

## Mitwirkung – Eine Chance für die Hochschulen

In den letzten zehn Jahren wurde den Hochschulen mit Leistungsaufträgen von Bund und Kantonen wachsende Autonomie gegeben<sup>1</sup>. Dies ging einher mit zunehmenden Rechenschaftspflichten der öffentlichen Hochschulen gegenüber ihren Geldgebern. Insbesondere die neu gegründeten pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen müssen sich neuen Organisationsstrukturen anpassen, um die Wirkung ihrer Leistung in Lehre und Forschung gegenüber den politischen Entscheidungsträgern und der Öffentlichkeit zu rechtfertigen.

Die Entlassung der Hochschulen in die Mündigkeit des eigenständigen Handelns hat zur Folge, dass sich die Verantwortung und die Aufgaben der Hochschulangehörigen<sup>2,3</sup>,

stark verändern; ebenso hat sich die Mitwirkung bei Hochschulgeschäften stark verändert. Die Entwicklung der Mitwirkung an Hochschulen unter den sich verändernden Organisationsstrukturen und -prozesse ist bis heute nicht systematisch untersucht worden. Ein Anfang wurde 2010 gemacht mit der in Auftrag gegebenen Gesamtdarstellung der Mitwirkungsrechte<sup>4</sup> an den Fachhochschulen.

Die Hochschulen müssen vermehrt Prozesse der Strategiebildung, Entscheidungsfindung und Qualitätssicherung weiterentwickeln, um ihre Ziele und deren Umsetzung nachhaltig und überprüfbar zu machen<sup>5</sup>. Hier ist die auf den jeweiligen Kompetenzen der Hochschulangehörigen sowie Studierenden basierende Mitwirkung auf allen Ebenen eine Chance

für die Hochschule, ihre Qualitätskultur im Dialog voranzutreiben. Denn die Akteure (Dozierende, Mittelbau und technisch/administrative Personal) an den Hochschulen generieren den Mehrwert für die Studierenden<sup>6</sup>.

Zum Gelingen einer wirkungsvollen Mitwirkung müssen alle Angehörigen der Hochschulen einbezogen werden. Dazu gehören folgende Gelingensbedingungen:

- Die Mitwirkung in einer Hochschule legitimiert sich nach Innen und nach Aussen nur durch eine selbstverwaltete und gewählte Mitwirkungsorganisation.

*Fortsetzung auf Seite 2*

## Participation – une chance pour les hautes écoles

Au cours de la dernière décennie, les mandats de prestations délivrés par la Confédération et les cantons ont contribué à donner de plus en plus d'autonomie aux hautes écoles.<sup>1</sup> Dans le même temps, les hautes écoles publiques ont été davantage obligées de rendre compte de leurs activités auprès de leurs bailleurs de fonds. Les nouvelles hautes écoles pédagogiques et hautes écoles spécialisées, en particulier, ont dû s'adapter à de nouvelles structures organisationnelles pour justifier leur engagement en matière d'enseignement et de recherche auprès des autorités politiques et du grand public.

Cette récente autonomie des hautes écoles modifie fondamentalement les responsabilités et les tâches de leurs membres<sup>2,3</sup>, de même que les modalités de participation. L'impact des changements apportés aux

structures et processus organisationnels sur le développement de la participation au sein des hautes écoles n'a pas été systématiquement étudié jusqu'ici, à l'exception d'un projet, mandaté en 2010, qui avait pour objectif une représentation globale du droit de participation<sup>4</sup> dans les hautes écoles spécialisées.

Les hautes écoles doivent développer davantage de processus stratégiques et décisionnels ainsi que des systèmes d'assurance qualité pour assurer la durabilité et le contrôle de leurs objectifs et des mesures mises en œuvre pour les atteindre.<sup>5</sup> Dans ce contexte, la participation – motivée par les compétences – constitue une chance d'améliorer et de promouvoir la culture de qualité par le biais du dialogue et de la participation de tous les membres de la haute école concernée,

étudiant-e-s compris. N'oublions pas qu'au sein des hautes écoles, ce sont les enseignant-e-s, le corps intermédiaire ainsi que le personnel administratif et technique qui génèrent une plus-value pour les étudiant-e-s.<sup>6</sup>

Pour garantir une participation efficace, il est impératif que tous les membres des hautes écoles s'engagent. Les conditions suivantes doivent, entre autres, être remplies:

- Seule une organisation de participation élue et indépendante peut légitimer, à l'interne comme vers l'extérieur, la participation au sein d'une haute école.
- La participation doit faire l'objet d'un soutien financier suffisant de la part de la haute école.

*suite page 3*

- Mitwirkung muss von der Hochschule durch ausreichende Ressourcen unterstützt werden
- Mitsprache und Mitentscheidung in allen Hochschulgremien und -prozessen durch gewählte Mitglieder der Mitwirkungsorganisation ist eine Selbstverständlichkeit.
- Die Mitwirkungsorganisation hat Zugang zu allen relevanten Informationen (Corporate Governance<sup>7</sup>).
- Die Mitwirkungsorganisation kann auf allen Führungsebenen eigene Anträge einbringen, die auch zu Veränderungen führen können, d.h. erfolgreich sind. Eine Mitwirkung ohne Erfolg ist keine Mitwirkung!

Leider wird der Zuwachs an institutioneller Autonomie und die damit verbundene Messbarkeit der Leistung der Hochschule von den Geldgebern als Top-Down-Ansatz verstanden, der häufig die individuelle Autonomie und letztlich die Mitwirkung der Forschenden und Lehrenden einschränkt. Die Mitwirkung bezieht sich häufig nur auf operative Entscheidungen; bei strategischen Entscheidungen besteht häufig keine Mitwirkung.

*swissfaculty* stellt fest, dass Mitwirkung an den Hochschulen vor allem dort gut funktioniert, wo sie seit längerem verankert ist. Was bei den traditionellen universitären Hochschulen überwiegend gut geregelt ist, wird bei den jüngeren Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sehr unterschiedlich und teilweise unbefriedigend gehandhabt.

Expertenorganisationen können ihr Potenzial ohne breiten Miteinbezug der Mitarbeitenden nicht entfalten. Mitbestimmung ist daher für Hochschulen ein zentrales Element der Weiterentwicklung. Mitwirkung zählt zu den Prüfkriterien bei der Akkreditierung der Hochschulen. Das HFKG fordert im Art. 30.1.a.4, dass die Qualitätssicherung gewährleisten muss, dass «den Hochschulangehörigen angemessene Mitwirkungsrechte zustehen». *swissfaculty* erachtet eine für die ganze Schweiz geltende «good practice», die sich nicht bloss auf Mitsprache, sondern auf Mitbestimmung bezieht, als zielführend.

*swissfaculty* ersuchte deshalb im Oktober 2017 die Schweizerische Hochschulkonferenz, Empfehlungen so zu formulieren, dass die Hochschulen Expertise und Stärke durch die Zusammenarbeit und die Nutzung des Potenzials aller Beteiligten und Betroffenen erhalten und ausbauen können – zu Gunsten einer hohen Qualität in Lehre und Forschung.<sup>8</sup>



Norbert Hofmann, Prof. Dr., ist Vizepräsident des Verbandes der Fachhochschuldozierenden Schweiz fh-ch und Gründungsmitglied von *swissfaculty*. Er ist Dozent und Experte in thermo-mechanischer und Giess-Simulation am Institut für Thermo- und Fluid-Engineering der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. In der Verhandlungskommission GAV der FHNW vertritt er die Sektion fh-ch-nw.

Le Prof. Dr Norbert Hofmann, vice-président de l'Association des professeurs des hautes écoles spécialisées suisses fh-ch, est membre fondateur de *swissfaculty*. Il est enseignant et expert en simulation de moulage et thermomécanique à l'Institut d'ingénierie thermique et des fluides de la haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse FHNW, et représente la section fh-ch-nw au sein de la commission de négociations qui fait partie de la convention collective de travail de cette dernière.

<sup>1</sup> Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG), Art. 5, Ab. 1: «Der Bund achtet auf die von den Trägern gewährleistete Autonomie der Hochschulen sowie auf die Grundsätze der Freiheit und der Einheit von Lehre und Forschung», 2015

<sup>2</sup> «Der Mittelbau an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen», Situationsanalyse auf der Basis einer repräsentativen Befragung, Ch. Böckelmann, C. Erne, A. Kölliker, M. Zölch, 2012

<sup>3</sup> «Laufbahnen an Fachhochschulen – Carrières dans les hautes écoles spécialisées 2017», Schlussbericht, *swissuniversities* Kammer FH, 2017

<sup>4</sup> «Bologna-Report Fachhochschulen 2010», Stand der Umsetzung der Bologna-Reform an den Fachhochschulen, Hmv-consulting GmbH, 2010

<sup>5</sup> «Leistungsmessung und Qualitätssicherung in der Wissenschaft», SWTR Schrift 3/2013

<sup>6</sup> Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsrichtlinien HFKG), Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung, 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen Abschnitt 3.4

<sup>7</sup> Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsrichtlinien HFKG), Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung, 2. Bereich: Governance Abschnitt 2.3, 28. Mai 2015

<sup>8</sup> Antrag *swissfaculty* zur Formulierung von Empfehlungen für die Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen vom 9. Oktober 2017, publiziert im fh-ch Bulletin 02/2017

- Le droit de parole et de participation aux décisions pour les membres élus de l'organisation de participation doit impérativement être garanti dans toutes les instances et tous les processus de la haute école.
- L'organisation de participation doit avoir accès à toutes les informations pertinentes (Corporate Governance<sup>7</sup>).
- L'organisation de participation peut présenter ses propres motions à tous les niveaux directionnels, même si cela implique certains changements qui témoigneront de leur succès. En effet, une participation sans succès n'aurait aucune raison d'être!

Malheureusement, l'accroissement de l'autonomie institutionnelle ainsi que la mesurabilité des prestations de la haute école qui y est liée sont trop souvent compris par les bailleurs de fonds comme un principe applicable «du haut vers le bas», ce qui limite l'autonomie individuelle et, finalement, la participation des chercheur-euse-s et des enseignant-e-s. La participation se résume encore trop fréquemment aux décisions opérationnelles et n'a pas sa place lors des décisions stratégiques.

*swissfaculty* constate que la participation dans les hautes écoles est surtout effective lorsqu'elle est ancrée depuis longtemps. Bien réglée au sein des hautes écoles universitaires traditionnelles, elle est souvent perçue différemment et parfois traitée de manière insatisfaisante par les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques récemment créées.

Les organisations d'expert-e-s ne peuvent développer leur potentiel sans impliquer, à une large échelle, les collaborateur-trice-s. De ce fait, la participation constitue un élément central du développement des hautes écoles. La participation est l'un des critères à remplir lors de l'accréditation d'une haute école. Dans son article 30.1.a.4, LEHE stipule l'existence d'un système d'assurance de la qualité garantissant «un droit de participation approprié des personnes relevant de l'institution». *swissfaculty* estime donc indispensable une «good practice», valable dans toute la Suisse, qui ne se réfère pas uniquement à un droit de parole mais à un droit de participation à la décision.

*swissfaculty* a demandé au Conseil suisse des hautes écoles en octobre de formuler des recommandations visant à consolider et développer l'expertise et la force des hautes écoles par la collaboration et l'exploitation du potentiel de toutes les personnes impliquées – dans l'intérêt d'une haute qualité de l'enseignement et de la recherche.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE), art. 5, paragraphe 1: «La Confédération respecte l'autonomie accordée aux hautes écoles par les collectivités responsables ainsi que les principes de liberté et d'unité de l'enseignement et de la recherche.», 2015

<sup>2</sup> «Der Mittelbau an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen», Situationsanalyse auf der Basis einer repräsentativen Befragung, Ch. Böckelmann, C. Erne, A. Kölliker, M. Zölch, 2012

<sup>3</sup> «Laufbahnen an Fachhochschulen – Carrières dans les hautes écoles spécialisées 2017», Rapport final swissuniversities Chambre HES, 2017

<sup>4</sup> «Bologna-Report Fachhochschulen 2010», Stand der Umsetzung der Bologna-Reform an den Fachhochschulen, Hmv-consulting GmbH, 2010

<sup>5</sup> «Leistungsmessung und Qualitätssicherung in der Wissenschaft», SWTR Schrift 3/2013

<sup>6</sup> Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (Directives d'accréditation LEHE), Standards de qualité pour l'accréditation d'institution, Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services, paragraphe 3.4.

<sup>7</sup> Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (Directives d'accréditation LEHE), Standards de qualité pour l'accréditation d'institution, Domaine 2: Gouvernance, paragraphe 2.3, 28 mai 2015.

<sup>8</sup> Motion de *swissfaculty* sur la formulation de recommandations pour le droit de participation des membres des hautes écoles, 9 octobre 2017. Texte publié dans le Bulletin fh-ch 02/2017

## Management, science ou politique – (Qu'est-ce) Qui dirige la formation des enseignant/e/s?

Journée d'étude de la SSFE 2018: Vendredi, le 16 mars 2018 (09.45–15.15) à la HEP BEJUNE à Bienne.

Interventions de Dr. Christoph Grolimund (aaq), Prof. Dr. Mathias Binswanger (FHNW, université de Saint Gall) und Antoine Mudry (HEP VS), plus discussions en groupes après de courtes contributions des participants concernant leurs expériences avec l'accréditation, un système de qualité, l'évaluation etc.

Plusieurs institutions de formation des enseignant/e/s utilisent le modèle de la European Foundation for Quality Management (EFQM) – qui a décidé d'améliorer ce modèle sous le titre : «business excellence». Nous discuterons le sens ou non-sens de la logique économique introduite dans le domaine de la formation des enseignant/e/s. Non seulement les systèmes de monitoring de qualité, mais aussi la réorganisation des hautes-écoles (LEHE), avec l'introduction de l'accréditation institutionnelle, sont une expression de ce paradigme économique. Notre journée d'études a pour but de mettre en évidence les chances, limites et alternatives de ce paradigme.





## Kooperation der Dozierenden auf Hochschulebene

Die Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden [VSH-AEU](#), der Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz [fh-ch](#) und die Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung [SGL](#), haben 2012 eine [Kooperationsvereinbarung](#) unterzeichnet, um gemeinsame Anliegen gemeinsam zu erarbeiten.

[INFO-12 / September 2017](#)  
[INFO-11 / Juni 2017](#)



### Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

Der VSH-AEU wurde...  
[zur Homepage](#)



### Verband Fachhochschuldozierende Schweiz fh-ch

Der fh-ch wurde 1999 gegründet und...  
[zur Homepage](#)



### Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung SGL

Die SGL wurde...  
[zur Homepage](#)

### Lehre und Forschung als Beruf. Verantwortung und Anstand – universitäre Tugenden?

Das Präsidium des Deutschen Hochschulverbands (DHV) und die Vorstände des Verbandes der Professorinnen und Professoren der österreichischen Universitäten (UPV) und der Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden/Association Suisse des Enseignants-e-s d'Université (VSH-AEU) trafen sich vom 9. bis 11. November 2017 in Basel zu Beratungen und Diskussionen über Lehre und Forschung als Beruf. Verantwortung und Anstand – universitäre Tugenden? Zu diesem Thema fand am 10. November 2017, Universität Basel, eine öffentliche Vortragveranstaltung statt.

### Chance Akkreditierung. Mitwirkung an Fachhochschulen festigen und ausbauen!

Workshop für Hochschulangehörige, organisiert durch fh-ch und durchgeführt in Kooperation mit actionuni (8. November 2017, HKB Bern)

Der Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz fh-ch hat sich in den vergangenen Jahren dafür eingesetzt, dass die «Mitwirkung» ein Kriterium für die Akkreditierung der Hochschulen ist. Die Voraussetzungen sind also für die Dozierenden der Fachhochschulen günstig – müssen aber auch als Chance genutzt werden.

In einem gemeinsamen Workshop konnten wir das Akkreditierungsverfahren kennenlernen und vertieft diskutieren. Im gegenseitigen Austausch unter den Teilnehmenden war es möglich, Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu erfahren, wie wir uns als Experten einbringen können zur Sicherung einer hohen Qualität.

### Management, Wissenschaft oder Politik – Wer oder was steuert die Lehrerinnen- und Lehrerbildung?

Tagung der SGL 2018 vom Freitag, 16. März 2018 an der HEP BEJUNE in Biel

Eine Reihe von Pädagogischen Hochschulen organisiert ihre Qualitätssicherung nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Diese Organisation entwickelt das Modell unter dem Label «business excellence» weiter, was wir zum Anlass nehmen, uns über den Sinn und Unsinn der Business-Logik in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung Gedanken zu machen. Nicht nur das Qualitätsmonitoring, sondern auch die Reorganisation des Hochschulsystems (HFKG) mit der Einführung der institutionellen Akkreditierung folgt ökonomischen Organisations- und Managementmodellen. An der Tagung sollen die Chancen und Grenzen dieses Paradigmas sowie mögliche Alternativen dazu herausgearbeitet werden.