschulen einheitlich aus. Diese unterstehen dem Personal- und Besoldungsrecht des Kantons Luzern, was keine völlige Trennung der FHZ von der Verwaltung erlaubt. Obwohl insgesamt keine einheitliche Regelung besteht, versucht man, durch FHZ-übergreifende personalpolitische Grundsätze sowie durch ein darauf abgestütztes personalpolitisches Gesamtkonzept eine progressive Harmonisierung der Personalentwicklung und der Besoldungspolitik zu erreichen. Die Besoldungsreform soll dazu beitragen, die Tätigkeit im erweiterten Leistungsauftrag insgesamt durch Entlastungen in der Lehrtätigkeit attraktiver zu machen. Geplant ist, dass die Dozierenden im Gesamtdurchschnitt ca. 10 % ihrer Pensen im erweiterten Leistungsauftrag wahrnehmen. Dabei wird erwartet, dass sie jede dozierende Person mindestens zu 40 % weiterhin in der Lehre beschäftigt. Eine sture Anwendung dieser Praxis besteht jedoch nicht. Einheitliche Praktiken der Personalentwicklung werden im Bereich der Weiterbildung und der didaktischen Qualifizierung der Dozierenden angewandt. Der grösste Teil des ‚Dozierendenstamms‘ (also der Dozierenden, welche aus den ehemaligen Höheren Fachschulen übernommen worden sind) verfügt über die im Fachhochschulgesetz aufgeführten Qualifikationen oder hat sie nachträglich erworben. Trotzdem existieren relativ wenig Anreize, und die in einem Reglement⁹⁰ festgehaltene Verleihung des Professorentitels ist aktuell noch nicht ganz zufriedenstellend gelöst. Gleiches ist auch für den Mittelbau und die Förderung des Nachwuchses zu sagen, der insgesamt noch nicht weit entwickelt ist, obwohl er bei einzelnen Hochschulen schon seit Jahrzehnten Tradition

⁸⁸ Die Kantone entrichten mittels einer Kostenabgeltungspauschale pro StudentIn aus ihrem Kanton einen Beitrag an die Betriebskosten in welchem beim Kanton Luzern noch eine Standortvorleistung einberechnet ist..

⁸⁹ Vgl. Projekt ‚Standortbestimmung Marketingkonzept FHZ‘ vom 21. August 2001.

⁹⁰ Reglement betr. den Titel eines Professors oder einer Professorin, vom Fachhochschulrat erlassen am 5. Juni 2001.

hat und wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements darstellt. Die Mitwirkung der Dozierenden ist auf verschiedenen Ebenen geregelt, so im FHZ-Statut vom 28. März 2001 (Art. 30) und im FHZ-Leitbild sowie in der Konstitution der Vereinigung der Dozierenden der FHZ (seit Frühling 2000). Auch im Bereich der Gleichstellungsfrage ist einiges getan worden. An jeder Hochschule sind Gleichstellungsbeauftragte an der Arbeit, eine der Direktion angegliederte Stelle ist jedoch erst anfangs 2002 besetzt worden. Die FHZ ist im Bundesprogramm mit drei Projekten⁹¹ vertreten. Sie sind jedoch allesamt einer Teilschule zuzurechnen, so dass bislang von keiner einheitlichen Gleichstellungsstrategie gesprochen werden kann – obwohl die FHZ als einzige der sieben Fachhochschulen in ihrem Leitbild die Gleichstellung der Geschlechter in die Gleichstellung der Kulturen einbettet.

3. Diplomausbildung

An fünf Standorten werden in 21 Studiengängen (davon 13 im BBT-Bereich) insgesamt 1855 Studierende (wovon 1209 im BBT-Bereich) ausgebildet. Im BBT-Bereich sind 15 % Studentinnen (im Fachbereich Technik: 3 %). Fünf Studiengänge werden auch in berufsbegleitender Form angeboten. Diese entwickeln sich nach einer schwierigen Restrukturierungsphase im technischen Bereich (nicht zuletzt infolge des Wechsel von der Abend- zur Tagesstruktur mit Blockangeboten) aktuell wieder vielversprechend. Erfreulich ist, dass von den vollzeitlichen Studiengängen keiner eine (unter-)kritische Grösse aufweist. Die FHZ betreibt eine konsequente Zulassungspolitik, die auf die Berufsmatura als Königsweg ausgerichtet ist. 75 % der Studienneulinge verfügen über eine Berufsmatura. Das ist die höchste Quote aller Fachhochschulen (Durchschnitt 52 %). Über eine gymnasiale Matura verfügen 11 % der Eintretenden und nur 14 % treten über ein anderes Aufnahmeverfahren in die FHZ ein. Der Anteil ausländischer Studierender ist im Vergleich zu anderen Fachhochschulen mit 2 % (gesamtschweizerisches Mittel: 9 %) relativ niedrig. Die FHZ erachtet den Anteil ausländischer Studierender jedoch als Qualitätsmerkmal und möchte künftig in diesem Bereich besondere Anstrengungen unternehmen. Der Anteil mobiler Studierender beträgt 42 %. Bei den Dozierenden beläuft sich der Anteil Frauen im BBT-Bereich auf 15 %.

Die Modularisierung ist in der Diplomausbildung und in der Weiterbildung sehr unterschiedlich weit vorangeschritten. So sind an gewissen Teilschulen Modularisierung und ECTS-Einführung im Nachdiplomstudienbereich ausgeprägt vorhanden, während an anderen Teilschulen dies einzig für den Bereich der Diplomstudiengänge zutrifft⁹².

4. Erweiterter Leistungsauftrag

Im Bereich des erweiterten Leistungsauftrags nimmt die FHZ gesamtschweizerisch in Bezug auf die Erwirtschaftung von Drittmitteln eine Leaderfunktion ein. Diese Mittel decken 81 % der diesbezüglichen Gesamtaufwendungen. Dazu tragen die verschiedenen renommierten Institute und Fachstellen wesentlich bei. Trotzdem sind Forschung, Entwicklung und Dienstleistung in den einzelnen Hochschulen unterschiedlich entwickelt, entsprechend unterschiedlich ist der Entwicklungsbedarf. Da zudem die vom Fachhochschulrat fokussierte Schwerpunkt-Strategie noch nicht greift, bleibt abzuwarten, inwiefern sich bis ins Jahr 2003 Profilierungen ergeben, welche auf die FHZ als Gesamtinstitution ausgerichtet sind und nicht lediglich auf die Institute und Fachstellen.

Insgesamt werden 21 Nachdiplomstudiengänge angeboten. Im Bereich Wirtschaft sind kostendeckende Angebot möglich, in den anderen Bereichen ist dies eher die Ausnahme.

Als zweitkleinste Fachhochschule liegt die FHZ mit insgesamt 24 bewilligten KTI-Projekten und 2.75 Mio. Fr. Bundesbeiträgen an dritter Stelle der aFuE-Aktivität (s. Tabelle 7, Ziff. 4.4). HSW wie auch HTA und HSA profilieren sich im erweiterten Leistungsauftrag und können über ihre renommierten Institute eine breite Forschungs- und Beratungstätigkeit pflegen. Der HSW ist es darüber hinaus gelungen, sich im Bereich der wirtschafts- und verwaltungswissenschaftlichen Forschung gut zu positionieren. Weiter engagiert sich die FHZ stark im Aufbau von nationalen Kompetenznetzen, wo sie in zwei Fällen die treibende Kraft ist.

⁹¹ Roboterbau für Mädchen an der HTA, Interdisziplinäre Gebäudeplanung für Mädchen an der HTA, Vernetzung von Fachfrauen, HTA.

⁹² Weit vorangeschritten sind die Hochschule für Soziale Arbeit und die Musikhochschule sowie die Hochschule für Wirtschaft.

5. Beurteilung durch die Peer Review

Tabelle 25 fasst die Ergebnisse der Peer Review zusammen.

Tabelle 25: Ergebnisse der Swiss Peer Review

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge *	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
19 Studiengänge	17 Studiengänge	0 Studiengänge	2 Studiengänge
* Ohne Vertiefungsrichtungen Gestaltung			
Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

6. Qualitätsmanagement

Wenngleich die Noten für das Qualitätsmanagement der FHZ nicht besonders gut ausfallen, so ist doch zu betonen, dass diese Bewertung nicht Ausdruck eines Ungenügens an sich darstellt, sondern Ausdruck einer fehlenden Strategie und Systematisierung auf FHZ-Ebene. Der Grund dafür liegt allerdings nicht in einer mangelnden Problemeinsicht der FHZ, sondern vielmehr im Umstand, dass man sich auf eine gesamtschweizerische Lösung konzentriert hatte und deshalb die innerschulische Entwicklung stagnieren liess. Die aktuellen Entwicklungen ermöglichen nun eine forcierte Weiterentwicklung⁹³, zumal der Status quo erfreulich ist: In den Teilschulen ist bisher recht viel Arbeit geleistet worden, und es sind bereits diverse Ansätze von Qualitätssicherungssystemen implementiert. Am meisten Daten liegen für die Bereiche Führung, Organisation, Ausbildungskonzept und Unterrichtsevaluation vor. Die Bereiche Forschung, Entwicklung und Dienstleistung sind hingegen noch kaum systematisch evaluiert worden. Ebenfalls relativ wenig Anstrengungen sind bisher unternommen worden, um die Befunde in Verbesserungsmassnahmen zu überführen. Da allerdings viel Know-how in den einzelnen Hochschulen vorhanden ist, wird es darum gehen, möglichst zügig eine systematische und umfassende Gesamtstrategie zu bestimmen, die alle Hochschulen umfasst. Dabei sollte eine Lösung gefunden werden, die sowohl den Aspekten der Qualitätsentwicklung wie auch der Legitimierungsperspektive Rechnung trägt.

7. Auflagen

Die Auflagen sind entweder bereits erfüllt oder auf gutem Weg, umgesetzt zu werden.

8. Gesamtbeurteilung

Die FHZ zeigt eine kontinuierliche Entwicklung, welche die günstigen geografischen Rahmenbedingungen und die vorhandenen Kompetenzen konsequent und vorbildlich nutzt. Ein Handicap bildet die infolge der langwierigen Konkordatsverhandlungen relativ spät erfolgte Einsetzung des Fachhochschulrates sowie die demzufolge ebenfalls spät initiierte Strategieentwicklung und die operative Führung, die mit mehr Koordinations- denn Führungsfunktion ausgerüstet scheint. Die FHZ ist deshalb herausgefordert, den Strategieprozess zu beschleunigen, um der in vielen Bereichen vorhandenen ausgezeichneten Qualität nachhaltige Ausstrahlung und zielgerichtete, vernetzte Wirkung zu verleihen. Als ausgeprägteste Stärke der FHZ kristallisieren sich die Politik in aFuE und die Kooperationspraxis heraus (Finanzierung, Kohärenz mit Lehre und Dienstleistungen etc.). Schwächen, in denen am ehesten Anstrengungen nötig erscheinen, sind die Bereiche des Qualitätsmanagements (Vereinheitlichung

⁹³ Das BBT stellt Förderbeiträge und eine Anschubfinanzierung bei der Einführung des einheitlichen QM-Systems zur Verfügung (Antwortschreiben an die Konferenz der FH Schweiz [KFH] vom 15. Oktober 2001).

der Bemühungen, verbindlicher Einsatz der Instrumente, konsequente Optimierungsmassnahmen). Aufgrund der fehlenden Strategie erscheinen auch die Organisationsprinzipien ausbaufähig, insbesondere die Zweckmässigkeit der Behörden- und Schulstrukturen (Klärung der Kompetenzen in der Führungsorganisation).

- Die FHZ hat ihre günstige Startposition (keine Auflagen betr. Standortkonzentration resp. Fusionierungen) in vielen Bereichen ausgenutzt und eine seriöse und kontinuierliche Entwicklung genommen. Die Vision des Campus Luzern besticht.
- Allerdings haben die Schwierigkeiten bei den Konkordatsverhandlungen zu einem verzögerten Einsatz der Gremien geführt, so dass aktuell die strategischen Führungsprozesse noch nicht so weit gediehen sind, als dass die Profilierung der Schule optimal zum Zuge kommen würde.
- Die konkordatäre Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie das Zusammenspiel unter den verschiedenen Führungsebenen wurden bisher noch keiner grösseren Belastungsprobe ausgesetzt, weshalb fraglich bleibt, ob und wie sich diese im Krisenfall bewähren werden.
- Gesamthaft weist die FHZ gegenüber den anderen Fachhochschulen ein gewisses Defizit im Bereich des Qualitätsmanagements auf. Bei einer möglichst umgehenden Implementierung ist darauf zu achten, dass es auf Ebene Gesamtschule professionalisiert und vor allem auch als Mittel zur Stärkung der Gesamtführung genutzt wird.
- Positiv zu beurteilen ist die Einheitlichkeit der Behandlung von BBT-geregelten und kantonal-geregelten Hochschulen.
- Die EFHK würdigt ebenfalls die Tatsache, dass trotz der relativen Kleinheit der FHZ kaum subkritisch grosse Studiengänge bestehen und die Berufsmatura sehr konsequent als Zulassungsbedingung gehandhabt wird.
- Ebenfalls positiv zu beurteilen ist das gute Klima in den Führungsebenen und die realistische Selbsteinschätzung der Stärken und Schwächen durch die Führungsverantwortlichen.
- Lob verdient die FHZ ebenfalls in Bezug auf die systematische didaktische Qualifizierung der Dozierenden.

9. Empfehlungen

- Die Top-down-Führung ist mittels Forcierung der Gesamtstrategie zu verstärken. Die Kompetenzen in der Führungsorganisation sind zu klären: strategisch durch eine detailliertere Definition der Verantwortlichkeiten zwischen Konkordatsrat, FH-Rat und Trägerschaften, operativ durch eine Optimierung der Kompetenzen der Direktion den Hochschulen gegenüber.
- Bei dieser Kompetenzbereinigung ist die progressive Ablösung der FHZ aus der Abhängigkeit der kantonalen Verwaltung in Betracht zu ziehen.
- Die Chancen des Campus Luzern könnten mit einer selbstbewussten Vorwärtsstrategie genutzt werden.
- Eine rasche und systematische Implementierung des Qualitätsmanagements ist erwünscht.

FACHHOCHSCHULE OSTSCHWEIZ (FHO)

1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation

Die Führung der Fachhochschule Ostschweiz (FHO) erfolgt auf der Grundlage des Fachhochschulgesetzes und der Vereinbarung über die FHO vom 20. September 1999 als strategischer und organisatorischer Verbund. Die Struktur wird von den Verantwortlichen als akquisitorisches Potenzial gewertet. Die vier Hochschulen (Hochschule für Technik Buchs [NTB], Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur [HTW], Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit [FHS] und Hochschule für Technik Rapperswil [HSR]) verfügen über eigenständige Führungs- und vielfältige Trägerstrukturen (teilweise international, ausserhalb des FHO-Raumes oder privat-

rechtliche), an denen insgesamt acht Kantone beteiligt sind. Die HTW Chur ist eine privatrechtliche Stiftung. Obwohl die Strategieentwicklung in vielen Bereichen bis heute einer Addition autonomer Teilschulen gleichkommt und noch wenig top-down-formulierte Entscheide registriert werden können, hat sich seit dem Zwischenbericht vom Sommer 2000 Wichtiges getan. Die Integrationsprozesse sind soweit fortgeschritten, dass die HTW (Chur) heute eine interdisziplinäre Hochschule mit privatrechtlicher Organisationsstruktur geworden ist, dass die FHS (St. Gallen) eine neue Struktur mit einem *trunc commun*⁹⁴ und integrierter Hochschule für Soziale Arbeit erhalten hat und dass die HSR (Rapperswil) seit Mai 2001 vollumfänglich zur FHO gehört⁹⁵. Damit umfasst die FHO heute anstatt sieben nur noch vier Teilschulen. Aktuell sieht die Führungsorganisation folgendermassen aus: Fachhochschulrat (strategische Führung), Konferenz der Schulleitungen (operative Führung), Hochschulräte resp. Stiftungsrat (HTW Chur), welche die Teilschulen unmittelbar leiten. Eine im Jahr 2001 initialisierte externe Überprüfung wird zu einer Anpassung der Führungsstruktur führen. Zur Diskussion stehen zwei Modelle. Dabei wird es darum gehen, die Aufgabenteilung zwischen dem (Gesamt-)Fachhochschulrat und den (Teilschul-)Hochschulräten konsistenter abzustimmen, die Gesamtführung zu stärken und die Schulleiterkonferenz zur Geschäftsleitung zu entwickeln⁹⁶. Eine möglichst grosse Autonomie der Teilschulen bleibt nach wie vor gesetztes Kriterium der FHO. Allerdings ist die Zusammenarbeit speziell innerhalb des Kantons St. Gallen recht intensiv und es ist ihr erklärtes Ziel, bis 2003 stärker zusammenzuwachsen. Die HTW Chur tut sich mit ihrer Integration in die FHO schwer. Da nach wie vor von einem ‚Sonderfall Chur‘⁹⁷ gesprochen wird, resultiert eine problematische Verzögerung des Integrationsprozesses.

Seit dem 27. Oktober 2000 existiert ein verabschiedetes, integrales Leitbild, das aktuell von den Teilschulen ausdifferenziert wird. Dazu gehört auch ein einheitlicher Marktauftritt mit gemeinsamem Logo, der allerdings – ähnlich der Situation an den anderen Fachhochschulen – erst einem Corporate Design entspricht und noch nicht einer Corporate Identity⁹⁸. Nach eigenen Aussagen der Verantwortlichen entstehen durch die verspätet eingesetzte Strategiediskussion zusätzliche Schwierigkeiten, die Teilschulleitbilder mit dem FH-Gesamtleitbild in Übereinstimmung zu bringen. Trotzdem möchte man in rund einem Jahr diesen Prozess abgeschlossen haben.

Aufgrund dieses Entwicklungsstandes ist die Portfolio-Diskussion mit der Ausformulierung der Kompetenzschwerpunkte noch im Gange. In Bezug auf die Finanzpolitik und Finanzplanung hat die FHO für 2003 die Globalbudgetierung als formell harmonisierte Finanzierung⁹⁹ vorgesehen. Man erhofft sich damit erstens ein gemeinsames Verständnis der Finanzierung durch die Träger im Sinne eines übergeordneten Abstimmungsprozesses und zweitens eine Ausrichtung der zukünftigen Finanzierung auf die Gesamtstrategie. Der Eigenfinanzierungsrad beträgt je nach Schule 20-30 %. Die Finanzierung von Forschung und Entwicklung stellt für die FHO ein Problem dar. Eine Erhöhung der Grundbeiträge (weniger der Sonderbeiträge) wäre für die strategische Führung zentral, während dem sich die operativen Führungsorgane eher eine Anschubfinanzierung wünschen. Obwohl auch Kooperationsfragen in der Verantwortung der einzelnen Hochschulen liegen, ergibt sich durch die Vernetzung mit dem Bodenseeraum und der internationalen Bodenseehochschule eine gemeinsame Aufgabe für die FHO als Ganzes. Dazu kommen Kontakte mit der Swiss German University in Jakarta.

⁹⁴ Reduktion der Zahl der Studiengänge von drei auf einen Studiengang.

⁹⁵ Bundesratsentscheid vom 16. Mai 2001.

⁹⁶ Eine entsprechende Vereinbarung ist am 20. Oktober 2001 ratifiziert worden. Sie tritt am 1. Juli 2002 in Kraft.

⁹⁷ Die Verantwortlichen wehren sich gegen eine Verlegung von Befugnissen nach St. Gallen und vertreten die Ansicht, die Erhaltung der Eigenständigkeit sei notwendig, um die Studierenden zu halten, denn die HTW sei den Bedürfnissen der Studierenden viel näher.

⁹⁸ Als corporate design bezeichnet man die Wiedererkennbarkeit und die eindeutige Identifizierbarkeit einer Institution in öffentlichkeitswirksamen Darstellungen. Eine ausgereifte Corporate Identity äussert sich in einer gemeinsamen Leitidee und einem gemeinsamen Selbstverständnis der Beteiligten.

⁹⁹ Damit ist gemeint, dass die vier unterschiedlichen Trägerschaften der Teilschulen der FHO die Globalbudgetierung aufgrund von gleich (oder ähnlich) strukturierten Dokumenten (Jahreskontakt, Rahmenkontrakt) und einem einheitlichen Reglement definieren und dass die Entwicklungs- und Finanzpläne nach einheitlichen Regelungen erstellt werden.

Insgesamt verfügt die FHO über moderne Infrastrukturen, die den Bedingungen einer Fachhochschule mit erweitertem Leistungsauftrag genügen¹⁰⁰.

2. Personalmanagement

Die grosse Bedeutung der Teilautonomie zeigt sich auch in der Berufungs- und Personalpolitik, die keine hochschulübergreifenden Standards kennt, so dass unterschiedliche Personalrechte¹⁰¹ je nach Kanton und Trägerschaft bestehen. Man betrachtet dieses System generell als zu starr und versucht, bis 2003 eine gewisse Angleichung zu erreichen und auch Anreizsysteme zu implementieren. Die Wahlverfahren verlaufen grundsätzlich nach FHSG (Art. 12), jedoch mit unterschiedlicher Handhabung der Teilschulen. Vor allem universitätsnahe und in Wirtschaftszentren gelegene Teilschulen wie FHS oder HSR bekunden einige Schwierigkeiten, gute Mitarbeitende zu finden. Unterschiedlich gestaltet sich auch der Leistungsauftrag der Dozierenden¹⁰². Im Bereich der Gleichstellung hat am 1. Januar 2001 an jeder Teilschule der FHO eine Gleichstellungsbeauftragte ihre Tätigkeit aufgenommen, geleitet von einer Koordinationsstelle, welche für die gesamte FHO zuständig ist. Am Bundesprogramm ‚Chancengleichheit‘ ist die FHO mit vier Projekten¹⁰³ beteiligt. Der Mittelbau präsentiert sich als sehr unterschiedlich entwickelt, ein relativ ausgereiftes System besitzt nur die HSR. Die Rekrutierung von Assistenzpersonal fällt vor allem der universitätsnahen FHS deutlich schwerer als den anderen Teilschulen. Allgemein bezeichnet man die Mittelbaufrage als ‚Lücke des Systems‘, weil mangelnde Perspektiven (fehlende Promotivmöglichkeit) die Attraktivität einer Assistentenstelle schmälern.

3. Diplomausbildung

Der FHO ist die Genehmigung zur Führung von insgesamt 33 Studiengängen erteilt worden, an denen im Jahr 2001 1908 Personen (BBT-Bereich) studierten. Davon waren 11 % Studentinnen (Technik: 2 %, Wirtschaft: 29 %). Der Anteil mobiler Studierender betrug 33 %, 7 % waren Studierende aus anderen Nationen. Der Anteil Dozentinnen betrug 9 % (Wirtschaft: 9 %, Technik: 5 %, Bauwesen: 19 %). Ein detaillierter Blick auf die Studiengänge zeigt, dass neun Studiengänge Klassengrössen von weniger als 20 Personen aufweisen. Mit diesem Problem subkritischer Grössen kämpfen vor allem berufsbegleitende Lehrgänge¹⁰⁴. Die Arbeit an der Etablierung von ECTS und die Modularisierung von Unterrichtskonzepten sind unterschiedlich weit gediehen. In der Zulassungsfrage hält sich die FHO strikte an ein gültiges Richtlinienpapier des Fachhochschulrats, welches die Berufsmatura¹⁰⁵ als Königsweg erachtet resp. eine der Berufsmatura entsprechende Aufnahmeprüfung vorsieht und eine Aufnahme sur dossier als Ausnahme kennzeichnet. 61 % der Zugänge laufen über die Berufsmatura (Gesamtschweizerisches Mittel: 52 %), 13 % über die gymnasiale Matura (gesamtschweizerisches Mittel: 17 %) und der Rest über Aufnahmeprüfungen und Aufnahmen sur dossier.

¹⁰⁰ Probleme ergeben sich allerdings bei der FHS, die ihren geplanten Neubau erst im Jahr 2008 beziehen kann.

¹⁰¹ Für NTB und FHS beispielsweise St. Galler Personalrecht, für HSR Zürcher Personalrecht und für HTW gilt Privatrecht.

¹⁰² Während die Devise ‚Wer forscht, lehrt‘ an der HTW gilt, legt man an der FHS oder dem NTB Wert darauf, auch hervorragend qualifizierte Dozierende ausschliesslich für die Lehre zu verpflichten.

¹⁰³ Institutionalisierung der Gleichstellungsarbeit an der FHO, Genderkompetenz als Selbstverständlichkeit in der nächsten Führungsgeneration, Supported studies: Förderung von Frauen an FH, Technikwochen an der FHO für Gymnasiastinnen und Berufsmittelschülerinnen.

¹⁰⁴ Sie sind in Chur besonders eklatant, an der FHS, wo eine Kombination zwischen Vollzeit- und Teilzeitstudium¹⁰⁴ angeboten wird, sind die Zahlenrückgänge nicht so drastisch. Das Problem wird vor allem darin geortet, dass Firmen vollzeitliche Angestellte bevorzugen und Studierende Mehrfachbelastungen abgeneigter werden.

¹⁰⁵ Die HTW nimmt ausschliesslich BerufsmaturandInnen auf.

4. Erweiterter Leistungsauftrag

Alle Teilschulen sind in verschiedenen Kompetenzbereichen mitbeteiligt, die Entwicklung ist jedoch unterschiedlich weit gediehen. Der Dienstleistungssektor ist ein wichtiger Bestandteil, der wesentlich zum Eigenfinanzierungsgrad der FHO beiträgt. Am erfolgreichsten sind die HSR, das NTB und die FHS. Die Weiterbildung ist ebenfalls unterschiedlich entwickelt, und es existiert bis anhin keine gemeinsame Strategie. Führend sind die HTW und die FHS (Bereich Wirtschaft). Im Jahr 2000 wurden insgesamt 243 NDS Diplome ausgestellt. Die FHO bietet aktuell 23 NDS an. An den einzelnen Teilschulen sind im Rahmen von Institutsgründungen zumindest im Bereich Technik einzelne FuE-Kompetenzzentren und Schwerpunkte gut zu erkennen, z.B. Mikrosystemtechnik am NTB, Rapid Product Development an der FH St. Gallen oder Umwelttechnik resp. Solartechnik an der HSR Rapperswil. Mit 52 bewilligten KTI-Projekten und 8.1 Millionen Franken KTI-Fördermittel ist die FHO im Grössenvergleich die Fachhochschule mit der zweithöchsten aFuE-Aktivität (s. Tabelle 7, Ziff. 4.4).

5. Beurteilung durch die Peer Review

Tabelle 26 fasst die Ergebnisse der Peer Review zusammen.

Tabelle 26: Ergebnisse der Swiss Peer Review

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
21 Studiengänge	14 Studiengänge	5 Studiengänge	2 Studiengänge
Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

6. Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagementkonzept macht insgesamt einen positiven Eindruck, nicht zuletzt aufgrund des gemeinsamen Vorgehens der Hochschulen. Grundlage bildet eine auf EFQM ausgerichtete Strategie mit dem Ziel zur Anwendung einer möglichst systemverwandten Lösung in den Teilschulen. Im Aufbau begriffen ist die Definition von Qualitätsindikatoren. Bis anhin erfasst worden sind Bereiche der Lehre, ausstehend ist die Erfassung des erweiterten Leistungsauftrags. Verbesserungsmaßnahmen sind teilweise bereits in Gang gesetzt worden. Sie umfassen Massnahmenpläne, Fördergespräche oder die Neuerneuerung von Lehraufträgen.

7. Auflagen

Die Auflagen sind aus der Sicht der FHO grossenteils erfüllt. Aus der Sicht der EFHK erfolgen die Umsetzungen – im Vergleich zu den anderen Fachhochschulen – relativ langsam, dafür sind die einzelnen Fortschritte dank breiter Abstützung von grosser Verbindlichkeit geprägt.

8. Gesamtbeurteilung

Die Integration der FHO auf operativer Ebene und die innere Zusammenarbeit sind deutlich fortgeschritten. Die FHO kommt in langsamen, kontinuierlichen und vorwiegend bottom-up gesteuerten Schritten vorwärts. Strategisch bleibt der Streitpunkt zentral/dezentral aber nach wie vor offen. Der Status quo macht einen seriösen Eindruck. Die Strategiefindung steckt (weniger de facto als de jure) noch in den Anfängen. In dieser Hinsicht ist die FHO – im Vergleich zum Gros der Fachhochschulen im Rückstand. Vom ausstehenden Strategieprozess wird die Schlussbewertung abhängen. Insbesondere wird dann erst die Frage beantwortet werden können, ob die Autonomie der Teilschulen zu einem starken, weil gemeinsam erarbeiteten Fundament der FHO geführt hat, die dem Strategieprozess zur raschen Umsetzung verhilft oder ob sie sich als eher hinderliche Grösse erweist.

Aktuell zeigt die FHO die ausgeprägtesten Stärken in den Kooperationsbestrebungen mit anderen Institutionen und in den Rahmenbedingungen für alle vier Leistungsauftragsbereiche. Den grössten Entwicklungsbedarf ortet die EFHK primär in der Forcierung einer Gesamtstrategie, sekundär in der Personalpolitik einerseits (wenig Einheitlichkeit, kaum systematische Mittelbauförderung etc.) und in der Marketing- und Kommunikationspolitik (minimale *Corporate Identity*, ausbaufähige interne und externe Strategiekommunikation) andererseits.

- Ein Vergleich mit der Zwischenbeurteilung 2000 fällt deutlich positiv aus. Die FHO kann bedeutende Fortschritte verzeichnen.
- In der Tat bringen die hohe Teilautonomie und der Sonderstatus Chur mit sich, dass Prozesse vergleichsweise langsam verlaufen, die Wettbewerbselemente zwischen den Teilschulen eher trennend statt verbindend wirken, und eine einheitliche Strategiefindung kaum in der intendierten Zeitspanne abgeschlossen werden kann.
- Rückblickend ist es deshalb als bedauerlich zu bewerten, dass der Strategiefindungsprozess erst spät eingesetzt hat. Gerade mit dem Fokus auf die qualitative Entwicklungsperspektive der Hochschullandschaft Schweiz muss aber mit einer endgültigen Beurteilung bis zum Abschluss des Aufbauprozesses abgewartet werden. Erst dann wird sich zeigen, ob gezielt bottom-up-gesteuerte Prozesse in der Lage sind, in Strategien zu münden, die, auf einem stabilen Fundament gründend, zu breit abgestützten, konsequenten Entscheidungen führen.

9. Empfehlungen

- Strukturanpassungen sollen vorrangige Bedeutung erhalten, vor allem in Richtung Stärkung der Gesamtführung, Optimierung der Aufgabenteilung zwischen Fachhochschulrat (der Gesamtschule) und Hochschulräten (der Teilschulen).
- Wünschenswert ist eine stärkere Gewichtung fachlicher Synergienmöglichkeiten gegenüber lokalen Interessen.
- Die Verabschiedung einer verbindlichen Gesamtstrategie scheint unerlässlich. In diesem Zusammenhang ist die Einbindung der HTW Chur deutlich zu verstärken. Im Leitbild sollte die Gesamtstrategie deutlich zum Ausdruck kommen und den erweiterten Leistungsauftrag inkl. der Kompetenzbereiche entsprechend spiegeln.
- Eine weitere Bereinigung des Studienangebots und eine noch stärkere Profilierung bezüglich der Bildung von Kompetenzschwerpunkten scheinen unausweichlich.

FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ (FHNW)

1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) setzt sich aus drei Teilschulen zusammen, die alle den Titel ‚Fachhochschule‘ im Namen tragen: Fachhochschule Aargau (FHA), Fachhochschule beider Basel (FHBB), Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (FHSO). Grundlage bildet eine seit der befristeten Genehmigung zur Errichtung und Führung der Fachhochschule Nordwestschweiz vom März 1998 bestehende Verwaltungsvereinbarung über das sogenannte Drei-Ebenen-Modell, das sich wie folgt zusammensetzt: Politische Ebene (BildungsdirektorIn der Kantone AG, BL, BS und SO), Kooperationsrat (Präsidenten der drei FH-Räte, Direktoren der drei Teilschulen, SachbearbeiterIn der vier Bildungsdirektionen) und Schulleitungskonferenz (Direktoren der drei Teilschulen). Durch die Ergänzung der Vereinbarung vom November 1998, der Revision 2001¹⁰⁶, sollen Kooperationsrat und Schulleiterkonferenz gestärkt werden. Die drei Teilschulen geniessen nach dem gescheiterten

¹⁰⁶ Vereinbarung über die Zusammenarbeit unter den FH im Bereich Technik, Wirtschaft und Gestaltung zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn: Revision 2001, November.

Fusionsprozess zwischen den Teilschulen Aargau und Solothurn vom Jahr 2000 aktuell nach wie vor eine hohe Autonomie. Sie zeigt sich nicht zuletzt in der unterschiedlichen geografischen Ausrichtung, die sich neben der Ausrichtung aller Teilschulen auf die gesamte Deutschschweiz wie folgt artikuliert: FHA → Zürich, FHBB → Deutschland, Frankreich, FHSO → Bern. Dazu kommen etwas voneinander abweichende Unternehmensphilosophien, obwohl alle Teilschulen den gesamten Leistungsauftrag pflegen (FHA und FHBB eher forschungszentrierung, FHSO eher dienstleistungsorientierung). Die Organisationsstrukturen sind ebenfalls unterschiedlich, obwohl in allen drei Teilschulen matrixähnlich¹⁰⁷. Seit geraumer Zeit ist ein Strategiefindungsprozess Nordwestschweiz im Gange, aber eine klare, verabschiedete Strategie existiert noch nicht. Dies soll Ende 2002 der Fall sein¹⁰⁸. Die gesamte Strategiebildung ist längerfristig geplant und hat einen Zeithorizont von 2004 bis 2007¹⁰⁹. Allerdings sind an allen drei Teilschulen in den letzten Jahren Strategien erarbeitet worden, die zwar allen Beteiligten viel Kraft abgefordert haben, jedoch insgesamt wenig auf *eine* FHNW ausgerichtete Synergien sichtbar machen¹¹⁰. Vier vielversprechende, gemeinsame Entwicklungsprodukte sind allerdings hervorzuheben: das Ausbildungs- und Transferportfolio, die Schaffung des gemeinsamen Studiengangs des Wirtschaftsingenieurs, eine grosse Anzahl von Forschungs- und Kooperationsprojekten und das Qualitätsmanagement (vgl. Punkt 5). Das ‚Ausbildungs- und Transferportfolio FHNW 2002‘ (es wird als ‚Ist-Portfolio‘ bezeichnet) ist aus den an den Teilschulen vorhandenen Kompetenzen im Hinblick auf die Festlegung auf Themen, die man zukünftig prioritär weiter verfolgen will, entstanden. Es definiert 21 Kompetenzschwerpunkte und 15 ‚Megathemen‘ und bildet die Grundlage für die Erarbeitung der Studiengänge mit entsprechenden Vertiefungsrichtungen, die sich ihrerseits an Kompetenzschwerpunkten orientieren sollen. Über das Portfolio und die entsprechende Harmonisierung der Curricula sind zudem die Studiengänge koordiniert worden.

In anderen Bereichen – Finanz- und Besoldungsmanagement, Marketing- und Kommunikationspolitik oder Organisationsprinzipien – lassen sich wenig Gemeinsamkeiten und einheitliche Zielsetzungen erkennen. So besteht weder eine gemeinsame Finanzpolitik noch eine konsolidierte Rechnung FHNW. Die FHBB und die FHSO kennen jedoch das Prinzip des Globalbudgets mit Leistungsvereinbarungen – für die FHA wird dies erst ab 2003 zutreffen – die zwar kantonale abgestützt sind, inhaltlich jedoch auf der Basis des gemeinsamen Portfolios erstellt werden. Zusätzlich existiert ein sogenannter Innovationsfonds auf Stufe Kooperationsrat, aus welchem gemeinsame interne Forschungsprojekte finanziert werden können. Aufgrund der geltenden rechtlichen Bestimmungen ist auch keine gemeinsame Besoldungspolitik möglich, so dass relativ grosse Lohnunterschiede bestehen. Das geplante, gemeinsam zu konzipierende Anreizsystem hat man aufgrund vordringlicherer Arbeiten etwas zurückstellen müssen.

Im Kooperationsbereich gibt es keine gemeinsame Strategie, sondern lediglich in der Verantwortung der Teilschulen oder der internen Departemente liegende Aktivitäten¹¹¹. Seit 2001 werden Ansätze zu einer vereinheitlichten Marketingstrategie verfolgt, die sich in erster Linie auf die systematische Akquirierung von Studierenden konzentriert. Ein gemeinsamer Marktauftritt ist geplant. Er soll die FHNW als Ganzes am Markt positionieren, ohne jedoch den Teilschulen die nötige Autonomie (und damit allenfalls die regionale Akzeptanz) wegzunehmen.

¹⁰⁷ An der FHA besteht die Matrix aus Diplomausbildungsgängen und Forschung/Entwicklung, Dienstleistung und Weiterbildung. Die FHBB ist nach Departementen, Abteilungen und Instituten aufgeteilt, wobei jede Abteilung für den gesamten Leistungsauftrag verantwortlich ist. Dazu kommen interdisziplinäre Kompetenzzentren. Die FHSO arbeitet gemäss der Matrix ‚Leistungsauftragsbereiche und Bereiche Technik, Wirtschaft, Soziales‘. Die Institute sind in die Matrix eingegliedert. Die zentralen Dienste sind bereichsübergreifend.

¹⁰⁸ Vgl. dazu Escher, D. (2002). *„Strategieentwicklungsprozess der Fachhochschule Nordwestschweiz (STEP). Konzept über die Prozessgestaltung. 11. April.*

¹⁰⁹ In diesem Zusammenhang werden Möglichkeiten geprüft, den Kooperationsrat zum Fachhochschulrat und die Schulleiterkonferenz zur Direktion FHNW werden zu lassen.

¹¹⁰ FHA: Strategie seit 1998, bis 2003 ausgelegt. FHBB: Leitbild und Strategiepapier mit Zielsetzungen und einem Aktivitätsplan (im Jahr 2000 erarbeitet). FHSO: seit 2000 Strategie und Leitbild.

¹¹¹ An der FHA sind zwei Beauftragte für internationale Beziehungen tätig. Formelle Zusammenarbeiten mit PSI, ETH und EMPA, aber auch mit den Universitäten von Stanford und Minsk. Die FHBB pflegt ihrerseits vielfältige Beziehungen, die auf den internationalen (bspw. Edinburgh) oder den grenznahen Raum ausrichten (Universität de Mulhouse, Berufsakademie Lörrach, aber auch auf die Universität Basel). Die FHSO verweist auf intensive Dozentenaustauschaktivitäten und Kontakte zu drei Universitäten.

Auch die Standortfrage ist seit Dezember 2001 geklärt: Demnach wird die FHNW künftig aus dem Campus-Dreieck Brugg-Windisch (FHA: Technik, Wirtschaft, Gestaltung, Soziale Arbeit, Pädagogik), Olten (FHSO: Technik, Wirtschaft, Soziales) und Muttenz/Basel (FHBB: Technik, Wirtschaft, Gestaltung) bestehen. Mit diesem Dreieck-Modell strebt man eine Marktabdeckung an, bleibt jedoch in den Kantonen und Regionen verankert.

2. Personalmanagement

Die FHNW kennt weder eine gemeinsame Berufungspolitik noch eine gemeinsame Personalpolitik. Innerhalb der FHBB besteht eine rechtliche Basis („bikantonale Vereinbarung“), zwischen der FHA und der FHSO jedoch nicht. Deshalb gibt es beträchtliche Unterschiede, zumal der Kanton Solothurn seit 1997 privatrechtliche Anstellungsbedingungen kennt. Sabbatical und Jahresarbeitszeit sind hingegen an allen drei Teilschulen etablierte Instrumente des Personalmanagements – allerdings wiederum je individuell organisiert und verantwortet –, ebenso die individuelle Leistungsvereinbarung in allen vier Leistungsauftragsbereichen teilweise mit festgelegter Jahresarbeitszeit. Bezüglich der Weiterbildung der Dozentinnen und Dozenten sind keine gemeinsamen Aktivitäten vorhanden, aber diverse interne Massnahmen an den Teilschulen. Auch hier behindern kantonale Lohn- und Anstellungsbedingungen eine Homogenisierung der Personalpolitik. Ähnliches gilt für den Mittelbau. Zwar ist er an allen Teilschulen institutionalisiert und vom BBT mit 19 Assistentenstellen unterstützt, aber wiederum kantonal organisiert, so dass auch hier eine gemeinsame Strategie resp. ‚Mittelbaupolitik‘ erschwert ist. Die Aktivitäten betr. Chancengleichheit von Frau und Mann sind zwar vielversprechend angelaufen – so existieren drei Projekte, die aus Geldern des Bundesprojekts finanziert werden¹¹² - doch haben auch hier die Teilschulen unabhängig voneinander eigene Aktivitäten zur Gleichstellung entwickelt. Es bleibt deshalb abzuwarten, ob mit der Schaffung der Stelle einer Gleichstellungsbeauftragten FHNW institutionalisierte, in die Strategie eingebundene Gemeinsamkeiten lanciert werden können. Die Konzeptpapiere richten sich jedenfalls auf eine übergeordnete Zielsetzung aus: Die FHNW will die beste Fachhochschule für Frauen im Bereich der Gender-Kompetenz werden und Chancengleichheit als Erfolgsfaktor für Unternehmenserfolg kennzeichnen.

3. Diplomausbildung

Die FHNW verteilt sich aktuell auf insgesamt acht Standorte mit 2355 Studierenden (BBT-Bereich, FHA: 616, FHBB: 1156, FHSO: 480 Studierende), die sich auf 28 Studiengänge verteilen. Fünf Studiengänge werden auch berufsbegleitend angeboten. Die Studierendenzahlen sind stabil oder leicht rückläufig und bewegen sich in drei Fällen im kritischen Bereich. 60 % der Studierenden verfügen über eine Berufsmatura und 16 % über eine gymnasiale Matura (FHBB: 22 %), 23 % werden über Eignungsprüfungen oder sur dossier aufgenommen. Die FHNW weist damit einen deutlich höheren Berufsmaturanden-Zugang als im schweizerischen Durchschnitt (52 %) auf. Mit 19 % Studentinnen (BBT-Bereich) liegt die FHNW im Mittelfeld. Der Anteil Frauen (Dozentinnen und Assistentinnen) beträgt 14 % und der Anteil an ausländischen Studierenden 5 %.

Der Zulassungspolitik liegt eine gemeinsame Strategie zugrunde¹¹³. Zentral ist die gemeinsame Vorgabe, dass alle Aufnahmeverfahren die Standards der Berufsmatura erfüllen müssen. Seit dem Studienjahr 2000/2001 wird ECTS als Pilotmodell in allen FHNW-Studiengängen der Grundausbildung erprobt¹¹⁴. Als beispielhaft zu bezeichnen sind die Bestrebungen, für den von allen drei Teilschulen geführten Studiengang Informatik eine enge Koordination der Vertiefungsrichtungen auf der Basis eines gemeinsamen Curriculums zu erreichen sowie die Schaffung des gemeinsamen Studiengangs des Wirtschaftsingenieurs. Die Basis eines gemeinsamen Curriculums gilt auch für alle anderen Studiengänge.

¹¹² FHA: Chancengleichheit als Qualitätskriterium an FH; FHA: Studium Betriebsökonomie für Frauen mit familiären Verpflichtungen; FHSO: NDS Gendermanagement.

¹¹³ Vgl. Zulassungsbedingungen für technische Studiengänge, für Diplomstudiengänge Betriebsökonomie und Aufnahmebedingungen für gestalterische Diplomstudiengänge vom August 2000.

¹¹⁴ An der FHSO ist das gesamte Ausbildungsangebot vollständig modularisiert und für ECTS bereits vorbereitet.

4. Erweiterter Leistungsauftrag

Auch im erweiterten Leistungsauftrag existiert aktuell noch keine gemeinsame Strategie, wohl aber eine gegenseitige Abstimmung der Kompetenzfokusse und Forschungsfelder über das Transfer Portfolio. Im Moment erscheint die Koordination sehr komplex. Dienstleistungen und Vertiefungsrichtungen der Diplomstudiengänge haben ebenfalls in den im Transfer Portfolio definierten Bereichen zu liegen. Forschung wird gegenwärtig zwar hauptsächlich mit KTI-Geldern finanziert, Mittel für den Kompetenzaufbau und die Akquisition sind jedoch geplant. Insgesamt laufen 25 eidgenössisch anerkannte NDS. Die aFuE-Finanzierung ist anscheinend kein Problem. Man strebt ein Verhältnis von 1:1:1 (Bund: Kanton: Wirtschaft) an. Mittel für die Vorbereitung von Projekten sind vorhanden. Das aus den drei Teilschulen addierte Gesamtvolumen aFuE der FHNW liegt bei 15.6 Mio. Fr. im Jahr 2000; davon entfielen auf die FHA 5 Mio. Fr., die FHSO 3.5 Mio. Fr. und die FHBB ca. 7 Mio. Fr. Der grösste Teil des aFuE-Umsatzes sind Mandate aus der Wirtschaft, also im Nicht-KTI-Bereich¹¹⁵. Mit 40 bewilligten KTI-Projekten und rund 6.2 Mio. Fr. Fördermitteln liegt die FHNW in der unteren Hälfte aller sieben Fachhochschulen (s. Tabelle 7, Ziff. 4.4).

5. Beurteilung durch die Peer Review

Tabelle 27 fasst die Ergebnisse der Peer Review zusammen.

Tabelle 27: Ergebnisse der Swiss Peer Review

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge *	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
29 Studiengänge	17 Studiengänge	10 Studiengänge	2 Studiengänge
* Ohne Vertiefungsrichtungen Gestaltung			
Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

6. Qualitätsmanagement

Die Qualitätsentwicklung der FHNW wurde mit der Schaffung der Q-Organisation bereits 1998 mit dem Ziel gestartet, Synergien zu nutzen und Qualität über gemeinsame Indikatoren umzusetzen. Erstes gemeinsames Projekt war die Evaluation von Lehre und Unterricht durch Studierende und die daran anschliessenden Optimierungsmassnahmen, die mittels eines Follow-ups überprüft wurden. Diese Indikatoren bilden eine Ausgangsbasis für die zukünftige Qualitätssteigerung in der Diplombildung. Ausser im Leistungsauftragsbereich Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistung werden in allen Bereichen Instrumente eingesetzt, die allerdings nicht durchgehend harmonisiert sind (FHSO arbeitet mit EFQM, die FHA und die FHBB haben sich noch nicht endgültig festgelegt). Der Einsatz der Instrumente erfolgt systematisch, regelmässig und verpflichtend.

7. Auflagen

Die Auflagen sind aus der Sicht der FHNW grossenteils erfüllt oder auf gutem Wege, erfüllt zu werden. Die Angliederung der AKAD-Hochschule an die Teilschule Aargau ist nicht in allen Teilen geklärt.

¹¹⁵ Beispiele sind: Campus Schweiz, Gebert-Rüf-Stiftung etc.).

8. Gesamtbeurteilung

Die EFHK nimmt die folgende Gesamtbeurteilung im Bewusstsein vor, dass die Region Nordwestschweiz, für welche die FHNW zu stehen hat, ein künstliches Gebilde darstellt, die sich auf ganz unterschiedliche Zentren auszurichten hat. Würde man die drei Teilschulen Aargau (FHA), beide Basel (FHBB) und Solothurn (FHSO) je für sich bewerten, so fielen die Beurteilungen allesamt recht gut aus. Der Blick der EFHK fokussiert jedoch auf *die FHNW* als siebte Marke in der Schweizer Fachhochschulandschaft. So gesehen ist es der FHNW bisher nicht gelungen, sich zu profilieren. Nach wie vor stehen drei Teilschulen am Markt und ein Denken in grösseren Dimensionen beschränkt sich auf die strategische Führungsebene. Obwohl vier günstige Entwicklungstendenzen festzustellen sind, welche der FHNW Konturen verleihen – so das Transfer Portfolio, die Konzentrationsbemühungen in einzelnen Studiengängen inklusive der Schaffung diverser FHNW-weiter Studiengänge und Projekte und das gemeinsame Qualitätsmanagement – ist eine klare Strategie mit Führungsstruktur noch nicht in Sicht. Deren rasche Implementierung ist aber nötig, damit Organisationsprinzipien und eine Besoldungs- und Personalpolitik aufgebaut werden können, die auf eine starke Fachhochschule Nordwestschweiz ausgerichtet ist.

- Die FHNW ist als eine von sieben Marken der Schweizer Fachhochschulen kaum sichtbar, sie hat zu wenig Profil. Nach wie vor stehen drei Teilschulen am Markt.
- Die Struktur des Drei-Ebenen-Modells wird als problematisch erachtet für die Führung einer Fachhochschule. Die FHNW erscheint immer noch zu sehr als ‚Holding ohne Führung‘.
- Der Koordinationsrat ist zu wenig Führungsorgan. Es gibt zu viele zeitraubende Entscheidungsprozesse mit hin und her geschobenen Geschäften, die zu hohen Aufwendungen zeitlicher und finanzieller Art und zu langwierigen Abläufen führen.
- Ein Denken in grösseren Dimensionen fehlt resp. ist nur in Ansätzen und vor allem im Kooperationsrat vorhanden. Die politischen Ebenen wie auch Schulangehörige und Kader identifizieren sich nach wie vor nur mit ihrer Teilschule (oder ihren Fachbereich).
- An der FHNW ist in kurzer Zeit in *einzelnen* Bereichen viel erreicht worden (Portfolio, Qualitätsmanagement, mehr als 30 Kooperationsprojekte).
- Was aussteht, ist eine ausformulierte FHNW-Strategie, abgestimmt auf das Portfolio und auf Kompetenzschwerpunkte. Die Verantwortlichen sind sich bewusst, dass noch erhebliche Arbeiten zu leisten sind. Aber der Prozess ist eingeleitet und soll auch professionell begleitet werden.

9. Empfehlungen

- Das Kooperationsmodell ist in ein Führungsmodell zu überführen. Die Entscheidungsprozesse sind zu verschlanken.
- Der Strategieprozess ist rasch voranzutreiben und umzusetzen. Er ist auf das Transfer Portfolio und auf eine einheitliche Personal- und Finanzpolitik auszurichten.
- Alle Teilschulen sollen sich auf *die FHNW* ausrichten.

ZÜRCHER FACHHOCHSCHULE (ZFH)

1. Strategieentwicklung und Führungsorganisation

Die Zürcher Fachhochschule hat das Privileg, sich neben der SUPSI und der BFH geografisch auf einen Kanton beschränken zu können. Gleichzeitig bildet sie mit 3054 Studierenden (BBT-Bereich) an drei Standorten (Wädenswil, Winterthur, Zürich¹¹⁶) die zweitgrösste der sieben Fachhochschulen. Von den insgesamt neun Teilschu-

¹¹⁶ Jede Teilschule verfügt aber über mehrere Standorte, ausser die Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP).

len, die alle dem kantonalen Fachhochschulgesetz unterstehen, gehören vier zum BBT-Bereich. In den letzten Jahren sind die rechtlichen und strategischen Grundlagen (kantonales Fachhochschulgesetz vom 27. September 1998, Holdingstruktur) in einer aus drei Schwerpunkten bestehenden Strategie umschrieben worden. Dieser soll mit acht Leitsätzen schrittweise im Rahmen eines auf vier Jahre ausgerichteten Entwicklungs- und Finanzplanes (EFP) zur Umsetzung verholfen werden. Obgleich sich die Holdingstruktur für die Startphase bewährt hat, gibt es einen Reorganisationsbedarf mit dem Ziel, die Gesamtführung zu stärken, eine departementale Ausrichtung zu ermöglichen, die Corporate Identity zu fördern, die Integration in den europäischen Hochschulraum zu begünstigen und die Positionierung als ‚attraktive Marke‘ zu erleichtern¹¹⁷. Diese strategische Neuausrichtung der Führungsstrukturen erfolgt insbesondere durch die Stärkung zentraler Organe. An Stelle der Verwaltung soll eine professionelle Schulleitung mit einem Fachhochschulpräsidium treten, der Staat hat sich auf seine Controllingfunktion zu beschränken. Ebenso sollen die Teilschulen zu vier bis fünf Einheiten und allenfalls zu Departementen zusammengeführt werden. Das bedingt eine Gesetzesrevision des kantonalen Fachhochschulgesetzes, die 2002/2003 abgeschlossen werden sollte.

Die ZFH wird nach NPM-Grundsätzen geführt, welche ihren Niederschlag in einem kompletten Set von operativen Führungsinstrumenten der Finanzpolitik finden. Dazu gehört ein konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan auf Stufe Kanton und auf Stufe Hochschule, eine konsolidierte Rechnung, ein Globalbudget auf Fachhochschulebene sowie Leistungsaufträge und Kontraktwesen. Dieses erlaubt, das Globalbudget auf die ZFH oder die einzelnen Hochschulen zu übertragen und darin auch zusätzliche, im Globalbudget nicht enthaltene Leistungen zu formulieren (als Rahmen- oder Jahreskontrakte). All dies geschieht allerdings unter dem Vorbehalt, dass die Finanzen vom Kantonsparlament gesprochen werden, und eine strategische Zielsetzung der Hochschulen deshalb nie garantiert werden kann. Eine mittel- wie auch eine langfristige Planung wird dadurch erheblich erschwert.

Wie in anderen Fachhochschulen auch ist die Erarbeitung des Portfolios im Gange. Es soll erlauben, die Forschung mit den Kernkompetenzen der einzelnen Hochschulen zu koppeln. Die Erkenntnisse, die während der Aufbauphase gesammelt worden sind, sollen nun zu Schwerpunkten und Aufgabenbereichen gebündelt und sinnvoll definiert werden, wobei der Service Public zu berücksichtigen ist. Mit der Neustrukturierung wird es allenfalls auch eher möglich, die noch eher schwach ausgebildete *Corporate Identity* zu intensivieren. Nach wie vor, d.h. bis ins Schuljahr 2003/2004, bleibt es den Hochschulen freigestellt, ihr eigenes Logo bei Marktaufritten zu benutzen, allerdings unter Verweis auf die ZFH.

2. Personalmanagement

Obwohl klare Führungsinstrumente vorliegen, welche auch individuelle Leistungsvereinbarungen ermöglichen, ist es aufgrund der Gesetzesgrundlage der ZFH nicht möglich, eine einheitliche Personalpolitik zu betreiben. Zwar besitzt sie ein kantonales Personalgesetz, eine Personalverordnung und eine Vollzugsverordnung zur Personalverordnung, welche jedoch für die privaten Hochschulen nicht gilt. Mit jedem Dozenten resp. jeder Dozentin wird eine Leistungsvereinbarung getroffen, die das Engagement in allen Bereichen des Leistungsauftrags festhält. Dabei ist die persönliche Weiterbildung ebenfalls Bestandteil der Vereinbarung. Die Wahlverfahren verlaufen innerhalb der gesetzlichen Vorschriften (kantonales Fachhochschulgesetz), jedoch in der Autonomie der Teilschulen. Allerdings sind solche Verfahren – ähnlich wie in anderen Fachhochschulen – bislang nur teilweise zum Einsatz gelangt, nämlich bei Neuanstellungen, aber nicht bei der Übernahme des Dozierendenstamms der Höheren Fachschulen. Dementsprechend verfügen noch keineswegs alle Dozierenden über die erforderliche Lehrqualifikationen und Forschungserfahrungen wie vom Fachhochschulgesetz gefordert. Zwar gilt ‚Wer forscht – lehrt‘, um den Transfer zu garantieren, doch ist damit nicht gewährleistet, dass dort, wo ‚nur‘ gelehrt wird, Erkenntnisse aus der Forschung tatsächlich in die Diplombildung fließen.

Weiterbildung der Dozierenden wird an der ZFH gross geschrieben. Da sie als Teil der individuellen Leistungsvereinbarung gilt, kann sie auch verpflichtend eingesetzt werden. Bei den Neuanstellungen ist man bemüht, solche *skills* im Anforderungsprofil bereits zu formulieren, aber die aktuelle Personalmarktlage und die eingeschränkten Entlohnungsmöglichkeiten, aber auch mangelnde Anreizsysteme¹¹⁸ setzen entsprechende Schranken. Die Rekrutierung neuer Dozierender gestaltet sich jedoch auch wegen der Nähe zur Universität nicht ein-

¹¹⁷ Vgl. Strategie 2001-2005, vom Fachhochschulrat verabschiedet am 20. November 2001.

¹¹⁸ Obwohl beispielsweise das Reglement vom 23.10.2001 die Verleihung des Professorentitels für besondere Leistungen vorsieht.

fach. Dozierende an der Fachhochschule sind nicht in die gleiche Lohnklasse eingeteilt wie Universitätsdozierende, obwohl gleiche Qualifikationen vorhanden sind. Dies wird teilweise als ungerecht empfunden.

Keine umfassenden Bemühungen sind in Bezug auf die Nachwuchsförderung auszumachen. Grosse Schwierigkeiten zeigen sich auch im Bereich der Rekrutierung und der Pflege des Mittelbaus, für den allerdings die einzelnen Hochschulen verantwortlich zeichnen. Als Gründe werden Finanzierungsprobleme und fehlende Anreizsysteme genannt (keine Vorbereitungsmöglichkeiten auf eine wissenschaftliche Laufbahn, Promotionsmöglichkeiten, tiefere Saläre als an universitären Hochschulen). Im Bereiche des Change Managements hat man bisher ebenfalls keine flankierenden Massnahmen getroffen, nicht zuletzt aus finanziellen Gründen. Man ist sich der Notwendigkeit allerdings bewusst, bringen doch Veränderungs- und Entwicklungsdruck eine deutliche Mehrbelastung für Dozierende und Personal mit sich. Die Mitwirkung der Studierenden und Dozierenden ist auf Hochschulebene gesetzlich geregelt, auf ZFH-Ebene wird dies erst im revidierten Gesetz der Fall sein.

Relativ weit entwickelt ist der Massnahmenbereich der Chancengleichheit. Am Bundesprogramm ‚Chancengleichheit‘ ist die ZFH mit insgesamt fünf Projekten¹¹⁹ beteiligt. Eine Kommission für Chancengleichheit ist seit Ende 2000 eingesetzt. Sie ist verantwortlich für die Koordination der Aktivitäten, die Öffentlichkeitsarbeit oder die Entwicklung weiterer Massnahmen. Für das Jahr 2001 waren Sensibilisierung der Teilschulen (Zusammenstellung eines Ordners Angewandte Chancengleichheit), die Pflege von Netzwerken und Weiterbildungsaktivitäten die Hauptzielsetzungen.

3. Diplomausbildung

Die ZFH bietet 19 Vollzeit- und 7 berufsbegleitende Studiengänge an. Der Anteil weiblicher Studierender betrug im Jahr 2001 26 % Studentinnen (höchster Anteil im gesamtschweizerischen Durchschnitt). 2 % der Studierenden waren ausländischer Herkunft und 43 % sind als sogenannte Mobile zu bezeichnen. Von der Dozentschaft waren 24 % weiblichen Geschlechts (höchster Anteil im gesamtschweizerischen Durchschnitt!). 50 % der neueintretenden Studierenden verfügten 2001 über eine Berufsmatura und 17 % über eine gymnasiale Matura. Damit liegen die Werte in etwa im schweizerischen Durchschnitt. Die auf die Berufsmaturität ausgerichtete Zulassung wird auf der Basis des kantonalen Fachhochschulgesetzes einheitlich geregelt und umfasst sowohl BMS als auch ausländische Studierende, DMS und gymnasialer Zugang. Die ZFH setzt insgesamt grosse Erwartungen in die Umsetzung der Erklärung von Bologna, welche stärkere Synergien erlauben soll. In diesem Zusammenhang wird die Modularisierung der Studiengänge vorangetrieben. Vollzogen ist sie aber erst im Bereich Pädagogik.

4. Erweiterter Leistungsauftrag

Da aktuell – d.h. bis zur Neuausrichtung der Führungsstruktur und bis zum Abschluss der Portfoliodiskussion – die Verantwortung bei den einzelnen Hochschulen liegt und eine Kohärenz zwischen erweitertem Leistungsauftrag und Diplomausbildung vorerst für die ZFH nicht gegeben ist, sind entsprechende Aussagen schwierig zu machen. Dies trifft ebenfalls für die Kompetenznetze zu, die auf Hochschulebene und nicht zentral koordiniert werden. Die Situation in aFuE hat sich seit dem Zwischenbericht der EFHK etwas verbessert, im Vergleich zu anderen Fachhochschulen kann die ZFH trotzdem geringere Aktivitäten und auch weniger ausgeprägte Exzellenz in Schwerpunktbereichen vorweisen. Einzelne Teilschulen wie die Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW), die Hochschule für Wirtschaft (HSW) oder die Hochschule für Gestaltung und Kunst (HGK) haben es verstanden, sich mit einzelnen aFuE-Schwerpunkten gut zu positionieren, auch wenn es dort nach unserer Kenntnis keine ausformulierten Strategien gibt. Angesichts stagnierender Staatsbeiträge ist Forschung und Entwicklung generell nicht mit ausreichenden Mitteln versehen. Dies zeigt sich vor allem dort, wo grosse Vorinvestitionen nötig sind, bevor Finanzgeber aus der Wirtschaft angegangen werden können. Dies ist für die ZFH mit Problemen verbunden, wenn es darum geht, gleichwertige Partnerin insbesondere der ETH Zürich zu werden. Die Hauptprobleme des erweiterten Leistungsauftrags liegen im Mittelbau (personelle Schwierigkeiten) und in Finanzproblemen.

¹¹⁹ Es sind dies: Technikerschnuppertage für Sekundarschülerinnen, Nachdiplomstudium Gender Studies in Kunst, Medien und Design, Frau und Technik: Eine virtuelle Diskussionsrunde, Frauen-Grundstudium Kommunikation und Informatik, Kommission für Chancengleichheit – Zürcher Fachhochschule

Die ZFH als Ganze ist noch keine integrierte Institution. Eine genügend breit abgestützte und entsprechend verbindliche Gesamtstrategie der ZFH fehlt zur Zeit noch¹²⁰. Es gibt lediglich einige sehr allgemein gehaltene strategische Ziele und Leitsätze. Auch ein Portfolio der Kompetenzen und Kompetenzzentren der ZFH fehlt noch. Es handelt sich noch um ein ‚buntes Gemisch‘. Eine FuE-Organisation besteht an den Teilschulen insbesondere durch FuE-Beauftragte. Im Rahmen der KTI-Förderung nimmt die ZFH mit 56 Projekten und 12.3 Millionen Franken KTI-Mitteln eine Spitzenstellung ein (vgl. Tabelle 7, Ziff. 4.4).

5. Beurteilung durch die Peer Review

Tabelle 28 fasst die Ergebnisse der Peer Review zusammen.

Tabelle 28: Ergebnisse der Swiss Peer Review

Total der in der Swiss Peer Review beurteilten Studiengänge *	Die Anerkennung wird empfohlen.	Die Anerkennung wird erst nach Erfüllung von Auflagen empfohlen.	Die Anerkennung ist äusserst fraglich.
30 Studiengänge	19 Studiengänge	7 Studiengänge	4 Studiengänge
* Ohne Vertiefungsrichtungen Gestaltung			
Anmerkung: Die Beurteilung bezieht sich ausschliesslich auf den Entwicklungsstand der Studiengänge einschliesslich angewandte Forschung und Dienstleistungen. Formale Voraussetzungen, die im Rahmen der Erneuerung der Genehmigung der Fachhochschulen geprüft werden (z.B. zu kleine Studierendenzahlen) sind hier nicht berücksichtigt.			

6. Qualitätsmanagement

Die Leitung des Qualitätsmanagements liegt bei der Geschäftsleitung der ZFH und bei den Qualitätsteams (in der Regel die Schulleitung) an den einzelnen Hochschulen. Bisher sind vielfältige Aktivitäten unternommen worden, die allerdings durch Fachhochschulaufbau und Fusionsprozesse behindert werden. Zwar setzt man auf die Gesamtstrategie von EFQM, um zukünftig einen einheitlichen Rahmen setzen zu können, doch sind bisher eher Teilleistungen erbracht worden, die zukünftig in eine Gesamtstrategie eingebettet werden müssen. Erfasst werden in erster Linie der Bereich Unterricht (Dozentenbeurteilungen durch Studierende) und die Wirksamkeit der Ausbildung (Absolventenevaluation). Die anderen Bereiche, die EFQM vorsieht, werden aus den Konzeptpapieren nicht ersichtlich. Im konzeptionellen Bereich des Qualitätsmanagements ist die ZFH gegenüber den anderen Fachhochschulen im Vorsprung. Dies trifft jedoch nicht für den verbindlichen, (steuernden) und einheitlichen Einsatz der Instrumente und die Umsetzung von Optimierungsmassnahmen zu. Die Studiengänge geniessen relativ grosse Freiheiten und Selbstverantwortung, so dass es unsicher bleibt, inwiefern die guten konzeptionellen Grundlagen tatsächlich praktisch und als Qualitätspflege eingesetzt werden können. Ebenso fraglich bleibt die Sicherstellung, dass innerhalb der ZFH die gleichen Qualitätsmassstäbe auf der Grundlage einer einheitlichen Vorstellung von Qualität und Steuerung angewendet werden. Angesichts der nur losen Zusammenarbeit der Teilschulen gestaltet sich diese Aufgabe verständlicherweise schwierig.

7. Auflagen

Die Auflagen und Empfehlungen sind gut umgesetzt.

8. Gesamtbeurteilung

Die ZFH verfügt über gute Grundlagen, um sich in der Schweizerischen Fachhochschullandschaft profilieren zu können (geografische Rahmenbedingungen, d.h. Beschränkung auf den Kanton Zürich, angesehene Teilschulen, konsequente Führung nach NPM-Grundsätzen etc.). Die eben in die Wege geleitete Reorganisation der Füh-

¹²⁰ Es ist aber darauf zu verweisen, dass der FH-Rat im Herbst 2001 alle wichtigen strategischen Entscheidungen getroffen hat.

rungsstruktur und der Strategieentwicklungsprozess werden positiv beurteilt und lassen die berechtigte Hoffnung zu, die ZFH könne sich künftig pointierter und vor allem als *die ZFH* in allen vier Leistungsauftragsbereichen unverwechselbare Konturen geben. Bis heute ist ihr dies noch kaum gelungen, trotz guter Ausgangsbedingungen. Aktuell präsentiert sich die ZFH noch als ‚buntes Gemisch‘. Zum einen werden Synergien zu wenig genutzt und Konzeptarbeiten zu wenig umgesetzt. Zum anderen scheint die lediglich lose, eher zufällige Verbindung zwischen den Teilschulen bis heute zu wenig nachhaltigen Kooperations- und Synergieerfolgen zu führen. Als sehr zufriedenstellend zu bezeichnen ist das Ausmass der bundesrätlichen Aufлагenerfüllung. Auch die Strategieplanung wie auch das Finanz- und Besoldungsmanagement beurteilt die EFHK optimistisch. Bereiche, welche am verbesserungsbedürftigsten erscheinen betreffen die Forcierung von aFuE wie auch die Marketing- und Kommunikationspolitik (fehlende stringente interne Strategiekommunikation), die mit der Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel aller Teilschulen – die ZFH – verbunden werden sollten.

- Die EFHK beurteilt die neusten Strategiepläne der ZFH ausgesprochen positiv.
- Die ZFH besticht einerseits durch ihre professionelle, bereits seit längerer Zeit implementierte NPM-orientierte finanzielle Führung, andererseits durch durchdachte, qualitativ hochstehende Konzeptpapiere.
- Der konzeptionelle Vorsprung widerspiegelt sich nicht in einem ähnlich weit fortgeschrittenen Realisierungsstatus.
- Zu wünschen wäre, eine an allen Teilschulen geltende Qualitätsidee zu erreichen und sie in ein Minimalset gemeinsamer Instrumente zu überführen. So könnte die notwendige Vergleichbarkeit sichergestellt und das Qualitätsmanagement auch als Steuergrösse und nicht lediglich als zusätzlich zu erbringende Leistung eingesetzt werden. Ein besonderes Potenzial der ZFH liegt dabei in der Verbindung von QM und vorhandenen Steuerungsinstrumenten (Globalbudget, Kontrakte, EFP).
- Insgesamt erstaunt, dass es die ZFH trotz ihres Vorteils von Grösse und (kantonalen) Einheit, bisher nicht geschafft hat, ein herausragendes Konzeptportfolio im erweiterten Leistungsauftrag zu generieren und es in expliziten Kompetenzzentren zu verwirklichen, um so eine Benchmarkfunktion beanspruchen zu können.
- Im Vergleich zu anderen Fachhochschulen sind die Koordinations- und Zusammenarbeitsleistungen der Teilschulen bis anhin eher bescheiden. Wünschbar ist eine deutlich stärkere *Corporate Identity*, die sich nicht lediglich in einem gemeinsamen Logo äussert.

9. Empfehlungen

- Die Gesamtführung der ZFH ist mittels der Revision des kantonalen Fachhochschulgesetzes oder über andere Wege zu stärken.
- Die teilschul- und fachübergreifende Zusammenarbeit bedarf der deutlichen Intensivierung.
- Es sollten verstärkt Bemühungen unternommen werden, damit die besonders günstigen Rahmenbedingungen auch in einer besseren Profilierung von aFuE zum Ausdruck kommen können.

Anhang II: Abkürzungen und Zahlenmaterial

Verzeichnis der Abkürzungen

aFuE	anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFH	Berner Fachhochschule
BFT- BM	Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie Berufsmaturität
CRUS	Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten
DIS	Conférence des Directeurs des Ecoles d'Ingenieurs
DMS	Diplommittelschule
ECTS	European Credit Transfer System
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
EFHK	Eidgenössische Fachhochschulkommission
EFQM	European Foundation Quality Management
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule(n)
EU	Europäische Union
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
FH	Fachhochschule, Fachhochschulen, Fachhochschul-
FHA	Fachhochschule Aargau
FHBB	Fachhochschule beider Basel
FH-CH	Verband der Fachhochschul-Dozierenden Schweiz
FHK Dok	Dokument der Eidgenössischen Fachhochschulkommission
FHRK	Fachhochschulrektorenkonferenz
FHO	Fachhochschule Ostschweiz
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FHSG	Bundesgesetz vom 6. Oktober 1995 über die Fachhochschulen, Fachhochschulgesetz
FHSO	Fachhochschule Solothurn
FHSV	Verordnung vom 11. September 1996 über Aufbau und Führung von Fachhochschulen (Fachhochschulverordnung)
FHV	Interkantonale Fachhochschulvereinbarung
FHZ	Fachhochschule Zentralschweiz
HES-SO	Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale
HFG	Höhere Fachschule(n) für Gestaltung
HGK	Hochschule für Gestaltung und Kunst
HSW	Hochschule für Wirtschaft
HTA	Hochschule für Technik und Architektur
HTL	Höhere technische Lehranstalt
KFH	Konferenz der Fachhochschulen
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
NDK	Nachdiplomkurs(e)
NDS	Nachdiplomstudium/en
NPM	New Public Management
OAQ	Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung
PhD	Philosophical Doctor
PHW	Private Hochschule Wirtschaft
QM	Qualitätsmanagement
SHK	Schweizerische Hochschulrektorenkonferenz
SUK	Schweizerische Universitätskonferenz
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
TQM	Total Quality Management
ZFH	Zürcher Fachhochschule
ZHW	Zürcher Hochschule Winterthur

Analyse der Anzahl Studierenden je Studiengang (nach Fachbereichen)

<u>Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana SUPSI</u>	Teilschule	Studienform	Total 15.11.01	pro Studienjahr	Bemerkungen
Architettura		vz	21	7	
Architettura		bb	29	15	
Ingegneria civile		vz	34	11	
Ingegneria civile		bb	14	7	
Architettura d'interni		vz	29	10	
Comunicazione visiva		vz	67	22	
Restauro e conservazione		vz	16	5	
Informatica		vz	134	44	
Elettronica		vz	67	25	
Microtecnica/Meccanica		vz	9	3	
Economia aziendale		vz	65	21	
Economia aziendale		bb	168	42	
<u>Haute école spécialisée de Suisse occidentale HES-SO</u>					
Architecture	Fribourg	vz	67	22	
Architecture	Genève	vz	66	22	
Architecture	Genève	bb	0	0	
Génie civil	Fribourg	vz	37	12	
Génie civil	Genève	vz	26	9	
Génie civil	Vaud	vz	45	15	
Génie civil	Vaud	bb	17	4	
Géomatique	Vaud	vz	43	14	
Architecture d'intérieur	Genève	vz	41	14	
Communication visuelle	Genève	vz	47	16	
Communication visuelle	Vaud	vz	93	31	
Design ind., bijouterie	Genève	vz	18	6	
Design ind., céramique	Genève	vz	14	5	
Design ind., stylisme	Genève	vz	29	10	
Design industriel /prod.	Neuchâtel	vz	21	7	
Design industriel /prod.	Vaud	vz	48	16	
Restauration/cons.arts	Neuchâtel	vz	12	4	
Restauration/cons.scient.	Neuchâtel	vz	0	0	
Informatique	Fribourg	vz	61	20	
Informatique	Genève	vz	69	23	
Informatique	Vaud	vz	168	56	
Informatique	Vaud	bb	84	28	
Télécommunications	Fribourg	vz	69	23	
Télécommunications	Genève	vz	56	18	
Télécommunications	Vaud	vz	115	38	
Agroalimentaire&Biotech	Valais	vz	73	24	
Arboriculture fruitière	Changins	vz	0	0	
Gestion de la nature	Genève	vz	86	28	
Horticulture	Genève	vz	60	20	
Architecture du paysage	Genève	vz	77	25	
Chimie	Fribourg	vz	48	16	
Chimie	Valais	vz	49	16	
Electricité	Genève	bb	43	11	
Electricité	Neuchâtel	vz	88	29	
Electricité	Valais	vz	118	39	
Electricité	Vaud	bb	23	6	
Electronique	Fribourg	vz	48	16	

Electronique	Genève	vz	11	4
Energie électrique	Fribourg	vz	53	17
Energie électrique	Genève	vz	10	3
Energie électrique	Vaud	vz	50	17
Génie chimique	Genève	vz	39	13
Génie thermique	Vaud	vz	27	9
COMEM (Communication-Engineering-Management)	Vaud	vz	134	45
Mécanique	Fribourg	vz	80	27
Mécanique	Genève	vz	47	16
Mécanique	Neuchâtel	vz	39	13
Mécanique	Valais	vz	48	16
Mécanique	Vaud	vz	47	16
Mécanique	Vaud	bb	42	11
Microélectronique	Vaud	vz	82	27
Microtechnique	Genève	vz	47	16
Microtechnique	Neuchâtel	vz	71	24
Microtechnique	Vaud	vz	76	25
Physique appliquée	Genève	vz	17	6
Betriebsökonomie	Valais	vz	34	11
Economie d'entreprise	Fribourg	vz	83	28
Economie d'entreprise	Fribourg	bb	108	27
Economie d'entreprise	Genève	vz	89	30
Economie d'entreprise	Genève	bb	101	25
Economie d'entreprise	Neuchâtel	vz	147	49
Economie d'entreprise	Neuchâtel	bb	78	20
Economie d'entreprise	Valais	vz	117	39
Economie d'entreprise	Valais	bb	77	19
Economie d'entreprise	Vaud	vz	150	50
Economie d'entreprise	Vaud	bb	123	31
Hôtellerie/restauration	Lausanne, EHL	vz	819	273
Information et docum.	Genève	vz	126	42
Informatique de gestion	Genève	vz	99	33
Informatique de gestion	Neuchâtel	bb	33	17
Informatique de gestion	Valais	vz	161	54
Informatique de gestion	Vaud	bb	34	11
<u>Berner Fachhochschule BFH</u>				
Architektur	Burgdorf	vz	73	24
Architektur	Bern, HTA	bb	68	17
Architektur	Biel, HTA	vz	51	17
Bauingenieurwesen	Burgdorf	vz	64	21
Bauingenieurwesen	Bern, HTA	bb	0	0
Haustechnik	Bern, HTA	bb	3	1
Holztechnik	Biel, Holz	vz	99	33
Konservierung/Rest.	Bern, HGKK	vz	48	16
Visuelle Kommunikation	Bern, HGKK	vz	29	15
Informatik	Bern, HTA	bb	168	42
Informatik	Biel, HTA	vz	209	70
Informatique	Saint-Imier	vz	52	17
Agrarwirtschaft	Zollikofen	vz	50	17
Internat. Landwirtschaft	Zollikofen	vz	40	13
Milchwirtschaft	Zollikofen	vz	12	4
Pflanzenproduktion	Zollikofen	vz	40	13
Tierproduktion	Zollikofen	vz	44	15
Automobiltechnik	Biel, HTA	vz	88	29
Chemie	Burgdorf	vz	38	13
Electrotechnique	Saint-Imier	vz	26	9
Elektrotechnik	Burgdorf	vz	100	33

Elektrotechnik	Bern, HTA	bb	59	15
Elektrotechnik	Biel, HTA	vz	101	34
Maschinenbau	Burgdorf	vz	56	19
Maschinenbau	Bern, HTA	vz	52	13
Maschinenbau	Biel, HTA	vz	52	13
Mécanique	Saint-Imier	vz	19	6
Microtechnique	Saint-Imier	vz	26	9
Mikrotechnik	Biel, HTA	vz	67	22
Betriebsökonomie	Bern, HSW	vz	205	68
Betriebsökonomie	Bern, HSW	bb	165	55
Betriebsökonomie	Bern, PHW	bb	133	44

Fachhochschule Zentralschweiz FHZ

Architektur	HTA	vz	68	23
Architektur	HTA	bb	49	12
Bauingenieurwesen	HTA	vz	74	25
Bauingenieurwesen	HTA	bb	0	0
Heizung-Lüftung-Klima	HTA	vz	69	23
Heizung-Lüftung-Klima	HTA	bb	0	0
Informatik	HTA	vz	81	27
Informatik	HTA	bb	42	11
Elektrotechnik	HTA	vz	146	49
Elektrotechnik	HTA	bb	0	0
Maschinentechnik	HTA	vz	106	35
Maschinentechnik	HTA	bb	0	0
Wirtschaftskommuni-kation	HSW	vz	54	54
Betriebsökonomie	HSW	vz	244	81
Wirtschaftsinformatik	HSW	vz	158	53
Produkt-/Industriedesign	HGK	vz	26	9
Visuelle Kommunikation	HGK	vz	92	31

Fachhochschule Ostschweiz FHO

Bauingenieurwesen	Chur	bb	37	9	
Bauingenieurwesen	Rapperswil	vz	70	23	
Ingenieur-Architektur	St. Gallen	vz	38	13	
Ingenieur-Architektur	St. Gallen	bb	7	2	
Landschaftsarchitektur	Rapperswil	vz	88	29	
Raumplanung	Rapperswil	vz	52	17	
Informatik	St. Gallen	vz	0	0	
Informatik	St. Gallen	bb	11	3	
Informatik	Rapperswil	vz	196	65	
Telecom/Telekommunikation	Chur	vz	52	17	
Chemie	Chur	bb	2	1	
Elektrotechnik	Chur	bb	0	0	auslaufend
Elektrotechnik	St. Gallen	vz	0	0	
Elektrotechnik	St. Gallen	bb	14	4	
Elektrotechnik	Rapperswil	vz	162	54	
Maschinenbau	Chur	bb	0	0	auslaufend
Maschinenbau	St. Gallen	vz	0	0	
Maschinenbau	St. Gallen	bb	13	4	
Maschinenbau	Rapperswil	vz	118	39	
Mechatronik-Ingenieurw.	St. Gallen	vz	21	11	neu
Mechatronik-Ingenieurw.	St. Gallen	bb	123	62	neu
Prozess-/Anlagentechn.	Chur	bb	51	13	
Systemtechnik	Buchs	vz	275	92	
Betriebsökonomie (Grundlehrgang)	Chur	vz	108	36	
Betriebsökonomie (Vertiefungslehrgang Tourismus)	Chur	vz	16	16	
Betriebsökonomie	Chur	bb	53	18	

Betriebsökonomie	St. Gallen	vz	204	68	
Betriebsökonomie	St. Gallen	bb	73	18	
Information + Dokumentation	Chur	vz	63	21	
Wirtschaftsinformatik	St. Gallen	vz	48	24	neu
Mechatronik	St. Gallen	vz	0	0	alt
Mechatronik	St. Gallen	bb	13	4	alt
<u>Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW</u>					
Architektur	Aargau	vz	9	3	auslaufend
Architektur	beide Basel	vz	80	27	4 Jahre
Bauingenieurwesen	Aargau	vz	11	3	
Bauingenieurwesen	beide Basel	vz	44	15	
Geomatik	beide Basel	vz	47	15	
Industrial design	Aargau	vz	63	21	
Innenarchitektur	beide Basel	vz	48	16	
Produkt-/Industriedesign	beide Basel	vz	39	13	
Visuelle Kommunikation	beide Basel	vz	57	19	
HyperWerk	beide Basel	vz	70	23	
Angewandte Informatik	beide Basel	vz	110	37	
Informatik	Aargau	vz	135	45	
Informatik/Telekommunikation	Solothurn	vz	48	16	
Informatik/Telekommunikation	Solothurn	bb	65	16	
Chemie	beide Basel	vz	67	23	
Elektronik/Automation	Solothurn	vz	33	11	
Elektronik/Automation	Solothurn	bb	26	7	
Elektrotechnik	Aargau	vz	96	32	
Elektrotechnik	beide Basel	vz	69	23	
Maschinen-/Betriebstech.	Solothurn	vz	32	11	
Maschinen-/Betriebstech.	Solothurn	bb	48	12	
Maschinenbau	Aargau	vz	72	24	
Maschinenbau	beide Basel	vz	90	30	
Mechatronik	beide Basel	bb	40	13	
Betriebsökonomie	Aargau	vz	200	67	
Betriebsökonomie	beide Basel	vz	196	65	
Betriebsökonomie	beide Basel	bb	131	43	
International Business Management IBM	beide Basel	vz	60	20	
Betriebsökonomie	Solothurn	vz	148	49	
Betriebsökonomie	AKAD-Aargau	bb	179	59	
Wirtschaftsinformatik	Solothurn	vz	80	27	
Bauprozessmanagement	Aargau	vz	33	17	
<u>Zürcher Fachhochschule ZFH</u>					
Architektur	ZHW	vz	218	73	4 Jahre
Architektur	HSZ-T	bb	36	12	
Bauingenieurwesen	ZHW	vz	49	16	
Bauingenieurwesen	HSZ-T	bb	28	7	
Film/Video	HGKZ ¹²¹	vz	40	13	
Fotografie	HGKZ	vz	63	21	Fussnote ¹¹²
Industrial design	HGKZ	vz	62	21	Fussnote ¹¹²
Innenarchitektur	HGKZ	vz	33	11	auslaufend
Modegestaltung	HGKZ	vz	47	16	Fussnote ¹¹²
Neue Medien	HGKZ	vz	29	10	Fussnote ¹¹²
Textilgestaltung	HGKZ	vz	23	8	Fussnote ¹¹²
Theorie der G+K	HGKZ	vz	37	12	Fussnote ¹¹²

¹²¹ Studiendauer 3-5 Jahre, Basis für Durchschnittsberechnung = 3 Jahre.

Visuelle Gestaltung	HGKZ	vz	60	20	Fussnote ¹¹²
Wiss. Illustration	HGKZ	vz	20	7	Fussnote ¹¹²
Fachjournalismus u. Unternehmenskommunikation	ZHW	vz	164	82	
Datenanalyse/Prozessdes.	ZHW	bb	53	18	
Informatik	HSZ-T	vz	141	35	
Informationstechnologie	ZHW	vz	103	34	
Kommunik.-Informatik	ZHW	vz	355	118	
Biotechnologie	HSW	vz	84	28	
Lebensmitteltechnologie	HSW	vz	87	29	
Hortikultur (Obst-Wein- und Gartenbau)	HSW	vz	53	18	
Oenologie	HSW	vz	12	4	auslaufend
Facility Management (Oekotrophologie)	HSW	vz	65	22	
Chemie	ZHW	vz	103	34	
Elektrotechnik	THW	vz	130	43	
Elektrotechnik	HSZ-T	bb	84	21	
Maschinenbau	ZHW	vz	140	47	
Maschinenbau	HSZ-T	bb	62	16	
Betriebsökonomie	ZHW	vz	602	201	
Betriebsökonomie	HSZ-W	bb	998	251	
ESBM	ZHW	vz	0	0	
Oekotrophologie	ZHW	vz	67	22	
Wirtschaftsinformatik	HSZ-W	bb	95	48	seit 2000/01
<u>Fachhochschulgliederung noch offen</u>					
Informatik	Fern-FH Brig	bb	34	17	
Techn. Betriebswirtschaft (neu: Wirtschaftsingenieurwesen)	Fern-FH Brig	bb	17	4	
Wirtschaftsinformatik	Fern-FH Brig	bb	34	9	
Betriebsökonomie	Fern-FH Brig	bb	33	17	