



050635

8021 Zurich

Aufl./Tir. 6x wöchentlich 162330

375 017 / 88380 mm2 / 0

Seite / Page 91

25.05.2000

Fachhochschulen als Bildungsunternehmen

Kritische Zwischenbilanz einer Jahrhundertreform

Von Peter Schneider, Prorektor Hochschule Rapperswil

Den ursprünglich rein bildungspolitischen Reformzielen der Fachhochschulreform folgten im Rahmen der damit verbundenen Organisationsentwicklung unternehmerische Reformziele. Wurden die Ziele erreicht? Eine Beurteilung aus der Sicht eines Beteiligten.



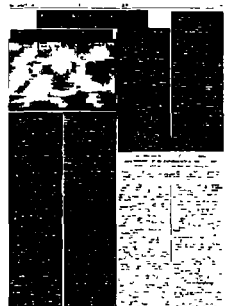
Technische Universität, München, 1999.

Die jährlich rund 3000 in das Berufsleben ein tretenden Absolventen von Höheren Technischen Lehranstalten (HTL) und Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) erfreuten sich auf Grund ihrer praxisorientierten Ausbildung in der Schweizer Wirtschaft einer hohen Anerkennung. Dass sich die Kombination von Berufslehre und dreijähriger theoretischer Ausbildung an HTL oder HWV bewährte, zeigt sich in den Stelleninseraten, welche in den Anforderungsprofilen nur noch selten zwischen einer universitären Ausbildung und einer Ausbildung an HTL oder HWV differenzieren. Besoldung und Nachfrage sind weitere Indikatoren für die hohe Anerkennung der Diplomabgänger durch die Wirtschaft.

Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft und die in immer kürzeren Abständen erfolgen-

den Technologieänderungen legten jedoch auch Schwächen dieser Ausbildung offen.

- *Fehlende internationale Anerkennung der Diplome*
Absolventen von HTL und HWV, welche sich im Ausland um eine Stelle bewarben oder ihre Ausbildung an einer ausländischen (oder inländischen) Universität fortsetzen wollten, hatten stets Probleme, eine ihrem Wissen und Können entsprechende Ein-



stufung zu erhalten.

– *Geringe Anleitung zum Selbststudium*

Die zunehmend rascheren Änderungen von Technologien und Arbeitsmethoden stellen hohe Anforderungen an die Fähigkeit der Mitarbeiter zur permanenten Weiterbildung. Die streng strukturierten Lehrpläne mit rund 38 Wochenlektionen in Kombination mit dem Klassenunterricht an HTL und WWV bilden zwar eine effiziente Methode zur Wissensvermittlung und für die das Studium überstehenden Diplomanden einen Ausweis für ihre Belastbarkeit. Die immer kürzere Halbwertszeit des nutzbaren Fachwissens stellt jedoch zunehmende Anforderungen an die Fähigkeit zum Selbststudium der Mitarbeiter während ihrer oft vierzig Jahre dauernden Erwerbstätigkeit. Die Fähigkeit der selbständigen Wissens- und Methodenaneignung stellt deshalb eine Schlüsselqualifikation dar. Lehrpläne und Unterrichtsmethoden der Fachhochschulen sollen diese Eigenschaft fördern.

– *Angewandte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung*

Während ihrer oft zwanzig bis dreissig Jahre dauernden Anstellung ist es für Professoren mit vollem Unterrichtpensum an Fachhochschulen nicht einfach, den Bezug zur Praxis aufrechtzuerhalten. Zur Verbesserung dieser Situation sind im gesetzlichen Leistungsauftrag der Fachhochschulen neben der Ausbildung neu die angewandte Forschung und Entwicklung, die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen aufgenommen worden.

– *Attraktivität des schweizerischen Berufsbildungssystems*

Das starke Wachstum der Mittelschulquote und in der Folge der Universitäten soll durch ein für die Berufswahl Jugendlicher ebenfalls attraktives Fachhochschulsystem entlastet werden.

Wurden die Ziele erreicht?

Die Einführung der Berufsmatura und die Namensänderung (Fachhochschule, University of applied science) haben wesentlich zur internationalen Anerkennung in Wirtschaft und Bildungsinstitutionen beigetragen. Ob die erreichte Anerkennung in einem internationalen Bildungssystem Bestand hat, welches kein mit der Schweiz und Deutschland vergleichbares Berufsbildungssystem kennt, ist indessen längerfristig nicht gesichert. Das international dominierende Bildungssystem basiert auf einer zwölf Jahre dauernden Grundausbildung und führt nach einem anschliessenden vierjährigen Universitätsstudium zu einem mit dem schweizerischen Fachhochschulabschluss vergleichbaren «Bachelordiplom». Das Bachelor-

diplom ist die Voraussetzung für ein anschliessendes, etwa zwei Jahre dauerndes «Masterstudium», das wiederum Grundlage für ein Doktorat bilden kann. Auf Grund der fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft ist es durchaus

denkbar, dass der gegenwärtigen Fachhochschulreform bald eine nächste, mit dem internationalen Bildungssystem kompatible Reform folgen wird. Eine mögliche, relativ schmerzlose Anpassung wäre die Verkürzung der Lehrzeit auf drei Jahre und die formale Integration einer einjährigen Berufsmaturausbildung in der Fachhochschule.

Neben der internationalen Anerkennung ist die Frage zu beantworten, ob die mit der Fachhochschulreform verbundene Reduktion der Unterrichtsdauer (Wochenlektionen, Semesterdauer) durch eine Effizienzsteigerung in der Unterrichtsmethodik kompensiert werden kann. Die Qualitätsverbesserung oder -verschlechterung der Ausbildung ist mangels genügend genau messbarer Qualitätskriterien schlecht beweisbar.

Hingegen stellen die Erweiterung des Leistungsauftrages in der angewandten Forschung und Entwicklung, die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und die Weiterbildung für jene Schulen, die dies nicht bereits in der Vergangenheit praktizierten, eine wesentliche Qualitätsverbesserung dar. Schulen, wie beispielsweise die Hochschule Rapperswil, die obige Leistungen seit mehreren Jahren anboten, erhielten mit dem Fachhochschulgesetz die erforderliche gesetzliche Legitimation für ihre unternehmerischen Aktivitäten.

Die unternehmerischen Reformziele

– *Unternehmensgrösse*

Dem föderalen schweizerischen Bildungssystem entsprechend existierten in der Schweiz mehr als 50 öffentlichrechtliche und private Tages- und Abendschulen im Bereich der Ingenieur-, Wirtschafts-, Gestaltungs-, Kunst- und Sozialausbildung, welche der Tertiärausbildung zugeordnet werden können. Im Vergleich zum Ausland handelt es sich jedoch um sehr kleine Institutionen mit zwischen 100 und 1000 Studierenden.

Diesen kleinen und kleinsten Institutionen fehlt zum Teil die unternehmerisch minimale Masse. Studiengänge mit unterkritischer Anzahl Studierender sind auf Grund der Fixkosten für Laboreinrichtungen, Verwaltung und Dozenten zudem nicht kostengünstig, in der Ausbildungsqualität von wenigen Personen abhängig. Aus diesen Überlegungen sind in der Schweiz sieben Fachhochschulregionen gebildet worden.

– *Angewandte Forschung und Entwicklung, Weiterbildung*

Nebst dem oben erwähnten Praxisbezug der Dozierenden soll durch die angewandte Forschung und Entwicklung sowie die Weiterbildung auch ein Beitrag zur Technologieförderung und zur Umsetzung von an universitären Hochschulen erarbeiteten wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis geleistet werden.

– *Kostenrechnung, Benchmarking*

Im Rahmen der Einführung einer wirkungsorientierten Verwaltung sollten Fachhochschulen, ihren Leistungen entsprechend, primär über Studentenausgaben finanziert werden. Die einfachste Leistungskenngrösse ist die Anzahl Studierender bzw. die Anzahl Diplomanden eines Studienganges. Voraussetzung für einen betriebswirtschaftlichen Vergleich der Schulen ist jedoch eine Rechnung, welche die direkten und indirekten Kosten eines Studienganges bzw. pro Studierenden und Diplomanden im Studiengang einer Schule ermittelt. Zudem sollten Kosten und Erträge eines Studienganges in den vier Leistungsbereichen Ausbildung, Weiterbildung und angewandte Forschung sowie Dienstleistungen offengelegt werden. Im Benchmarking der Teilschulen im schweizerischen Fachhochschulsystem sollen jedoch neben den

Kosten auch die bedeutend schwieriger messbaren Qualitätsmerkmale einbezogen werden.

Erfolgskontrolle

Durch die Einführung von sieben Fachhochschulregionen sind Fachhochschulen mit mehreren tausend Studierenden entstanden. Die regionalen Interessen und die nach wie vor dominierende Finanzierung der Fachhochschulen durch die Kantone erschweren jedoch die Unternehmensführung dieser historisch gewachsenen Organisationsstrukturen erheblich. Teilschulen innerhalb einer Fachhochschulregion sind im Studentenmarkt oft einerseits Konkurrenten und sollen andererseits zusammenarbeiten. Es ist zudem zu hoffen, dass mit den entstehenden organisatorischen Überbauten der Fachhochschulregionen nicht die Dynamik, der unternehmerische Spielraum und die Kundennähe der organisatorisch und personell überschaubaren Teilschulen verloren geht. Die verschiedenen Koordinationsaufgaben und Kompetenznetzwerkbildungen dürfen zudem nicht zu Schwerfälligkeiten und bürokratischen Leerläufen führen.

Die Einführung der angewandten Forschung und Entwicklung bereitet vielen Schulen Schwierigkeiten. Erstens sind viele seit mehreren Jahren an einer Schule tätigen Dozenten nicht in der Lage, Projekte in der Wirtschaft zu akquirieren (Marketing) und in Erfüllung der funktionalen Kosten und terminlichen Anforderungen der Kunden abzuwickeln. Gegenüber der Wirtschaft ist eine Marktorientierung erforderlich, es muss ein den Kosten entsprechender Kundennutzen erbracht werden. Auf der anderen Seite sollen privatwirtschaftliche Anbieter vergleichbarer Leistungen (beispielsweise Ingenieurbüros) nicht durch staatlich subventionierte Institutionen konkurrenziert werden.

Die mit der Einführung einheitlicher betriebswirtschaftlicher Führungsgrössen im Fachhochschulbereich verbundene Kostentransparenz, das Benchmarking vergleichbarer Leistungen, bietet mit Sicherheit ein Potential für einen effizienteren

Betrieb und ist für die Führung öffentlicher Institutionen beispielhaft. Positive Ergebnisse bedingen jedoch eine betriebswirtschaftliche Denkweise in allen Führungsorganen der Fachhochschulen und damit wesentliche Änderungen der

an den meisten Schulen traditionell gepflegten Unternehmenskultur. Die Kostenrechnung bedingt eine Leistungserfassung, in der die von allen Mitarbeitern inkl. der Dozierenden erbrachten Arbeitsleistungen in den Studiengängen, aufgeteilt nach Aus-, Weiterbildung, angewandte Forschung und Dienstleistungen, erfasst werden. Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) und die Trägerkantone erwarten durch die Einführung der Kostenrechnung neben der Transparenz der Kosten für vergleichbare Leistungen auch eine Kosteneinsparung. In Realität besteht jedoch die Gefahr, dass durch die Erfassung von schwer überprüfbar Arbeitsstunden bei neben- und hauptamtlich Dozierenden Mehrkosten entstehen. Aus diesem Grund werden an der Hochschule Rapperswil für die Leistungsvereinbarung mit den Dozierenden und die Leistungserfassung wirkungsorientierte und messbare Grössen, wie erteilte Unterrichtslektionen und erarbeitete Erträge im Technologietransfer, verwendet. Auf Grund der schwer messbaren Qualität der an den Schulen geleisteten Wertschöpfung besteht zudem die Gefahr einer mit Kostensenkungen verbundenen Qualitätsminderung. Als Beispiel bietet ein Vorlesungsbetrieb in grossen Hörsälen ein hohes Kostensenkungspotential. Die leider damit verbundene Qualitätsreduktion der Ausbildung ist schwer nachzuweisen und in «Geldmengen» zu beziffern. Dementsprechend ist der Einführung betriebswirtschaftlicher Kennziffern zwingend ein griffiges Qualitätssicherungssystem gegenüberzustellen. Neben Kostenfaktoren sind quantitative und qualitative Wirkungsfaktoren der von einer Schule beziehungsweise einem Studiengang erbrachten Leistungen zu definieren.

Das Führen von Schulen mit betriebswirtschaftlichen Kenngrössen wird zusammen mit der Qualitätssicherung zusätzliche administrative Aufwendungen bewirken und demzufolge nicht zum Nulltarif zu realisieren sein. Im schweizerischen Fachhochschulsystem wäre zwar eine mit der freien Marktwirtschaft vergleichbare Wettbewerbssituation erstrebenswert. Die staatliche Überreglementierung im Bildungssystem sowie die unterschiedlichen Finanzierungsansätze der Trägerkantone beeinträchtigen jedoch den erstrebenswerten Wettbewerb der Schulen unter gleich langen Spiessen. Zudem ist auf Grund der hohen Lebenskosten für ausserhalb der elterlichen Wohnung lebende Studierende in der Schweiz die Mobilität der Studierenden an Fachhochschulen sehr gering. Befragungen von Studierenden be-

legen, dass ein grosser Anteil den Standort auf Grund der täglichen Erreichbarkeit vom elterlichen Wohnort wählt.