

## In der Weiterbildung wird sich Qualität durchsetzen

**D**ie Weiterbildung ist ein prosperierender Markt mit einem geschätzten Marktvolumen von 5,3 Milliarden Franken. Bildungspolitische Reformen, hohe Medienpräsenz des Themas Bildung und die starke Veränderung der Berufswelt durch die Globalisierung sowie der Investitionswille von Firmen und Personen in die Bildung lassen diesen Markt trotz Wirtschaftskrise – oder erst recht – weiterhin wachsen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Weiterbildungsmarkt stark fragmentiert, wenig reglementiert und qualitätsmässig kaum kontrolliert ist. Über 3'000 Angebote mit verschiedensten Titeln öffentlich-rechtlicher und privater, nationaler und internationaler Anbieter stehen zur Auswahl. Die Vielfalt führt trotz moderner Kommunikationsmittel nicht zu besserer Transparenz.

Der Know-how Transfer in die Weiterbildung ist – neben Ausbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistung – ein gesetzlicher Grundauftrag der Fachhochschulen. Dieses Geschäftsfeld wird deshalb intensiv bearbeitet. Nicht immer stehen bei den Angeboten das Kundenbedürfnis oder ein ausgewogenes Preis-Leistungsverhältnis im Vordergrund. Dies äussert sich etwa in einem ungenügenden Mix von Lehr- und Lernmethoden, in einem inkohärenten Curriculum, in qualitativ mangelhaften Unterlagen, im Einsatz von motivierten und praxisnahen, aber didaktisch-methodisch ungenügend ausgebildeten Lehrkräften, in einer tiefen Teilnehmerzahl oder in der grossen Zahl von «sur dossier» Zulassungen von Teilnehmenden, welche die gesetzlich geregelten Bedingungen nicht erfüllen.

Auf der Seite der Studierenden ist die Lage oft auch unklar. Ist der Abschluss wichtiger oder das erarbeitete Wissen und Können? Da die überwiegende Mehrzahl der Studierenden die Weiterbildung berufsbegleitend – aber ohne Arbeitszeitreduktion – absolviert, wird der Faktor Zeit



**PROF. ANDRÉ HAELG**  
Leiter des Ressorts Weiterbildung  
an der ZHAW und Leiter der ZHAW  
School of Management and Law

**«Die Leistungen im Weiterbildungsmarkt haben durch die direkte Vernetzung mit der Wirtschaft grosse Auswirkungen auf die Reputation der Hochschule.»**

zu einer wesentlichen Rahmenbedingung. Das notwendige Selbststudium des Basiswissens, von vertiefenden Unterlagen oder von fremdsprachigen Fallstudien wird oft vernachlässigt und wenig geschätzt. Aus Zeitgründen wird die Vermittlung von Informationen im lockeren Frontalunterricht bevorzugt. Hier gilt es, einen angemessenen Modus zu finden zwischen der Behandlung der Teilnehmenden als Kunden und gleichzeitig als Studierende. Obwohl die Teilnehmenden für die Weiterbildung bezahlen, müssen sie korrigiert werden dürfen. Ansonsten besteht die

Gefahr der Käuflichkeit der Titel.

Ein weiteres Spannungsfeld, insbesondere bei den Master of Advanced Studies (MAS), eröffnet sich bei der Erstellung der Abschlussarbeit, der so genannten «Masterthesis». Trotz praxisorientierten Unterrichts muss die Masterthesis eine wissenschaftliche Arbeit sein. Dass dies Sinn macht, davon müssen die Studierenden oft überzeugt werden. Dabei führen wissenschaftliche Grundsätze wie systematisches Vorgehen, Problemeingrenzung und klare Zieldefinierung auch bei beruflichen Herausforderungen zu einem besseren Ergebnis.

Der Fachhochschulrat lässt die MAS-Angebote in der ZFH hinsichtlich Fokussierung und Qualität überprüfen. Aus der Sicht der ZHAW ist dies sehr erfreulich. Auch wenn die ZHAW-Departemente in der Entwicklung ihrer Strategien eine möglichst grosse Autonomie haben müssen, weil die Teilmärkte und Kundensegmente deutliche Unterschiede aufweisen, sind einheitliche Qualitätsstandards in der Weiterbildung nötig. Die Leistungen im Weiterbildungsmarkt haben wegen der direkten Vernetzung mit der Wirtschaft und Gesellschaft bedeutende Auswirkungen auf die Reputation der Hochschule.

Die ZHAW möchte das Qualitätsmanagement für die Weiterbildung weiter ausbauen mit dem Ziel, einen grösseren Nutzen für die Teilnehmenden zu generieren. Dazu gehören neue Lehr- und Lernmethoden, der verstärkte Einsatz von Blended- und E-Learning-Mitteln, die zielgerichtete Fortbildung der Lehrkräfte in didaktischer Hinsicht und die engere Vernetzung der Teilnehmenden mit der scientific und business community. Notwendig ist auch, dass von den Teilnehmenden und Studierenden das nötige Engagement eingefordert wird, selbst wenn dies kurzfristig zu einem Rückgang der Teilnehmenden führen kann. Qualität, geleistet und gefordert, wird sich aber langfristig auszahlen. ■

# HFKG – Ein Gesetz zur Förderung der Hochschulen?

In der Schweiz soll ein neues Hochschulgesetz erlassen werden. Die Autonomie der Hochschulen wird gross geschrieben. Aber wird diese durch das vorgesehene Gesetz wirklich gefördert?



**WERNER INDERBITZIN**  
Gründungsrektor ZHAW

Gleichzeitig sind bei der detaillierten Ausgestaltung, wie sie in den nächsten Monaten in den Räten erfolgen wird, nach Kräften die Anliegen der Hochschulen einzubringen, auf dass ein Gesetz entsteht, welches für die Hochschulen gestaltet wird, und nicht umgekehrt!

## Schaffung eines Hochschulraums von hoher Qualität

Die Verfassung erwähnt die hohe Qualität und Durchlässigkeit des Bildungsraumes Schweiz. In der Botschaft zum HFKG wird davon gesprochen, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden für einen wettbewerbsfähigen Schweizer Hochschulraum von hoher Qualität.

- Konkret heisst dies, dass die Schweiz
- ein international kompetitives Hochschulsystem erhalten und weiter entwickeln soll,
  - die Qualität im Hochschulbereich gewährleisten soll und
  - die finanziellen Mittel so eingesetzt werden, dass sie den grösstmöglichen Nutzen für die Gesellschaft stiften.

Das HFKG geht richtigerweise von autonomen Hochschulen aus. Universitäre Hochschulen und Fachhochschulen werden gleich behandelt. Im Weiteren verpflichtet sich der Bund zu festen

Realisierung dieses Hochschulraumes vorgezeichnet. Er ist geprägt von der real existierenden Welt der Eidgenossenschaft und von Erfahrungen und Enttäuschungen in der Vergangenheit, etwa dem 1973 am Ständemehr gescheiterten Bildungsartikel. Es ist ein typisch schweizerischer Weg, der eine Balance aller Kräfte und Interessen anstrebt. Aus der Sicht der Fachhochschulen ist die im neuen Gesetz vorgeschlagene Regulierung im Grundsatz zu begrüssen und zu unterstützen.

**B**und und Kantone haben sich Grosses vorgenommen. Auf der Basis des im Mai 2006 mit grossem Mehr von Volk und Ständen angenommenen Verfassungsartikels werden mit dem Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz die Eckwerte des schweizerischen Hochschul- und Bildungsraumes gesetzt. Das HFKG sieht eine einheitliche Rechtsgrundlage und gleiche Finanzierungsregeln für alle Hochschulen vor: Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen.

## Langer, typisch schweizerischer Weg

Durch die gemeinsame Verantwortung von Bund und Kantonen ist ein aufwändiger, langer (und langsamer) Weg für die

Wettbewerb lediglich vier Mal genannt, während die Begriffe Planung und Koordination weit über dreissig Mal erwähnt werden. Planung und Koordination an sich ist nichts Nachteiliges. Entscheidend ist die Art und Weise, wie sie umgesetzt wird. Planung und Steuerung muss

**«Autonomie und Wettbewerb werden nur vier Mal genannt, Planung und Koordination weit über dreissig Mal.»**

grundsätzlich über die Durchsetzung von allgemein und international anerkannten Qualitätsstandards geschehen sowie durch die richtigen Anreize bei der Finanzierung. Beide Aspekte sind im HFKG grundsätzlich richtig vorbereitet.

Mit dem HFKG werden die heute bestehenden zahlreichen Organe der Hochschulsteuerung gestrafft und zusammengefasst. Dies ist in hohem Masse zu begrüssen, gibt es doch aufgrund der historischen Entwicklungen Parallelorgane bei den universitären Hochschulen und den Fachhochschulen, durch die Sonderstellung der Pädagogischen Hochschulen teilweise gar eine Dreifachführung (so etwa bei den Rektorenkonferenzen). Bei näherem Zusehen entpuppen sich allerdings diese im HFKG vorgesehenen Zusammenfassungen als neue Organe mit sehr grosser Reichweite und

zahlreichen Teilnehmenden, so dass sie – in der vom Gesetz vorgesehenen Ausgestaltung – kaum funktionsfähig sein werden.

## Wichtige Felder werden nicht angepackt

Zu beachten ist auch, dass das HFKG bestimmte wichtige Felder nicht anpackt. Für eine hohe Qualität im Hochschulwesen sind die Studierenden von zentraler Bedeutung: Wie werden sie selektioniert für eine Hochschulausbildung? Was tragen sie finanziell bei (Studiengebühren) und wie werden sie unterstützt (Stipendien und Darlehen)? Ebenso wichtig für die Qualität ist der Wettbewerb unter den Hochschulen. Dazu äussert sich das Gesetz in der Auflistung von Zielen in Art. 3 lediglich einmal in einem Katalog von insgesamt neun Zielen.

Das HFKG verfolgt keine grundlegenden Änderungen der Hochschulpolitik von Bund und Kantonen. Es geht um eine pragmatische Fortentwicklung der bisherigen Anstrengungen. Dies ist aufgrund der jahrzehntelangen Erfahrungen verständlich und richtig. In diesem Sinne ist der Entwurf auch zu unterstützen. Allerdings ist sehr zu wünschen, dass in den parlamentarischen Beratungen noch Veränderungen vorgenommen werden, welche die Hochschulen in ihrer Entwicklung unterstützen und fördern und nicht das Heil in einer übermässigen «planification» suchen. Das müsste bedeuten, dass der Gedanke des Wettbewerbs unter den Hochschulen verstärkt wird, die Organe verschlankt und die planwirtschaftlichen Eingriffe in die Hochschulautonomie eliminiert werden.

Beitragsätzen. Dies sind grundsätzlich gute Ansätze für den neuen Hochschulraum Schweiz. Zu begrüssen ist auch, dass institutionelle Akkreditierungen vorgesehen werden und damit die Fachhochschulen aus den Fängen der Bürokratie entlassen werden, wenn es um die Bewilligung von Studienprogrammen/ Studiengängen geht.

Entscheidend wird sein, wie die im HFKG festgeschriebene Maxime der Koordination und Planung umgesetzt wird. Werden eher grobe Leitplanken für das Spielfeld gesetzt, innerhalb derer die Hochschulen in einem geregelten Wettbewerb sich um Höchstleistungen bemühen? Oder verstehen sich die wichtigen Organe – der Hochschulrat und die Hochschulkonferenz – als zentrale Planungsbehörde, die – zusammen mit der Rektorenkonferenz – im Detail die Entwicklung des Hochschulsystems steuern?

## Spannungsfeld zwischen Steuerung und Autonomie der Hochschulen

Man darf nicht übersehen, dass zwischen dem Prinzip autonomer Hochschulen und dem Bestreben, zu koordinieren und zu planen, ein Spannungsfeld besteht. Die Botschaft zur Einführung des HFKG betont zu Recht die Bedeutung von autonomen Hochschulen. Auch im Gesetzestext finden sich Hinweise auf die Autonomie der Hochschulen und deren Bedeutung. Allerdings ist nicht zu übersehen, dass nun im überarbeiteten Gesetzestext zahlreiche Hinweise auf die Notwendigkeit der Koordination und Planung des Hochschulsystems vorhanden sind. So werden die Begriffe Autonomie und

die Ausrichtung von Beiträgen abhängig gemacht von den Forschungsleistungen und dem Anteil an Drittmitteln. Im Weiteren verpflichtet sich der Bund zu festen Beitragsätzen.

Das Gesetz sieht vor, dass künftig eine Hochschulkonferenz, zusammengesetzt aus den Vorstehern der Bildungsdirektionen aller Kantone und dem zuständigen Bundesrat – ein Gremium mit 27 stimmberechtigten Mitgliedern – die wesentlichen Entwicklungen steuert. Der Ausschuss der Hochschulkonferenz besteht aus vierzehn Mitgliedern der Regierungen der Hochschulkantone und dem zuständigen Bundesrat. Diese Gremien würden insbesondere über die

Koordination in den kostenintensiven Bereichen befinden. Der Rektorenkonferenz gehören alle Rektoren von ETH, Universitäten, Fachhochschulen und pädagogischen Hochschulen an.

Neben Grundsätzen der Hochschulautonomie finden sich im jetzigen Vorschlag zum Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz auch Elemente einer alten planwirtschaftlichen Denkweise. So etwa im Artikel 26, der einseitig für die Fachhochschulen vorsieht, dass der Hochschulrat «Grundsätze für das Angebot an Studienprogrammen, insbesondere für die erforderlichen Berufsqualifikationen auf der ersten und zweiten Studienstufe» erlässt.

## Was Sie über das HFKG wissen müssen

Voraussichtlich in der kommenden Wintersession behandeln National- und Ständerat ein neues Gesetz für die Hochschulen, das den etwas umständlichen Namen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) trägt, das nach einer breit angelegten Vernehmlassung in überarbeiteter Form vorliegt. Derzeit beraten die Bildungskommissionen des Ständerats und des Nationalrats darüber. Mit dem Gesetz soll ein einheitlicher Hochschulraum Schweiz geschaffen werden, in dem einerseits die Finanzierung und andererseits die Weiterentwicklung von Universitäten und Fachhochschulen geregelt ist. Es setzt klare und für alle gleiche Standards der Akkreditierung und bestimmt

die Organe, welche für die Steuerung und Koordination der Hochschulentwicklung verantwortlich sind. Dabei ist zu beachten, dass die Umsetzung des HFKG nicht bereits durch die Verabschiedung im eidgenössischen Parlament geschieht, sondern dass es im Weiteren einer Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen Bund und Kantonen sowie eines neuen Konkordates zwischen den Kantonen bedarf. Bei der Finanzierung werden für die universitären und die Fachhochschulen gleiche Regeln gesetzt. In der Lehre werden Referenzkosten zum Schlüsselfaktor, ein System das den Fachhochschulen bestens bekannt ist und neu für die Universitäten (ohne ETH) eingeführt wird. In der Forschung wird