

Pädagogische Hochschule PH FHNW

Aktuelle Handlungsfelder für den Fachhochschulrat

Schlussbericht

Basel, 6. Mai 2014

Inhalt

1.	Management Summary	4
2.	Einleitung	7
3.	Auftrag	7
4.	Vorgehen	8
5.	Rahmenbedingungen der Lehrpersonenausbildung in der Schweiz und im Bildungsraum Nordwestschweiz	9
6.	Themenfelder	11
6.1	Strategische Ausrichtung der PH FHNW	11
6.1.1	Strategische Positionierung	11
6.1.2	Leistungsauftrag Forschung	18
6.1.3	Dritter Zyklus (Promotionsmöglichkeit)	23
6.2	Struktur und Studienbereiche der Ausbildung	25
6.2.1	Curriculare Gestaltung der Bildungsgänge	25
6.2.2	Berufspraktische Ausbildung	32
6.3	Organisation der PH FHNW	36
6.3.1	Örtliche Integration	36
6.3.2	Professurenmodell	39
6.3.3	Vernetzung mit Schulen und Bildungsdepartementen	43
6.3.4	Administration	45
6.4	Personalmanagement	47
6.4.1	Personalanforderung und -gewinnung	47
6.4.2	Personalführung und -entwicklung	50
6.5	Kennzahlen	54
6.5.1	Entwicklung der Studierendenzahlen	54
6.5.2	Finanzen	56
7.	Zusammenfassung und Empfehlungen des PH-Ausschusses	57
7.1	Vorbemerkungen	57
7.2	Entwicklungsstand der PH FHNW	58
7.3	Empfehlungen, die sich an den Fachhochschulrat richten	59
7.3.1	Praxisbezug in Lehre und Forschung	60
7.3.2	Gewichtung und Zusammenspiel von Lehre, Wissenschaft/ Forschung und Praxis	61
7.3.3	Ausrichtung der Ausbildung auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Studierenden.	62
7.3.4	Überkomplexität - Überprüfung der Gesamtorganisation	62
7.4	Empfehlungen, die sich an den Direktionspräsidenten richten	63
8.	Anträge an den Fachhochschulrat	65
9.	Anhang	66
9.1	Liste der Hearingsteilnehmer/innen	66
9.2	Verzeichnis Tabellen und Abbildungen	67
9.3	Informationsquellen	67

1. Management Summary

Der Fachhochschulrat FHNW hat am 9.12.2013 eine Arbeitsgruppe eingesetzt mit dem Auftrag, zu verschiedenen Themen, die bei der Pädagogischen Hochschule zur Diskussion stehen, einen Bericht zu verfassen und allfällige Empfehlungen auszuarbeiten. Unmittelbarer Anlass war die Publikation einer Zufriedenheitsbefragung bei den Mitarbeitenden, die der gewerkschaftlich ausgerichtete Verband der Dozierenden an der PH FHNW (VDNW) im Mai/Juni 2013 ohne Einbezug der Leitung der PH FHNW durchgeführt hatte und deren Resultat er über die Medien publizierte. Das Ergebnis dieser Umfrage nahm der FHR zum Anlass, Zonen festzulegen, denen er besondere Aufmerksamkeit schenken will. Weitere Themen, die im Bericht berücksichtigt werden sollen, haben ihren Ausgangspunkt von Diskussionen in den Parlamenten der Trägerkantone oder im Fachhochschulrat. Insgesamt legte der FHR 13 Themen fest, die im Bericht berücksichtigt werden sollen. Diese lassen sich wie folgt gliedern:

1 Strategische Ausrichtung der PH FHNW

- Strategische Positionierung
- Leistungsauftrag Forschung
- Dritter Zyklus (Promotionsmöglichkeit)

2 Struktur und Studienbereiche der Ausbildung

- Curriculare Gestaltung der Studiengänge
- Berufspraktische Ausbildung

3 Organisation der PH-FHNW

- Örtliche Integration
- Professurenmodell
- Vernetzung mit Schulen und Bildungsdepartementen
- Administration

4 Personalmanagement

- Personalanforderung und -rekrutierung
- Personalführung und –entwicklung

5 Kennzahlen

- Entwicklung der Studierendenzahlen
- Finanzen

Der PH-Ausschuss erarbeitete zu jedem Themenfeld eine Kurzanalyse und definierte für die weitere Bearbeitung Leitfragen. Er führte insgesamt 11 Hearings mit verschiedenen Anspruchsgruppen. Zudem führte der Vorsitzende des PH-Ausschusses mit verschiedenen Personen Einzelgespräche. Der PH-Ausschuss diskutierte die Erkenntnisse an 7 Sitzungen und arbeitete Empfehlungen aus, die sich einerseits an den Fachhochschulrat als strategisches Gremium richten und andererseits an den Direktionspräsidenten als operativ Verantwortlicher für den Betrieb der FHNW.

Aufgrund seiner Abklärungen und Diskussionen kommt der PH-Ausschuss zu einer positiven Einschätzung der Entwicklung der PH FHNW. Der Hochschulleitung ist es gelungen, ein innovatives, fachlich gut begründetes Konzept einer Lehrerinnen- und Lehrerbildung auszuarbeiten und umzusetzen. Sie hat den Auftrag der Tertiarisierung der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung ernst genommen und fordert dies in allen Elementen der Ausbildung auch konsequent ein.

Der PH-Ausschuss geht in seiner Beurteilung der verschiedenen Themenfelder von der Maxime aus, dass die PH FHNW, wie die anderen Hochschulen der FHNW, ihre Legitimation aus ihrer Funktion als tertiäre Bildungsstätte für Berufsleute bezieht. Als solche hat sie eine dreifache Ausrichtung auf Lehre¹, Wissenschaft und Berufspraxis. Lehre, Wissenschaft/ Forschung und Praxis sind als interdependente Trias zu sehen. Sie stehen immer in Bezug zueinander, eine Verselbständigung eines Teils oder eine Hierarchisierung gefährdet das Ganze.

¹ Lehre verstanden als Unterrichtstätigkeit an der Hochschule

Die Strategie der PH FHNW, wie der PH-Ausschuss sie interpretiert, entspricht diesem Grundverständnis. Auch die Strukturen, die Gestaltung der Curricula, die Inhalte der Ausbildung, die Personalpolitik, die Prozeduren und Abläufe, welche die PH FHNW geschaffen hat, entsprechend so, wie sie gedacht sind, dem zentralen Gehalt der Strategie. Bei der Umsetzung durch die Hochschulleitung haben sich die Gewichte in der Trias etwas verschoben. Sie entsprechen nicht mehr in allen Teilen den Vorstellungen des PH-Ausschusses. Es sind dies vier Bereiche, bei denen aus strategischer Sicht Klärungs- und Handlungsbedarf besteht. Der PH-Ausschuss macht vier Empfehlungen, die sich an den Fachhochschulrat richten:

1 Praxisbezug in Lehre und Forschung

In der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern sind Theorie und Praxis keine Gegensätze. Sie stehen aber auch nicht in einem Eins-zu-eins-Umsetzungsverhältnis, was bedeutet, dass professionelles Handeln sich nicht aus erziehungswissenschaftlichen, didaktischen und fachwissenschaftlichen Theorien direkt ableiten lässt. Die pädagogischen Professionen sind eklektisch. Die Lehrenden und Lernenden fügen unterschiedliche Wissensbestände und -formen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und aus der Praxis zusammen. Die Profession Lehrerin und Lehrer beruht also auf Wissenschaft *und* Praxiswissen, die eng aufeinander bezogen sind. In der Ausbildung geht es damit um die Verschränkung von wissenschaftsbasiertem Wissen mit Erfahrungs- und Praxiswissen. Praxiswissen ohne Rückbindung an Theorie und Wissenschaft ist blindes Wissen, theoretisches Wissen ohne Rückbindung an die Praxis trügerisches Wissen. Der PH-Ausschuss ist der Ansicht, dass der Praxisbezug sowohl in der Lehre als auch in der Forschung eingefordert werden muss und die Bezüge konzeptionell verankert sein müssen, damit sie nicht bloss zufällig auftreten. Er empfiehlt deshalb:

Ausarbeitung und Umsetzung eines Konzeptes des Praxisbezugs, das den ganzen vierfachen Leistungsauftrag der PH FHNW umfasst und das die Verantwortlichkeiten klärt.

2 Gewichtung und Zusammenspiel von Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis

Für den PH-Ausschuss ist das Ziel zentral, dass die Trias Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis stets aufeinander bezogen ist: Keine Lehre ohne Forschungs- und Praxisbezug, keine Forschung ohne Bezug zu Lehre und Praxis, keine Praxis ohne Bezug zu Lehre und Forschung. Er erachtet das Verhältnis zwischen Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis mit ihren Interdependenzen heute als nicht ausgewogen und empfiehlt deshalb:

Überprüfung der Strategie auf das Ziel hin, dass Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis immer in einem ausgewogenen Verhältnis eng aufeinander bezogen sind. Zu prüfen sind auch die Organisationsformen, in denen diese Leistungen erbracht werden und die geeignet sind, den Bezug zwischen Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis stärken.

3 Ausrichtung der Ausbildung auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Studierenden

Der PH-Ausschuss gewann aus verschiedenen Voten den Eindruck, dass der Konzeption der Ausbildung ein idealtypisches Bild der Zusammensetzung der Studierendenpopulation zugrunde gelegt wurde, das nicht in allen Teilen der effektiven Zusammensetzung entspricht. Er ist der Ansicht, dass die Studierenden, würden sie besser segmentiert, spezifischer und individueller mit Leistungsangeboten angesprochen werden könnten. Dies könnte zu einer gelenkten, das ganze System entlastenden Modularisierung führen. Der PH-Ausschuss empfiehlt deshalb:

Überprüfung des Ausbildungsangebots und des Modularisierungskonzepts mit dem Ziel, die individuellen Möglichkeiten und Bedürfnisse der Studierenden besser zu berücksichtigen. Prüfung der Abkehr vom Prinzip, dass alle Studierenden an jedem Standort Zugang zu demselben Ausbildungangebot haben müssen.

4 Überkomplexität - Überprüfung der Gesamtorganisation

Der PH-Ausschuss gewann den Eindruck einer überkomplexen Organisation. Verschiedene Organisationsprinzipien durchdringen sich gegenseitig und führen zu schwer handhabbaren Strukturen und Prozessen. Dabei ist jedes Ordnungsprinzip sachlich begründet; in ihrer Kumulation lösen sie Überkomplexität aus. Massgebliche Treiber dafür sind: Modularisierung, Gliederung in Institute, Gliederung in eher kleine Professuren, Gliederung nach Studiengängen, Prinzip einer Flächenhochschule mit einer Gliederung nach geographischen Standorten. Der PH-Ausschuss empfiehlt deshalb:

Auslösung eines Organisationsentwicklungsprozesses im Jahre 2016 mit dem Ziel, die Komplexität der Strukturen und Prozesse an der PH FHNW zu reduzieren. Dabei ist auch zu prüfen, ob die heutige Gliederung der Institute nach Lehrdiplomen zielführend ist.

Der PH-Ausschuss formulierte weitere Empfehlungen, die sich auf die operative Ebene beziehen und sich deshalb an den Direktionspräsidenten FHNW richten, damit er sie in geeigneter Form mit der Leitung der PH FHNW bearbeite. Diese betreffen folgende Themenfelder:

- Dritter Zyklus (Promotionsmöglichkeit)
- Curriculare Gestaltung der Studiengänge
- Berufspraktische Ausbildung
- Örtliche Integration
- Professurenmodell
- Vernetzung mit Schulen und Bildungsdepartementen
- Administration
- Personalanforderung und -gewinnung
- Personalführung und -entwicklung

2. Einleitung

Unmittelbarer Anlass für den vorliegenden Bericht ist die Zufriedenheitsbefragung des Verbands der Dozierenden der PH FHNW (VDNW) bei den Dozierenden der Pädagogischen Hochschule PH FHNW und dessen Diskussion in der Öffentlichkeit, in der PH FHNW und im Fachhochschulrat FHR. Die Umfrage wurde aus gewerkschaftlicher Sicht, entgegen der Empfehlung der PH FHNW, der Mitwirkungsorganisation MOM und des Direktionspräsidiums und ohne deren Unterstützung durchgeführt. Die Erstpublikation der insgesamt kritischen Ergebnisse erfolgte über die Medien und erzielte dadurch Wirkung in der Öffentlichkeit und Politik. Sie setzte die PH FHNW und den FHR in einen Erklärungs- und Legitimationszwang.

Die PH FHNW reagierte darauf mit einem Dialogprozess. Gemäss dessen Konzept sind Dialogveranstaltungen der Hochschulleitung mit den Mitarbeitenden an allen vier Standorten vorgesehen, die Mandatierung von Arbeitsgruppen für strategische Themen sowie interne Aufträge an bestehende Gremien und Organisationseinheiten. Prozessplanung und Prozessteuerung erfolgen gemeinsam mit der Mitwirkungskommission.

Der FHR liess sich vom VDNW und von Lehrerverbänden die Resultate der Umfrage präsentieren, führte eine erste Aussprache und beschloss, um die Diskussion zu versachlichen, die Einsetzung eines Ausschusses, der die den FHR betreffenden Themen zur PH FHNW bearbeitet und dem FHR Einschätzungen und gegebenenfalls Anträge in einem Bericht festhält. Die Befragungsergebnisse können aufgrund von fachlichen und handwerklichen Mängeln bei der Konzeption und der Auswertung der Befragung nicht Grundlage für gut abgestützte Massnahmen des Fachhochschulrates oder der Hochschulleitung sein. Sie bezeichnen jedoch Zonen, die von den Verantwortlichen der PH FHNW und vom FHR eine besondere Aufmerksamkeit verdienen.

3. Auftrag

Bei der Einsetzung des PH-Ausschusses FHR definierte der FHR 13 Themen, die zu bearbeiten sind. Diese lassen sich wie folgt gruppieren:

1 Strategische Ausrichtung der PH FHNW

- Strategische Positionierung
- Leistungsauftrag Forschung
- Dritter Zyklus (Promotionsmöglichkeit)

2 Struktur und Studienbereiche der Ausbildung

- Curriculare Gestaltung der Studiengänge
- Berufspraktische Ausbildung

3 Organisation der PH-FHNW

- Örtliche Integration
- Professurenmodell
- Vernetzung mit Schulen und Bildungsdepartementen
- Administration

4 Personalmanagement

- Personalanforderung und -rekrutierung
- Personalführung und -entwicklung

5 Kennzahlen

- Entwicklung der Studierendenzahlen
- Finanzen

Mit dieser Themensetzung erhielt der PH-Ausschuss ein eingeschränktes Mandat. Es geht nicht um eine Gesamtanalyse der PH FHNW sondern um Themenfelder, die in letzter Zeit, insbesondere ausgelöst durch die Zufriedenheitsbefragung des VDNW, in der Öffentlichkeit und Politik, aber auch PH intern diskutiert wurden und den Zuständigkeitsbereich des FHR tangieren.

Der FHR bestimmte folgende Mitglieder des PH-Ausschusses:

- Hans Georg Signer, Präsident
- Crispino Bergamaschi
- Christine Egerszegi
- Maria Iselin-Löffler
- Marcello Schumacher

4. Vorgehen

Der FHR beauftragte den PH-Ausschuss, die Hochschulleitung, die Mitarbeitenden und die Studierenden in geeigneter Weise einzubeziehen. Für die Bearbeitung des Auftrages wurde folgendes Vorgehen gewählt:

1. Kurze sachliche Darstellung der Rahmenbedingungen, des Entwicklungsstandes und der Herausforderungen für jedes Themenfeld,
2. Entwicklung von Leitfragen für weitere Abklärungen
3. Vertiefte Abklärungen zu den Herausforderungen in den verschiedenen Themenfeldern u.a. durch Hearings mit ausgewählten Organisationen und Gremien auf der Basis eines Fragenkatalogs,
4. Diskussion der Ergebnisse der Abklärungen und allenfalls Erarbeitung von Empfehlungen zu Handen des FHR.

Als Hearingspartner² wurden insbesondere jene Organisationen und Gremien berücksichtigt, die sich beim FHR im Nachgang zur Veröffentlichung der Resultate der Zufriedenheitsbefragung VDNW gemeldet haben. Zu den Hearings wurden eingeladen:

- Abteilungen Volksschule der Bildungsdepartemente AG, BS, BL, SO
- Koordinationsstab FH der Bildungsdepartemente AG, BS, BL, SO
- Hochschulleitung PH FHNW
- Mitwirkungskommission PH FHNW und Vereinigung des Mittelbaus an der PH FHNW
- Schulleiterverbände AG, BS, BL, SO
- Verband der Dozierenden an der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz VDNW und Vertreter/innen der Lehrerverbände alv, LSO, FSS
- Verein der Pensionierten PH FHNW
- Vertretung der Studierenden der PH FHNW (students.ph)
- Wissenschaftlicher Beirat PH FHNW
- Praxisbeirat PH FHNW

Berücksichtigt wurde auch die schriftliche Eingabe der FHNW-Sektion des schweizerischen Dozierendenverbandes fh-ch.

Das Sekretariat des Ausschusses FHR erfolgte durch Angela Martucci. Für die wissenschaftliche Unterstützung bei der Berichtsarbeit wurde Hans-Kaspar von Matt, hvm-consulting, Luzern, beigezogen.

² Liste siehe Anhang

Die Arbeiten wurden so terminiert, dass der Bericht Ende Mai an der FHR-Sitzung diskutiert werden kann.

5. Rahmenbedingungen der Lehrpersonenausbildung in der Schweiz und im Bildungsraum Nordwestschweiz

In den letzten rund 20 Jahren wurde die Lehrerinnen- und Lehrerbildung LLB in der Schweiz tiefgreifend reformiert. Die Ausbildung der Volksschullehrkräfte, bis anhin mehrheitlich an Institutionen der Sekundarstufe II (Seminarien) angesiedelt war, wurde den neu tertiarisierten Pädagogischen Hochschulen übertragen. Mit dieser Transformation ging auf schweizerischer Ebene eine Anpassung der anerkennungsrechtlichen Grundlagen einher. Das neue Anerkennungsrecht der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK sieht schweizerisch anerkannte Lehrdiplome vor, sofern die Ausbildungsgänge die Mindeststandards erfüllen. Der Auftrag der Pädagogischen Hochschulen wurde gegenüber den bisherigen Seminarien ausgeweitet. In Verbindung mit dem Ausbildungsauftrag für alle Schulstufen sind die Pädagogischen Hochschulen mit anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung sowie mit der Bereitstellung von Weiterbildung, Dienstleistung und Beratung beauftragt.

Die Regelungskompetenz für schweizerisch anerkannte Lehrdiplome liegt bei der EDK; für die Finanzierung der Lehrkräfteausbildung sind die Kantone zuständig. Der Bund beteiligt sich nicht an der direkten Finanzierung.

Zur Zeit bilden 16 kantonale Pädagogische Hochschulen aus, wovon drei (Nordwestschweiz, Tessin, Zürich) in Fachhochschulen eingebettet sind. Zwei Universitäten sind ebenfalls in der Lehrkräfte-Ausbildung tätig. Im Kanton Genf erfolgt die Ausbildung der Lehrkräfte an der Universität, in Freiburg ist die Universität für einzelne Lehrkategorien zuständig. Die Ausbildung von Lehrkräften der Berufsbildung erfolgt insbesondere im Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung ehh.

Mit der Ansiedelung der der LLB im Hochschulbereich sind verschiedene Entwicklungen verbunden. Criblez³ teilt den Reformprozess in sieben Teilprozesse⁴ ein:

- 1 Tertiarisierungsprozess: Zulassung zur Ausbildung von Studierenden, die ein Diplom der Sekundarstufe II vorweisen können, das zur Zulassung berechtigt.
- 2 Akademisierungsprozess: Forschungsorientierung; Recht auf Verleihen von akademischen Titeln (Bachelor, Master).
- 3 Verwissenschaftlichungsprozess: Forschungsauftrag mit Aufbau von Forschungsstrukturen; Verbindung von Forschung und Lehre; neue Qualifikationsanforderungen an das Personal.
- 4 Autonomisierungsprozess: Entlassung der LLB-Institutionen aus der kantonalen Bildungsadministration; Bildung von teilautonomen Institutionen.
- 5 Konzentrationsprozess: Reduktion der Trägerschaften; Reduktion der Anzahl der Institutionen; räumliche Konzentration der Standorte.
- 6 Integrationsprozess: Integration der Weiterbildung und Pädagogischen Arbeits- und Dokumentationsstellen in die PH.

³ Criblez Lucien, Die Reform der Lehrerinnen- und Lehrerbildung in der Schweiz seit 1990: Reformprozesse, erste Bilanz und Desiderata. In: Ambühl Hans, Stadelmann Willi (Hrsg.), Tertiarisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bilanztagung 1. Bern, EDK, Studien + Berichte 30A, 2010

⁴ S. 43 ff

- 7 Harmonisierungsprozess: Institutionelle Harmonisierung (Zusammenführung verschiedener LLB-Institutionen in einem Kanton oder über Kantone hinweg); Harmonisierung der Curricula (Inhalte und Gewichtung einzelner Ausbildungsteile und Fächer); Strukturharmonisierungen (z.B. Zulassung, Diplomkategorien).

Gesamtschweizerisch gesehen beurteilt Criblez den Stand der Entwicklung in den Teilprozessen wie folgt⁵:

- 1 Tertiarisierungsprozess: weitgehend abgeschlossen.
- 2 Akademisierungs- und Verwissenschaftlichungsprozess: begonnen, jedoch noch weit entfernt von einem Zielbild.
- 3 Autonomisierungsprozess: grössere Autonomie als vorher, Autonomie jedoch brüchig, da Bildungsdirektionen stark Einfluss nehmen und die öffentliche Hand quasi Monopolarbeitgeber von Lehrerinnen und Lehrern ist.
- 4 Konzentrations- und Integrationsprozess: weit fortgeschritten. Viele Institutionen wurden aufgelöst.
- 5 Harmonisierungsprozess: dank den Diplomanerkennungsverfahren im Wesentlichen erreicht.

Als Desiderata macht er u.a. aus⁶:

- Stärkung der Wissenschafts- und Forschungsorientierung
- Aufbau einer hochschulförmigen Personalstruktur
- Masterabschluss für alle Lehrkategorien
- Promotions- und Habilitationsrecht für Pädagogische Hochschulen
- Unterkritische Grösse von Studiengängen
- Standortkonzentration
- Integration von Spartenhochschulen in Fachhochschulen oder Universitäten.

Die PH FHNW ist im Zuge der vier Trägerkantone aus 8 Vorläuferinstitutionen entstanden. Um der Hochschule eine klare Entwicklungsrichtung zu geben, hat der FHR folgende strategischen Entwicklungsziele beschlossen⁷:

- 1 Standortübergreifende Organisation (standortunabhängiges Studienkonzept, Verteilung des Angebots auf vier kantonale Standorte, Dozierende sind standortübergreifend tätig).
- 2 Reduktion der Zahl der Studiengänge, modularisiertes Studienangebot.
- 3 Professurenmodell (Bildung von geleiteten Fachgruppen nach dem Teamkompetenzenmodell).
- 4 Studienangebot abgestimmt auf den Bildungsraum Nordwestschweiz (EDK anerkannte Studiengänge, eingeschränktes Allrounderprinzip auf der Primarstufe, integrierte und konsekutive Modelle auf der Sekundarstufe I. (Eine Erweiterung des Angebots auf Berufsschulen - allgemeinbildender Unterricht - ist in Planung)).
- 5 Entwicklung des vierfachen Leistungsauftrages (Aufbau von anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung zusätzlich zum traditionellen Kerngeschäft der Aus- und Weiterbildung).

5 S. 50 f

6 S. 51 f

7 PH FHNW, Strategische Entwicklung der PH FHNW 2006 - 2013

- 6 Verstärkte Praxisorientierung (Weiterentwicklung der Praxisausbildung (Praktika, Reflexionsseminare, Mentorate, Partnerschulprojekt), kompetenzorientierte Lehre, Rekrutierung von Praxislehrpersonen unter Einbezug von Schulleitungen, Verstärkung der Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen aus der Praxis).

Die PH FHNW bietet heute als sog. Flächenhochschule an den Standorten Solothurn, Brugg, Liesital und Basel folgende Studiengänge an:

- 4 Bachelorstudiengänge: Vorschul- und Primarstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I, Logopädie,
- 4 Master-Studiengänge: Sekundarstufe I, Educational Sciences (zus. mit Universität Basel), Vermittlung in Kunst und Design (mit Hochschule für Gestaltung und Kunst HGK), Sonderpädagogik, Diplom-Studiengang Sekundarstufe II (Höheres Lehramt).

Die Bachelor- und Masterstudiengänge führen zu einer Berufseingangsqualifikation. Für die Berufseinführung am Arbeitsort Schule hat die PH FHNW ein Konzept erarbeitet⁸, das an den Volkschulen in den Kantonen Solothurn und Aargau⁹ umgesetzt wird. Dieses sieht folgende Angebote der PH FHNW vor: (1) Begleitung der Berufseinsteiger und Berufseinsteigerinnen am Schulort, (2) zentrale Orientierungsveranstaltungen, (3) moderierte Praxisberatung in Gruppen, (4) Unterrichtsbesuche durch Dozierende sowie (5) themenspezifische Kurse nach individuellem Bedarf.

6. Themenfelder

Der FHR hat den PH-Ausschuss beauftragt, Erwägungen und Empfehlungen zu fünf Themenfeldern zu formulieren. Die Ausführungen dazu werden einheitlich wie folgt gegliedert:

- 1 Beschreibung der Rahmenvorgaben, des Entwicklungsstandes und der Herausforderungen. Hier wird auch ausgeführt, wie die Aspekte in der Zufriedenheitsumfrage des VDNW zur Sprache kommen und beurteilt werden.¹⁰
- 2 Formulierung von Leitfragen, die für die Hearings und weitere Abklärungen wichtig sind.
- 3 Darstellung des Ergebnisses von zusätzlichen Abklärungen und der Hearings.
- 4 Diskussion und Einschätzung der Situation sowie Formulierung von Empfehlungen.

6.1 Strategische Ausrichtung der PH FHNW

6.1.1 Strategische Positionierung

6.1.1.1 Rahmenvorgaben, Entwicklungsstand, Herausforderungen

Die strategische Positionierung einer Hochschule dient dazu, der Institution ein Profil zu geben und sich damit von andern 'Mitbewerbern' zu unterscheiden. Daraus sollen Vorteile generiert werden, etwa bei der Allokation von Studierenden und Dozierenden, beim Renommee in der Praxis und in

⁸ Hug Margot, Der begleitete Berufseinstieg für Lehrerinnen und Lehrer der Volksschule. Konzept. Brugg, PH FHNW, Januar 2012

⁹ Hug Margot, Der begleitete Berufseinstieg für Lehrerinnen und Lehrer der Volksschule für Lehrpersonen mit einer Anstellung im Kanton Aargau und Lehrpersonen mit einer Anstellung im Kanton Solothurn. Umsetzungskonzept. Brugg, PH FHNW, Juli 2012

¹⁰ Der PH-Ausschuss beurteilt die Vorbereitung und Auswertung der VDNW-Umfrage kritisch. Er akzeptiert sie aber als Anlass, über die Entwicklung der LLB und der PH FHNW vertieft nachzudenken.

der 'scientific community' oder beim Einwerben von Forschungs- und Dienstleistungsaufträgen. Geeignet für eine Profilierung sind unter anderem die Ausbildungsinhalte, die Ausbildungsstruktur, die Lehr- und Lernformen, die Betreuung der Studierenden, die Rahmenangebote, die Kooperationen mit andern Institutionen, die Verankerung in der Praxis, die Forschung oder die Verbindung von Lehre, Forschung und Praxis. Die gewählte Profilierungsstrategie hat auch Auswirkungen auf die Organisationsstruktur, die Mittelzuteilung für die verschiedenen Aufgaben und die Entwicklung einer spezifischen Unternehmenskultur.

Hochschulen sind nicht frei in der Festlegung ihrer strategischen Positionierung. Sie haben die übergeordneten Vorgaben und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Bei der PH FHNW sind solche im Leistungsauftrag der Regierungen der Trägerkantone der FHNW festgehalten. Zu den Rahmenvorgaben gehören auch das Leitbild der FHNW und die übergeordneten Struktur- und Prozessvorgaben, die für eine Führung einer Fachhochschule mit unterschiedlichen Teilschulen erforderlich sind. Neben diesen träger- und fachhochschulspezifischen Vorgaben sind auch die schweizerischen Vorgaben für die Studiengänge nach Anerkennungsrecht der EDK zu berücksichtigen¹¹. Für die Forschung gelten die allgemein anerkannten Standards für wissenschaftliche Forschung, ohne deren Einhaltung keine Forschungsmittel eingeworben werden können.

Die strategische Positionierung der PH FHNW ist in der Hochschulstrategie 2012-2016 festgelegt, die der FHR am 15. Mai 2012 genehmigt hat. Sie baut auf dem Orientierungsrahmen der PH FHNW 'Professionalisierung von Lehrerinnen und Lehrern' von 2009¹² auf. Die strategische Positionierung lässt sich am besten aus folgenden Texten ablesen:

- (1) Selbstverständnis gemäss Hochschulstrategie 2012-2016 formuliert ist (S. 8),
- (2) Organisationsstruktur,
- (3) Einsatz der Mitarbeitenden in den verschiedenen Leistungsbereichen,
- (4) Mittelzuteilung zu den Leistungsaufträgen.

(1) Selbstverständnis der PH FHNW

Das Selbstverständnis der PH FHNW ist Teil der Strategie 2012 - 2016¹³. Es enthält Aussagen zum Auftrag, zu den Dozierenden, zur Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen, zur Organisation, zu den Studierenden und zum Führungsverständnis. Die Kernaussagen lassen sich wie folgt darstellen:

- Die Pädagogische Hochschule FHNW qualifiziert Fachkräfte für den Bildungsbereich auf hohem Niveau. Sie versteht sich als eine der führenden Pädagogischen Hochschulen der Schweiz, die durch eine wissenschaftsbasierte und an berufsfeldrelevanten Fragen ausgerichtete Lehre, eine berufsfeldorientierte Forschung und Entwicklung sowie durch wissenschaftliche und an den Anforderungen der Praxis orientierte Dienstleistungen ihren Beitrag zu einem leistungsfähigen Bildungssystem erfüllt. (...)
- Mitarbeitende der Pädagogischen Hochschule FHNW sind an der Wissensproduktion und -distribution der Erziehungs- und Bildungswissenschaften, ihrer Teildisziplinen und Fachdidaktiken beteiligt. (...)

¹¹ Als solche gelten insbesondere die Reglemente der EDK für die Anerkennung von Lehrdiplomen für die verschiedenen Kategorien von Lehrpersonen. Diese sind teilweise spezifiziert in den Anleitungen für die Erstellung eines Anerkennungsgesuches.

¹² Forneck H., Duggeli A., Künzli David C., Linneweber-Lammerskitten H., Messner H., Metz P. (Hrsg.), Professionalisierung von Lehrerinnen und Lehrern. Orientierungsrahmen für die Pädagogische Hochschule FHNW. Bern, hep-Verlag, 2009.

¹³ PH FHNW, Hochschulstrategie 2012 - 2016 vom 15. Mai 2012. S. 8ff Selbstverständnis

- Die Hochschule sucht die Zusammenarbeit mit den Bildungsbehörden, den Vertretungen der Lehrerinnen und Lehrer, den Leitungen der Schulen in der Nordwestschweiz und den Schulgemeinden. (...) Mitarbeitende der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz entwickeln, implementieren und begleiten Innovationsprozesse durch eigene Forschungs- und Entwicklungsprozesse sowie durch Weiterbildung und Beratung in der Praxis. (...)
- Die interne Struktur der Pädagogischen Hochschule ist konsequent auf die Rezeption und Produktion wissenschaftlicher Erkenntnis, auf deren Distribution in der Lehre der Aus- und Weiterbildung sowie auf die Entwicklung professionellen Handelns ausgerichtet. (...)
- Die Pädagogische Hochschule FHNW begleitet den Professionalisierungsprozess ihrer Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden individuell und schafft dazu institutionelle Strukturen. (...)
- Nach innen lebt die Pädagogische Hochschule FHNW eine Führungskultur, die sich durch eine kollegiale Wertschätzung auszeichnet. Die Mitarbeitenden sind in allen mitwirkungsrelevanten Fragen durch die Mitwirkungskommission der Pädagogischen Hochschule FHNW in die Entwicklungsprozesse involviert. (...)
- Ein wissenschaftlicher Beirat und ein Praxisbeirat begleiten die Pädagogische Hochschule. Die Prüfung der Leistungserbringung durch diese Aussenperspektiven ist Teil eines differenzierten Qualitätsentwicklungssystems. (...)

(2) Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der PH FHNW bildet den vierfachen Leistungsauftrag wie folgt ab:

Der Auftrag der grundständigen Lehre (BA, MA) wird durch vier Institute sichergestellt (Vorschul- und Unterstufe; Primarstufe; Sekundarstufe I und II; Spezielle Pädagogik und Psychologie). Innerhalb der Institute werden themen- oder fachspezifische Kompetenzzentren (Professuren) gebildet, die für die Lehre, aber auch für Forschung zuständig sind. Eine besondere Einheit innerhalb der Institute ist für die berufspraktische Ausbildung zuständig.

Für den Leistungsauftrag Forschung und Entwicklung wurde zudem ein eigenes Institut gebildet. Dieses bearbeitet bestimmte Themenfelder der Forschung. In diesen erbringt das Institut auch Dienstleistungen.

Für den Leistungsauftrag Weiterbildung und Dienstleistungen ist ein eigenes Institut (Weiterbildung und Beratung) zuständig.

Die Querschnittaufgaben und die Unterstützung der Institute erfolgen durch die Services und die zentralen Stabsstellen.

Die Organisationsstruktur der PH FHNW ist im Geschäftsreglement festgehalten, das durch den Direktionspräsidenten erlassen wurde (in Kraft seit 1. September 2011).

(3) Einsatz des wissenschaftlichen Personals¹⁴

Die PH FHNW setzt ihr wissenschaftliches Personal (Professoren, Dozierende, Assistierende, wissenschaftlich Mitarbeitende) gemäss Statistik des Bundesamtes zu 54% für die Lehre ein, zu 17% für die anwendungsorientierte Forschung und zu 29% für andere Tätigkeiten. Vergleicht man den Personaleinsatz mit andern Pädagogischen Hochschulen, so ist an der PH FHNW der Einsatz des wissenschaftlichen Personals in der Forschung markant grösser. Dies entspricht dem Auftrag, eine forschungsstarke PH aufzubauen.

Tab. 1 Einsatz des wissenschaftlichen Personals nach Leistungsart und Hochschule

	PH FHNW	PH LU	PH ZH
Lehre	54%	63%	63%
aF&E	17%	8%	8%
Übrige ¹⁵	29%	29%	29%

Basis: Daten 2012 Bundesamt für Statistik BFS. Vollzeitäquivalente

Die Assistierenden und wissenschaftlich Mitarbeitenden werden an den Pädagogischen Hochschulen sehr unterschiedlich in den Leistungsbereichen eingesetzt. An der PH FHNW sind sie gleichmässig in den drei Tätigkeitsbereichen tätig (Lehre 32%, aF&E 37%, übrige 31%). An der PH Luzern und PH Bern wirken sind sie v.a. bei den 'übrigen Tätigkeiten' (55% resp. 79%), an der PH Zürich vorwiegend in der Lehre (65%).

Ein Indiz für das Gewicht, das eine Hochschule dem Transfer von Forschung in die Praxis zumisst, kann der Einsatz der Dozierenden mit Gesamtauftrag (in der Terminologie des BFS sind das Professorinnen und Professoren) sein. Für die Pädagogische Hochschule der FHNW und jene benachbarter Kantone ergeben sich folgende Prozentzahlen:

Tab. 2 Einsatz der Personalkategorie Professor/innen nach Leistungsart und Hochschule

	PH FHNW	PH LU	PH ZH
Lehre	66.0%	60%	53%
aF&E	15.0%	8%	15%
Übrige	19.0%	32%	32%

Basis: Daten 2012 BFS. Vollzeitäquivalente

Diese Zahlen zeigen, dass die Professorinnen und Professoren der PH FHNW einen hohen Anteil ihrer Tätigkeit für die Lehre aufwenden und die Forschung zu einem wesentlichen Anteil von den wissenschaftlich Mitarbeitenden und Assistierenden getragen wird.

Mittelzuteilung

Der Bildungsbericht 2014 macht einen schweizweiten Vergleich der Kostenstruktur der verschiedenen Pädagogischen Hochschulen. Daraus ist ersichtlich, dass die PH FHNW als grosse PH eine relativ typische Kostenstruktur hat. Kleine PH weisen bei Forschung und Dienstleistungen meist tiefe Werte aus.

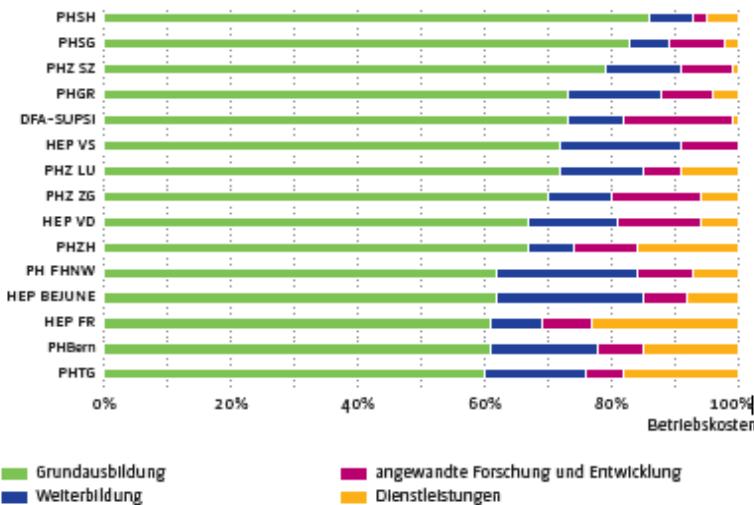
¹⁴ gemäss Personalkategorien des Bundesamts für Statistik BFS: Professor/innen, übrige Dozierende, Assistent/innen und wissenschaftlich Mitarbeitende

¹⁵ = Administration / zentrale Dienste (gemäss Nomenklatur BFS)

Tab. 3 Betriebskosten der schweizerischen PH nach Leistungsart

228 PH-Betriebskosten nach Leistungsart, 2011

Daten: BFS



SKBF, Bildungsbericht Schweiz 2014, S. 245

Vergleicht man die Kostenstruktur der PH FHNW mit den andern Hochschulen der FHNW sich folgendes Bild:

Tab 4: Kostenanteile der verschiedenen Leistungsbereiche (ohne Infrastrukturbetrag) an den Hochschulen der FHNW (Zahlen 2012)

	Ausbildung	Weiterbildung	aF&E	Dienstleistungen
Angew. Psychologie APS	39%	12%	48%	1%
Architektur, Bau und Geomatik HABG	57%	6%	34%	2%
Gestaltung und Kunst HGK	84%	1%	13%	3%
Life Sciences LS	44%	2%	54%	1%
Soziale Arbeit HSA	56%	16%	24%	5%
Technik HT	57%	3%	39%	1%
Wirtschaft HSW	58%	26%	10%	5%
Musikhochschulen MHS	92%	0%	7%	0%
Pädagogische Hochschule PH	51%	18%	19%	12%
FHNW	59%	12%	25%	5%

Quelle: FHNW Services. Factsheet intern, 2013

Die PH FHNW gehört im Leistungsbereich aF&E zum mittleren Drittel der Hochschulen der FHNW. Spitzenreiter sind die technischen Hochschulen sowie die Hochschule für angewandte Psychologie.

6.1.1.2 Strategische Positionierung als Thema der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Die strategische Positionierung ist in der Zufriedenheitsumfrage des VDNW direkt in zwei Fragen angesprochen, die in der vorliegenden Form der Auswertung allerdings keine gesicherten Rückschlüsse erlauben. Gefragt wurde nach der Kenntnis der Strategie der PH FHNW sowie deren Akzeptanz. Es wurde festgestellt, dass die Unterstützung der Strategie insgesamt eher gering ist, sie sich jedoch seit der Zufriedenheitsbefragung des VDNW von 2007 verbessert hat.

In der Auswertung der Zufriedenheitsbefragung werden mit der strategischen Positionierung auch die Bedeutung der Forschung an der PH FHNW und die Errichtung von Kompetenzzentren in Form von Professuren in Zusammenhang gebracht. Beide Aspekte werden vom VDNW als sehr

kritisch interpretiert. Eine Reihe von kritischen Bemerkungen zur strategischen Positionierung werden auch in der offenen Frage nach "Dingen, die besonders stören", ausgewiesen (z.B. zu grosser wissenschaftlicher Anspruch der Lehrerbildung, ungenügende Bindung der Forschung an die Lehre, Konkurrierung mit Universitäten).

6.1.1.3 Leitfragen

Um die Professionalisierung in der Praxis voranzubringen hat die PH FHNW als Profilierungsmerkmal die wissenschaftliche Fundierung der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern gewählt. Da im Bereich der Bildungs- und Erziehungswissenschaften konkrete Forschungslücken für die Schulpraxis (z.B. in der Fachdidaktik) bestehen, sieht sich die PH FHNW gezwungen, akzentuiert in die Forschung zu investieren.

Diese strategische Positionierung scheint fachlich gut begründet und ist an die konkrete Situation im Bildungsraum Nordwestschweiz mit seinen Harmonisierungsbestrebungen angepasst. Die Auswertung der Zufriedenheitsbefragung des VDNW suggeriert, dass bezüglich der strategischen Positionierung Diskussions- und Handlungsbedarf besteht. Für die weiteren Abklärungen lassen sich folgende Leitfragen formulieren:

- Wird die Ansicht geteilt, dass Lehrerinnen und Lehrer heute (und morgen) für ihre praktische Tätigkeit auf Wissen und Methoden angewiesen sind, die wissenschaftlich fundiert sind?
- Ist die Kritik an der strategischen Positionierung eine grundsätzliche Kritik an der Tertiarisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung?
- Inwieweit ist die Kritik an der strategischen Positionierung der PH FHNW eine Problematik vor allem von Dozierenden und Lehrpersonen in der Praxis, die noch vor der Tertiarisierung ihre Ausbildung absolviert haben und sich nun in ihrem Selbstverständnis bedroht fühlen? (Übergangsphänomen)
- Inwieweit ist die Kritik an der strategischen Positionierung der PH FHNW eine Sache des Wording, der Kommunikation und der komplexen Organisationsstruktur (z.B. doppelte Verortung der Forschung)?
- Besteht ein Unterschied zwischen der Propagierung der Leistungen der PH FHNW für die Ausbildung von Praktiker/innen in der Schule und ihren Leistungen für die Wissenschaftsbasisierung der Ausbildung?

6.1.1.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

Die zentralen Elemente der Strategie der PH FHNW - die Tertiarisierung der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung und die Ansiedelung an einer pädagogischen Hochschule - werden von allen Hearingsgruppen unterstützt. Ebenso unbestritten ist, dass der wichtigste Auftrag der PH FHNW die Berufsausbildung ist, die auf Wissenschaft beruht und auf Praxis ausrichtet ist.

Während die grundsätzliche Strategie nicht in Frage gestellt wird, werden Teilespekte der Tertiarisierung kritisch beurteilt. Im Fokus der Kritik stehen

- der Akademisierungsprozess mit der Forschungsorientierung
- der Verwissenschaftlichungsprozess mit dem Aufbau von Forschungsstrukturen und der Verbindung von Forschung und Lehre sowie
- die neuen Qualifikationsanforderungen an die Dozierenden.

Alle Hearingsteilnehmenden betonen die Notwendigkeit des Praxisbezugs der Ausbildung. Es sollen Lehrerinnen und Lehrer und nicht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ausgebildet werden. Die Studierenden müssen Berufseingangsqualifikationen erwerben, die einen erfolgreichen Berufseinstieg ermöglichen. Die Berufsausbildung muss Praxis und Wissenschaft verbinden, denn die Unterrichtsprofessionen beruhen auf praktischem *und* wissenschaftlichem kontextgebundenem Wissen.

Welchen Umfang der Wissenschaftsbezug haben soll, ist umstritten. Für die einen Hearingsteilnehmenden ist nur ein wissenschaftliches Basiswissen zu vermitteln, wichtiger ist die Vermittlung von praxisbezogenem Wissen. Für die andern ist ein umfassendes wissenschaftlich fundiertes Wissen und eine wissenschaftliche Haltung und Herangehensweise zwingend nötig, damit eine verantwortbare Professionsentwicklung möglich ist, die es erlaubt, die praktische Arbeit zu reflektieren und einen vertieften pädagogischen Diskurs zu führen.

Hearingsgruppen mit hoher Affinität zum hochschultypischen Selbstverständnis äussern sich wohlwollend zum Verwissenschaftlichungsprozess und stellen der Hochschule angesichts der Rahmenbedingungen ein gutes Zeugnis aus. Sie weisen auch darauf hin, dass der Strategiewechsel Zeit braucht und es kaum gelingen kann, alle Mitarbeitenden für diesen Prozess zu gewinnen. Einige der Hearingsgruppen, die in der Ausbildung tätig sind, beurteilen die strategischen Foci kritischer. Sie weisen auf eine ihrer Ansicht nach zu einseitige Wissenschafts- und Forschungsorientierung hin sowie auf eine ungenügende Verbindung von Theorie und Praxis. Indiz für Letzteres sei die Beobachtung, dass nicht alle Professorinnen und Professoren und Dozierende über Praxiserfahrung verfügen.

6.1.1.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschuss FHR

Der PH-Ausschuss ist der Ansicht, dass die Strategie der PH FHNW, die sich zum Teil von jener anderer Pädagogischen Hochschulen unterscheidet, weiterhin Unterstützung verdient. Die Hochschulleitung der PH FHNW erfüllt ihren Auftrag zur Umsetzung der Strategie gut. Sie ist in der Lage und bereit – und hat das an Beispielen unter Beweis gestellt –, kritische oder überschiessende Prozesse und Wirkungen zu analysieren und zu korrigieren. In Bezug auf die interne und externe Kommunikation der Strategie (Wording, Gewichtung, benutzte Kanäle, Informations- und Austauschplattformen) ist es der Hochschulleitung nicht in ausreichendem Mass gelungen, die Mitarbeitenden mitzunehmen, sie für die Mitwirkung an der neuen Strategie zu gewinnen – oder sich von ihnen zu trennen.

Die Hochschulleitung muss sich bewusst sein, dass die Lehrerinnen- und Lehrerausbildung im Bildungsraum Nordwestschweiz an einer Fachhochschule stattfindet. Die Träger haben sich gegen eine Ansiedelung an einer universitären Hochschule ausgesprochen. Dieser Entscheid hat Konsequenzen auf die Erarbeitungs-, Vermittlungs- und Organisationsformen wie auch auf die Sprache. Referenzsystem für die PH FHNW ist nicht jenes der universitären Hochschulen, sondern jenes der Fachhochschulen, die Wissenschaft, Lehre und Praxis aufs engste verbinden.

Der Ausschuss PH FHNW FHR empfiehlt daher:

- An der Strategie der PH FHNW ist grundsätzlich festzuhalten. Sie ist jedoch zu überprüfen mit den Zielen, (1) die praxisorientierte, wissenschaftsbasierte Berufsausbildung ins Zentrum des Auftrags zu stellen und (2) diesen Auftrag relational wahrzunehmen, nämlich als explizit gestaltete, von den Studierenden wahrnehmbare Verbindung von Lehre, Forschung und Praxis.
- Begrifflichkeiten und Wording der PH FHNW sind auf die Kompatibilität mit der Sprache der Fachhochschulen und jener der Praxis zu überprüfen.

Der PH-Ausschuss wird sich in weiteren Kapiteln zu anderen Aspekten der Strategie näher äussern.

6.1.2 Leistungsauftrag Forschung

6.1.2.1 Rahmenvorgaben, Entwicklungsstand, Herausforderungen

Der Leistungsauftrag Forschung der PH FHNW stützt sich auf den Leistungsauftrag der Regierungen der Trägerkantone für die gesamte FHNW ab. Die Entwicklungsschwerpunkte 2009-2011 enthalten den Auftrag, sich als eine der forschungsstärksten Fachhochschulen der Schweiz zu profilieren. Für die Periode 2012 - 14 wird für die gesamte FHNW ein Forschungsanteil von 18% des Aufwandes vorgegeben.

Die Hochschulstrategie der PH FHNW setzt sich das Erbringen von qualitativ hochstehenden, anwendungsorientierten Forschungsleistungen in ausgewählten Forschungsschwerpunkten zum Ziel. Die Forschung soll sich konsequent am internationalen Stand des Wissens und der Methodenbildung ausrichten. Als Unterziele werden das Erwirtschaften von Drittmitteln (4.2 Mio bis 2016) und wahrnehmbare Forschungswirkungen in den Bereichen Innovationen, Lehre, Scientific Community und interessierten Öffentlichkeit genannt.

Die PH FHNW hat fünf Forschungsschwerpunkte definiert, in denen sie langfristig tätig sein will:

- Bildungsorganisation und Schulqualität
- Lesen, Medien, Sprache
- Naturwissenschafts- und Technikdidaktik
- Politische Bildung und Geschichtsdidaktik
- Lernen und Sozialisation.

Diese Forschungsschwerpunkte werden in fünf Forschungszentren im Institut für Forschung und Entwicklung bearbeitet. Forschung wird auch in den Professuren, in den Abteilungen für Berufs-praktische Studien und im Institut für Weiterbildung und Beratung betrieben.

Im Forschungsbericht 2012/13¹⁶ werden 166 Forschungsprojekte ausgewiesen. Bei 45% liegt der Lead beim Institut für Forschung und Entwicklung, bei 55% in den andern Instituten. An der PH FHNW werden zur Zeit 53 Dissertationsprojekte und 8 Habilitationsprojekte von Mitarbeitenden realisiert. Eine Klassifizierung der an der PH FHNW betriebenen Forschung zeigt, dass sie eine hohe Praxisrelevanz hat:

Tab. 5 Kategorisierung der an der FHNW betriebenen Forschung

Kategorien	Anzahl	davon SNF	Anteile in %
Entwicklung von Lehrmitteln, Handreichungen und Materialien ¹⁷	62	0	38
Angewandte Grundlagenforschung mit Produkt für die Schul- bzw. Bildungspraxis ¹⁸	14	0	8
Angewandte Grundlagenforschung mit praktischen Empfehlungen ¹⁹	57	12	35
Angewandte Grundlagenforschung ²⁰	17	5	10
Grundlagenforschung mit berufsfeldrelevanten Ergebnissen ²¹	3	1	2
Andere	12	0	7
Total	165	18	100

Quelle: PH FHNW, Forschungsbericht 2012/13

¹⁶ PH FHNW, Fachliches und überfachliches Lernen und Lehren. Forschungsbericht 2012/2013. Brugg, November 2013

¹⁷ Bsp.: Mobiles Lernlabor Natur und Technik als Holangebot für die Klassen 4 - 6 der Primarschule.

¹⁸ Bsp.: Kurskonzept und -angebot für Erwachsene, welche die regulären Weiterbildungen zur Förderung der Lese-, Schreib- und mathematischen Kompetenzen nicht nutzen können.

¹⁹ Bsp.: Textverstehen in den naturwissenschaftlichen Fächern.

²⁰ Bsp.: Institutionelle Faktoren, die Schülerleistung beim Übergang in die Sekundarstufe I beeinflussen.

²¹ Bsp.: Veränderungen in der Wissenskonstruktion bei den Studierenden in der Anfangsphase des Studiums

Die PH FHNW liegt mit dem Aufbau ihrer Forschung auf der Linie der EDK. Diese sieht, aufgrund der bis anhin noch wenig entwickelten Forschung an den PH, vorerst einen Anteil der Forschung von 10% der budgetierten Mittel (Eigenmittel und Drittmittel) vor²². Die Schweizerischen Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen cohep setzt sich für einen höheren Anteil für die Forschung ein und plädiert für 10% des Budgets als Eigenmittel (ohne Drittmittel)²³.

Der Bedarf an international anschlussfähiger Bildungsforschung wurde auch von der OECD festgestellt, die 2006 die schweizerische Forschungslandschaft begutachtete. Lucien Criblez weist in seinem Beitrag 'Lehrerbildung: Reformbedarf nach der grossen Reform'²⁴ darauf hin, dass Forschung aufgrund des fehlenden Promotionsrechts Schwierigkeiten hat, einen wissenschaftlichen Mittelbau aufzubauen und diesen zu qualifizieren.

6.1.2.2 Forschung als Thema in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Die Forschung wird in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW nicht direkt angesprochen. In den offenen Fragen zu den prioritären künftigen Handlungsfeldern der Gewerkschaft und den besonders störenden Faktoren finden sich verschiedene kritische Antworten zur Forschung (bezgl. Umfang, Qualität, Ausrichtung, Gewichtung gegenüber Lehre, Anforderungsprofil der Dozierenden).

In der Kommentierung der Umfrageergebnisse wird festgehalten, dass sich die Dozierenden nicht grundsätzlich gegen den Forschungsauftrag wenden, ohne allerdings differenzierte Angaben zu machen, welcher Stellenwert der Forschung gegeben werden soll.

6.1.2.3 Leitfragen

Eine Hochschule legitimiert ihren Status durch Forschung. Die PH FHNW hat mittlerweile im Vergleich zu den andern Pädagogischen Hochschulen einen ausgezeichneten Stand erreicht. Dies lässt sich beispielsweise an der Zahl der vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützten Projekte ablesen. Die PH FHNW hat in den letzten Jahren ihre Forschung sowohl konzeptionell wie auch organisatorisch so positioniert, dass sie international anschlussfähig ist. Sie verfügt über qualifizierte Mitarbeitende, die Forschung auf hohem Niveau betreiben können. Mit ihren Anstrengungen für die Qualifizierung von jungen Mitarbeitenden (Projekt 3. Zyklus) wird sich die Qualität der Forschung noch steigern lassen.

Aufgrund der Zufriedenheitsbefragung des VDNW muss davon ausgegangen werden, dass v.a. die Gewichtung und Ausrichtung der Forschung nicht unumstritten sind. Für die weiteren Abklärungen durch den PH-Ausschuss lassen sich folgende Leitfragen formulieren:

- Welches Gewicht sollte die Forschung an einer pädagogischen Hochschule haben?
- Wie soll die Forschungskultur an der PH FHNW ausgerichtet sein: eher akademisch-erkenntnisorientiert oder eher praxis- und handlungsorientiert? Wie wird sie wahrgenommen? Wie ist sie tatsächlich?
- Ist die an der PH FHNW betriebene Forschung hilfreich für eine wissenschaftsbasierte Lehre an der Hochschule und eine professionalisierte Lehrtätigkeit an den Volks- und Mittelschulen?
- Welche Forschungsfelder sind wichtig für eine PH, welche nicht?

²² EDK, Masterplan Pädagogische Hochschulen. 18. Januar 2007, S.20

²³ EDK, Anschlussbericht zum Masterplan Pädagogische Hochschulen. Bern, August 2008

²⁴ Criblez Lucien, Lehrerbildung: Reformbedarf nach der grossen Reform. In: VSH-Bulletin 1, April 2006.

- Was fordert / erwartet die Hochschulleitung von den Dozierenden bezgl. Forschungsleistung oder Forschungsorientierung? Ist dies realistisch, angemessen?
- Was unternimmt die Hochschulleitung zur Förderung der Forschungskompetenz der Dozierenden?
- Wie kommen die Forschungsresultate der PH FHNW in die Lehre? Mit welchen Instrumenten verknüpft sie die Lehre mit ihrer Forschung?
- Wie werden Forschungsresultate der PH wirksam gemacht? Wann haben sie eine Wirkung in der pädagogischen Praxis, wann auf die Weiterentwicklung des Schulsystems?

6.1.2.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

Bei den Hearingsteilnehmenden ist der Forschungsauftrag der PH FHNW nicht bestritten. Die erbrachten Leistungen in Bezug auf die Weiterentwicklung der Praxis wie auch auf jene des Schulsystems werden gewürdigt. Die Forschung an der PH FHNW geniesst auf schweizerischer und internationaler Ebene einen guten Ruf.

Als Problembereiche werden erwähnt:

- 1 Forschung als Teil der Ausbildung
- 2 Verbindung von Forschung und Lehre
- 3 Ausrichtung und Anwendungsnutzen der von der PH FHNW betriebenen Forschung
- 4 Umfang, Finanzierung, Kapazität
- 5 Forschungsorganisation
- 6 Dissemination

ad 1 Forschung als Teil der Ausbildung

Gemäss Hochschulleitung sollen Studierende der PH FHNW nicht zu Forschenden ausgebildet werden, sondern zu einer 'scientific literacy' hingeführt werden. Ziel soll es sein, dass die Absolventinnen und Absolventen Forschungsliteratur verstehen, sie kritisch beurteilen und auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis hin prüfen können. Dies scheint der PH FHNW recht gut zu gelingen. Allerdings ist diese Absicht nicht allen Anspruchsgruppen ausreichend bekannt. Stärker sind Bilder und Vorstellungen, die nicht mit der Realität übereinstimmen.

ad 2 Verbindung von Lehre und Forschung

Eine wissenschaftsbasierte Lehre muss sich auf Forschungsresultate beziehen. Diese müssen jedoch nicht unbedingt an der eigenen Hochschule generiert werden. Es ist allerdings von hohem Wert, wenn die Studierenden auch über die Forschung, die an der eigenen Hochschule betrieben wird, informiert werden und Studierende auf Bachelor- und Masterstufe Gelegenheit zur Mitwirkung erhalten, sofern sie dies wünschen.

ad 3 Ausrichtung und Anwendungsnutzen der von der PH FHNW betriebenen Forschung

Die Beurteilung des Nutzens der von der PH FHNW zu betreibenden Forschung wird von den verschiedenen Anspruchsgruppen mit ihren spezifischen Interessen unterschiedlich beurteilt. Jene, welche sich in der 'scientific community' bewegen, sind mit der Ausrichtung und der Qualität der Forschung der PH FHNW zufrieden. Andere sehen den Nutzen nur, wenn die Forschungsresultate direkt zur Verbesserung der Praxis führen. Dieses utilitaristische Verständnis schliesst Grundlagenforschung ebenso aus wie die Bearbeitung von Nischenfragen.

ad 4 Umfang, Finanzierung, Kapazität

Der Umfang der Forschung bei der PH FHNW ist für viele Hearingsgruppen im heutigen Ausmass akzeptabel. Es gibt jedoch auch Gruppen, welche die Forschung als zu dominant beurteilen und den Anspruch der Hochschulleitung, des FHR und der Trägerkantone, eine forschungsstarke PH zu sein, als unangemessen. Auf der anderen Seite plädiert der wissenschaftliche Beirat auf eine Stärkung der Forschung, nicht zuletzt mit dem Ziel des Aufbaus einer möglichst breiten Expertise.

ad 5 Forschungsorganisation

Zur Organisation der Forschung haben sich in den Hearings v.a. der wissenschaftliche Beirat und der VDNW geäussert. Für den wissenschaftlichen Beirat hat die PH FHNW eine adäquate Organisationsform gefunden, bei der Forschung sowohl auf der Ebene der Professuren als auch in speziellen Forschungszentren erfolgen kann. Forschung soll auch dort betrieben werden, wo gelehrt wird. Es entspreche durchaus den Organisationsformen an andern Hochschulen, dass für spezielle Forschungsbereiche eigene Organisationseinheiten aufgebaut werden.

Der VDNW ist von der Organisation der Forschung nicht überzeugt. Die Ansiedelung in zwei Organisationseinheiten ist seines Erachtens die teuerste Lösung. Er vertritt die Ansicht, dass die pädagogische Forschung in der Schweiz zentral gesteuert werden müsste, sei dies durch eine zentrale Stelle, welche die Forschungsaufträge an die einzelnen PH vergibt oder durch ein zentrales Kompetenzzentrum, das für und im Auftrag der PH Forschung betreibt.

ad 6 Dissemination

Verschiedene Hearingsgruppen vertreten die Ansicht, die PH FHNW richte sich bei der Publikation ihrer Forschungsresultate vor allem an die scientific community und publiziere deshalb vorab in wissenschaftlichen Organen. Sie habe die Praxis im Berufsfeld und in der Bildungsverwaltung zu wenig im Blick. Berufsfeld und Bildungsverwaltung sind auf Übersetzungsleistungen angewiesen, damit Forschung zur Kenntnis genommen und in die Entwicklung einbezogen wird. Eine Unterstützung ihrer Forschung von diesen Kreisen kann die PH FHNW nur erfahren, wenn sie diesen Adressatenkreis auch in geeigneter Weise bedient.

6.1.2.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschuss FHR

Der PH-Ausschuss verhält sich positiv zur Forschung der PH FHNW. Er anerkennt die grossen und konsequenten Anstrengungen der Hochschulleitung, die PH FHNW zu einer forschungsstarken Hochschule zu entwickeln. Dass diese Strategie nicht von allen Beteiligten und Anspruchsgruppen verstanden wird, weiss die Hochschulleitung. Sie ist sich zudem bewusst, dass der Aufbau eines neuen Bereichs mit Suchprozessen verbunden ist und sich optimale Lösungen erst nach verschiedenen Anläufen einstellen.

Der PH-Ausschuss unterstützt auch im Quervergleich mit den andern Hochschulen der FHNW das Ziel, die Studierenden zu einer ‚scientific literacy‘ hinzuführen. Es sollte noch klarer herausgearbeitet werden, was mit dieser ‚literacy‘ für Bachelor- und Masterstudierende gemeint ist und was nicht. Während bei den andern Hochschulen der FHNW für die Masterstufe eine ‚vertiefte literacy‘ bis hin zur Ausbildung zum ‚junior researcher‘ angestrebt wird, ist an der PH FHNW nicht klar, wie das Anspruchsniveau definiert wird und wie dies im Quervergleich mit den andern Hochschulen der FHNW begründet wird.

Dem Problem der Verbindung von Lehre und Forschung steht die PH FHNW nicht allein gegenüber. Auch die andern Hochschulen der FHNW müssen sich dieser Frage stellen. Ein allgemein anerkanntes Modell hat sich noch nicht heraukristallisiert. Allerdings verfügen alle Hochschulen der FHNW über einen entsprechenden Erfahrungsschatz, der bei der Diskussion der Weiterentwicklung der Verbindung von Forschung und Lehre an der PH FHNW genutzt werden kann.

Der PH-Ausschuss ist sich bewusst, dass sich die Forschung an unterschiedliche Publika adressieren muss. Es ist für die PH FHNW unabdingbar, in wissenschaftlichen Journals zu publizieren, um als Forschungsinstitution anerkannt zu sein und so Forschungsgelder generieren zu können. Für die Legitimation der Forschung der PH FHNW ist dies jedoch nicht ausreichend. Sie ist auch darauf angewiesen, dass Praxisfeld und Bildungsverwaltung profitieren können und zwar in einer Sprache, die verstanden wird. Auf die Dissemination der Forschungsresultate außerhalb der wissenschaftlichen Fachliteratur ist nach Ansicht des PH-Ausschusses mehr Gewicht zu legen.

Der PH-Ausschuss nimmt zustimmend Kenntnis von der Ausrichtung der an der PH FHNW betriebenen Forschung. Rund 45% der Forschung bezwecken gemäss Forschungsbericht 2012/13 ein Produkt für das Berufsfeld, weitere 35% sind auf praktische Empfehlungen ausgerichtet. Eher akademisch-erkenntnisorientiert ausgerichtet sind bloss 12% der Forschungsprojekte. Die Ausrichtung der Forschung hängt teilweise auch mit der Art der Finanzierung der Forschung und den entsprechenden Förderinstitutionen zusammen. In der Schweiz fehlt für den pädagogischen Bereich ein Fördertopf für anwendungsorientierte Forschung, wie sie die KTI für die (meisten) anderen Fachbereiche der Fachhochschulen bietet.

Der Anteil der Forschung am Gesamtvolumen betrug im Jahre 2013 19%. Damit nimmt die PH FHNW eine Position im vorderen Drittel unter den Pädagogischen Hochschulen der Schweiz ein. Im Quervergleich mit den andern Hochschulen der FHNW liegt sie im mittleren Drittel. Die Debatte, wie hoch der Forschungsanteil wachsen soll, ist noch nicht geführt. Diese Diskussion ist nach Ansicht des PH-Ausschusses sowohl in der PH FHNW mit Blick auf die andern PH der Schweiz zu führen, als auch auf Ebene FHNW. Damit die PH ihren Charakter als Stätte der Berufsausbildung nicht verliert, darf der Forschungsanteil nicht Überhand nehmen.

Die doppelte Ansiedelung der Forschung, bei den Professuren einerseits und im Institut für Forschung und Entwicklung andererseits ist für Aussenstehende nicht unmittelbar einsichtig und erscheint komplex. Der PH-Ausschuss nimmt wahr, dass das Institut für Forschung und Beratung bei der Drittmitteleinwerbung und bei den Produkten mit grossem Erfolg arbeitet, kann jedoch nicht beurteilen, ob es nicht einfachere Organisationsformen gibt, in denen effizienter gearbeitet werden könnte. Er spricht sich nicht gegen die Organisation von bestimmten Schwerpunkten in Forschungszentren aus. Zu prüfen wäre eine Ansiedelung einzelner Forschungszentren an Instituten und/oder Professuren.

Die Frage der Qualifikation der Mitarbeitenden für den Forschungsauftrag wird in Kapitel 6.4 Personalmanagement behandelt.

Der PH-Ausschuss macht zum Leistungsauftrag Forschung folgende Empfehlungen.

- Entwicklung eines Leitbildes der ‚scientific literacy‘ für Bachelor- und Masterstudierende und Kommunikation bei den Studierenden und der Berufspraxis.
- Verstärkung der Verbindung der Forschung der PH FHNW mit der Lehre.
- Generierung von Forschungsexpertise zum Thema Verbindung von Forschung, Lehre und Praxis als Profilierungsmerkmal der PH FHNW.
- Förderung des Austauschs unter den Dozierenden zur Verbindung Lehre – Forschung unter Einbezug von Erfahrungen, wie dies an andern Hochschulen der FHNW praktiziert wird.
- Entwicklung einer ‚Disseminationspolitik Forschung‘ der PH FHNW für das Berufsfeld und die Bildungsverwaltung.

6.1.3 Dritter Zyklus (Promotionsmöglichkeit)

6.1.3.1 Rahmenvorgaben, Herausforderungen, Entwicklungsstand

Die Forderung nach einem dritten Zyklus²⁵ für die Pädagogischen Hochschulen ist ein Desiderat, das verschiedene Akteure (unter anderem auch die cohep) vorbringen. Die Hochschulleitung der PH FHNW hat sich seit langem damit befasst und intern jene Strukturen geschaffen, die es erlauben, allein oder als gleichberechtigter Partner mit einer universitären Hochschule einen dritten Zyklus anzubieten. Sie begründet dies v.a. mit zwei Argumenten²⁶: Zum einen sind die universitären Hochschulen im Bereich der Forschung vor allem disziplinär-theoretisch ausgerichtet und nicht auf die brennenden Fragen des Schulfeldes. Insbesondere im Bereich der Vermittlungswissenschaften (Allgemeine Didaktik, Fachdidaktik) fehlt in der Schweiz eine entsprechende Forschung. Zum andern besteht in der Schweiz ein Mangel an wissenschaftlich ausgebildeten und mit den schweizerischen Gegebenheiten des Bildungswesens vertrauten Dozierenden, die neben der Lehre auch in der Forschung eingesetzt werden können. Ein dritter Zyklus könnte die Rekrutierungsproblematik (v.a. im Bereich der Fachdidaktik) und die Abwanderungsproblematik von ausgewiesenen Dozierenden verringern, interessierten Studierenden eine zusätzliche berufliche Perspektive bieten sowie das Renommee der PH FHNW sowie deren Anschlussfähigkeit an die wissenschaftliche Community verbessern.

Der Fachhochschulrat hat 2012 das Begehr der PH FHNW auf ein eingeschränktes eigenständiges Promotionsrecht genehmigt und dem Regierungsratsausschuss RRA unterbreitet. In seiner Antwort lehnte der RRA das Gesuch aus bildungssystematischen Gründen ab (kein Vorpreschen der Nordwestschweiz bezüglich Promotionsrecht an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen) und forderte eine Kooperation mit der Universität Basel.

Die Projektierung eines Dritten Zyklus mit der Universität Basel ist inzwischen weit fortgeschritten. Geplant ist die Errichtung eines Instituts für Bildungswissenschaften²⁷, das gemeinsam von der Universität Basel und der PH FHNW getragen wird. Mitglieder des Instituts sind Professorinnen und Professoren der beiden Hochschulen, die an ihren Heiminstitutionen angestellt bleiben. Der Universitätsrat hat das Statut der Universität bereits angepasst. In der zweiten Hälfte 2014 soll das Reglement im Universitätsrat und im Fachhochschulrat verabschiedet werden, sodass das Institut auf Beginn 2015 seine Arbeit aufnehmen kann.

6.1.3.2 Dritter Zyklus als Thema in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Der Dritte Zyklus wird in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW nicht direkt mit einer Frage angesprochen. Bei den offenen Fragen kam das Thema indirekt im Zusammenhang mit der Rekrutierung von Dozierenden (ausländische Dozierende ohne Kenntnisse der schweizerischen Situation im Bildungswesen und ohne Praxiserfahrung auf der Zielstufe) zur Sprache.

6.1.3.3 Leitfragen

Geht man vom Resultat der Zufriedenheitsbefragung des VDNW und seiner Interpretation aus, scheinen die Aktivitäten der Hochschulleitung zum Dritten Zyklus nicht konfliktös zu sein. Es lohnt sich aber heute schon prospektiv die Aufmerksamkeit darauf zu lenken, da das Promotions-

²⁵ Zur Frage des dritten Zyklus siehe auch: von Matt Hans-Kaspar, Dritter Zyklus an der FHNW. Selbstverständnis der FHNW und ihrer Hochschulen. Bericht im Auftrag des Direktionspräsidiums. Brugg, August 2013

²⁶ PH FHNW (Forneck Hermann), Nachwuchssicherung und -förderung an der Pädagogischen Hochschule FHNW. Brugg, 2012

²⁷ Universität Basel, PH FHNW, Zielbild des Instituts für Bildungswissenschaften

recht stark mit dem Thema Forschung verbunden ist, das mehrheitlich eine kritische Würdigung in der Befragung erfahren hat. Für die weiteren Abklärungen lassen sich folgende Leitfragen formulieren:

- Wer profitiert von einem dritten Zyklus (z.B. Institution, Studierende, Dozierende, FHNW)?
- Wo sind an der PH FHNW Qualifikationslücken feststellbar, für die ein dritter Zyklus unabdingbar ist (z.B. Forschung, Fächer, Leitungsaufgaben)?
- Für wen ist ein dritter Zyklus eine (Laufbahn-)Chance?
- Was wird mit dem Promotionsrecht der PH FHNW bei Lehrerinnen und Lehrern, bei Bildungsdepartementen, bei Studierenden, bei Dozierenden verbunden? Mit welchen positiven oder negativen Reaktionen ist zu rechnen?
- Wie kann das Angebot eines dritten Zyklus für die Lehre fruchtbar gemacht werden?
- Welche Ressourcen bindet ein dritter Zyklus?

Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

Die Promotionsmöglichkeit für den Bereich Vermittlungswissenschaften / Fachdidaktik an der PH FHNW wurde in den Hearings nicht vertieft diskutiert. Alle Gruppen, die sich dazu geäussert haben, sind mit der Stossrichtung der Hochschulleitung der PH FHNW einverstanden, unterstützen die Begründung und betonen die Chancen, mehr Dozierende und Forschende mit schweizerischem Hintergrund qualifizieren und gewinnen zu können. Die heutigen Anforderungen namentlich an Institutsleitende und Leitende von Professuren scheinen von schweizerischen Bewerberinnen und Bewerbern kaum erfüllbar zu sein, da es in der Schweiz kein Angebot zur wissenschaftlichen Qualifizierung im Bereich der Fachdidaktik gibt. Das Kooperationsmodell mit der Universität Basel wird in den Hearings unterstützt und insbesondere von Vertreterinnen und Vertretern aus Universitäten als umsetzbar beurteilt.

Die Folgen einer Promotionsmöglichkeit (z.B. Bindung von Managementkapazitäten) wurden in den Hearings nur wenig diskutiert. Befürchtet wird lediglich, dass der Mittelbau zu Lasten der Dozierenden ausgebaut wird, letztere von 'billigen' wissenschaftlich Mitarbeitenden verdrängt werden könnten.

Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss stellt fest, dass das Projekt Dritter Zyklus und Promotionsmöglichkeit insgesamt wenig bekannt ist. Er begrüsst grundsätzlich die Stossrichtung und ist überzeugt, dass diese Möglichkeit gut ins Portfolio der PH FHNW passt.

Der Ausschuss kann jedoch noch nicht abschätzen, welche Wirkung in der Öffentlichkeit, in der Hochschule und innerhalb der FHNW dieses Projekt hat, wenn es bekannter wird und umgesetzt wird. Die Diskussion um ein vermeintliches Primat der Forschung vor der Lehre, der die PH FHNW zurzeit ausgesetzt ist, soll nicht angeheizt werden. Einer angemessenen internen und externen Kommunikation und Begleitung des Projekts ist grosse Beachtung zu schenken.

Der PH-Ausschuss empfiehlt:

- Erarbeiten eines Kommunikationskonzepts für die Realisierung der Promotionsmöglichkeit (gemeinsam mit der Universität Basel).
- Erarbeiten eines Begleitkonzeptes zur Beobachtung der internen und externen Wirkung der Promotionsmöglichkeit und Entwicklung von entsprechenden Handlungsmöglichkeiten.

6.2 Struktur und Studienbereiche der Ausbildung

6.2.1 Curriculare Gestaltung der Bildungsgänge

6.2.1.1 Rahmenvorgaben, Herausforderungen, Entwicklungsstand

Entsprechend dem Leistungsauftrag der Kantone und mit Blick auf den Aufbau eines Bildungsraums Nordwestschweiz hat die PH FHNW die Studiengänge vereinheitlicht, mit einer Parforceleistung neu aufgebaut und sie gleichzeitig den teilweise neuen Vorgaben der EDK angepasst.

Sie bietet heute folgende Studiengänge an den von den Kantonen verlangten drei Standorten an:

Tab. 6 Standorte der Studiengänge und Studierendenzahlen (Headcounts) per 15.10.2013

Lehrdiplome	Brugg/Windisch	BL/BS	Solothurn
Vorschul- und Primarstufe	X (100 Studierende)	X (226 Studierende)	X (70 Studierende)
Primarstufe	X (232 Studierende)	X (602 Studierende)	X (134 Studierende)
Sekundarstufe I	X (207 Studierende)	X (251 Studierende)	X (3 Studierende)
Sekundarstufe II		X (471 Studierende)	
Logopädie		X (33 Studierende)	
Heilpädagogik		X (187 Studierende)	

Quelle: Studienführer PH FHNW. Statistik FHNW

Die Studiengänge sind als Berufseingangsqualifikation konzipiert und sollen einen erfolgreichen Berufseinstieg ermöglichen. Sie sind vollmodularisiert und entsprechen so den Vorgaben der Bologna-Reform. Sie haben eine einheitliche Struktur mit den 4 Studienbereichen:

1. Erziehungswissenschaften
2. Fachdidaktik
3. Fachwissenschaften
4. Berufspraktische Studien.

Je nach Studiengang werden in den Studienbereichen unterschiedliche Fächer angeboten. In den Berufspraktischen Studien werden die Studienbereiche inhaltlich verschränkt und auf ihre Umsetzung hin diskutiert. Teil der Berufspraktischen Studien sind auch die Praktika, die ersten Schritte in die Praxis, sowie die Reflexionsseminare, in denen Praxiserfahrungen ausgewertet und reflektiert werden. Das Curriculum wird je nach Studiengang ergänzt mit Modulen zu Forschung und Entwicklung und mit der Bachelor- oder Masterarbeit.

Die Anteile der versch. Studienbereiche sind in den einzelnen Studiengängen wie folgt festgelegt: (Basis ECTS-Punkte)

Tab. 7 Anteile der Studienbereiche in ECTS-Punkten und in %

	Erziehungs-wissenschaften	Fachwissen-schaften	Fachdidak-tik	Berufsprakt. Studien	aF&E	Ba-, Ma-Arbeit	Total
Vorschule-/Primarstufe	39 21.7%	36 20.0%	36 20.0%	49 27.2%	8 4.4%	12 6.7%	180 100%
Primarstufe	39 21.7%	36 20.0%	36 20.0%	49 27.2%	8 4.4%	12 6.7%	180 100%
Sek I integriert (3 Fächer)	40 14.8%	53 19.6%	78 28.9%	49 18.1%	8 3.0%	42 ²⁸ 15.6%	270 100%
Sek I konsekutiv (2 Fächer)	21 17.5%	²⁹	20 16.7%	49 40.8%		30 ³⁰ 25%	120 100%
Sek I Stufenerweite-rung ³¹ (2 Fächer)	11 9.2%	38 31.7%	26 21.7%	12 10.0%	3 2.5%	30 ³² 25%	120 100%
Sek II	15 25.0%	^{10³³} 16.7% ³⁴	20 33.3%	15 25.0%			60 100%
Sonderpädagogik	18 16.7% ³⁴		36 32.8% ³⁵	20 18.2%	6 5.4%	30 27.2%	110 100%
Logopädie	68 37.8% ³⁶		38 21.1% ³⁷	54 30.0%	8 4.4%	12 6.7%	180 100%

Quelle: Studienführer 2014/15

Die EDK legt in ihren Diplomanerkennungsreglementen folgende Anteile der verschiedenen Ausbildungsbereiche fest:

Tab. 8 Mindestausbildungsumfang der versch. Ausbildungsteile gemäss EDK-Anerkennungsreglementen (in ECTS-Kreditpunkten)

Diplom	Ausbildungsanteile	ECTS-Punkte
Vorschulstufe und Primarstufe:	Berufspraktische Ausbildung:	36 - 54
Sekundarstufe I	Fachlich-fachwissenschaftliche Ausbildung: Erziehungswissenschaftliche Ausbildung: Berufspraktische Ausbildung:	120 36 48
Sekundarstufe II (Maturitätsschulen);	Fachdidaktik pro Fach gemäss MAR: Erziehungswissenschaften (inkl. allg. Didaktik): Berufspraktische Ausbildung:	10 15 15
Sonderpädagogik	Praxisausbildung:	20
Logopädie	Berufspraktische Ausbildung:	45 - 63

Die PH FHNW erfüllt in allen Studiengängen die Mindestanforderungen des EDK-Anerkennungsrechts. In den meisten Studiengängen geht sie bezüglich berufspraktischer Ausbildung über die minimal verlangte ECTS-Punktzahl hinaus.

Im Vergleich mit den anderen schweizerischen Pädagogischen Hochschulen liegt die PH FHNW beim Anteil der berufspraktischen Ausbildung im Studiengang Primarstufe im Mittelfeld.

²⁸ Bachelor-Arbeit in den Fachwissenschaften 12 ECTS-Punkte, Master-Arbeit in den Erziehungswissenschaften/Fachdidaktiken 30 ECTS-Punkte

²⁹ Der konsekutive Studiengang baut auf einem Fach-Bachelor einer Universität, einer Musik- oder Kunsthochschule auf.

³⁰ Masterarbeit in den Erziehungswissenschaften / Fachdidaktiken

³¹ Für Primarlehrpersonen, die eine Lehrbefugnis auf Sek I-Stufe anstreben

³² Masterarbeit in den Erziehungswissenschaften / Fachdidaktiken

³³ Wahlpflichtangebot (z.B. Heil- und Sonderpädagogik, ICT)

³⁴ Erziehungswissenschaft und Fachwissenschaft

³⁵ Diagnostik, Therapie, Beratung

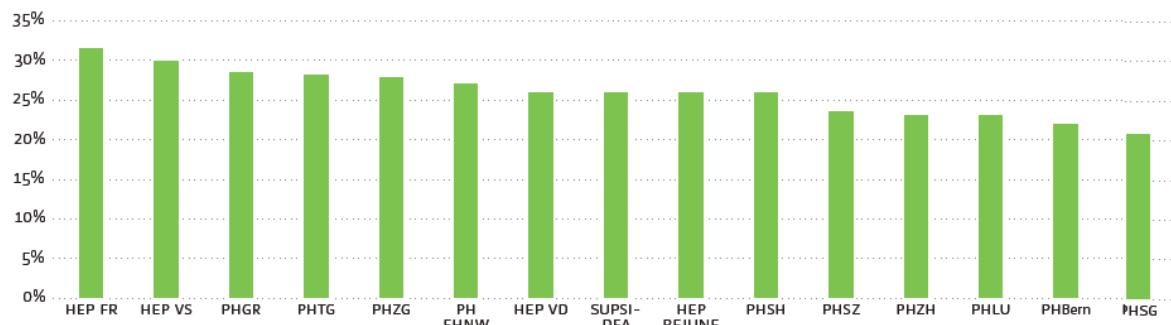
³⁶ Bezugswissenschaften

³⁷ Diagnostik, Therapie, Beratung

Tab. 9

220 Anteil der berufspraktischen Ausbildung am gesamten Studiengang Primarstufe, 2013

Daten: SKBF



SKBF, Bildungsbericht Schweiz 2014

Gegenstand ständiger Diskussionen ist die Frage nach dem Anteil der fachwissenschaftlichen Ausbildung in den Studiengängen der Sekundarstufe I. Beim konsekutiven Modell wird auf dem fachwissenschaftlichen Nachweis im Bachelor-Studium einer Universität oder Fachhochschule aufgebaut. In diesem Studiengang sind keine eigentlichen fachwissenschaftlichen Module mehr vorgesehen. Im integrierten Modell hat die fachwissenschaftliche Ausbildung einen Anteil von rund 20%. Zudem ist eine fachwissenschaftliche Bachelor-Arbeit im Umfang von 12 ETCS-Punkten zu schreiben. Der Bildungsbericht 2014 vergleicht diesbezüglich die schweizerischen Ausbildungsgänge. Beim konsekutiven Studiengang, der in dieser Hinsicht nicht umstritten ist, unterscheiden sich die Anbieter nicht. Beim integrierten Studiengang weist der an der PH FHNW geführte im Vergleich mit den übrigen Pädagogischen Hochschulen den höchsten Anteil an fachwissenschaftlicher Ausbildung aus.

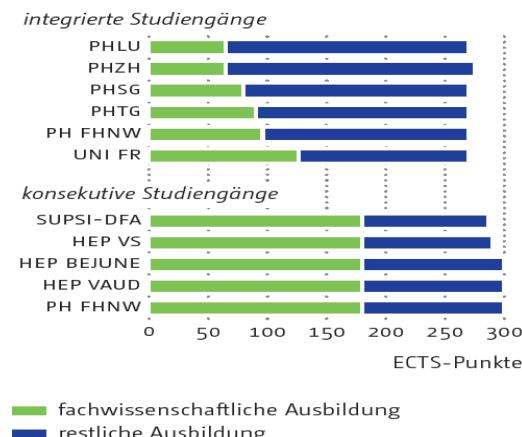
Tab. 10

221 Fachwissenschaftliche Ausbildung

Studiengang Sekundarstufe I, 2013

Die fachwissenschaftliche Ausbildung, die innerhalb der Fachdidaktik stattfindet, wird in der Grafik nicht gezeigt.

Daten: SKBF



Quelle: Bildungsbericht 2014, SKBF

Die Studiengänge der PH FHNW wurden 2009 (Bachelor Vorschul- und Primarstufe, Primarstufe) und 2010 (Bachelor und Master Sekundarstufe I, Bachelor Logopädie und Diplom Sekundarstufe II) von der EDK anerkannt. 2011 erhielt auch der Studiengang in Sonderpädagogik die Anerken-

nung. Teilweise erfolgte die Anerkennung mit Auflagen. Beim Studiengang Heilpädagogik bezogen sich diese auf die Konkretisierung der Module, die Anpassung von Rechtsgrundlagen und die Qualifikation der Dozierenden, beim Studiengang Lehrdiplom für Maturitätsschulen auf das Studienziel, die fachwissenschaftlichen Zulassungsbedingungen zu einem zweiten Fach, die Angaben zu einzelnen Fächern, die Benennung von Fächern, die inhaltlichen Anforderungen der Studien- und Prüfungsordnungen, die Benennung des Lehrdiplom in der Diplomurkunde und den Nachweis der Ausbildung der Dozierenden. Keine Auflagen wurden beim Studiengang Logopädie gemacht. Die Auflagen wurden jeweils von der PH FHNW fristgerecht erfüllt. Eine Neu-Akkreditierung der PH-Studiengänge ist für 2015 vorgesehen.

In der Zufriedenheitsbefragung der FHNW bei den Studierenden von 2013 erhielt die Beurteilung des fachlichen Anforderungsniveaus die schlechteste Beurteilung aller 20 Items (2.9 auf einer 5er-Skala). Wenig besser beurteilen die Studierenden die zeitliche Beanspruchung durch das Studium (3.6). Nur im Mittelfeld (3.5 Pte.) liegt die PH FHNW auch bei der Gesamtbeurteilung (Zufriedenheit mit bisherigen Ausbildung, Vermittlung einer soliden Ausbildung für die angestrebte Berufstätigkeit, Weiterempfehlung des Studiengangs).

6.2.1.2 Curriculare Gestaltung der Studiengänge als Thema in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Die geschlossenen Fragen der Zufriedenheitsbefragung des VDNW beziehen sich nicht direkt auf die Ausgestaltung der Studiengänge. Bei den offenen Fragen nach den prioritären Tätigkeitsbereichen der Gewerkschaft und der Frage nach den besonders störenden Dingen werden teilweise kritische Anmerkungen zur Gestaltung der Studiengänge gemacht. So werden etwa die Trennung zwischen Fachdidaktik und Berufspraktischen Studien, die Vollmodularisierung, die fehlende Verknüpfung von Modulen oder generell die ungenügende Ausrichtung der Curricula auf den Unterricht an der Volksschule moniert. Insgesamt werden zur curricularen Gestaltung eher wenige Bemerkungen gemacht.

6.2.1.3 Leitfragen

Die Reduktion der Zahl der Studiengänge und die Angleichung des Aufbaus sind erfolgreich durchgeführt. Die Studiengänge entsprechen den schweizerischen Vorgaben gemäss Anerkennungsrecht der EDK. Die Anteile der verschiedenen Bildungsbereiche sind konform mit den schweizerischen Vorgaben. Diese geben einen Rahmen vor, der gewisse Freiheiten in der Gewichtung zulässt. Der Aufbau der Studiengänge entspricht auch den Bologna-Richtlinien. Für die weiteren Abklärungen lassen sich folgende Leitfragen formulieren:

- Wird ausreichend sichergestellt, dass die verschiedenen Studienbereiche miteinander verbunden sind?
- Wo zeigt sich eine allenfalls ungenügende fachwissenschaftliche Ausbildung auf Sekundarstufe I?
- Welches sind die Vor- und Nachteile der Lehrkräfte der Sekundarstufe I, die nach dem integrierten resp. konsekutiven Modell ausgebildet sind?
- Wie ist die Organisation der Schnittstelle gestaltet bei Ausbildungen, bei denen ein Teil an einer anderen Hochschule (z.B. Universität, HGK) erbracht wird?
- Kann bei den Studiengängen im Rahmen der bestehenden Verteilung der Studienbereiche die fachwissenschaftliche Ausbildung verbessert/intensiviert werden,? (z.B. Stützkurse, freie Angebote, Verwesentlichung der Inhalte, Entschlackung der Curricula etc.)

- Wie minimiert die PH FHNW die Risiken, die mit einer Modularisierung des Curriculums verbunden sind? (z.B. Punktementalität, Verzettelung, fehlende Kohärenz bei gewählten Modulen)
- Welches sind die Stärken der heutigen Ausbildung gegenüber früher?
- Profitiert der Bildungsraum Nordwestschweiz von den einheitlich ausgebildeten Lehrkräften?
- Wie ist die Fächerwahl der Studierenden mit dem Bedarf in der Praxis zu beurteilen? Kann mit den heutigen Wahlfreiheiten der Bedarf abgedeckt werden? Braucht es eine stärkere Steuerung?

6.2.1.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

Die Angebotspalette der PH FHNW und damit die Möglichkeiten für eine Laufbahnplanung im Lehrberuf wurden in den Hearings nicht beschritten. Es wird anerkannt, dass die heutige Ausbildung eine neue Lehrerpopulation bringt, die ihr Handeln besser reflektieren kann und damit gute Voraussetzungen hat, in einer Schule zu bestehen, die in den letzten Jahren starke Veränderungen erfahren hat: Die Schule wird heute als pädagogisch-administrative, zunehmend multiprofessionelle Entwicklungseinheit verstanden, die Innovation in hoher Kadenz zu bewältigen hat und deren Auftrag in den Bereichen Förderung, Integration, Erziehung, Beratung und Betreuung ausgeweitet wurde, sodass er nur auf der Grundlage enger Koordination und Kooperation verschiedener Professionen mit einem ausdifferenzierten Unterstützungssystem erfüllt werden kann. Ein Zurück zur früheren Ausbildung wird von keiner Hearingsgruppe gefordert.

Als Problembereiche werden genannt:

1. Modularisierung
2. Generalistenausbildung auf Primarstufe
3. Fachwissenschaften im integrierten Studiengang Sekundarstufe I
4. Heterogenität bei den Studierenden
5. Absprachen zwischen Studienbereichen, Doppelprüfungen, Didaktik der PH als Vorbild.

ad 1 Modularisierung

Die Modularisierung wird von den Hearingsteilnehmenden grundsätzlich begrüßt. Kritisiert wird eher die Vollmodularisierung mit dem Anspruch, dass jeder Student, jede Studentin frei belegen kann, was sie wann und wo studieren will. Diese Wahlfreiheit ist gemäss einigen Hearingsgruppen eines der Hauptprobleme der PH FHNW, da ein solches System keine aufbauende Berufsausbildung erlaube, Ineffizienz durch Mangel an Kohärenz und durch Redundanz befördere und die Arbeitsbedingungen der Dozierenden sowie der Studierenden erschwere. Es wird auch moniert, dass die Studierenden diese Wahlfreiheit gar nicht nutzen und sich v.a. auf das Modulangebot am Hauptstudienort konzentrieren. Als Alternative wird ein ‚gelenktes Wahlsystem‘ vorgeschlagen, das die Wahl etwas einschränkt, aber die Kohärenz und Effizienz des Studiums fördert.

ad 2 Generalistenausbildung für die Primarstufe

Das Thema, ob die Primarstufe wieder eine Generalistenausbildung anbieten soll (zwei Fremdsprachen, alle musisch-handwerklichen Fächer und Sport) wurde in den Hearings kontrovers diskutiert. Während die Schulleiterinnen und Schulleiter eine Generalistenausbildung befürworten, sind andere Hearingsteilnehmer, insbesondere auch die Vertreter der Volksschulämter, skeptisch gegenüber einem allfälligen Gewinn.

ad 3 Fachwissenschaft im integrierten Studiengang Sekundarstufe I

Die Fachwissenschaft im integrierten Studiengang Sek I wurde in den Hearings auf zwei Ebenen beurteilt. Die erste betrifft den Anteil. Hier gehen die Meinungen auseinander. Für die einen ist er zu klein, für die andern ist die heutige Aufteilung korrekt. Zu beachten ist auch, dass die PH FHNW zwei Modelle anbietet mit unterschiedlichem Anteil Fachdidaktik. Die zweite Diskussionsebene betrifft die Ansiedlung der Fachwissenschaften. Für einzelne wäre die Universität die geeignete Institution, für die andern ist die Ansiedelung an der PH richtig, weil die Universitäten an einer lehrerspezifischen Fachausbildung wenig interessiert seien.

ad 4 Heterogenität bei den Studierenden

Die Zusammensetzung der Studierenden an den Pädagogischen Hochschulen hat sich seit der Reform der Lehrerinnen- und Lehrerbildung stark gewandelt. Traditionell hat die Nordwestschweiz einen hohen Anteil an Studierenden, die über die Fachmaturität an die PH gelangen und über eine eingeschränktere Allgemeinbildung verfügen. Es scheint auch, dass die Studierenden den Bildungsraum Nordwestschweiz nicht als ihren Hochschulraum wahrnehmen, sondern ihn in drei Teirläume parzellieren: Jura-Nord, Solothurn und Aargau.

Viele Studierenden interessieren sich für einen raschen Abschluss mit der Perspektive, schnell in den Lehrberuf einzusteigen. Sie sind nicht an vielen Wahl- und Vertiefungsmöglichkeiten interessiert. Diese Studierenden könnten mit einem ‚Standardprogramm‘ optimal bedient werden. Die Zusammensetzung der Studierenden der PH FHNW entspricht wohl nicht in allen Teilen den Vorstellungen eines idealtypischen Studierenden, welcher der Ausbildungskonzeption mit all ihren Möglichkeiten zu Grunde liegt.

Zu beachten ist auch, dass die Bedürfnisse und Möglichkeiten eines 20-jährigen Absolventen der FMS und einer 26-jährigen Inhaberin eines an der Universität erworbenen fachwissenschaftlichen Masters sehr unterschiedlich sind. Es wird kritisiert, dass dieser Varianz zu wenig Rechnung getragen wird.

ad 5 Absprachen zwischen Studienbereichen, Doppelspurigkeiten, Didaktik der PH als Vorbild

In verschiedenen Hearings wurden auf Mängel bezüglich fehlenden Absprachen hingewiesen, in welchen Studienbereichen oder Modulen einzelne Themen behandelt werden, was zu Redundanzen führe. Durch die Eliminierung von Doppelspurigkeiten, so die Vertretung der Studierenden, könnte das Studium verbreitert und vertieft werden.

Was die Frage betrifft, ob die Hochschuldidaktik so zu gestalten ist, dass sie als Vorbild für die Schuldidaktik dient, ist zunächst einzuräumen, dass sich der Unterricht an einer Hochschule von jenem an einer Schule unterscheiden darf und muss. Trotzdem, so verschiedene Hearingsteilnehmende, sollte sich die PH FHNW gezielter der Frage widmen, welche hochschuldidaktischen Formen sich als Anschauungsbeispiel für Schuldidaktik eignen.

6.2.1.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss nimmt zur Kenntnis, dass die Ausbildung an der PH FHNW als Berufseinstigungsqualifikation konzipiert ist, die in eine Berufseinstiegphase mündet, welche von der Schule als Arbeitsort bzw. vom Kanton verantwortet wird. Mit einer Ausbildung an der Pädagogischen Hochschule ist die Ausbildung zur verantwortlichen Lehrperson noch nicht abgeschlossen.

Die heutige Angebotspalette der PH FHNW wird erfreulich nachgefragt und entspricht dem Bedürfnis der Trägerkantone. Die Gliederung in vier Studienbereiche ist akzeptiert und die Studiengänge sind anerkennungsrechtlich richtig aufgebaut. Im Vergleich mit den andern Pädagogischen Hochschulen der Schweiz erfährt die berufspraktische Ausbildung ein starkes Gewicht. Der Aus-

schuss ist sich auch bewusst, dass die Ausbildungsgänge noch nicht definitiv konsolidiert sind und verschiedene Anpassungsleistungen noch anstehen. Die angesprochenen Absprachen zwischen den Studienbereichen, die Doppelprüfungen und die hochschuldidaktischen Fragen sollen sowohl in den laufenden curricularen Anpassungsprozess eingewoben wie auch im Rahmen des Qualitätsmanagements bearbeitet werden.

Zur Frage der Generalistenausbildung äussert sich der PH-Ausschuss zurückhaltend. Es ist dies in erster Linie eine Frage des Bestellers, d.h. der Trägerkantone. Das stärkste Desiderat scheint die Prüfung der Frage zu sein, ob im Studiengang Primarstufe im Bereich der musisch-handwerklichen Fächer und des Sports auf eine Abwahl verzichtet werden könnte. Dies wäre eventuell möglich, wenn die in den Hearings monierten Redundanzen in den Bereichen Erziehungswissenschaften und Fachdidaktik abgebaut würden³⁸.

Nach Ansicht des PH-Ausschusses bietet die PH FHNW mit den beiden unterschiedlichen Studiengängen für die Sekundarstufe I die Wahl zwischen einer vertieften Fachausbildung und einer etwas eingeschränkteren (im nationalen Vergleich jedoch gut ausgestatteten). Zwingende Gründe für eine Ausweitung der Fachausbildung sind dem Ausschuss nicht genannt worden. Der PH-Ausschuss hat in den Hearings auch keine Argumente gehört, die eine Ansiedelung der Fachausbildung an die Universität als ein Vorteil erscheinen lassen. Er verzichtet darauf, hier Abklärungen oder ein Alternativkonzept zu fordern, sondern ist der Ansicht, dass die Pädagogischen Hochschulen (wie sich dies auch in andern Kantonen zeigt) sehr wohl in der Lage sind, eine hoch qualifizierte fachwissenschaftliche Ausbildung für die Lehrkräfte der Sekundarstufe I zu bieten.

Bezüglich der Gestaltung der Studiengänge sieht der PH-Ausschuss in zwei Bereichen Handlungsbedarf, nämlich beim Modularisierungskonzept einerseits und der Ausrichtung auf die Interessen und Bedürfnisse der Studierenden andererseits.

Ein Modularisierungskonzept kann verschiedenen Zielen dienen. Kein Thema ist der Grundsatz der Modularisierung; dieser ist akzeptiert. Im Vordergrund steht vielmehr die Frage, ob eine uneingeschränkte Wahlfreiheit sinnvoll ist. Die Wahlfreiheit ist nach Ansicht des PH-Ausschusses auf ihre Notwendigkeit und auf die Frage hin zu prüfen, ob sie in dieser offenen Form tatsächlich den Bedürfnissen der Studierenden entspricht. Zu prüfen ist also eine stärkere Lenkung (z.B. mit Hilfe eines Muster-Plans, eines Norm-Plans oder einer Modulplan-Beratung durch Peers oder Dozierende). Dabei ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die Beurteilung je nach Studiengang zu unterschiedlichen Modulkonzepten führen kann. Der PH-Ausschuss könnte sich in logischer Konsequenz auch Spezialangebote für besonders leistungsfähige und leistungswillige Studierende vorstellen.

Der PH-Ausschuss verspricht sich dadurch eine Vereinfachung der Modulplanung, eine bessere Verständlichkeit und Akzeptanz bei den Studierenden und insgesamt eine Beruhigung des Systems. Auch hier besteht an den Hochschulen der FHNW ein grosser Erfahrungsschatz, auf den bei einer Überarbeitung des Modulkonzeptes der PH FHNW zurückgegriffen werden könnte.

Die zweite Anmerkung des PH-Ausschusses betrifft die Zusammensetzung der Studierendenpopulation. Diese entspreche, wie einige Aussagen der Hochschulleitung vermuten lassen, nicht ihrem Idealbild. Während Privatuniversitäten oder Universitäten der Ivy-League sich die ihnen passenden Studierenden auswählen können, ist dies den öffentlich-rechtlichen Universitäten oder Fachhochschulen nicht erlaubt. Es ist ihre vornehme Aufgabe, mit jenen Studierenden zu arbeiten, die über die Berechtigung zur Immatrikulation verfügen und sie möglichst nah an das definierte Ziel heranzuführen. Der PH-Ausschuss kann sich vorstellen, dass eine Differenzierung der Studierendenpopulationen zielführend sein könnte, indem das Angebot auf die unterschiedliche Segmente ausrich-

³⁸ Der Regierungsrat des Kantons Zürich hat sich in einem Positionsbezug für die Beibehaltung von Wahlmöglichkeiten ausgesprochen. (NZZ, 3.5.2014)

tet würde: auf mobile und nicht-mobile Studierende etwa oder auf Studierende mit unterschiedlicher intrinsischer Motivation.

Der PH-Ausschuss empfiehlt:

- Überarbeitung des Modularisierungskonzeptes (Art der Module, Modulabfolge, Wahlfreiheit) der PH FHNW unter Einbezug von Erfahrungen mit Modularisierungskonzepten an andern Hochschulen der FHNW.
- Vertiefte Auseinandersetzung mit der Zusammensetzung der Studierendenpopulation, Anpassung des Angebotspalette und der Beratungs- und Unterstützungsleistungen auf die Bedürfnisse von unterschiedlichen Studierendensegmenten.
- Überprüfung der didaktischen Ausbildung, insbesondere der Absprachen zwischen den Fachdidaktiken sowie der Frage der Einführung eines Faches Allgemeine Didaktik, um Redundanzen in der fachdidaktischen Ausbildung zu vermeiden.
- Prüfung der Trennung von Institutsverantwortung und Studiengangsverantwortung durch Einführung der Funktion von Studiengangsverantwortlichen, die für die inhaltliche Kohärenz und die Organisation der Studiengänge verantwortlich sind.
- Prüfung der Frage, ob im Studiengang Primarstufe im Bereich der musisch-handwerklichen Fächer und des Sports auf die Möglichkeit einer Abwahl verzichtet werden sollte.

6.2.2 Berufspraktische Ausbildung

6.2.2.1 Rahmenvorgaben, Entwicklungsstand, Herausforderungen

Die PH FHNW sieht die berufspraktische Ausbildung im Zentrum des Studiums. In den sogenannten Berufspraktischen Studien werden die verschiedenen Studienbereiche (Erziehungswissenschaften, Fachwissenschaften, Fachdidaktik) verschränkt. Die berufspraktische Ausbildung erfolgt in drei Lernsettings: Praktika, Reflexionsseminare auf Basis der Erfahrungen in den Praktika sowie individuelle Mentorate. Die drei Settings weisen im Berufspraktischen Studium der Studiengänge folgende Verteilung auf.

Tab. 11 Anteile der verschiedenen Settings der Berufspraktischen Studien in den Studiengängen (ECTS-Punkte und in Prozentzahlen)

	IVU	IP	Sek I	Sek II	Logopädie	Sonderpäd.
Praktika	30	61.2%	25	51.0%	6	40.0%
Reflexionsseminare	13	26.5%	14	28.6%	6	40.0%
Mentorat	6	12.3%	10	20.4%	3	20.0%
Total	49	100%	49	100%	15	100%
					54	100%
					20	100%

Quelle: Angaben PH FHNW

Für die berufspraktische Ausbildung sind in den Instituten, die für die verschiedenen Lehrdiplome zuständig sind, die Abteilungen Berufspraktische Studien zuständig. Diese werden gemäss Beschluss der Hochschulleitung vom September 2013 zu Professuren für die Professionsentwicklung umgewandelt. Pro Studiengang ist eine solche Professur vorgesehen (Ausnahme: für die Studiengänge am Institut für ISP wird nur eine Professur gebildet). Ihre Aufgaben sind im Wesentlichen:

1. Sicherstellen eines stabilen Netzwerks von Partnerschulen und von genügend Praxislehrpersonen sowie Sicherstellung der Qualität (Akquisition von Praxislehrpersonen und Partnerschulen, Bereitstellen eines ausreichend grossen Wahlangebots an Praxisplätzen, Sicherstellen von Studienvereinbarungen zwischen Studierenden und Praxislehrpersonen, Auswertung der Rückmeldungen aus den Praktika und Einbindung in Qualitätsentwicklungsmassnahmen etc.)

2. Interne Qualifizierung (Sicherstellung der Personalentwicklung, Etablierung von Formen der Super- und Intervision von Dozierenden etc.)
3. Externe Qualifizierung (Weiterentwicklung der Grundqualifizierung von Praxislehrpersonen etc.)
4. Entwicklung und Forschung im Bereich der Professionalisierung (Weiterentwicklung der Konzepte berufspraktischer Professionalisierung, Aufbau von Professionalisierungsforschung, Publikationstätigkeit, Aufbau von Forschungscooperationen).

Die PH FHNW hat 2010 ein Projekt lanciert, um einen neuartigen tertiären Theorie-Praxis-Bezug zu erproben. Für jeden Studiengang sollen Partnerschulen für Professionsentwicklung aufgebaut werden. Mit dem Projekt Partnerschulen werden Ziele auf Ebene der Studierenden und solche auf Ebene der Organisation der berufspraktischen Ausbildung angestrebt. Bei den Studierenden sind dies etwa:

- Erweiterung der Erfahrungsfelder zusätzlich zum Unterricht (Lernbegleitung, Moderation, Beratung, Schulentwicklung) und der Arbeitsformen (Praxisforschung, kooperative Formen des Unterrichtens, Projektarbeit etc.)
- Enge Vernetzung von Theorie und Praxis durch Aufbau eines entsprechenden Habitus
- Orientierung der Unterrichtsgestaltung am Lernen und der Entwicklung der Schülerinnen und Schüler
- Hohe diagnostische und adaptive Kompetenz
- Partizipation der Studierenden im Schulfeld.

Für die Organisation der berufspraktischen Ausbildung werden angestrebt:

- gemeinsame Verantwortung von Schule und Hochschule bei der berufspraktischen Ausbildung (Kooperation, Verbindlichkeit, Kontinuität)
- Umsetzung des forschenden Lernens durch Praxisforschungsprojekte
- Koppelung von Aus- und Weiterbildung von Studierenden und Praxislehrpersonen
- Vernetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklung nach Bedarf der Partnerschulen.

In der Pilotphase bis Ende 2013 wurde für jeden Studiengang eine Partnerschule aufgebaut, bis Ende 2015 wird mit mehreren Partnerschulen gearbeitet. Dann soll der Grundsatzentscheid gefällt werden, ob das Partnerschulmodell zum Regelmodell wird.

Um ihre Praxisausbildung und den Praxisbezug kritisch zu begleiten, hat die PHFHNW einen Praxisbeirat bestehend aus Lehrpersonen, Schulleitungen und Vertreter/innen von lokalen Schulbehörden gebildet. Dieser trifft sich zweimal pro Jahr, um Fragen zur Praxisausbildung und der Beziehung zur Praxis zu besprechen.

Mit der Tertiarisierung der Ausbildung von Lehrpersonen wurde die berufspraktische Ausbildung wesentlich ausgebaut. Die Forderung nach noch mehr Praxis ist ein Phänomen, das nicht nur die PH FHNW kennt. Es fragt sich allerdings, ob im Setting einer Hochschulausbildung mehr Praxisanteile in jedem Fall einen Mehrwert erbringen. Leistbar für eine Hochschule ist eine Berufseinstiegsqualifikation. An die jeweilige Hochschulausbildung schliesst eine Einarbeitungsphase an, die unter ganz anderen kulturellen und organisationalen Bedingungen verläuft. In der Lehrerbildung erfolgt sie im Rahmen der Berufseinführung. Die Kantone Solothurn und Aargau stützen sich dabei auf ein Konzept der PH FHNW ab, die durch ihr Institut für Weiterbildung und Beratung auch Lehr- und Beratungsleistungen sowohl für die Lehrpersonen als auch deren Betreuerinnen und Betreuer erbringt.

6.2.2.2 Berufspraktische Ausbildung als Thema in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Die berufspraktische Ausbildung wurde in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW nicht direkt angesprochen. Einige - eher wenige - Antworten wurden dazu in den offenen Fragen gegeben, wobei hier vor allem der Anteil des Studienbereichs Berufspraktische Studien bemängelt wird. Zudem wird in einigen Antworten die Meinung vertreten, dass die Qualität der Praxislehrpersonen zu wünschen übrig lässt, diese wenig in die PH eingebunden sind und ihre Rückmeldungen keine Folgen haben. Zu den Mentoraten und den Reflexionsseminaren werden keine Anmerkungen gemacht. Das Konzept der berufspraktischen Ausbildung scheint generell nicht zu kritischen Anmerkungen Anlass zu geben.

Leitfragen

Die berufspraktische Ausbildung ist zusammen mit der die Praktika vorbereitenden Fachdidaktik das Kernstück der Ausbildung von Lehrpersonen. Die PH FHNW stellt drei Lernsettings zur Verfügung, die nicht grundsätzlich umstritten sind.

Für die künftige Ausgestaltung der berufspraktischen Ausbildung ist das Augenmerk auf zwei Entwicklungen zu richten, die bezüglich der Akzeptanz eventuell kritisch sein könnten. Die Berufspraktischen Studien sollen durch Professuren für die Professionsentwicklung ersetzt werden. Für die Besetzung der Leitung von Professuren werden andere Anforderungen gestellt als bis anhin an die Leitung der Abteilungen Berufspraktische Studien. Die zweite Neuerung ist die Bildung von Partnerschulen für die Professionsentwicklung. Es ist zu prüfen, inwieweit diese beiden Entwicklungen einen Mehrwert für die berufspraktische Ausbildung bringen und ob sie auch Akzeptanz innerhalb der PH FHNW und im Praxisfeld finden.

- Wie kann für den Bildungsraum Nordwestschweiz das Zielbild (Idealzustand) der berufspraktischen Ausbildung beschrieben werden?
- Was kann die berufspraktische Ausbildung leisten, was nicht? In welchem Verhältnis steht die berufspraktische Ausbildung zur Berufseinführungsphase?
- Wie wird sichergestellt, dass die Professuren für die Professionsentwicklung eine praxisnahe berufspraktische Ausbildung gewährleisten, welche die Gegebenheiten des Bildungsraums Nordwestschweiz berücksichtigen?
- In welchem Verhältnis steht das Modell der Partnerschulen für Professionsentwicklung zum bisherigen Konzept der Praxislehrpersonen? Welche Vor- und Nachteile haben die beiden Konzepte?
- Mit welchen Wirkungen ist mit dem Modell Partnerschulen für Professionsentwicklung auf die bisherige Organisation der berufspraktischen Ausbildung zu rechnen? (z.B. Wettbewerb, Hierarchisierung, Leuchttürme, Unterschiede in der Evidenzbasierung)

6.2.2.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

In den verschiedenen Hearings wurde darauf aufmerksam gemacht, dass die neue Konzeption der berufspraktischen Ausbildung sich von der früheren stark unterscheidet. Die heutige Form mit den drei Lernsettings überzeugt grundsätzlich. Unklar ist die Verbindung zur Fachdidaktik, die in früheren Formen eng mit der berufspraktischen Ausbildung insbesondere mit den Praktika verknüpft war. Es ging aus den Hearings nicht hervor, wie der Bezug zwischen Fachdidaktik und Berufspraktischen Studien heute gestaltet ist.

Für den PH-Ausschuss ist es nicht erstaunlich, dass nicht alle bisherigen Praxislehrkräfte die neue Rolle der Praxislehrperson auf sich nehmen und sich dazu weiterbilden wollen und dass sich im alten System bewährte Praxislehrpersonen zurückzogen haben. Während es früher in den Praktika eher um ein ‚Sitting by Nelly‘ und das Erlernen von Rezepten ging, entspricht die heutige Konzeption einer Ausbildung auf Tertiärstufe, bei der die Studierenden und Praxislehrpersonen Lerngemeinschaften bilden.

Alle Hearingsteilnehmer begrüßen das neue Konzept der Partnerschulen, auch weil sie der Ansicht sind, dass die Praxisausbildung eine Verbundaufgabe von Hochschule und Schule ist und in dieser Form die Verbindung von Schule und Hochschule am besten gelebt werden kann. Sie würden es begrüßen, wenn dieses Modell rascher flächendeckend eingeführt werden könnte. Zur Verbundaufgabe gehört auch, dass die Schulleitungen in die Rekrutierung von geeigneten und interessierten Praxislehrpersonen einbezogen werden. Sie können die Eignung ihrer Lehrkräfte wohl am Besten einschätzen und die Weiterentwicklung von einigen Lehrpersonen zu Praxislehrpersonen als Personalförderungsmassnahme einsetzen.

Die Suche nach der besten Organisation der Praktika scheint bei der PH FHNW nicht ohne Umwege und Rückschläge vonstatten gegangen zu sein. Insbesondere der Mangel an Praktikumsplätzen, die spärlichen Informationen über deren Profil, die Organisation für die Anmeldung und Zuteilung hat zu Irritationen geführt. Besserungen, so verschiedene Hearingsteilnehmer, sind in Sicht. Die Zuteilung bis zu vier Studierende auf einen Praktikumsplatz, um fehlende Plätze zu kompensieren, oder die Delegation der Verantwortung für die Suche nach Praktikumsplätzen auf die Studierenden sind nach Ansicht des PH-Ausschusses keine günstigen Rahmenbedingungen für qualitativ gute Praktika.

Während zu den Reflexionsseminaren und Mentoraten kaum Rückmeldungen eingingen, wurde die Vorbereitung auf die Praktika vielfach als Problem dargestellt. Dies betrifft einerseits die bei einzelnen Studierenden fehlenden fachlichen Voraussetzungen und andererseits die fehlende Zeit, welche die Hochschule einräume, sich aufs Praktikum vorzubereiten. Hier scheint, so die Ansicht des PH-Ausschusses, ein Qualitätsproblem zu bestehen. Zum Praktikum ab Praxisphase 2 sollten nur jene Studierenden zugelassen werden, die über die fachwissenschaftlichen und didaktischen Voraussetzungen verfügen. Hochschule und Schule müssen sich absprechen, über welche Kompetenzen die Studierenden vor Antritt in die verschiedenen Praktika verfügen müssen. Es sind jene Module zu definieren, die vor dem Absolvieren eines Praktikums besucht werden müssen. Auf der anderen Seite ist ein System für die Qualitätssicherung der Praktikumsvorbereitung zu implementieren. Diese Verantwortung kann nicht allein der Praktikumsleitung übergeben werden, kennt sie doch die Rahmenbedingungen der Hochschule zu wenig und kann diese nicht beeinflussen.

Bezüglich der Dauer der Praktika wurde von den Studierenden der Wunsch geäussert, diese zu verlängern. Aus Sicht der Hochschule ist anzumerken, dass ein Praktikum einen Mehrwert geben muss. Mehr Praktikumszeit allein führt nicht zwingend zu einer Qualitätssteigerung. Praktika können auch nie die Lernphase der Berufseinführung vorwegnehmen.

Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss sieht die berufspraktische Ausbildung an der PH FHNW grundsätzlich auf einem guten Weg und unterstützt das Modell mit den drei Lernsettings Praktika, Reflexionsseminare und Mentorate. Er ist der Ansicht, dass die heutige Konzeption der Praktika mit der entsprechenden Begleitung einer Tertiär-Ausbildung angemessen ist.

Die Hochschulleitung plant, die Abteilungen Berufspraktische Studien zu Professuren für Professionsentwicklung umzuwandeln. Damit einher gehen andere Qualifikationsanforderungen an die Professurleitenden als dies heute bei den Leitenden der Berufspraktischen Abteilungen der Fall ist. Der PH-Ausschuss vertritt die Meinung, dass alle Fächer, die an der PH FHNW gelehrt werden,

eine wissenschaftliche Basis haben und diese in den Professuren oder Abteilungen zur Geltung kommen sollen. Dies betrifft auch Sport mit Sportwissenschaft und Hauswirtschaft mit der Ökotrophologie und Diätetik. Der PH-Ausschuss hat allerdings Bedenken, wenn in den Berufspraktischen Studien nicht die Praxisorientierung die Oberhand hat und nicht bewährte Dozierende mit Praxiserfahrung (ev. auch ohne Doktorat oder Habilitation) diese Abteilungen oder Professuren führen können. Insbesondere scheint es dem Ausschuss auch wichtig, dass die Dozierenden in diesen Abteilungen und Professuren über Erfahrung im schweizerischen Kontext verfügen.

Der PH-Ausschuss sieht in fünf Bereichen Handlungs- oder Klärungsbedarf und macht deshalb folgende Empfehlungen:

- Aushandlung der Verbindung der Fachdidaktik mit den Berufspraktischen Studien und Kommunikation des Ergebnisses.
- Rasche Umsetzung des Modells der Partnerschulen und des erneuerten Modells von Praxislehrpersonen, die von den Schulleitungen rekrutiert werden und von der Hochschule für ihre neue Aufgabe geschult werden.
- Sicherung der Qualität der Vorbereitung auf die Praktika. Klärung der Aufgabe der Studierenden, der Praxislehrpersonen und der Hochschule. Der Hochschule kommt hier mindestens eine überprüfende Rolle zu.
- Prüfung der Vorbedingungen für das Absolvieren der Praktika (Pflichtmodule, die vor dem Praktikum absolviert sein müssen) und Kommunikation an Studierende und Praxislehrpersonen.
- Regelung der Praktika damit mit Ausnahme der ersten Praxisphase diese grundsätzlich als Einzelpraktika absolviert werden.
- Überprüfung der Umwandlung der Abteilungen Berufspraktische Studien in Professuren für Professionsentwicklung. Sicherung, dass in der Führung von solchen Abteilungen und Professuren Dozierende mit langjährigen Erfahrungen mit der schweizerischen Unterrichtspraxis vertreten sind.

6.3 Organisation der PH FHNW

6.3.1 Örtliche Integration

6.3.1.1 Rahmenvorgaben, Herausforderungen, Entwicklungsstand

Die Trägerkantone der FHNW haben der PH FHNW teilweise vorgegeben, welche Studiengänge sie an welchen Standorten anzubieten hat. Im weiteren wurde der PH FHNW vorgegeben, dass die Ausbildungsgänge einheitlich sein sollen. Diese Vorgaben schränken die Freiheitsgrade bei der Umsetzung stark ein. Eine weitere Schwierigkeit bildet die räumliche Situation, indem die Trägerkantone die Gebäude für die Ausbildung an der PH FHNW bestimmen. Durch den Bezug des Campus Brugg/Windisch konnten die Standorte der PH FHNW im Kanton Aargau auf einen Ort konzentriert werden. In Solothurn ist die Ausbildung seit je auf dem Gelände des ehemaligen Lehrerseminars konzentriert. In den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt erfolgt die örtliche Zusammenführung erst mit dem Bezug des neuen Campus in Muttenz (voraussichtlich 2019/20).

Die PH FHNW ist somit eine Hochschule mit verschiedenen Standorten („Flächenhochschule“) und hat zur Zeit noch suboptimale Raumbedingungen im Raum Basel. Das „Bespielen“ der vier Standorte stellt hohe Ansprüche an die Hochschulleitung. Diese hat die Organisationsfrage so gelöst, dass alle Standorte ein Grundangebot an Studiengängen haben. Darüber hinausgehende Studienangebote im Bereich der Sekundarstufe II und Sonderpädagogik werden im Raum Basel angeboten.

Zudem verfügt jeder Standort über eine Anzahl Institute, die für die ganze PH FHNW Leistungen erbringen:

Tab. 12 Studiengänge, Studierende, Institute, wiss. Personal nach Standorten (Zahlen 2013)

Standort	Studiengänge/	Studierende 2013 HC	Institute (Sitz der Leitung)	Wissenschaftl. Personal FTE	HC
Liestal/Basel	- Vorschul- und Primarstufe - Primarstufe - Sekundarstufe I - Sekundarstufe II - Sonderpädagogik - Logopädie	1249 (BL 683, BS 566)	Institut Primarstufe Institut Sekundarstufe I und II Institut Spezielle Pädagogik und Psychologie	118.3	184
Brugg/Windisch	- Vorschul- und Primarstufe - Primarstufe - Sekundarstufe I	402	Institut Weiterbildung und Beratung Institut Forschung und Entwicklung	165.0	229
Solothurn	- Vorschul- und Primarstufe - Primarstufe - Sekundarstufe I	165	Institut Vorschule/ Unterstufe	70.8	106
Total		1817		354.0	519

Die Leitenden der Institute sind Mitglied der Hochschulleitung. Somit ist jeder Standort auch im obersten Leitungsgremium der PH FHNW vertreten. Die Hochschulleitung hat - gemäss Vorgaben der Träger der FHNW - ihren Sitz im Kanton Aargau.

Die Institute selbst haben jeweils einen Hauptsitz. Die Mitarbeitenden haben ihren Arbeitsplatz teilweise an andern Standorten als am Hauptsitz. Dies gilt auch für die Untereinheiten der Institute, die Professuren und Abteilungen. Zentrales Organisationsprinzip für die Mitarbeitenden sind die Institute und deren Einheiten, nicht der Standort. Dies bedingt, dass Dozierende ihre Leistungen oft an mehreren Standorten erbringen müssen und sie für Treffen der Mitarbeitenden ihrer Institute oder Einheiten reisen müssen.

Diese weitgehend den Vorgaben der Träger geschuldete Organisationsform unterscheidet sich grundlegend vom Zustand vor der Integration der kantonalen Lehrerausbildungsinstitutionen in die FHNW.

6.3.1.2 Örtliche Integration als Thema in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Die Organisation der PH FHNW als Hochschule mit verschiedenen Standorten, die einheitlich geregelt ist, kommt in der Zufriedenheitsbefragung prominent zur Sprache. Die Mitarbeitenden haben die Konsequenzen der weitgehend von den Trägern der FHNW vorgegeben Leitplanken zu tragen. Die Abkehr vom Prinzip, dass die von den Mitarbeitenden geforderten Leistungen praktisch ausschliesslich an ihrem Hauptarbeitsort erbracht werden können, zum Prinzip, dass ein Institut die 'berufliche Heimat' bildet, das mehrere Standorte umfasst und die Leistungen der Mitarbeitenden an verschiedenen Orten erbracht werden müssen, führt zu Irritationen, zu Reiseaufwand und einer gewissen Heimatlosigkeit, welche die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der PH FHNW stark zu beeinflussen scheint.

In der Zufriedenheitsumfrage beziehen sich einige der Fragen direkt oder indirekt auf die Organisation der PH FHNW und ihrer Aufgabe als ‚Flächenhochschule‘. Die erforderlichen Reisen für Zusammenkünfte und für das Erbringen von Leistungen werden als belastend empfunden und es wird

die Forderung nach Entschädigung erhoben. (Die in der Befragung verwendete Fragestellung gibt keine Hinweise, ob die heutige Entschädigungsregelung als fair betrachtet wird³⁹.) Die Organisationsform wird als produktivitätshemmend beurteilt. Hingegen sind die Antwortenden mehrheitlich mit der Infrastruktur an ihren verschiedenen Arbeitsorten zufrieden.

In den Antworten zu den offenen Fragen wird die Frage der Standorte vor allem in Bezug auf die Komplexität der Abläufe, die Erreichbarkeit der Standorte und die Infrastruktur kritisch kommentiert.

6.3.1.3 Leitfragen

Der Auftrag der Träger der FHNW, eine einheitliche Lehrkräfteausbildung an drei Standorten anzubieten, ist klar und als solche nicht bestritten. Es stellt sich die Frage, ob die von der Hochschulleitung entwickelte Organisationsform dem Auftrag optimal angepasst ist und die erforderlichen Leistungen von den Mitarbeitenden zu guten Arbeitsbedingungen erbracht werden können. Nicht nur die Organisation von vereinheitlichten Leistungen an unterschiedlichen Standorten, sondern auch die Führung von dezentralen Organisationseinheiten sind sehr komplexe, anspruchsvolle Aufgaben, für die es keine vorgegebenen Organisations- und Leitungsmuster gibt. Diese müssen in einem Suchprozess entwickelt und optimiert werden.

Für die weiteren Abklärungen lassen sich folgende Leitfragen formulieren:

- Wie einheitlich oder unterschiedlich sind die Studienangebote an den verschiedenen Standorten? Wie prägen die Standorte die Kultur der Studiengänge?
- Lassen sich unterschiedliche Arbeitskulturen an den Standorten feststellen? Worauf sind diese zurückzuführen?
- Wie entwickelt ist das kollaborative Arbeiten an der PH FHNW mit technischen Mitteln (anstelle von physischen Zusammenkünften)? Bestehen hier Entwicklungsmöglichkeiten?
- Welche Angebote kann die PH FHNW machen für Dozierende, die Reisen als unverhältnismässige Belastung empfingen? (z.B. Pensenreduktion, Anpassung Portfolio)
- Mit welchen Massnahmen könnte die Komplexität der Organisation verringert werden? Welche Vor- und Nachteile würde man sich einhandeln?

6.3.1.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

Die räumliche Integration wurde nicht mit allen Hearingsteilnehmenden besprochen. Der Auftrag, an drei Standorten Lehrerinnen- und Lehrer auszubilden ist grundsätzlich nicht bestritten. Auch die Verteilung der verschiedenen Studiengänge auf die Regionen ist auch aufgrund historischer Gegebenheiten nicht in Frage gestellt. Einzig der Entscheid der PH FHNW, auch in Solothurn eine Ausbildung für die Sekundarstufe I anzubieten, wird hinterfragt. Der PH-Ausschuss nimmt zur Kenntnis, dass in der Region Basel die Standorte der PH FHNW noch suboptimal verteilt sind. Mit dem Betrieb des neuen Campus in Muttenz ca. 2019 wird die PH FHNW jedoch an allen Standorten über optimale Platzverhältnisse verfügen.

Bei der PH FHNW stellt sich die Frage, ob sie für den Betrieb der drei regionalen Ausbildungszentren die optimale interne Organisation geschaffen hat. Verschiedene Rückmeldungen von Hearingsteilnehmenden lassen darauf schliessen, dass der Betrieb der Studiengänge und die mit den Studiengängen über die Professuren direkt verknüpften Forschung überkomplex ist und die Mitarbeitenden überfordert. Die örtliche und zeitliche Flexibilität der Dozierenden und auch der Studie-

³⁹ Auf Gesuch hin wird die ausgewiesene unproduktive Zeit beim Reisen entschädigt.

renden ist offensichtlich eingeschränkt, sodass dem Bespielen einer Flächenhochschule Limiten gesetzt sind. Es scheint auch, dass die ÖV-Verbindungen und deren Tarifgestaltung zusätzliche Hürden setzen.

6.3.1.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss anerkennt das Konzept der Flächenhochschule der PH FHNW und kann seine Begründung nachvollziehen. Er nimmt aber auch zur Kenntnis, dass dessen konsequente Umsetzung nicht auf breite Akzeptanz stösst und einige Rahmenbedingungen (z.B. ÖV, Finanzierungsmöglichkeiten für Reisen) einer idealen Umsetzung entgegenstehen.

Der PH-Ausschuss sieht es nicht als seine Aufgabe an, selbst Alternativmodelle zu präsentieren oder Vereinfachungen vorzuschlagen. Er ist jedoch der Meinung, dass die Leitung der PH FHNW diese Frage angehen soll. Die Suche nach Vereinfachungen soll dabei in verschiedene Richtungen geführt werden. Das kann auch in Richtung von technischen Möglichkeiten gehen (z.B. Einsatz von Video-Konferenzen), um Reisen zu minimieren. In der FHNW besteht ein Erfahrungsschatz zum Umgang einer Hochschule mit verschiedenen Standorten, der bei der Suche nach Vereinfachungen herangezogen werden könnte. Bei einer Prüfung der Organisationsform der Flächenhochschule kann nach Ansicht des PH-Ausschusses auch das im Aufbau befindende Sek I – Angebot in Solothurn zur Disposition gestellt werden. Bevor neue Angebote mit entsprechenden Strukturen aufgebaut werden, sind die bestehenden Strukturen zu konsolidieren.

Der PH-Ausschuss macht zur örtlichen Integration folgende Empfehlung:

- Überprüfung der Organisationsstrukturen für die Konzeption und Distribution der Studiengänge mit der Frage: Kann ein gleiches oder vergleichbares Angebot auch in einer vereinfachten Organisationsstruktur angeboten werden? Dabei sind Erfahrungen mit andern Hochschulen der FHNW mit mehreren Standorten einzubeziehen.
- Dem Umstand, dass jede Entwicklung die Balance zwischen dem Bedarf an Innovation und dem Bedürfnis nach institutioneller Stabilität finden muss, ist stets Rechnung zu tragen.
- Den Trägerkantonen wird empfohlen, in Verhandlung mit den SBB zu treten mit den Zielen, a) ein ÖV-Abonnement für Dozierende und Studierenden der FHNW zu schaffen, das den Bildungsraum NW umfasst, und b) regelmässige Zwischenhalte der Schnellzüge in Muttenz zu erwirken, sodass die beiden PH-Standorte Muttenz und Brugg gut verknüpft werden können.

6.3.2 Professurenmodell

6.3.2.1 Rahmenvorgaben, Herausforderungen, Entwicklungsstand

Aufbau- und Ablaufstrukturen der PH FHNW richten sich nach den zentralen Leistungen, d.h. den Erfordernissen der Studiengänge, der Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote sowie der Forschung und Entwicklung. Die Leistungserbringung erfolgt durch die sechs Institute. Die Institute sind wiederum in Untereinheiten gegliedert. An der PH FHNW nennen sich diese Kompetenzzentren Professuren, Abteilungen, Produktbereiche, Ressorts oder Forschungszentren.

Die einzelnen Institute haben folgende Untereinheiten:

Tab.13 Gliederung der Institute

Institute	Untereinheiten
Institut Vorschule/ Unterstufe	8 Professuren 1 Abteilung
Institut Primarstufe	11 Professuren 1 Abteilung
Institut Sekundarstufe I und II	14 Professuren 2 Abteilungen
Institut Spezielle Pädagogik und Psychologie	3 Professuren 1 Abteilung
Institut Weiterbildung und Beratung	3 Professuren 2 Produktebereiche Ressorts
Institut Forschung und Entwicklung	5 Forschungszentren

Quelle: Geschäftsreglement der PH FHNW vom 21. Juni 2011

Die Professuren, die am 1.9.2009 errichtet wurden, sind zuständig für ein spezifisches Themenfeld der Lehrerinnen- und Lehrerbildung (z.B. Bildungssoziologie, Deutschdidaktik, Fachdidaktik Mathematik und ihre Disziplinen). Sie erbringen die entsprechenden Lehrveranstaltungen in den Studiengängen und in der Weiterbildung und sind für die fachliche Weiterentwicklung verantwortlich. Es ist vorgesehen, die Abteilungen für berufspraktische Studien ebenfalls in Professuren (Professuren für Professionsentwicklung) umzuwandeln.

In den Professuren arbeiten jeweils 6 bis 8 Dozierende und Mittelbauangehörige. Diese Teams sind so zusammengesetzt, dass sich die Kompetenzen der Mitarbeitenden ergänzen und das Team insgesamt die erforderlichen Leistungen in der Aus- und Weiterbildung, in den Dienstleistungen und in Forschung und Entwicklung erbringen kann⁴⁰. Auftrag und Kooperationsfelder jeder Professur sind beschrieben⁴¹. Viele der Professuren haben auf der Website der PH FHNW Portraits veröffentlicht, die Auskunft zum Fachverständnis, zu Lehre und Forschung, zu den Projekten und zur Zusammensetzung der Teams geben. Die Gliederung in Institute und Professuren hat die alte Struktur mit Leitenden von Abteilungen, Studienbereichen, Modulen, Studienwochen und Fachverantwortlichen abgelöst. Die Leitenden der Professuren, Abteilungen für Berufspraktische Studien und Produktbereichen bilden zusammen mit der Hochschulleitung die Hochschulleitungskonferenz, das zentrale Gremium, in welchem die Entwicklung der PH FHNW diskutiert wird.

Die Leitung der Professur hat ein Professor oder eine Professorin, die hohen wissenschaftlichen Anforderungen zu genügen hat (Doktorat mit Habilitation). Die Professuren werden angehalten, nach Möglichkeit auch Dozierende zu beschäftigen, die langjährige Erfahrung in der Schulpraxis haben.

Um der Gefahr der Versäulung entgegenzuwirken, hat die Hochschulleitung ein Clusterprogramm entwickelt, das den Professuren Anreize gibt, mit andern Professuren (im selben Institut, in andern Instituten oder hochschulübergreifend) zusammenzuarbeiten.

2014 sollen die Professuren und Forschungszentren extern evaluiert werden. Dabei werden folgende Dimensionen evaluiert:

1. Personalsituation, Ausstattung und Personalstrategie der Professur
2. Profilierung und Qualität des Lehrangebots
3. Qualität und Qualität der Forschungs- und Entwicklungsprojekte

⁴⁰ Zum Teamkompetenzenmodell siehe: Böckelmann Christine, Arbeitsplatz Hochschule. Vom Allrounder-Anspruch zum kompetenzbasierten Personalmanagement. 2009, Münster, Waxmann

⁴¹ Denominationen Professuren PH FHNW. Stand 9.9.2013

4. Umfang und Qualität der Publikationstätigkeit
5. Beurteilung des Arbeitsprogramms der Professur
6. Vernetzung der Professur in der Disziplin
7. Clusterbildung
8. Extradisziplinäre Leistungen.

6.3.2.2 Professuren als Thema in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

In der Zufriedenheitsbefragung des VDNW wurde das Professurenmodell in drei Fragen direkt angesprochen. Zum einen wurde gefragt, ob diese Leitungsstruktur überzeugend sei (Frage 25), zum zweiten, ob dieses Modell für die Übersichtlichkeit und Verantwortlichkeit förderlich sei (Frage 26) und zum dritten wurde nach den Ressourcen von Professurentteams für relevante Forschung gefragt (Frage 30). Die Antworten zu diesen Fragen fallen durchzogen aus. Rund je die Hälfte (ohne Berücksichtigung der Antwortenden, die angeben, diese Frage nicht beantworten zu können) beantwortete diese Fragen positiv resp. negativ.

Bei den offenen Fragen werden verschiedene kritische Anmerkungen zu den Professurentteams bezüglich der Verteilung der Teammitglieder auf verschiedene Standorte, der Führung, der Grösse der Teams (zu klein und deshalb wenig flexibel) und zu den Anforderungsprofil für die Leitenden (kein Bezug zur Schweiz, keine Praxiserfahrung) gemacht.

6.3.2.3 Leitfragen

Das Teamkompetenzenmodell ist in der an der PH FHNW praktizierten Form bei der Organisation einer Pädagogischen Hochschule in der Schweiz neu. Es bestehen demnach kaum Erfahrungen, auf die man sich abstützen kann. Es verwundert nicht, dass diese Innovation und Exklusivität Skepsis und Fragen auslösen. Für die Weiterbehandlung der Thematik im PH-Ausschuss stellen sich folgende Leitfragen:

- Ist das Teamkompetenzenmodell für die Teammitglieder eher entlastend (z.B. kein Allrounder-Anspruch) oder belastend (z.B. dauernder Konkurrenzkampf)?
- Besteht Klarheit, welche Kompetenzen in einem Team vertreten sein müssen? Bestehen konsolidierte Prozesse zur Festlegung der erforderlichen Kompetenzen?
- Sind die Anreize für Clusterbildung wirkungsvoll?
- Sind die Anforderungen an die Leitung von Professuren (Primat der wissenschaftlichen Qualifikation) angemessen?
- Wie werden in der Evaluation der Professuren die Führungskompetenz und die Kultur in den Professuren evaluiert?
- Wie wird evaluiert, ob die Professuren über ausreichende Kompetenzen für die berufspraktische Ausbildung verfügen?

6.3.2.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

In den Hearings fand das Professurenmodell starke Unterstützung aber auch Ablehnung. Sehr positiv äusserten sich universitätsnahe Persönlichkeiten. Sie sehen in diesem Modell eine hohe Attraktion der PH FHNW und die Möglichkeit, im Bereich der Forschung zu wachsen und diese mit der Lehre zu verknüpfen. Diese positive Ausstrahlung zeige sich auch in der Testevalution von zwei Professuren.

Die Hearings legen nahe, dass noch nicht alle Professuren ihren Platz gefunden haben und es offensichtlich grosse Unterschiede zwischen einzelnen Professuren gibt. Auf zwei Probleme wurde mehrfach aufmerksam gemacht: (1) Die Führungskompetenz der die Professuren leitenden Personen wird als sehr unterschiedlich beurteilt. (2) Nicht bei allen Professurleitenden sind die Berufsfeldkenntnisse ausreichend.

Aufgrund der Anforderungen an die Professurleitenden ist klar, dass Personen mit einem präsentierten wissenschaftlichen Leistungsausweis gesucht werden (Habilitation, track record). Der für eine Berufsausbildung ebenso wichtige Aspekt der Praxiserfahrung hat für die Leitung einer Professur weniger Bedeutung, auch wenn der Auftrag der Professur nicht allein in der Forschung besteht. Der wissenschaftliche Beirat, mit einer Ausnahme aus universitären Lehrstuhlinhaberinnen und -inhabern zusammengesetzt, unterstützt grundsätzlich dieses Profil und kann sich eine Professurleitung, die keine Forschungsimpulse geben kann, nicht vorstellen.

Während die Mitwirkungskommission und der Verein der Pensionierten der PH FHNW sich ebenfalls grundsätzlich positiv zum Professurenmodell geäußert haben, lehnen der VDNW und die Verbände dieses Modell ab. Für sie ist es eine Kopfgeburt, welche nur die Fragmentierung und Zersplitterung der Ausbildung fördert. Sie weisen auf einen Aspekt hin, dem nach Ansicht der PH-Ausschusses Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Professuren, die sich stark auf Forschung fokussieren, sind vor allem an wissenschaftlich Mitarbeitenden interessiert. Die Kategorie der Dozierenden, die die Lehre prägen und verantworten, droht an den Rand gedrängt zu werden.

6.3.2.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss beurteilt das Professurenmodell als zukunftsweisend. Es beruht auf der Idee der Teamkompetenz. Eine Gruppe von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen wird zusammengefasst, um eine Aufgabe optimal zu lösen. Es entlastet das einzelne Teammitglied vom Zwang, alle in einer Professur geforderten Kompetenzen selbst erbringen zu müssen. Gerade für eine PH ergibt sich mit dem so verstandenen Professurenmodell eine ideale Organisationsvoraussetzung für das besonders wichtige Zusammenspiel von Lehre, Praxis und Forschung. Solche Teamkompetenzenmodelle sind auch an andern Hochschulen etabliert, ohne dafür den Ausdruck Professurenmodell zu verwenden.

Hinter dem Professurenmodell, wie es heute an der PH FHNW umgesetzt wird, steht nach Ansicht des PH-Ausschusses nicht mehr nur dieses Teamkompetenzenmodell, sondern auch ein universitäres Organisationsmodell für Lehre und Forschung. Die Umsetzung eines so verstandenen Professurenmodells im Kontext einer nicht-universitären Hochschule ist nicht nur schwierig, sondern sachlich problematisch, da Pädagogische Hochschulen und Fachhochschulen weder über dieselben Rahmenbedingungen noch über denselben Auftrag verfügen wie universitäre Hochschulen (z.B. bezüglich Ausstattung mit Forschungsmittel, Autonomie und Selbstverwaltung, wissenschaftlichem Umfeld). Der PH-Ausschuss stellt die Frage, ob Professurleitende zwingend eine forschungszentrierte Biographie haben müssen. Er beurteilt die Funktion der Professurleitung die Führungskompetenz und die Kompetenz zur Verbindung von Lehre, Forschung und Praxis als zentral. Die Forschungskoordination oder -leitung in einer Professur könnten auch andere Personen übernehmen.

Der PH-Ausschuss FHR macht bezüglich Professurenmodell folgende Empfehlungen:

- Überprüfung des Professurenmodells auf seine Kompatibilität mit den Rahmenbedingungen von nicht-universitären Hochschulen.
- Überarbeitung des Anforderungsprofils für Professurleitende, sodass sowohl Personen mit einem wissenschafts-forschungsorientierten Profil als auch Personen mit einer mehr wissenschafts-berufspraxisorientierten Profil solche Leitungsfunktionen übernehmen können.

- Die laufende Evaluation der Professuren ist zu ergänzen mit Fragen zur Führungskompetenz, zum Arbeitsklima und zur vorhandenen Praxiserfahrung in der Professur.

6.3.3 Vernetzung mit Schulen und Bildungsdepartementen

6.3.3.1 Rahmenvorgaben, Entwicklungsstand, Herausforderungen

Kontakt zu Bildungsdepartementen

Die Kantone der Nordwestschweiz sind die Besteller der Leistungen der PH FHNW und sind die Hauptabnehmer der Studierenden. Für sie ist es zentral, dass Lehrkräfte ausbildet werden, die an ihren Schulen erfolgreich arbeiten können.

Die PH erbringt für die Kantone neben der Ausbildung für die verschiedenen Schulstufen auch weitere Leistungen im Bereich der Weiterbildung von Lehrkräften, der Begleitung von Schulentwicklungsprojekten, von Konzeptarbeiten und Evaluationen.

Die PH FHNW ist deshalb auf einen guten Kontakt zu den Bildungsdepartementen angewiesen, um mit ihnen die Bedürfnisse zu klären und Entwicklungen zu besprechen. Eine besondere Stellung hat diesbezüglich das Projekt der Bildung eines Bildungsraumes Nordwestschweiz. Die PH FHNW ist aufgefordert, ihre Expertise einzubringen.

Die PH FHNW hat dazu regelmässige Sitzungen (mind. dreimal jährlich) mit dem Kosta und den Volksschulleitungen.

Kontakt zu Schulen

Ein wichtiger Teil der berufspraktischen Ausbildung erfolgt an den Schulen in Form von Praktika. Um genügend Praktikumsplätze zu haben, ist die PH FHNW auf einen guten Kontakt zu den Schulen angewiesen.

Die Schulen sind auch Besteller von Leistungen und Partner im Bereich der Weiterbildung und anderer Dienstleistungen.

Für den Kontakt zur Praxis hat die PH FHNW einen Praxisrat eingesetzt. In diesem sind Lehrkräfte aus den verschiedenen Stufen aber auch Delegierte von Schulräten und Schulleitungen vertreten. Dieser Praxisbeirat trifft sich zweimal im Jahr.

Strukturierte Kontakte bestehen auch zu den Lehrerverbänden (dreimal pro Jahr), zu den Präsidien der Schulleitungskonferenzen und -verbänden (dreimal pro Jahr) und auch zu den Gymnasialrektoren (jährlich ein halber Tag.)

6.3.3.2 Vernetzung mit Schulen und Bildungsdepartementen als Thema der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Die Vernetzung der PH FHNW mit Schulen und Bildungsdepartementen wird in der Zufriedenheitsumfrage VDNW nicht thematisiert. Sie kommt auch bei den offenen Fragen nicht zur Sprache. Es scheint, dass für die Antwortenden diese Beziehungen unproblematisch sind oder diese sie nicht direkt betreffen.

6.3.3.3 Leitfragen

Der Vernetzung der PH FHNW mit den Bildungsdepartementen und den Schulen kommt ein besonderer Stellenwert zu. Dies bedingt einen strukturierten Prozess, um die gegenseitigen Bedürfnisse und Möglichkeiten zu kennen und angemessen in der Weiterentwicklung zu berücksichtigen. Für die Einschätzung der Situation im PH-Ausschuss stellen sich folgende Leitfragen:

- Welcher Stellenwert gibt die PH FHNW dem Kontakt zu den Bildungsdepartementen? Sind die etablierten Prozesse ausreichend?
- Besteht eine konsolidierte strategische Partnerschaft zwischen der PH FHNW und den Bildungsdepartementen? Wie ist diese ausgestaltet?
- Welche Rolle spielt die PH FHNW beim Aufbau der Bildungsraumes Nordwestschweiz?
- Auf welchen Stufen erfolgt der Kontakt zu den Schulen, den Schulleitungen, den Schulkommissionen und den Schulverbänden? Ist die Führung der PH FHNW ausreichend involviert?
- Welche Rolle kommt dem Praxisbeirat zu? Wie wirkungsvoll ist seine Tätigkeit?

6.3.3.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

In den Hearings äusserten sich v.a. die direkt betroffenen Anspruchsgruppen zur Frage der Beziehung der PH FHNW zu den Bildungsdepartementen und Schulen. Sowohl der Kosta wie auch die Leiter der Volksschulämter äussern sich positiv zu den Kontaktgefässen und zum strukturierten Austausch. Die Vernetzung mit den Bildungsdepartementen scheint gut etabliert zu sein. Sie wird als Erfolgsgeschichte beschrieben: Entwicklungen werden frühzeitig diskutiert, Inputs von der PH FHNW aufgenommen.

Eine wichtige Funktion für den Aufbau strukturierter Beziehungen hatte das Projekt Bildungsraum Nordwestschweiz, bei dem die PH FHNW ihre Expertise in vielfältiger Form einbringen konnte und dies weiterhin kann. Dabei wurde vermerkt, dass sich die PH FHNW durch eine hohe Aufgabentreue auszeichnet. Die Vertreter der Volksschulämter wünschen denn auch explizit, dass der gute Kontakt weiter gepflegt wird.

Auch die Vertretungen der Schulleiterverbände äussern sich positiv zu den offiziellisierten Kontakten mit der Hochschulleitung und der gegenseitigen Akzeptanz. Mit dem Projekt Partnerschulen werden die Beziehungen zur Praxis noch verstärkt und die Schulleitungen werden in die Suche nach guten Praxislehrpersonen eingebunden.

Die Hochschulleitung ihrerseits ist mit den etablierten Gefässen für den strukturierten Dialog ebenfalls zufrieden. Sie hält zudem fest, dass sich auch die Zusammenarbeit mit den Lehrerverbänden konstruktiv entwickelt hat.

Kritische Anmerkungen beziehen sich (1) auf die Kritikfähigkeit der Hochschulleitung, (2) auf die Trennung der Verantwortlichkeiten bezüglich Schulentwicklung und Lehrerbildung zwischen der PH FHNW einerseits und den Bildungsverwaltungen andererseits und (3) auf die Verbindlichkeit der Kontakte und Abmachungen seitens der Lehrerverbände.

6.3.3.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss FHR stellt mit Befriedigung fest, dass es der PH FHNW gelungen ist, tragfähige Beziehungen zu den Bildungsdepartementen, den Verbänden und den Schulen zu etablieren. Es

wurden die richtigen Gefässe und Diskussions- und Entscheidstrukturen gefunden, die einen strukturierten Dialog erlauben.

Eine wichtige Funktion für den Entwicklung der gegenseitigen Akzeptanz und den Aufbau von Vertrauen haben gemeinsame Projekte (z.B. Bildungsraum Nordwestschweiz, Partnerschulmodell).

Der PH-Ausschuss FHR empfiehlt:

- Weiterführung und umsichtige Pflege der Doppelstrategie zur Vernetzung mit den Bildungssätern, den Verbänden und den Schulen:
 - 1 mittels der Pflege der etablierten Gefässe,
 - 2 durch die Arbeit an gemeinsamen Projekten und den Einbezug der Bildungsdepartemente sowie der Schulen in Projekte der PH FHNW.

6.3.4 Administration

6.3.4.1 Rahmenvorgaben, Entwicklungsstand, Herausforderungen

Die Services der PH FHNW sind verantwortlich für folgende hochschulübergreifende Aufgaben:

- Personal
- Finanzen
- ICT
- Zentrale Studienadministration

Diesbezüglich bestehen hochschulübergreifende Vorgaben der FHNW, welche die Freiheitsgrade der PH FHNW einschränken. Zuständig ist die Leiterin Services, die auch Mitglied der Hochschulleitung ist.

Bei der PH FHNW sind zudem folgende Bereiche zentral geregelt:

- Internationales
- Marketing und Kommunikation
- Qualitätsmanagement
- Lehrentwicklung
- Gleichstellung / Diversity
- Studierendenberatung
- Immatrikulation
- Administrative Aufgaben, die für alle Studiengänge gleich sind.

Diese unterstehen dem Direktor oder Vizedirektor. Bezuglich dieser Aufgaben bestehen seitens der FHNW weniger Vorgaben.

Die administrativen Tätigkeiten, die für die Studiengänge spezifisch sind oder die vor Ort erbracht werden müssen, werden dezentral abgewickelt. Es gibt in dieser Beziehung wie auch zwischen der Verwaltung der PH FHNW und jener der FHNW noch Schnittstellenprobleme.

6.3.4.2 Administration als Thema der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Das Thema Administration wird in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW direkt nur mit einer Frage angesprochen. Jene, die diese Frage beantworten, sind mehrheitlich der Ansicht, dass die Regeln und die komplizierten Abläufe, die sich zudem häufig ändern, die Arbeit erschweren. Das Thema Administration wird häufig auch in der offenen Frage nach dem, was besonders stört, angeprochen. Es werden die Bürokratie, die komplizierten Abläufe und auch die langen Entschei-

dungswege angesprochen. Vereinzelt wird auch vom VDNW als Gewerkschaft erwartet, dass er sich für eine Vereinfachung der Abläufe und eine Reduktion der Überadministrierung einsetzt.

Zur Administration und Organisation konnten sich auch die Studierenden in der Zufriedenheitsbefragung der FHNW 2013 äussern. Die Zufriedenheit mit den organisatorischen und administrativen Abläufen erhielt dabei das zweitschlechteste Resultat aller 20 Items. Etwas besser beurteilen die Studierenden die Organisation des Lehr- und Lernbetriebes und die Dienstleistungen des administrativ-technischen Personals.

6.3.4.3 Leitfragen

Die PH FHNW kann die administrativen Prozesse unter Berücksichtigung der übergeordneten hochschulübergreifenden Vorgaben (von FHNW, von BFS, etc.) gestalten. Sie müssen so organisiert sein, dass sie einer Hochschule mit verschiedenen Standorten gerecht werden. Für den PH-Ausschuss stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie beurteilt die PH FHNW ihre Gestaltungsmöglichkeiten bei den administrativen Prozessen? Sind diese ausreichend, um den spezifischen Bedingungen (EDK-Recht, Finanzierung ohne Bundesbeiträge) gerecht zu werden?
- Ergeben sich aus der besonderen rechtlichen Situation und der Finanzierung zusätzliche Ansprüche an die PH FHNW? Wie belastend sind diese?
- Wie bringt die PH FHNW die administrativen Prozesse in eine Balance zwischen zentraler und dezentraler Festlegung und Durchführung?
- Wo hat die PH FHNW in der Organisation der administrativen Prozesse Baustellen? Wo gibt es Potential zur Vereinfachung?
- Wie nutzt die PH FHNW ihre Möglichkeiten, die Prozesse schlank zu gestalten?

6.3.4.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss diskutierte das Thema Administration mit jenen Kreisen, die davon betroffen sind. Die Hochschulleitung der PH FHNW ist sich bewusst, dass es bezüglich der administrativen Abläufe Verbesserungspotential gibt. Sie führt die Probleme vorwiegend auf zwei Faktoren zurück: Einerseits überlagern sich Organisation und Prozesse der alten und neuen Struktur. Andererseits meint die PH Leitung, dass die Vorgaben der FHNW und deren Instrumente für den Betrieb einer Pädagogischen Hochschule nicht immer geeignet sind. Die PH-Leitung wie auch die Vertretung der Mitwirkungskommission sind sich der Problematik bewusst und gehen sie im Dialogprozess an.

Der VDNW und die Verbände machten in den Hearings v.a. auf die administrativen Schwierigkeiten bei den Mitarbeitenden aufmerksam. Sie stellen dabei nicht die von der FHNW zur Verfügung stehenden Instrumente zur Diskussion, sondern die Komplexität der Organisation der PH FHNW, eine nicht optimale Zuständigkeitsregelung und die sich häufig verändernden Abläufe und Formulare. Sie bringen einen grossen Teil der Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit den unbefriedigenden administrativen Abläufen in Zusammenhang.

6.3.4.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss konnte in der zur Verfügung stehenden Zeit keine eingehende Analyse der administrativen Abläufe an der PH FHNW machen. Aufgrund der qualifizierten Rückmeldungen in den Hearings geht sie jedoch davon aus, dass bezüglich Vereinfachung der Administration Handlungsbedarf besteht. Sie begrüßt deshalb die Absicht der Leitung der PH FHNW, im Dialogpro-

zess diese Problematik anzugehen und zusammen mit der Mitwirkungskommission Lösungen zu finden. Der PH-Ausschuss erachtet es dabei auch als wichtig, dass die Leitung der PH FHNW die Rahmenbedingungen (z.B. Prozesse, Instrumente, Tools), die für die ganze FHNW gesetzt sind, als verbindlich annimmt und Lösungen innerhalb dieser Parameter sucht. Organisation und Administration der PH FHNW sind so festzulegen, dass sie mit den von der FHNW zur Verfügung gestellten Instrumenten und Tools effizient umgesetzt werden können.

In diesem Sinne macht der PH-Ausschuss folgende Empfehlungen:

- Überprüfung der administrativen Abläufe mit Blick auf eine Steigerung der Effizienz, eine Reduktion der Komplexität und die Kompatibilität mit den Rahmenbedingungen der FHNW.
- Prüfung der Organisation der Administration, sodass sowohl Studierende wie Dozierende möglichst wenige kompetente und mit Entscheidbefugnissen ausgestattete Ansprechpersonen haben (im Idealfall eine Person).
- Prüfung der Dezentralisierung von administrativen Aufgaben in die Nähe der ‚Kunden‘.

6.4 Personalmanagement

6.4.1 Personalanforderung und -gewinnung

6.4.1.1 Rahmenvorgaben, Herausforderungen, Entwicklungsstand

Die PH FHNW hat folgende Personalstruktur:

Tab. 14 Personalstruktur PH FHNW im Jahre 2013

Funktionsstufe	Funktionsstufe (Lohnklasse)	Personen VZÄ	nach Köpfen
Wissenschaftliche/r Assistent/in	15	9.4	20
Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in I	16	55.3	90
Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in II Dozierende mit FH-Lehrauftragsassistenz Volksschullehrpersonen im FH-Dienst	17	58.8	104
Dozierende FH-Lehrauftrag Wissenschaftlich Mitarbeitende III	18	145.6	216
Dozierende FH-Gesamtauftrag	19	63	67
Leiter/in 1	20	13.9	14
Leiter/in 2	21	7	7
Leiter/in	22	1	1
Total		354	519

Die Personalkategorien sind im Gesamtarbeitsvertrag für die Fachhochschule Nordwestschweiz (Stand 1. Januar 2011) umschrieben. Die PH FHNW ist daran in Abstimmung mit dem Direktionspräsidium FHNW bis Ende 2014 in ihrer Personalstrategie die Funktionsstufen für die PH mit den erforderlichen Qualifikationen zu konkretisieren und die Laufbahnentwicklung zu skizzieren.

Für die Leitung einer Professur oder Leitung eines Forschungszentrums (Funktionsstufe 19, Dozierende/r mit FH-Gesamtauftrag) verlangt die PH FHNW heute ein Doktorat mit mind. 8 Jahren Berufserfahrung im Schul- und/oder Hochschulbereich, ausgewiesem Expertenwissen (mind. 25 anerkannte wissenschaftliche Publikationen) sowie Habilitation und nachgewiesener Lehrerfolg. In Ausnahmefällen kann bei äquivalenter Leistung von der Erfordernis einer Habilitation abgewichen werden.

Die Tätigkeiten von Dozierenden mit FH-Lehrauftrag (Funktionsstufe 18) werden mit anspruchsvollen Projektleitungen und/oder der Bearbeitung von konzeptionellen Problemstellungen, mit selbständiger, umfassender Tätigkeit im Sinne einer Gesamtverantwortung in der Lehre sowie mit dem Erstellen und Abnehmen von Prüfungen und der Beurteilung von Bachelor- und Masterarbeiten umschrieben. Für diese Dozierendenkategorie unterscheiden sich die Anforderungen der PH FHNW je nach Laufbahnperspektive. Bei wissenschaftlicher Laufbahnplanung ist ein Master oder Doktorat, mind. 6 Jahren Berufserfahrung im Schul- und/oder Hochschulbereich sowie ein durch mindestens 10 anerkannte wissenschaftliche Publikationen ausgewiesenes Expertenwissen erforderlich. Für eine berufsfeldorientierte Laufbahn werden neben dem Master eine anspruchsvolle Zusatzqualifikation in einem für die Funktion relevanten Bereich und 10 Jahre Berufserfahrung im Bildungsbereich gefordert.

Die Zuständigkeiten für die Wahl und Anstellung des Personals ist im Geschäftsreglement geregelt. Das Berufungsverfahren für Institutsleitende und Professuren wird vom Direktor der PH FHNW geleitet. Er stellt Antrag an den Direktionspräsidenten, der über die Wahl entscheidet. In den Berufungskommissionen sind auch der Fachhochschulrat, die Personalleiterin der PH FHNW, die Institutsleiter, die Professoren, der Mittelbau, eine studentische Vertretung sowie ein externer Experte vertreten. Der Direktor der PH FHNW entscheidet auf Antrag der Institutsleitungen über die Wahl von Dozierenden mit FH-Lehrauftrag und wissenschaftlich Mitarbeitenden III. Die Institutsleitenden stellen die wissenschaftlich Mitarbeitenden I und II auf Antrag der direkten Vorgesetzten an.

Die Stellen ab Funktionsstufe 18 werden an der PH FHNW immer ausgeschrieben und durch ein Berufungsverfahren besetzt. Den einzelnen Organisationseinheiten der PH FHNW sind Ressourcen zugeordnet. Im diesem Rahmen können die Leitenden den Stellenplan definieren.

Die Berufungspolitik der PH FHNW ist auf die Gewinnung international renommierter und hoch qualifizierter Fachvertreter gerichtet, die auch in der Lage sind, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu qualifizieren.⁴²

6.4.1.2 Personalanforderung und -gewinnung als Thema in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW

Zur Personalrekrutierung und den Qualifikationsanforderungen an das Personal wurden in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW keine direkten Fragen gestellt. Bemerkungen dazu finden sich bei der offenen Frage zu den Tätigkeitsfeldern der Gewerkschaft und zur Frage, was besonders stört. Erwähnt werden die hohen Anforderungen bezüglich der wissenschaftlichen Qualifikation (Doktorat, Publikationen). Dies gehe zu Lasten der Praxiserfahrung. Es wird vermerkt, dass es an Dozierenden mit einem fundierten Bezug zur Praxis mangelt. Weitere Bemerkungen betreffen die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeitenden gegenüber den Dozierenden, die langen Berufungsverfahren, die Zahl der deutschen Akademiker ohne Bezug zur Schweiz und eine Überbewertung von Titeln.

6.4.1.3 Leitfragen

Mit dem strategischen Personalmanagement direkt verbunden ist das Profil, das sich eine Hochschule mittel- und langfristig gibt. Wichtige Elemente dazu sind die Definition der Anforderungen an die Ausbildung und die Berufserfahrung des wissenschaftlichen Personals sowie das Anstellungsverfahren. Für den PH-Ausschuss ergeben sich dazu folgende Leitfragen:

⁴² Personalstrategie der Pädagogische Hochschule NW. Entwurf (Stand 29.12.2013)

- Sind die Qualifikationsanforderungen für Professuren und Dozierende mit FH-Lehrauftrag angemessen? Entsprechen sie dem Profil, das sich die PH FHNW gibt/geben will?
- Welche langfristige Wirkung für die Entwicklung der PH FHNW ist in den verschiedenen Tätigkeits- oder Bezugsfeldern (scientific community, Berufsfeld, Ausbildung) zu erwarten?
- Wird ausreichend sichergestellt, dass die berufspraktische Ausbildung durch erfahrene Dozierende mit Schulerfahrung vermittelt wird?
- Wird ausreichend sichergestellt, dass die Führung der Einheiten durch Personen erfolgt, die auch entsprechende Führungskompetenzen haben?
- Wie unterscheidet sich die Personalpolitik der PH FHNW gegenüber andern Pädagogischen Hochschulen, anderen Fachhochschulen und den universitären Hochschulen?
- Sind die Verfahren zur Berufung angemessen? Kommt die doppelte Ausrichtung der PH FHNW (Berufspraxis und Wissenschaft) angemessen zur Geltung?

6.4.1.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

In den Hearings kam klar zum Ausdruck, dass die Leitung der PH FHNW eine konsequente Personalgewinnungspolitik betreibt. Sie ist bestrebt, die wissenschaftliche Basis der Ausbildung zu stärken und den Aufbau der Forschung zu forcieren. Die Anforderungen an die wissenschaftliche Ausbildung für Dozierende der Funktionsstufen 18 und 19 hat in den letzten Jahren zugenommen. Aufgrund fehlender Nachwuchsförderung in der Schweiz hat die PH FHNW Schwierigkeiten, Schweizerinnen und Schweizer zu finden, die den wissenschaftlichen Anforderungen genügen. Viele Stellen wurden deshalb mit Ausländerinnen und Ausländern besetzt, die kaum Erfahrung im schweizerischen Bildungssystem haben. Die PH FHNW, so die Meinung vieler Hearingsteilnehmer, ist heute bezüglich Wissenschaftlichkeit gut aufgestellt.

In den Hearings wurde auf drei Probleme hingewiesen: (1) Vorrang bei der Personalgewinnung hat im Regelfall die Forschungskompetenz vor der Praxiskompetenz. (2) Die Führungskompetenz bei den Leitungen der Institute und Professuren wird als zum Teil nicht optimal beurteilt und werde bei den Anstellungen zu wenig berücksichtigt. (3) Das quantitative Verhältnis von Mittelbau und Dozierenden (Funktionsstufe 18, Dozierende mit FH-Lehrauftrag) habe sich immer mehr zu Gunsten des Mittelbaus verschoben.

6.4.1.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss hat Verständnis für die grundsätzliche Strategie der Leitung der PH FHNW, die wissenschaftliche Basis der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung zu stärken. Hier bestand Nachholbedarf. Ohne ausreichend wissenschaftliche Kompetenz können weder der Ausbildungs- noch der Forschungsauftrag umgesetzt werden. Der Ausschuss unterstützt die PH-Leitung auch darin, in allen Ausbildungssegmenten über Dozierende mit einer adäquaten wissenschaftlichen Ausbildung zu verfügen. Dies betrifft auch Fächer wie Hauswirtschaft (Ökotrophologie und Diätetik) oder Sport (Sportwissenschaft). Der Ausschuss nimmt anerkennend von der Absicht der PH Leitung Kenntnis, in den Professuren auch Personen anzustellen, die aus dem Praxisfeld kommen, und sie für eine Tätigkeit an der PH zu qualifizieren.

Der PH-Ausschuss ist jedoch der Meinung, dass sich die heutigen Anforderungen an die Funktionsstufen 19 (Professurleitende) und 18 (Dozierende) zu stark an jenen von universitären Hochschulen orientieren und dem besonderen Charakter von Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen schweizerischer Prägung zu wenig Rechnung tragen. In diesem ausseruniversitären Hochschultyp wird der Praxisbezug, die Berufsfeld- und Berufspraxiserfahrung sehr stark betont.

Bei der Beurteilung von Dossiers für Neuanstellungen ist nach Ansicht der PH-Ausschusses der Praxiserfahrung (wenn möglich im schweizerischen Kontext) mehr Gewicht beizumessen.

Der PH-Ausschuss ist der Meinung, dass das Zahlenverhältnis von Dozierenden und Mittelbau in den Professuren im Auge behalten werden muss. Bei den Assistierenden und wissenschaftlich Mitarbeitenden handelt es sich um Qualifikationsstellen oder Berufseinstiegsstellen; sie können die Ausbildung von Lehrerinnen- und Lehrern nicht nachhaltig sichern. Dies ist eine der wesentlichen Aufgaben der Dozierenden. Jede Professur sollte hier ein ausgewogenes Zahlenverhältnis finden. Der Rahmen ist von der Hochschulleitung zu definieren.

Bezüglich Personalanforderungen und –gewinnung macht der PH-Ausschuss folgende Empfehlungen:

- Überprüfung der PH-spezifischen Anstellungsvoraussetzungen für die Funktionsstufen 19 (Professuren) und 18 (Dozierende). Explizite Berücksichtigung der Praxiserfahrung.
- Diskussion der Zusammensetzung der Professuren bezüglich verschiedener Personalkategorien unter Berücksichtigung des Hauptauftrages der PH FHNW, die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern für die verschiedenen Schulstufen langfristig zu sichern.
- Verstärkte Beachtung der Anforderungen an die Führungskompetenz in den Leitungen der Institute und Professuren.

6.4.2 Personalführung und -entwicklung

6.4.2.1 Rahmenvorgaben, Herausforderungen, Entwicklungsstand

Vom strategischen ist das operative Personalmanagement zu unterscheiden. Hier geht es um die Anstellungsbedingungen, welche die Hochschule bietet, den Umgang untereinander, die interne Kommunikation, die Personalentwicklung und auch um die Gestaltung der Mitwirkung. In der Konzeption der Personalführung und –entwicklung ist die PH FHNW nicht frei, sondern hat die Vorgaben und Prozesse der FHNW zu beachten. Für die Anstellungsbedingungen, die Entlohnung, die Mitwirkung aber auch das Beschwerde- und Rekurswesen gelten insbesondere die Bestimmungen des GAV. Die Rahmenbedingungen zur Personalentwicklung sind im Reglement Personalentwicklung FHNW festgelegt.

In der Hochschulstrategie 2012 – 2016 der PH FHNW werden im Kapitel zum Selbstverständnis auch Aussagen zum Führungsverständnis und zum Personalmanagement gemacht: „Nach innen lebt die Pädagogische Hochschule FHNW eine Führungskultur, die sich durch eine kollegiale Wertschätzung auszeichnet. Die Mitarbeitenden sind in allen mitwirkungsrelevanten Fragen durch die Mitwirkungskommission der Pädagogischen Hochschule FHNW in die Entwicklungsprozesse involviert. Darüber hinaus sollen Führungsentscheidungen sachlich begründet und transparent sein und wo sachlich geboten unter Bezug der Meinungen und Expertise der Mitarbeitenden zustande kommen.“⁴³

Die PH FHNW verfügt über ein Geschäftsreglement für die ganze Hochschule und über darauf aufbauende Geschäftsreglemente für die einzelnen Institute, welche die Zuständigkeiten für die Mitarbeitenden regelt. Alle Mitarbeitenden sind einem Institut oder der Hochschulleitung (inkl. Services) zugeteilt. Innerhalb dieser Primärstruktur gliedern sich die einzelnen Untereinheiten (z.B. Professuren). Alle Mitarbeitenden haben eine direkte Vorgesetzte oder einen direkten Vorgesetzten, die oder der mit ihnen das obligatorische Mitarbeitendengespräch MAG führt. Die Hochschul-

⁴³ Pädagogische Hochschule FHNW, Hochschulstrategie 2012-2016. Genehmigt durch den FHR FHNW am 15. Mai 2012, S.9

leitung hat für die Durchführung der MAG eine Handreichung verabschiedet, welche über Ziel und Bedeutung, die Zuständigkeiten und die Rahmenbedingungen des MAG Auskunft gibt. Sie enthält auch einen Gesprächsleitfaden und ein Formular für das Gesprächsprotokoll. Im MAG werden die Jahresziele festgelegt, die Pensenplanung vereinbart und die Massnahmen zur Personalentwicklung abgesprochen. Das MAG ist das zentrale Führungsinstrument der direkten Vorgesetzten. Die Institutsleitenden wie auch jene der Untereinheiten verfügen über verschiedene Möglichkeiten Mitarbeitende zu fördern (Innovationspool, zeitliche Flexibilität und Budgetmittel etc.). Weitere Einfluss- und Mitwirkungsmöglichkeiten haben die Mitarbeiter in verschiedenen Gefässen, etwa in den regelmässigen Sitzungen der Institute oder in Projektgruppen.

In Bearbeitung ist eine Personalstrategie der PH FHNW. Das Geschäft wurde bereits mehrmals in der Hochschulleitung besprochen, ist jedoch noch nicht verabschiedet. Im Entwurf des Personalstrategiedokuments werden Themen behandelt wie Grundsätze zur Förderung des wissenschaftlichen Personals, Laufbahnentwicklungsmöglichkeiten für die verschiedenen Funktionsstufen, Berufungsverfahren für die Leitung einer Professur und institutsinterne Berufungsverfahren.

Die Organisation der Mitwirkung an der PH FHNW orientiert sich an der Wegleitung über die Mitwirkungsorganisation Mitarbeitende (MOM) der FHNW und ist in einem Reglement festgelegt. Die Interessenvertretung wird durch eine Mitwirkungskommission MWK wahrgenommen. Die MWK zählt 18 Mitglieder aus allen Instituten und allen Kantonen. Vertreten sind auch die wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden sowie das administrative und technische Personal. Die Arbeit in der Mitwirkungskommission wird mit 40 Arbeitsstunden abgegolten. Die Mitwirkungsorganisation hat Einsatz in der erweiterten Hochschulleitung. Die Vertreterinnen und Vertreter der Abteilungen und Institute nehmen ihre Mitwirkungsaufgabe auch in ihren Abteilungen und Instituten wahr.

Die Vertretung der Studierenden der PH FHNW erfolgt im Rahmen der Statuten der Studierendenorganisation FHNW (students.fhnw)⁴⁴. Die Studierendenorganisation der PH FHNW (students/ph) hat sich kein eigenes Reglement gegeben.

Die Mitwirkungsmöglichkeiten innerhalb der PH FHNW sind in einer Broschüre zusammengefasst. Sie sind auf allen Ebenen eingerichtet, in den Professuren, Zentren und Produktbereichen, Instituten und auf der Ebene Hochschule. Die Mitwirkungskommission ist die legitime Vertretung der interessierten angestellten Mitarbeitenden.

Das Institut für Weiterbildung und Beratung stellt für die Dozierenden ein hochschuldidaktisches Weiterbildungsangebot bereit. Alle Professuren verfügen über finanzielle Mittel, die sie für die Förderung der Mittelbaus (z.B. den Besuch von Konferenzen) einsetzen können. Für die Personalentwicklung können auch die Teampauschalen eingesetzt werden können.

6.4.2.2 Personalführung und –entwicklung als Thema der Zufriedenheitsbefragung VDNW

In der Zufriedenheitsbefragung werden im Bereich der Personalführung und –entwicklung u.a. zu folgenden Themen direkte Fragen gestellt:

- Anstellungsbedingungen: Pensensicherheit, Pensenverteilung übers Jahr, Entlohnung, Zufriedenheit mit Arbeitssituation
- Führung: Wertschätzung, Respekt, Interesse an Leistungen, Kommunikation, Zusammenarbeit, Mobbing, Einsatz für Arbeitsbedingungen
- Personalentwicklung: Offenheit für Kritik und Anregungen, Entwicklungsunterstützung.
- Mitwirkung: Vertretungsleistung MWK, Einflussmöglichkeiten.

⁴⁴ Statuten der Studierendenorganisation FHNW vom 1. Juni 2013.

Die Mitarbeitenden, welche sich an der Zufriedenheitsbefragung des VDNW beteiligt haben, sind mit den Arbeitsbedingungen an der PH FHNW mehrheitlich zufrieden. Sie fühlen sich auch in ihrer Arbeit sowohl von den Vorgesetzten wie den Studierenden wertgeschätzt. Geschätzt wird die trotz der grossen Reformschritte recht hohe Pensensicherheit.

Betreffend Führung wurden Daten auf den Ebenen Professur, Institut und Hochschule erhoben. Beziiglich der unmittelbaren Führungsebene werden die verschiedenen Fragen mit jeweils über 80% Zustimmung positiv beurteilt. Die Beurteilung der Führungsleistungen fällt umso kritischer aus, je grösser die Distanz ist.

Die Möglichkeiten und Leistungen der offiziellen Mitwirkungskommission werden von den Antwortenden eher negativ beurteilt. Es wird auch bemängelt, dass es an der PH FHNW keine Omibusstelle gibt.

Personalführung, Personalentwicklung und Mitwirkung sind auch Themen, zu denen in den offenen Fragen Aussagen gemacht wurden. Diese fallen vielfach negativ aus und wurden teilweise mit bemerkenswerter Heftigkeit und wenig kritischer Distanz vorgetragen. Die Aussagen in den offenen Fragen stehen teilweise im Widerspruch zu den Aussagen in den geschlossenen Fragen.

6.4.2.3 Leitfragen

Bei der Beurteilung der Zufriedenheit in einer Arbeitssituation kommt der Personalführung ein besonderer Stellenwert zu. Dies ist besonders der Fall, wenn die Strategie neu definiert wird und grosse institutionelle Veränderungen bewältigt werden müssen. Für den PH-Ausschuss stellen sich folgende Leitfragen:

- Inwieweit können Mitarbeitende, die in einer Professur angestellt sind, überhaupt die oberen Führungsebenen (Institut, Hochschulleitung) beurteilen?
- Inwieweit soll die Hochschulleitung in der operativen Führung von Dozierenden involviert sein?
- Ist das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument in der PH FHNW geeignet? Wird es zielführend angewendet?
- Wie wird gesichert, dass die Führenden (Stufe Professur und Institut) über ausreichende Führungskompetenzen verfügen? Werden die Führungsleistung regelmäßig evaluiert? Gibt es ausreichend Führungsunterstützung?
- Werden die Führungsgrundsätze der FHNW und der PH FHNW durchgehend berücksichtigt? Gibt es Qualitätssicherungsmechanismen?
- Verfügen die Vorgesetzten über ausreichende Führungskompetenzen, um auch harte Personalmaßnahmen zu ergreifen? Finden sie bei ihren Vorgesetzten ausreichend Rückhalt?
- Inwieweit sind die kritischen Stimmen zur Führung der PH FHNW ein Übergangsphänomen bis die neue Aufbauorganisation fest etabliert ist?
- Wie kann die Mitwirkungsorganisation der PH FHNW gestärkt werden, damit sie als eine effektive Interessenvertretung wahrgenommen wird?
- Soll die Hochschulleitung PH FHNW weitere Mitarbeitendenorganisationen offiziell anerkennen und in ihrer internen Organisation berücksichtigen?

6.4.2.4 Abklärungen des PH-Ausschusses FHR

In den Hearings wurde das Thema Personalführung und -entwicklung vor allem mit jenen Kreisen besprochen, die direkt davon betroffen sind. Es standen dabei drei Themen im Vordergrund

1. Kommunikation, Klima
2. Mitarbeiterförderung, -entwicklung
3. Mitwirkung.

Kommunikation und Klima wurden vor allem von den Vertretern des VDNW und den Verbänden kritisiert. Im Fokus standen weniger die Institute und Professuren, sondern die PH Leitung. Themen sind fehlende Wertschätzung, Top-down-Führung ohne Mitsprache und Distanz zu den Dozierenden. Die immer wieder neu auszuhandelnde Pensenzuteilung wird als Disziplinierungsinstrument verstanden. Kritisiert werden auch negative Äusserungen zur Qualität der Studierenden, welche die Wirkung solcher Aussagen in der Politik und bei den Studierenden nicht ausreichend berücksichtigen.

Die andern direkt betroffenen Hearingsgruppen äussern sich nicht kritisch zur Führung und Kommunikation, sondern vermissen lediglich Entscheidungsfreudigkeit auf den unteren Führungsebenen.

Die Mitarbeiterförderung und -entwicklung ist in der PH FHNW noch wenig konzeptualisiert. Ein entsprechendes Konzept ist in Bearbeitung und hält unterschiedliche Möglichkeiten für verschiedene Karriereplanungen fest.

Mit der Gründung der PH FHNW wurde auch die Struktur der Mitwirkung an die Vorgaben der FHNW, wie sie im GAV mit den Sozialpartnern ausgehandelt wurde, neu organisiert. Es scheint, dass der Abschied von der früheren Mitwirkung in Form von Konventen, die eher basisdemokratisch angelegt waren, vielen Dozierenden schwerfällt und sie sich mit der Organisation der Mitwirkung, wie sie die FHNW vorsieht, schwer tun. Sie scheinen diese delegierte Verantwortung nicht als Entlastung zu empfinden, sondern als Verlust von Einfluss. VDNW und Verbände gehen mit der Mitwirkung in der PH FHNW hart ins Gericht. Sie beurteilten das heutige Mitwirkungssystem als Filtersystem, um unerwünschte Einmischung von unten fern zu halten.

Die Vertretung der Mitwirkungskommission beurteilt die Mitwirkung positiv, insbesondere auch, seit sie mit der PH Leitung den Dialogprozess gemeinsam gestaltet. Auch die Studierenden äusseren sich positiv zum Kontakt mit der PH Leitung und den Mitwirkungsmöglichkeiten. Sie leiden eher unter der mangelnden Bereitschaft der Studierenden zur Mitwirkung.

6.4.2.5 Diskussion und Beurteilung des PH-Ausschusses FHR

Der PH-Ausschuss stellt fest, dass es noch nicht gelungen ist, eine Führungskultur zu etablieren, wie sie im Selbstverständnis in der Hochschulstrategie 2012 -2016 formuliert ist. Der Wechsel von der Führungskultur von den eher kleinen, seminaristischen Lehrerbildungsinstitutionen mit ihrer mehr basisdemokratisch ausgerichteten Mitwirkung zu einer grossen Flächenhochschule mit einer „delegierten“ Mitwirkungsstruktur hat zu Irritationen geführt, die auch die Akzeptanz der zentralisierten Führung betrifft. Der PH-Ausschuss ist sich bewusst, dass dies ein schwieriger Prozess ist, Rückschläge auftreten dürfen und Korrekturen unvermeidlich sind. Sie erwartet von der PH Leitung, dass sie in ihren Voten Verständnis zeigt für Widerstände gegen Systemänderungen, Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und Studierenden ausdrückt und sich bei kritischen Äusserungen der politischen und motivationalen Folgen bewusst ist. Dies ist nicht als Votum gegen kritische Äusserungen zu verstehen, sondern eine Aufforderung zur Prüfung der Art und Weise, wie diese vorgetragen werden. Von den Dozierenden erwartet der PH Ausschuss, dass sie die her-

kulischen Aufgaben, welche die PH Leitung zu bewältigen hatte und hat, anerkennen und Verständnis dafür zeigen, dass der Entwicklungsauftrag in jeder Hinsicht ausserordentlich war und ist.

Der PH-Ausschuss ist auch überzeugt, dass der Dialogprozess, wie er nun von der Hochschulleitung und der MWK gestaltet wird, wertvolle Impulse zur Verbesserung des Klimas und der Kommunikation auslösen wird und sich eine stufengerechte Mitwirkung etablieren kann.

Der PH-Ausschuss begrüßt auch eine rasche Verabschiedung und Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes, das verschiedene Karriereplanungen ermöglicht. Sie erwartet von den Dozierenden, dass sie diese Angebote nutzen und sich die für ihre Aufgabe als Hochschullehrende erforderlichen Kompetenzen erwerben. Die Mitarbeitendengespräche mit der entsprechenden Festlegung der Entwicklungsziele sind aus Sicht des Ausschusses geeignete Instrumente, die Mitarbeitenden zu fördern und zu fordern.

In den Hearings verlangten der VDNW und die Verbände, neben der internen MWK auch weitere Mitarbeitendenvereinigungen in die Mitwirkung einzubeziehen. Der PH-Ausschuss ist der Meinung, dass im GAV die Mitwirkungsorganisation - zusammen mit den Sozialpartnern - einheitlich und klar geregelt wurde und zwar für alle Hochschulen der FHNW. Den Einbezug weiterer Mitwirkungsorganisationen als offizielle Mitarbeitendenvertretungen hält sie nicht für opportun. Es ist jedoch der Leitung der PH FHNW unbenommen, informelle und/oder formelle Kontakte mit ihr als geeignet erscheinenden Mitarbeitendenorganisationen zu pflegen und sie in den Meinungsbildungsprozess einzubeziehen. Offizieller Ansprechpartner mit den entsprechenden Rechten und Pflichten muss jedoch bei der MWK bleiben.

Der PH-Ausschuss FHR macht bezüglich Personalführung und –entwicklung folgende Empfehlungen:

- Konsequente Weiterentwicklung der Führungskultur, wie sie die PH FHNW in ihrer Hochschulstrategie 2012-2016 formuliert hat.
- Rasche Verabschiedung und Umsetzung eines mit den FHNW-Vorgaben konformen Personalentwicklungskonzeptes, das den Mitarbeitenden unterschiedliche Karrierepfade ermöglicht.
- Konsequentes Anwenden des Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument. Aktives Angehen der Qualitäts- und Disziplinproblematik bei Dozierenden.
- Prüfung der informellen und/oder formellen Kontaktpflege mit Mitarbeitendenorganisationen ausserhalb der PH FHNW unter Beibehaltung der im GAV festgehaltenen Pflichten und Rechte der MWK.

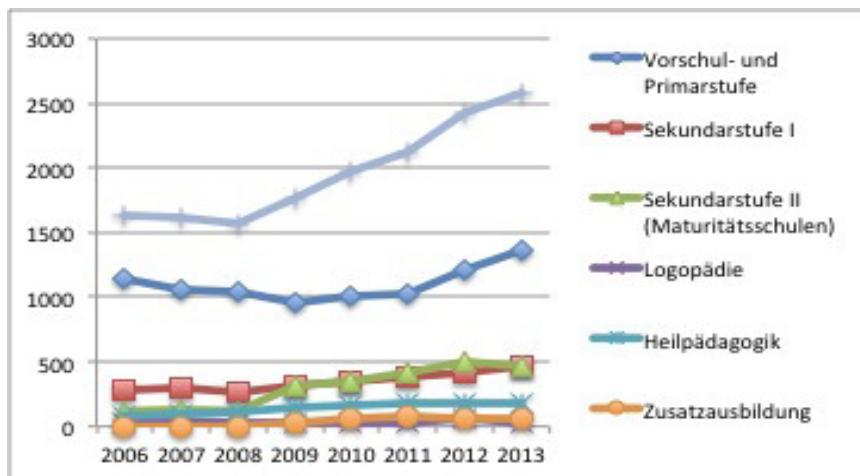
6.5 Kennzahlen

6.5.1 Entwicklung der Studierendenzahlen

Die Studierendenzahlen haben an der PH FHNW eine markante Steigerung erfahren. Waren 2006 noch 1638 Studierende eingeschrieben, so sind es 2013 deren 2975, was einer Steigerung um 57.5% entspricht. Die Zunahme der Studierenden zeigt sich in den letzten 3 Jahren vor allem in den Studiengängen für die Vorschul- und die Primarstufe⁴⁵ (+ 333 Studierende resp. 32.2%). Ansprechende Studierendenzunahmen verzeichnen auch die Ausbildungen der Sekundarstufe I und II, während sich bei den andern Studiengängen die Zahlen stabilisiert haben.

⁴⁵ Die BFS Statistik differiert nicht zwischen den Lehrgänge Vorschul- und Primarstufe sowie Primarstufe.

Tab. 15 Entwicklung der Studierendenzahlen 2006 - 2013 an der PH FHNW (Grafik)



Quelle: Bundesamt für Statistik

Tab. 16 Entwicklung der Studierendenzahlen 2006 - 2013 an der PH FHNW (in absoluten Zahlen)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vorschul- und Primarstufe	1145	1053	1046	949	1001	1031	1205	1364
Sekundarstufe I	275	306	263	312	349	386	417	460
Sekundarstufe II	120	125	120	318 ⁴⁶	352	414	498	471
Logopädie	22	45	24	22	31	27	56	33
Heilpädagogik	76	93	117	140	170	180	184	187
Ergänzungsstudium	0	0	0	33	61	83	68	64
Total	1638	1621	1570	1774	1964	2121	2428	2579

Quelle: Bundesamt für Statistik

In der Leistungsvereinbarung zwischen dem Direktionspräsidenten der FHNW und der Hochschulleitung PH FHNW werden Leistungsziele bezüglich der Neueintritte (HC) formuliert. Die PH FHNW kann diese weitgehend einhalten. Die Entwicklung in den letzten Jahren zeigt sich wie folgt:

Tab. 17 Neueintritte PH FHNW, Zielvorgaben und erreichter Wert 2011 - 14

	2011		2012		2013		2014
	Ziel	Wert	Ziel	Wert	Ziel	Wert	Ziel
Bachelor	700	698	700	713	725	702	743
Master	150	167	250	116	170	156	221

Quelle: Zielvereinbarungen und Reportings

Die Entwicklung der Studierendenzahlen wurde in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW nicht thematisiert und wurde auch in den Hearings nicht angesprochen.

Der PH-Ausschuss hat sich deshalb nicht eingehender mit der Entwicklung der Studierendenzahlen befasst. Sie nimmt zur Kenntnis, dass die PH FHNW diesbezüglich auf Kurs ist und sich keine Massnahmen aufdrängen.

⁴⁶ Die Abweichung zum Vorjahr ist weitgehend auf eine neue statistische Zuordnung Universität Basel – PH FHNW zurückzuführen.

6.5.2 Finanzen

Der FHR FHNW hat im Juni 2011 einen Bericht der Arbeitsgruppe 'Kosten PH FHNW' diskutiert, in welchem der Aufwand der Standortpolitik der PH FHNW analysiert wurde. Ein wichtiger Punkt war dabei die Entwicklung der Kosten pro Student/in sowie das Aufzeigen von Möglichkeiten für Einsparungen und deren Konsequenzen. Die Arbeitsgruppe kam zum Schluss, dass keine Notwendigkeit für besondere Massnahmen bezüglich der Strategie, den Inhalten der Studiengänge sowie des Finanzgebarens besteht. Der Fachhochschulrat seinerseits hat die Schlussfolgerungen der Arbeitsgruppe am 26./27. Mai 2011 bestätigt und festgestellt, dass Optimierungen innerhalb der regulären Steuerungsprozesse liegen und dafür das Direktionspräsidium zuständig ist.

Seit 2011 haben sich die Kosten pro Student/in an der PH FHNW wie folgt entwickelt:

Tab. 18 Kosten pro Student/in (KoE5), 2011 - 2014, Zielvorgabe und erreichter Wert

	2011		2012		2013		2014
	Ziel	Wert	Ziel	Wert	Ziel	Wert	Ziel
Bachelor	35'800	36'412	34'500	33'209	33'700	29'629 ⁴⁷	28'000
Master	36'700	34'857	34'500	27'948	26'100	26'724	26'000

Quelle: Leistungsvereinbarungen und Reportings

Die Zahlen zeigen, dass sich die Kostenentwicklung bei den Studiengängen im Rahmen der Zielvorgaben bewegt und die PH FHNW diese im Griff hat. Auch bei den anderen Leistungsaufträgen Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen ist die Kostenentwicklung mit gewissen (begründbaren) Schwankungen im Rahmen der Vorgaben. Beim Selbstfinanzierungsgrad der Forschung zeigte sich, dass diese einen Zielwert von über 50% nicht erreichen kann, sodass er ab 2013 neu festgelegt wurde.

Tab. 19 Selbstfinanzierungsgrad Forschung, 2011 - 2014, Zielvorgabe und erreichter Wert

	2011		2012		2013		2014
	Ziel	Wert	Ziel	Wert	Ziel	Wert	Ziel
aF&E	51%	44%	53%	43%	>35%	35%	37%

Quelle: Leistungsvereinbarungen und Reportings

Die Finanzierung der FHNW kommt in der Zufriedenheitsbefragung des VDNW nur am Rande zur Sprache. In einzelnen Antworten auf die offenen Fragen wurde die Vermutung ausgedrückt, dass viele Massnahmen der Hochschulleitung aus finanziellen Gründen getroffen wurden und die PH FHNW unterfinanziert ist. Zudem wird mit Bedauern moniert, dass in der Lehrerausbildung immer mehr ein ökonomisches Denken um sich greift.

Die Finanzierung der PH FHNW war in den Hearings kein Thema. Angesichts der Entwicklung der oben festgehaltenen Kennzahlen sieht der PH-Ausschuss keinen Anlass für besondere Empfehlungen oder Hinweise. Die üblichen Controllings- und Führungsprozesse des Direktionspräsidiums erscheinen ausreichend, um die finanzielle Situation der PH FHNW zu steuern.

⁴⁷ Die Abweichung zum Vorjahr und zum Zielwert ist teilweise das Resultat einer neuen Kontierungsregelung bezüglich Aufwandzuteilung zum Leistungsauftrag Forschung resp. Lehre.

7. Zusammenfassung und Empfehlungen des PH-Ausschusses

7.1 Vorbemerkungen

Auftrag

Der PH-Ausschuss hat den Auftrag, sich zu 13 Themen der PH FHNW ein Bild zu verschaffen, den Entwicklungsstand zu beschreiben, verschiedene Ansprechpartner anzuhören, die Situation zu beurteilen und allenfalls Empfehlungen auszuarbeiten. Die vom Fachhochschulrat vorgegebenen Themen umfassen viele wichtige Bereiche wie den Leistungsauftrag, die Konzeption der Lehre, die Organisation der Hochschule und die Schulkultur. Sie betreffen jedoch nicht alle Bereiche, die eine Hochschule ausmachen. Es liegt also keine vollständige Organisationsanalyse vor.

Unmittelbarer Anlass für den Auftrag an den PH-Ausschuss ist die Mitarbeitendenbefragung des gewerkschaftlich orientierten Verbandes der Dozierenden der PH FHNW VDNW vom Herbst 2013 und die dadurch ausgelöste Debatte in den Medien. Weitere Impulse setzten politische Vorstösse in verschiedenen Parlamenten oder Anliegen, die direkt an den FHR herangetragen wurden.

Der Fachhochschulrat möchte die Diskussion um die PH FHNW versachlichen und allfällige Massnahmen auf einer fundierten Grundlage treffen. Der FHR hat deshalb den PH- Ausschuss gebeten, aufgrund der Abklärungen und Beurteilung der Situation Empfehlungen vorzuschlagen, über die er diskutieren und Beschluss fassen kann.

Der PH-Ausschuss hat nach einer ersten Situationsanalyse insgesamt 11 Hearings geführt (mit dem VDNW und den Verbänden ihrem Wunsch entsprechend zweimal). Zudem hat der Vorsitzende mit verschiedenen Einzelpersonen, die sich gemeldet haben, mit verschiedenen Praxislehrpersonen sowie zusammen mit Angela Martucci auch mit Prof. Theo Wehner von der ETH Zürich Gespräche geführt. Außerdem ging eine Stellungnahme des Verbands der Fachhochschuldozierenden der Schweiz, Sektion Nordwestschweiz fh-ch-nw, ein. Der PH-Ausschuss ist der Ansicht, dass er aufgrund seiner Abklärungen und Diskussionen ein klares Bild über die Leistungen und die Probleme der PH FHNW erworben hat und sich ein begründetes Urteil erlauben darf.

Die Abklärungen des PH-Ausschusses beschränkten sich stufengerecht auf die Themen und Abklärungstiefe, für die der Fachhochschulrat als strategisches Organ zuständig ist. In den Abklärungen und Diskussionen kamen auch Punkte zur Sprache, die mehr auf die operative Ebene gehören. In diesem Kapitel sollen deshalb die Empfehlungen, die in den 13 Themen gemacht wurden, gegliedert werden in jene, die in die Zuständigkeit und Verantwortungsbereich des Fachhochschulrates gehören und in jene, die in die Zuständigkeit der operativen Ebene gehören. Diese sind an den Direktionspräsidenten adressiert, der für die Form der Weiterbearbeitung zuständig ist.

Zufriedenheitsbefragung VDNW

Das zuerst in den Medien publizierte Resultat der Zufriedenheitsbefragung des VDNW ist unmittelbarer Anlass für den Auftrag des Fachhochschulrates an den PH-Ausschuss. Diese Umfrage ist jedoch keine solide Basis für eine ausgewogene und differenzierte Beurteilung der Entwicklung der PH FHNW. Dazu ist sie handwerklich ungenügend konzipiert und die Auswertung fragwürdig. Zu diesem Schluss kommen auch zwei Gutachten von unabhängigen Fachpersonen, welche die PH FHNW zur methodischen Qualität der Umfrage eingeholt hat, und auch Prof. Theo Wehner, den die Autoren des VDNW-Berichts als Fachperson für ihre Umfrage zitieren und mit dem der Vorsitzende des PH-Ausschusses ein Gespräch führte. Allerdings, nüchtern betrachtet und abgesehen von einigen unfairen, auf Personen gerichtete Zuspitzungen, gibt die Umfrage Hinweise auf Zonen, denen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden soll.

Der PH-Ausschuss stützt seine Empfehlungen auf die eigenen Abklärungen und auf die Hearings ab.

Hearings

Der PH-Ausschuss hat 11 Hearings mit insgesamt 33 Personen geführt. Den Hearingsgruppen wurden im voraus auf schriftlichem Weg Fragen zu verschiedenen Themen zugestellt. Diese betrafen die Themenbereiche dieses Berichts. Die Fragen wurden jeweils so ausgewählt, dass die Hearingsgruppen aufgrund ihrer Betroffenheit dazu Stellung nehmen konnten. Die Kernaussagen aller Hearings wurden schriftlich festgehalten und bilden eine wesentliche Informationsquelle für die Einschätzung des Ausschusses. Bemerkenswert war die grosse Varianz der Rückmeldungen.

Den Hearingsgruppen wurde Gelegenheit gegeben, sich frei zu weiteren Themen zu äussern, die nicht jene ihres vorgegeben Themenkataloges betrafen. Einige wählten Themen aus, die ebenfalls im Fokus des Ausschusses waren, andere wählten Aspekte ausserhalb des Auftrags des PH-Ausschusses.

Zwei Themen, die nicht im Fokus des Auftrags des Ausschusses sind und deshalb in diesem Bericht nicht näher behandelt werden, sollen hier erwähnt werden, weil ihnen nach Ansicht des PH-Ausschusses Relevanz zukommt. Das erste Anliegen betrifft den Umgang mit rufschädigenden Aussagen zur PH FHNW, die in der Öffentlichkeit gemacht und verbreitet werden. Der Fachhochschulrat, das Direktionspräsidium und die Trägerkantone, sollten eine Strategie entwickeln, um die PH diesbezüglich zu schützen und zu verteidigen. Der PH-Ausschuss hat Verständnis für die Auffassung der PH Leitung, man habe sie mitunter im Regen stehen lassen.

Das zweite Anliegen betrifft die Berufseinführungsphase, die nicht in der Verantwortung der PH liegt, jedoch für die Vervollständigung der Ausbildungsphase von Lehrpersonen zentral ist. Nach Ansicht des PH-Ausschusses sind Berufsausbildung an der PH und Berufseinführung an den Schulen als Gesamtpaket mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten zu sehen. Dies bedingt eine enge Absprache und Zusammenarbeit zwischen den Bildungsdepartementen und der Pädagogischen Hochschule.

Die Hearingsteilnehmenden wurden auch nach ihren prioritären Anliegen gefragt. Diese orientieren sich stark nach der eigenen Betroffenheit. Eine klare Tendenz lässt sich nicht erkennen. Es wurden hier keine neuen Aspekte genannt, die dem PH-Ausschuss neue Erkenntnisse gebracht hätten.

7.2 Entwicklungsstand der PH FHNW

Der PH-Ausschuss hat insgesamt ein sehr positives Bild über die Entwicklung der PH FHNW und das Erreichte gewonnen. Der Hochschulleitung ist es gelungen, ein innovatives, fachlich gut begründetes Konzept einer Lehrerinnen- und Lehrerbildung auszuarbeiten und umzusetzen. Sie hat das Gebot der Tertiarisierung der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung ernst genommen und fordert dies in allen Elementen der Ausbildung konsequent ein. Anerkennung gebührt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es war in den letzten acht Jahren ein Entwicklungsprozess von ausserehöhnlicher Komplexität zu bewältigen. Hochschulleitung, aber auch Institutsleitungen, Professorinnen und Professoren, Dozierende, Mittelbau und administratives Personal haben in den letzten Jahren Ausserordentliches geleistet. Der PH-Ausschuss würdigt diese Leistung ausdrücklich.

Die PH FHNW ist, organisationssoziologisch gesehen, immer noch eine Institution im Aufbau. Sie ist ein Fusionsprodukt von verschiedenen Pädagogischen Hochschulen mit unterschiedlichen Kulturen, die sich ihrerseits teilweise auf Vorgängerinstitutionen ausserhalb des tertiären Bildungssektors, den Lehrerseminarien, abstützen. Diese Übungsanlage ist höchst komplex. Kulturen verändern

sich nur langsam. Die PH FHNW, so die Ansicht des PH-Ausschusses, hat bereits ein gutes Stück Weg hinter sich; die Richtung stimmt.

Der PH-Ausschuss erkennt auch ausdrücklich, dass sich die Hochschulleitung den Problemen stellt und angemessene Reaktionen zeigt. So hat sie auf die Resultate der Mitarbeitendenbefragung des VDNW mit einem differenzierten Dialogprozess reagiert, bei dem sie die Hochschulangehörigen für die Bearbeitung verschiedener Probleme mit einbezieht. Dieser Dialogprozess wird zusammen mit der Mitwirkungsorganisation gesteuert und soll den Mitarbeitenden zu Verbesserungen in ihrer Arbeitssituation verhelfen.

Die Strategie der PH FHNW wie auch das Professurenmodell und die Studiengänge wurden vom Fachhochschulrat genehmigt. In seinen Abklärungen ist der PH-Ausschuss speziell der Frage nachgegangen, ob das Verständnis der Strategie und des Professurenmodells der Hochschulleitung sich mit demjenigen des Fachhochschulrates deckt. Dies lässt sich wohl am Besten feststellen, indem man die Umsetzung der Strategie beobachtet und sich ein Urteil bildet. Der PH-Ausschuss identifiziert in dieser Beziehung eine Differenz, auf die im Folgenden noch näher eingegangen wird.

7.3 Empfehlungen, die sich an den Fachhochschulrat richten

Die in den Themenbereichen gemäss Kapitel 6 aufgeführten Empfehlungen betreffen nur teilweise den Fachhochschulrat als strategisches Organ. An ihn richten sich deshalb nur Empfehlungen, die sich direkt auf seine Entscheide beziehen, d.h. auf die Genehmigung der Strategie, der Gesamtorganisation, der Studiengänge und des Professurenmodells.

Die PH FHNW bezieht, wie die anderen Hochschulen der FHNW, ihre Legitimation aus ihrer Funktion als tertiäre Ausbildungsstätte für Berufsleute. Ziel der Ausbildung ist die Entwicklung einer beruflichen Identität, die über das Anwenden von instrumentellem Wissen und das Erfahrungswissen, das man über die Reflexion *in* der Praxis erwirbt, hinausgeht. Im pädagogischen Kontext ist eine angemessene berufliche Identität durch die Reflexion *über* die Praxis zu erwerben. Erst diese ermöglicht es, schwierige Probleme zu lösen und neue Theorien und Erklärungsansätze zu entwickeln⁴⁸. Für den Erwerb einer solchen Identität ist eine dreifache Ausrichtung der Hochschule, nämlich auf Lehre, Wissenschaft und Berufspraxis erforderlich. Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis sind als interdependente Trias zu sehen. Sie stehen immer in Bezug zueinander, eine Verselbständigung eines Teils oder eine Hierarchisierung gefährdet das Ganze.

Die Strategie der PH FHNW, wie der PH-Ausschuss sie interpretiert, entspricht diesem Grundverständnis. Auch die Strukturen, die Gestaltung der Curricula, die Inhalte der Ausbildung, die Personalpolitik, die Prozeduren und Abläufe, welche die PH FHNW geschaffen hat, entsprechend so, wie sie gedacht sind, dem zentralen Gehalt der Strategie.

Bei der Umsetzung durch die Hochschulleitung haben sich die Gewichte in der Trias etwas verschoben, sie entsprechen nicht mehr in allen Teilen den Vorstellungen des PH-Ausschusses. Es sind dies aus Sicht des Ausschusses vier Bereiche, bei denen aus strategischer Sicht Klärungs- und Handlungsbedarf besteht:

⁴⁸ Siehe dazu: Schön Donald A., The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. 1983, Basic Books Inc

7.3.1 Praxisbezug in Lehre und Forschung

Die Thematik Praxisbezug war eines der am häufigsten diskutierten Themen in den Hearings, wobei, je nach Betroffenheit der Hearingsteilnehmer, unterschiedliche Verständnisse und Forderungen vorgetragen wurden. Die Thematik wurde denn auch in verschiedenen Themenfeldern in Kapitel 6 angesprochen, insbesondere in Kapitel 6.1.1 (Strategische Positionierung), 6.1.2 (Leistungsauftrag Forschung) und 6.2.2 (Berufspraktische Ausbildung).

In der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern sind Theorie und Praxis keine Gegensätze. Sie stehen aber auch nicht in einem Eins-zu-eins-Umsetzungsverhältnis, was bedeutet, dass professionelles Handeln sich nicht aus erziehungswissenschaftlichen, didaktischen und fachwissenschaftlichen Theorien direkt ableiten lässt. Die pädagogischen Professionen und deren Ausbildung sind eklektisch. Die Lehrenden und Lernenden fügen unterschiedliche Wissensbestände und -formen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und aus der Praxis zusammen. Die Profession Lehrerin und Lehrer beruht also auf Wissenschaft und Praxiswissen, die eng aufeinander bezogen sind. In der Ausbildung geht es damit um die Verschränkung wissenschaftsbasiertem Wissen mit Erfahrungs- und Praxiswissen. Praxiswissen ohne Rückbindung an Theorie und Wissenschaft ist blindes Wissen, theoretisches Wissen ohne Rückbindung an die Praxis trügerisches Wissen.

Der Praxisbezug muss sowohl in der Lehre wie auch in der Forschung eingefordert werden und die Bezüge müssen konzeptionell so verankert sein, dass sie nicht zufällig auftreten. Der PH-Ausschuss empfiehlt deshalb:

Ausarbeitung und Umsetzung eines Konzeptes des Praxisbezugs, das den ganzen vierfachen Leistungsauftrag der PH FHNW umfasst und das die Verantwortlichkeiten klärt.

Diese übergeordnete Empfehlung beruht auf folgenden Empfehlungen, die der PH-Ausschuss in den verschiedenen Themenbereichen in Kapitel 6 gemacht hat:

Strategische Positionierung

- Die Strategie der PH FHNW ist zu überprüfen mit den Zielen, (1) die praxisorientierte, wissenschaftsbasierte Berufsausbildung ins Zentrum des Auftrags zu stellen und (2) diesen Auftrag relational wahrzunehmen, nämlich als explizit gestaltete, von den Studierenden wahrnehmbare Verbindung von Lehre, Forschung und Praxis.

Leistungsauftrag Forschung

- Entwicklung eines Leitbildes der ‚scientific literacy‘ für Bachelor- und Masterstudierende und Kommunikation bei den Studierenden und der Berufspraxis.
- Verstärkung der Verbindung der Forschung der PH FHNW mit der Lehre.
- Generierung von Forschungsexpertise zum Thema Verbindung von Forschung, Lehre und Praxis als Profilierungsmerkmal der PH FHNW.
- Förderung des Austauschs unter den Dozierenden zur Verbindung Lehre – Forschung unter Einbezug von Erfahrungen, wie dies an andern Hochschulen der FHNW praktiziert wird.

Berufspraktische Ausbildung

- Überprüfung der Umwandlung der Abteilungen Berufspraktische Studien in Professuren für Professionsentwicklung. Sicherung, dass in der Führung von solchen Abteilungen und Professuren Dozierende mit langjährigen Erfahrungen mit der schweizerischen Unterrichtspraxis vertreten sind.

7.3.2 Gewichtung und Zusammenspiel von Lehre, Wissenschaft/ Forschung und Praxis

Der PH-Ausschuss hat sich in den Kapiteln 6.1.1 (Strategische Positionierung), 6.1.2 (Leistungsauftrag Forschung) und 6.3.2 (Professurenmodell) intensiv mit der Frage der Gewichtung von Wissenschaft und Forschung und der Organisation der Forschung auseinandergesetzt. Er ist der Ansicht, dass sich die PH FHNW zu stark an einem universitären Referenzsystem orientiert und zu wenig die Besonderheiten der auf Berufsfelder hin orientierten Fachhochschulen beachtet. Zentral ist das Ziel, dass die Trias Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis stets aufeinander bezogen ist: Keine Lehre ohne Forschungs- und Praxisbezug, keine Forschung ohne Bezug zu Lehre und Praxis, keine Praxis ohne Bezug zu Lehre und Forschung. Der PH-Ausschuss erachtet das Verhältnis zwischen Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis mit ihren dem Auftrag inhärenten Interdependenzen als nicht ausgewogen und empfiehlt deshalb:

Überprüfung der Strategie auf das Ziel hin, dass Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis immer in einem ausgewogenen Verhältnis eng aufeinander bezogen sind. Zu prüfen sind auch die Organisationsformen, in denen diese Leistungen erbracht werden und die geeignet sind, den Bezug zwischen Lehre, Wissenschaft/Forschung und Praxis stärken.

Diese übergeordnete Empfehlung beruht auf folgenden Empfehlungen, die der PH-Ausschuss in den verschiedenen Themenbereichen in Kapitel 6 gemacht hat:

Strategie

- An der Strategie der PH FHNW ist grundsätzlich festzuhalten. Sie ist jedoch zu überprüfen mit den Zielen, (1) die praxisorientierte, wissenschaftsbasierte Berufsausbildung ins Zentrum des Auftrags zu stellen und (2) diesen Auftrag relational wahrzunehmen, nämlich als explizit gestaltete, von den Studierenden wahrnehmbare Verbindung von Lehre, Forschung und Praxis.
- Begrifflichkeiten und Wording der PH FHNW sind auf die Kompatibilität mit der Sprache der Fachhochschulen und jener der Praxis zu überprüfen.

Forschung

- Verstärkung der Verbindung der Forschung der PH FHNW mit der Lehre.
- Generierung von Forschungsexpertise zum Thema Verbindung von Forschung, Lehre und Praxis als Profilierungsmerkmal der PH FHNW.
- Entwicklung einer ‚Disseminationspolitik Forschung‘ der PH FHNW für das Berufsfeld und die Bildungsverwaltung.

Forschungsorganisation / Professurenmodell

- Überprüfung des Professurenmodells auf seine Kompatibilität mit den Rahmenbedingungen von nicht-universitären Hochschulen.
- Überarbeitung des Anforderungsprofils für Professurleitende, sodass sowohl Personen mit einem wissenschafts-forschungsorientierten Profil als auch Personen mit einer mehr wissenschafts-berufspraxisorientierten Profil solche Leitungsfunktionen übernehmen können.

7.3.3 Ausrichtung der Ausbildung auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Studierenden.

Der PH-Ausschuss gewann aus verschiedenen Voten den Eindruck, dass der Konzeption der Ausbildung ein idealtypisches Bild der Zusammensetzung der Studierendenpopulation zugrunde gelegt wurde, das nicht in allen Teilen der effektiven Zusammensetzung entspricht. Anspruch und Wirklichkeit fallen auseinander. Dies hat auf verschiedenen Ebenen wie Organisation, Angebotsplanung, Umgang mit Studierenden etc. Konsequenzen. Der PH-Ausschuss ist der Ansicht, dass die Studierenden spezifischer und individueller mit Leistungsangeboten angesprochen werden könnten, wenn man die Population besser segmentieren würde. Dies könnte zu einer gelenkten, das ganze System entlastenden Modularisierung führen. Der PH-Ausschuss empfiehlt deshalb:

Überprüfung des Ausbildungsangebots und des Modularisierungskonzepts mit dem Ziel, die individuellen Möglichkeiten und Bedürfnisse der Studierenden besser zu berücksichtigen. Prüfung der Abkehr vom Prinzip, dass alle Studierenden an jedem Standort Zugang zu demselben Ausbildungangebot haben müssen.

Diese übergeordnete Empfehlung beruht auf folgenden Empfehlungen, die der PH-Ausschuss in Kapitel 6 gemacht hat:

Curriculare Gestaltung der Studiengänge

- Vertiefte Auseinandersetzung mit der Zusammensetzung der Studierendenpopulation, Anpassung des Angebotspalette und der Beratungs- und Unterstützungsleistungen auf die Bedürfnisse von unterschiedlichen Studierendensegmenten.
- Überarbeitung des Modularisierungskonzeptes (Art der Module, Modulabfolge, Wahlfreiheit) der PH FHNW unter Einbezug von Erfahrungen mit Modularisierungskonzepten an andern Hochschulen der FHNW.

7.3.4 Überkomplexität - Überprüfung der Gesamtorganisation

Wer sich mit der PH FHNW näher befasst, gewinnt den Eindruck einer überkomplexen Organisation. Verschiedene Organisationsprinzipien durchdringen sich gegenseitig und führen zu schwer handhabbaren Strukturen und Prozessen. Dabei ist jedes Ordnungsprinzip sachlich begründet; in ihrer Kumulation lösen sie Überkomplexität aus. Massgebliche Treiber dafür sind: Modularisierung, Gliederung in Institute, Gliederung in eher kleine Professuren, Gliederung nach Studiengängen, Prinzip einer Flächenhochschule mit einer Gliederung nach geographischen Standorten.

Der PH-Ausschuss empfiehlt, im Jahre 2016 einen Organisationsentwicklungsprozess auszulösen mit dem Ziel, die Komplexität der Strukturen und Prozesse an der PH FHNW zu reduzieren. Dabei ist auch zu prüfen, ob die heutige Gliederung der Institute nach Lehrdiplomen zielführend ist.

7.4 Empfehlungen, die sich an den Direktionspräsidenten richten

Der PH-Ausschuss hat in Kapitel 6 zu verschiedenen Themenfeldern Empfehlungen formuliert, die mehr die operative Ebene betreffen. Sie richtet diese an den Direktionspräsidenten, damit er sie in geeigneter Form angeht. Es sind dies folgende Empfehlungen:

Curriculare Gestaltung der Studiengänge

- Überprüfung der didaktischen Ausbildung, insbesondere der Absprachen zwischen den Fachdidaktiken sowie der Frage der Einführung eines Faches allgemeine Didaktik, um Redundanzen in der fachdidaktischen Ausbildung zu vermeiden.
- Prüfung der Trennung von Institutsverantwortung und Studiengangsverantwortung durch Einführung der Funktion von Studiengangsverantwortlichen, die für die inhaltliche Kohärenz und die Organisation der Studiengänge verantwortlich sind.
- Prüfung der Frage, ob im Studiengang Primarstufe im Bereich der musisch-handwerklichen Fächer und des Sports auf die Möglichkeit einer Abwahl verzichtet werden sollte.

Berufspraktische Ausbildung

- Aushandlung der Verbindung der Fachdidaktik mit den Berufspraktischen Studien und Kommunikation des Ergebnisses.
- Rasche Umsetzung des Modells der Partnerschulen und des erneuerten Modells von Praxislehrpersonen, die von den Schulleitungen rekrutiert werden und von der Hochschule für ihre neue Aufgabe geschult werden.
- Sicherung der Qualität der Vorbereitung auf die Praktika. Klärung der Aufgabe der Studierenden, der Praxislehrpersonen und der Hochschule. Der Hochschule kommt hier mindestens eine überprüfende Rolle zu.
- Prüfung der Vorbedingungen für das Absolvieren der Praktika (Pflichtmodule, die vor dem Praktikum absolviert sein müssen) und Kommunikation an Studierende und Praxislehrpersonen.
- Regelung der Praktika damit - mit Ausnahme der ersten Praxisphase - diese grundsätzlich als Einzelpraktika absolviert werden.

Örtliche Integration

- Überprüfung der Organisationsstrukturen für die Konzeption und Distribution der Studiengänge mit der Frage: Kann ein gleiches oder vergleichbares Angebot auch in einer vereinfachten Organisationsstruktur angeboten werden? Dabei sind Erfahrungen mit andern Hochschulen der FHNW mit mehreren Standorten einzubeziehen.
- Dem Umstand, dass jede Entwicklung die Balance zwischen dem Bedarf an Innovation und dem Bedürfnis nach institutioneller Stabilität finden muss, ist stets Rechnung zu tragen.

Dritter Zyklus (Promotionsmöglichkeit)

- Erarbeiten eines Kommunikationskonzepts für die Realisierung der Promotionsmöglichkeit (gemeinsam mit der Universität Basel).
- Erarbeiten eines Begleitkonzeptes zur Beobachtung der internen und externen Wirkung der Promotionsmöglichkeit und Entwicklung von entsprechenden Handlungsmöglichkeiten.

Professurenmodell

- Die laufende Evaluation der Professuren ist zu ergänzen mit Fragen zur Führungskompetenz, zum Arbeitsklima und zur vorhandenen Praxiserfahrung in der Professur.

Vernetzung mit Schulen und Bildungsdepartementen

- Weiterführung und umsichtige Pflege der Doppelstrategie zur Vernetzung mit den Bildungsämtern, den Verbänden und den Schulen:
 - 1 mittels der Pflege der etablierten Gefässe
 - 2 durch die Arbeit an gemeinsamen Projekten und den Einbezug der Bildungsdepartemente sowie der Schulen in Projekte der PH FHNW.

Administration

- Überprüfung der administrativen Abläufe mit Blick auf eine Steigerung der Effizienz, eine Reduktion der Komplexität und die Kompatibilität mit den Rahmenbedingungen der FHNW.
- Prüfung der Organisation der Administration, sodass sowohl Studierende wie Dozierende möglichst wenige kompetente und mit Entscheidbefugnissen ausgestattete Ansprechpersonen haben (im Idealfall eine Person).
- Prüfung der Dezentralisierung von administrativen Aufgaben in die Nähe der ‚Kunden‘.

Personalanforderung und -gewinnung

- Überprüfung der PH-spezifischen Anstellungsvoraussetzungen für die Funktionsstufen 19 (Professuren) und 18 (Dozierende). Explizite Berücksichtigung der Praxiserfahrung.
- Diskussion der Zusammensetzung der Professuren bezüglich verschiedener Personalkategorien unter Berücksichtigung des Hauptauftrages der PH FHNW, die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern für die verschiedenen Schulstufen langfristig zu sichern.
- Verstärkte Beachtung der Anforderungen an die Führungskompetenz in den Leitungen der Institute und Professuren.

Personalführung und –entwicklung

- Konsequente Weiterentwicklung der Führungskultur, wie sie die PH FHNW in ihrer Hochschulstrategie 2012-2016 formuliert hat.
- Rasche Verabschiedung und Umsetzung eines mit den FHNW-Vorgaben konformen Personalentwicklungskonzeptes, das den Mitarbeitenden unterschiedliche Karrierepfade ermöglicht.
- Konsequentes Anwenden des Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument. Aktives Anhen der Qualitäts- und Disziplinproblematik bei Dozierenden.
- Prüfung der informellen und/oder formellen Kontaktpflege mit Mitarbeitendenorganisationen ausserhalb der PH FHNW unter Beibehaltung der im GAV festgehaltenen Pflichten und Rechte der MWK.

8. Anträge an den Fachhochschulrat

Der PH-Ausschuss beantragt dem Fachhochschulrat, was folgt:

1. Der Fachhochschulrat beschliesst, die Empfehlungen gemäss Kap. 7.3 umzusetzen. Er beauftragt den PH-Ausschuss, in Zusammenarbeit mit dem Direktionspräsidium und der PH-Leitung (inkl. Mitwirkungskommission PH) entsprechende Beschlüsse vorzubereiten (Frist Ende 2014).
2. Der Fachhochschulrat beauftragt den Direktionspräsidenten, die Empfehlungen gemäss Kap. 7.4 in Zusammenarbeit mit der PH Leitung (inkl. Mitwirkungskommission PH) zu bearbeiten. Er erwartet bis Ende 2015 einen Bericht über den Stand der Umsetzung.

Dieser Bericht wurde am 6. Mai 2014 einstimmig vom PH-Ausschuss genehmigt und zu Handen des Fachhochschulrats verabschiedet.

Basel, 6. Mai 2014

Für den PH-Ausschuss



Hans Georg Signer

9. Anhang

9.1 Liste der Hearingsteilnehmer/innen

Koordinationsstab FHNW der Hochschulämter Kosta

Dr. Ariane Bürgin, Basel-Stadt
Anja Huovinen, Basel-Landschaft
Olivier Dinichert, Aargau

Leitung Volksschulämter

Andreas Walter, Solothurn

Schulleitungsverbände

Beat Lüthy, VSL BL
Daniela Gloor, VSL BL
Dieter Baur, VSL BS
Adrian van der Floe VSL SO

Leitung PH FHNW

Prof. Dr. Hermann Forneck
Dr. Alexander Hofmann

Praxisbeirat

Albert Arnold, Verband Schulleierinnen und Schulleiter Kanton Solothurn
Ernst Meier, Schulratspräsident Basel-Stadt
Charles Petignat, SHP Sekundarschule Liestal

Wissenschaftlicher Beirat

Dr. Silvia Grossenbacher, SKBF, Aarau
Prof. Bernard Schneuwly, Université de Genève
Prof. Dr. Gertrud Nunner Winkler, Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Ludwig Duncker, Universität Giessen
Prof. Dr. Ursula Carle, Universität Bremen
Prof. Dr. Jürgen Wittpoth, Ruhr-Universität Bochum
Prof. Dr. Walter Herzog, Universität Bern
Prof. Dr. Winfried Kronig, Universität Freiburg

Mitwirkungskommission MWK

Karin Maienfisch, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Windisch
Dr. Thomas Royar, Dozent, Liestal

Verein der Pensionierten PH FHNW

Werner Christen, Lenzburg
Astrid Eichenberger, Liestal

VDNW/VPOD/Lehrerverbände

Dr. Alfred Schlienger, VDNW
Christina Rothen, VDNW
Kerstin Wenk, VPOD
Dorothee Miyoshi, Schulsynode BS
Manfred Dubach, Lehrerverband AG
Michael Weiss: LVB Baselland

9.2 Verzeichnis Tabellen und Abbildungen

- Tab. 1 Einsatz des wissenschaftlichen Personals nach Leistungsart und Hochschule
- Tab. 2 Einsatz der Personalkategorie Professor/innen nach Leistungsart und Hochschule
- Tab. 3 Betriebskosten der schweizerischen PH nach Leistungsart
- Tab 4: Kostenanteile der verschiedenen Leistungsbereiche (ohne Infrastrukturbetrag) an den Hochschulen der FHNW (Zahlen 2012)
- Tab. 5 Kategorisierung der an der FHNW betriebenen Forschung
- Tab. 6 Standorte der Studiengänge und Studierendenzahlen (Headcounts) per 15.10.2013
- Tab. 7 Anteile der Studienbereiche in ECTS-Punkten und in %
- Tab. 8 Mindestausbildungsumfang der versch. Ausbildungsteile gemäss EDK-Anerkennungsreglementen (in ECTS-Kreditpunkten)
- Tab. 9 Anteil der berufspraktischen Ausbildung am gesamten Studiengang Primarstufe, 2013
- Tab. 10 Fachwissenschaftliche Ausbildung Studiengang Sekundarstufe I, 2013
- Tab. 11 Anteile der verschiedenen Settings der Berufspraktischen Studien in den Studiengängen (ECTS-Punkte und in Prozentzahlen)
- Tab. 12 Studiengänge, Studierende, Institute, wiss. Personal nach Standorten (Zahlen 2013)
- Tab. 13 Gliederung der Institute
- Tab. 14 Personalstruktur PH FHNW im Jahre 2013
- Tab. 15 Entwicklung der Studierendenzahlen 2006 - 2013 an der PH FHNW (Grafik)
- Tab. 16 Entwicklung der Studierendenzahlen 2006 - 2013 an der PH FHNW (in absoluten Zahlen)
- Tab. 17 Neueintritte PH FHNW, Zielvorgaben und erreichter Wert 2011 - 14
- Tab. 18 Kosten pro Student/in (KoE5), 2011 - 2014, Zielvorgabe und erreichter Wert
- Tab. 19 Selbstfinanzierungsgrad Forschung, 2011 - 2014, Zielvorgabe und erreichter Wert

9.3 Informationsquellen

Literatur

- Ambühl Hans, Stadelmann Willi (Hrsg.), Tertiarisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bilanztagung 1. Bern, EDK, Studien + Berichte 30A, 2010
- Böckelmann Christine, Arbeitsplatz Hochschule. Vom Allrounder-Anspruch zum kompetenzbasierten Personalmanagement. 2009, Münster, Waxmann
- Criblez Lucien, Die Reform der Lehrerinnen- und Lehrerbildung in der Schweiz seit 1990: Reformprozesse, erste Bilanz und Desiderata.
- Criblez Lucien, Lehrerbildung: Reformbedarf nach der grossen Reform. In: VSH-Bulletin 1, April 2006
- EDK (Erziehungsdirektorenkonferenz), Masterplan Pädagogische Hochschulen. Bern, 18. Januar 2007
- EDK (Erziehungsdirektorenkonferenz), Anschlussbericht zum Masterplan Pädagogische Hochschulen. Bern, August 2008
- Forneck H., Düggeli A., Künzli David C., Linneweber-Lammerskitten H., Messner H., Metz P. (Hrsg.), Professionalisierung von Lehrerinnen und Lehrern. Orientierungsrahmen für die Pädagogische Hochschule FHNW. Bern, hep-Verlag, 2009

Hug Margot, Der begleitete Berufseinstieg für Lehrerinnen und Lehrer der Volksschule. Konzept. Brugg, PH FHNW, Januar 2012

Hug Margot, Der begleitete Berufseinstieg für Lehrerinnen und Lehrer der Volksschule für Lehrpersonen mit einer Anstellung im Kanton Aargau und Lehrpersonen mit einer Anstellung im Kanton Solothurn. Umsetzungskonzept. Brugg, PH FHNW, Juli 2012

von Matt Hans-Kaspar, Dritter Zyklus an der FHNW. Selbstverständnis der FHNW und ihrer Hochschulen. Bericht im Auftrag des Direktionspräsidiums. Brugg, August 2013

Schön Donald A., The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. 1983, Basic Books Inc.

SKBF (Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung), Bildungsbericht Schweiz 2014. Aarau 2014

Unterlagen PH FHNW (Auswahl)

Arbeitsgruppe (FHR) „Kosten PH FHNW“, Bericht zuhanden Fachhochschulrat und Regierungsausschuss, Basel/Brugg 2011

Pädagogische Hochschule FHNW, Strategische Entwicklung der PH FHNW 2006 – 2013

Pädagogische Hochschule FHNW, Hochschulstrategie 2012-2016. Genehmigt durch den FHR FHNW am 15. Mai 2012

Pädagogische Hochschule FHNW (Forneck Hermann), Nachwuchssicherung und -förderung an der Pädagogischen Hochschule FHNW. Brugg, 2012

Pädagogische Hochschule FHNW, Fachliches und überfachliches Lernen und Lehren. Forschungsbericht 2012/2013. Brugg, November 2013

Pädagogische Hochschule FHNW, Universität Basel, Zielbild des Instituts für Bildungswissenschaften (2013)

Pädagogische Hochschule FHNW. Personalstrategie. Entwurf (Stand 29.12.2013)

Pädagogische Hochschule FHNW, Massnahmenkatalog. Dialogprozess. Grundlage zur Diskussion an der Hochschulkonferenz vom 26. März 2014

Studierendenorganisation FHNW, Statuten vom 1. Juni 2013

Umfragen

VDNW (Verband der Dozierenden an der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz) Zufriedenheitsbefragung bei den Mitarbeitenden der PH FHNW (April/Mai 2013). Die Ergebnisse. Oktober 2013

Zentrum für Schulqualität PH FHNW, Auswertung der PH Studierendenbefragung 2013

Weitere Quellen

Bundesamt für Statistik, Studierende PH, Personal PH
Direktionspräsidium FHNW, Leistungsvereinbarungen und Reportings Services FHNW Studierendenstatistik FHNW Services FHNW, Kennzahlen PH