Soll und Haben bei der Hochschulautonomie

Kritische Fragen zur Ausgestaltung der «Hochschule Schweiz»

Von Fredy Sidler, Generalsekretär der Konferenz der Schweizer Fachhochschulen

Die Schweiz steht vor neuen Bildungsartikeln in der Bundesverfassung und einem neuen Hochschulgesetz, das die ganze Hochschullandschaft umfasst. Darin bildet die Hochschulautonomie einen Eckpfeiler. Stimmt dieses Bekenntnis zur Autonomie mit Realitäten und Planungen in der Bildungspolitik überein?

Mit «Zwang zur Freiheit» bringt Rousseau den der Pädagogik immanenten Widerspruch auf eine griffige Kurzformel: Die Gesellschaft hat den Auftrag, ein Individuum auch gegen dessen Willen zur Willensfreiheit zu erziehen. Vermeidbar, weil nicht systemimmanent, aber in keiner Weise weniger präsent ist ein Widerspruch, der die gegenwärtigen Diskussionen zur Hochschulautonomie im Rahmen der künftigen Hochschullandschaft Schweiz prägt: Auch gegen den politischen Auftrag des Bundesrates, gegen das immer wieder bekräftigte Bekenntnis des Parlaments und gegen die stets einmütig bekundete Überzeugung der Hochschulrektoren kann das, was im hochschulpolitischen Alltag Sache ist, mit der Kurzformel umschrieben werden: «Mit Planwirtschaft autonome Hochschulen zum Erfolg bringen.»

Denn fast jedes hochschulpolitische Statement beginnt mit einem unmissverständlichen Bekenntnis zur Hochschulautonomie, die den Grundpfeiler zum Erfolg darstelle. Dieses Bekenntnis aber verkommt rasch zum Feigenblatt, sobald besorgte Parlamentarier oder Staatsdiener Koordinationsbedarf orten. Der kann gemessen an den Gesamtkosten des Systems noch so klein sein, es ergeht ihm wie dem berühmten Haar in der Suppe: Alles konzentriert sich auf das Haar, die Qualität des Kochs und der Rezeptur der Suppe haben zweitrangige Bedeutung.

Autonomie stärken, nicht koordinieren

Natürlich braucht ein derart grosses und vielfältiges System wie die Hochschullandschaft eine Ordnung, die auf einer vernünftigen Aufgabenteilung zwischen den Hochschulen beruht. Natürlich soll ein solches System die beschränkten Mittel optimal allozieren. Und ebenso natürlich soll die Politik ihre zentrale Steuerungsrolle spielen können. Die Planwirtschaft hat aber noch nie den Beweis erbracht, dass sie dazu geeignet wäre.

Wer ein Hochschulsystem mit wenig Überschneidungen und wenig Reibungsverlusten will, muss die Autonomie der Hochschulen stärken, nicht schwächen. Wer von aussen steuernd und koordinierend eingreift, muss wissen, dass er dies zulasten der Qualität und der Kosten des Systems tut. Wer auch im Hochschulbereich die Stichhaltigkeit des Grundsatzes «Wer zahlt, befiehlt» so interpretiert, dass alle, die einen finanziellen Beitrag an eine Hochschule leisten, auch bestimmend auf sie einwirken können sollen, sollte sich überlegen, wofür er sein teures Geld ausgeben will: für eine erfolgreiche Hochschule oder für seinen Einfluss auf eine Hochschule.

«Qualitätswettbewerb statt Planversagen» untertiteln Leo Boos und Bruno S. Frey ihr Plädoyer für «Marktregeln in der Transplantationsmedizin». Auch in diesem besonders kostenintensiven Gebiet, wo man noch letzte Ansätze zu einer Rechtfertigung für eine planwirtschaftliche Steuerung vermutet hätte, versagt diese ganz offensichtlich. Die Hochschulautonomie ist sich nicht Selbstzweck. Sie ist die Grundlage für die Qualität in Lehre und Forschung, für die Qualität der Führungsentscheide und für die Wettbewerbs- und Kooperationsfähigkeit der Hochschulen. In einem echten Wettbewerbssystem werden wirklich autonome Hochschulen aus purem Eigeninteresse an Exzellenz und Effizienz mit anderen Hochschulen freiwillige Kooperationen eingehen. Externer Koordinationsbedarf entfällt.

Autonome Hochschulen wollen den Erfolg im Wettbewerb. Doch heisst Erfolg hier nicht grösstmöglicher Umsatz, wachsender Marktanteil, hohe Kapitalrentabilität oder hoher Cashflow. Erfolg im Hochschulwettbewerb heisst: Erfolg im Werben um die besten Köpfe, um die besten Lehrenden, Forschenden, Studierenden und Mittelbauangehörigen im eigenen Aktionsfeld. Eigentlich braucht es nicht viel, um diesen Wettbewerb einzurichten: zum einen ein einziges nationales Organ, welches das Hochschulsystem als Ganzes steuert, und zum andern eine Vereinbarung unter den Hochschulträgern, wie sie das Verhältnis Träger - Hochschule regeln wollen.

Nationales politisches Steuerungsorgan

Bund und Kantone haben sich darauf geeinigt, ihre Steuerungskompetenzen im Hochschulbereich künftig an ein einziges gemeinsames Organ, die schweizerische Hochschulkonferenz, zu delegieren. Das ist ein wichtiger Schritt in Richtung Transparenz, gemeinsame Rahmenbedingungen und einheitliche Steuerungsmechanismen. Nur so haben alle Marktpartner die gleichen Marktchancen. Wichtig dabei sind zwei Dinge.

Zum einen steuert die Hochschulkonferenz ausschliesslich das Gesamtsystem und nicht die einzelne Hochschule. Sie greift auch nicht in das Geschehen in einer Hochschule ein, wenn nach ihrer Meinung Koordinationsbedarf zwischen Hochschulen bestehen sollte. Ihre Kernaufgaben könnten zum Beispiel sein, Grundsätze zu Studienzulassung, Durchlässigkeit, Übergängen, Passerellen, Normen und Verfahren der Finanzierung, Studiengebühren und Studienbeihilfen zu regeln. Oder die Hochschulen zum Einsatz geeigneter Qualitätssicherungssysteme, zu vergleichbarer, transparenter Rechnungslegung, zur Lieferung statistisch relevanter Daten zu verpflichten oder auch Abschlüsse anzuerkennen. Ausdrücklich nicht zu den Aufgaben dieses nationalen Organs gehören aber direktes Eingreifen in die Strategien der Hochschulen, Abschlüsse von Leistungsvereinbarungen mit einzelnen Hochschulen sowie eine gesamtschweizerische Portfoliopolitik. Zum andern ist festzuhalten, dass Aufgaben der Hochschulträgerkonferenz im Gesetz aufzuzählen sind.

Verhältnis Träger - Hochschule formen

Das einzige Organ, das die Hochschule politisch direkt steuern soll, ist ihr Träger. Er bestimmt, welchen Handlungsspielraum er einer Hochschule geben will. Da Hochschulen hochkomplexe und schwierig zu führende Systeme sind, braucht es speziell an dieser Situation orientierte Führungssysteme mit grossem Handlungsspielraum, weil alles andere nur zu teuren und inadäquaten Lösungen führt. Regeln der Verwaltungsführung versagen hier ebenso wie Rezepte oder Modelle aus der Privatwirtschaft.

Demzufolge tun Träger gut daran, alle strategischen und operativen Aufgaben an ihre Hochschulen zu delegieren. Im Schnittpunkt von staatlicher Trägerpolitik und Strategie der Hochschule steht das Hochschulportfolio. Es wäre zu wünschen, dass sich alle Hochschulträger darauf einigen könnten, welches bei der Festlegung des Portfolios die Zuständigkeiten des Trägers und welches jene der Hochschulen sind. Alle anderen Aufgaben sollten in der Autonomie der Hochschulorgane liegen: strategische und operative Führung ebenso wie Entscheide zu Finanzen, Personal, Organisation, Sachmitteln.

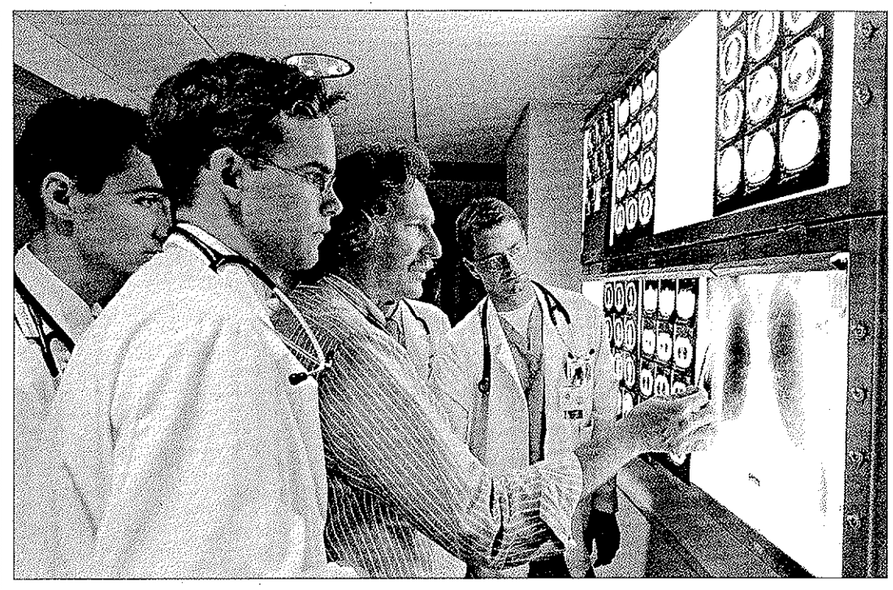
Das Instrument zur Abstimmung der Trägerpolitik mit der Strategie der Hochschule ist eine Zielvereinbarung etwa über Globalbudgets oder Berichterstattung. Die Hochschulen selbst geben sich eine geeignete Führungsstruktur und verpflichten sich zur Selbstkontrolle.

Noch sieht der Alltag anders aus

Als es in der ersten Hälfte 2005 darum ging, den Passus über die «strategische Planung in besonders kostenintensiven Bereichen» – die Transplantationsmedizin lässt grüssen – im erfreulich autonomiefreundlichen «Bericht über die Neuordnung der schweizerischen Hochschullandschaft» zu konkretisieren, machten sich schnell gewichtige Stimmen bemerkbar, die vermuteten, dass im Bericht wahrscheinlich ein übersetzungsbedingter Schreibfehler stecke und es eher heissen müsse: «Planung, besonders in den kostenintensiven Bereichen». Und schon wurde die Phantasie geweckt, welche Hochschulen welche Aufgaben an andere übertragen sollten.

BILDUNGSMOSAIK

Englisch-Hörspiel fürs Vorschulalter. Der Verlag Cleverkids hat ein Fremdsprachen-Hörspiel für Kinder zwischen drei und sechs Jahren herausgegeben. Das Hörspiel «Schwupptipuh» um das kleine Mädchen Sophie und den Prinz der Sterne will den Kindern auf leichte Weise die englische Sprache näherbringen. Das Lehrmittel verzichtet auf Übungen, sondern konzentriert sich darauf, zum spielerischen Umgang mit Wörtern anzuregen. Cleverkids hat bereits je ein französisches und englisches Hörspiel für Kinder auf der Unterstufe der Primarschule herausgegeben. Die Produkte sind im Buchhandel oder online unter www.cleverkids.ch erhältlich. *fur.*



Neue Blickwinkel – Münchner Medizinstudenten im Austauschprogramm am Mount Auburn Hospital.

Nachwuchssorgen am Industriestandort

Impulse für naturwissenschaftlich-technische Ausbildung nötig

Von Prof. Peter Labudde, Pädagogische Hochschule Bern*

In internationalen Vergleichsstudien schneiden Schweizer Jugendliche in Mathematik und Naturwissenschaften gut ab. Viele Lehrpersonen geben sich damit nicht zufrieden und entwickeln die Unterrichtsqualität weiter. Gleichzeitig beklagt die Schweizer Industrie aber einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Ist die naturwissenschaftlich-technische Kompetenz in unserem Land gefährdet?

Wenn die naturwissenschaftlich-technische Bildung weiterentwickelt werden soll, muss dies primär im Unterricht geschehen. Zahlreiche Lehrerinnen und Lehrer engagieren sich durchaus in diese Richtung. In einem schweizweiten Modellversuch liessen sich die Kräfte aber noch besser bündeln. Unsere Nachbarländer zeigen eindrücklich, wie Lehrkräfte unterstützt werden können. Hunderte von Schulen etwa nehmen am österreichischen Projekt «Innovations in Mathematics and Science Teaching» oder an den deutschen Initiativen «Sinus» oder «Physik im Kontext» teil. Die zuständigen Bundesministerien, private Stiftungen und die Industrie finanzieren diese mehrjährigen Versuche mit Millionenbeträgen. Bei den Modellversuchen wird davon ausgegangen, dass der naturwissenschaftlich-technische Unterricht einerseits am Fach zu orientieren ist, andererseits an den Lernenden. Dieser Ansatz kommt nicht nur den fachlich Interessierten zugute, sondern im Sinne einer naturwissenschaftlichen Allgemeinbildung auch den weniger Interessierten.

Interesse und Eigenkompetenz fördern

Die in der Schweiz von der Gruppe «Engineers shape our future (IngCH)» seit Jahren an Gymnasien und seit 2004 auch an Pädagogischen Hochschulen durchgeführten Technikwochen weisen in die gleiche Richtung. Einen weiteren Entwicklungsschub verspricht sich die Schweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz mit dem Projekt HarmoS. Der Harmonisierung und dem Bildungsmonitoring auch in Naturwissenschaften wird darin höchste Priorität beigemessen. Bei den Vorgaben für Pisa 2006 wird der hohe schulische und gesellschaftliche Stellenwert der naturwissenschaftlichen Ausbildung explizit gefordert. Dieses Ziel steht ähnlich auch in Schweizer Lehrplänen und wird von vielen Lehrpersonen ernst genommen. Just deshalb erstaunt, dass Chemie und Physik bei Schweizer Jugendlichen aber als eher unbeliebt gelten. Die Realität in der Schweiz beisst sich also mit den internationalen Erwartungen. Das Gleiche gilt für die Genderthematik, bei der unser Land grössere Probleme aufweist als die meisten OECD-Staaten: Die Leistungsunterschiede in Naturwissenschaften zwischen jungen Frauen und Männern sind bei uns besonders hoch; die Berufs- und Studienwahl erfolgt nach wie vor sehr geschlechtsspezifisch. Die Selbstkompetenz-Überzeugung vieler Frauen in Mathematik und Naturwissenschaften ist gering. Dies zu ändern, erfordert bei Lehrpersonen, Schulleitungen, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen eine Bewusstseinsänderung.

Im internationalen Vergleich weisen die naturwissenschaftlichen Fächer in der Schweiz vor allem am Ende der obligatorischen Schule eine äusserst geringe Stundendotation auf. Im Extremfall besuchen Kinder im Ausland während der obligatorischen Schulzeit viermal so viele Physiklektionen wie in der Schweiz. Der Anteil des naturwissenschaftlichen Unterrichts ist deshalb für 10- bis 15-Jährige deutlich auszubauen. Eine derartige Aufwertung muss allerdings nicht nur auf struktureller Ebene erfolgen, sondern auch im täglichen Unterricht, insbesondere gemäss dem zweiten nationalen Pisa-Bericht in den Real- und Sekundarschulen.

Mit der geringen Stundendotation mag auch zusammenhängen, dass die Schweizer Jugendlichen die Bedeutung der Naturwissenschaften besonders tief einstufen. Ein anderer Grund dürfte darin liegen, dass die Naturwissenschaften nicht als Hauptfach zählen. Dem Fach Naturwissenschaften bzw. Mensch und Umwelt sollte deshalb bei Abschluss- bzw. Aufnahmeprüfungen mehr Bedeutung beigemessen werden. In hohem Masse gilt das für das Gymnasium: Die Noten der Fächer Biologie, Chemie und Physik zählen zusammen nur als eine Note, womit jedes dieser Fächer im Verständnis vieler Jugendlicher nur einen Drittel des Werts anderer Fächer hat. Eine Reglementsänderung wäre hier dringlich.

Neue Akzente in der Lehrerbildung

Primarlehrkräfte setzen im Naturkundeunterricht oft biologische oder geographische Schwerpunkte, während chemische, physikalische oder technische Inhalte zu kurz kommen. Ihre eigene Ausbildung erweist sich hier als völlig ungenügend. Es stellt sich die Frage, ob das Konzept der Allrounderin, die vom 1. bis zum 6. Schuljahr alle Fächer unterrichtet, noch zeitgemäss ist. Einige Pädagogische Hochschulen haben ihre Ausbildungsmodelle bereits zaghaft verändert und ermöglichen so den Studierenden eine Spezialisierung. In anderen Ländern ist diese aber bereits viel weiter fortgeschritten. Es braucht mehr Primarlehrkräfte, die über eine fundierte naturwissenschaftliche Ausbildung verfügen, die zudem auch Lernziele der Gesundheitserziehung und der nachhaltigen Entwicklung umsetzen können. Gleichzeitig ist die fachliche, an Themen orientierte Weiterbildung auszubauen, wobei Universitäten und Industriebetriebe wichtige Beiträge leisten können.

Mit neu einzurichtenden Kompetenzzentren liessen sich die Naturwissenschaftsdidaktiken in der Schweiz als Wissenschaften und Forschungsfelder ausbauen. Für die langfristige Entwicklung wäre ein entsprechendes nationales Forschungsprogramm zentral. Der Schweizer Nationalfonds und die Kommission für Technologie und Innovation führten in den letzten Jahren zwar bereits viele Programme im Bereich der Life Sciences, der Mikro- oder Nanotechnologie durch. Es wäre jetzt Zeit, in der Schweiz die naturwissenschaftlich-technische Bildung mit Forschungs- und Entwicklungsprogrammen dauerhaft zu stützen.

* Der Autor ist an der PH Bern Leiter des Instituts Sekundarstufe II und Co-Leiter von Harmos bei den Naturwissenschaften.

STIFTUNG BWI MANAGEMENT WEITERBILDUNG
Technoparkstrassse 1, 8005 Zürich, Telefon 044 445 28 80, info@bwi.ch, www.bwi.ch
Abendseminar
Coaching als Führungsinstrument
Verhandlungstechnik
16. – 17. März 2006 • 2 Tage