

Transkription des Gesprächs mit dem Zeitzeugen Richard Bühler vom 19.06.2025.

Richard Bühler war ab 2000 Direktor der Fachhochschule beider Basel (FHBB) und hatte bereits ab 1999 als designierter Direktor Einsitz im Kooperationsrat. Ab 2004 war er Leiter des Gesamtprojekts und wurde 2006 erster Direktionspräsident der FHNW. Das Gespräch wurde in den Räumen der FHNW in Brugg-Windisch geführt.

In eckigen Klammern eingefügt sind Anmerkungen vom J. Weber und Sprechpausen markiert.

00:01 → 00:28

Jacqueline Weber (JW): Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Gespräch zur Verfügung gestellt haben. Kommen wir gleich zu den Fragen. Was ist kommt Ihnen als erstes in den Sinn, wenn Sie an die Zeit vor der Gründung der FHNW denken? Was ist Ihre wichtigste Erinnerung ist?

00:29 → 00:58

Richard Bühler (RB): Damals dachte ich als erstes: «Es wäre ja wirklich ausgezeichnet, wenn diese Fachhochschule ernsthaft realisiert werden könnte». Und der zweite Gedanke war dann, ob man es wirklich schaffen würde, drei verschiedene Fachhochschulen zusammenzubringen. [...]

01:01 → 01:29

RB: Der dritte Punkt war, ob wir überhaupt eine Chance haben würden, dass alle mitmachen. Ich dachte an die Politik, an die Mitarbeitenden und an alle Leute, die auf irgendeine Art Interesse an dieser möglichen Fachhochschule haben könnten.

01:31 → 02:03

RB: Ich war schon an der Ingenieurschule [dem ehemaligen Technikum) beider Basel] dabei und als man von einer Fusion in der Nordwestschweiz gesprochen hat, habe ich gedacht, das man ernsthaft prüfen sollte. Man sollte in der Nordwestschweiz etwas machen, das einen Mehrwert bietet. Das war mir sehr, sehr wichtig.

02:04 → 02:27

RB: Für mich war es zudem eine Chance, in einer Führungsposition zu arbeiten. Ich hatte das bereits früher an der Ingenieurschule getan und war bereit auch eine grössere Einheit zu führen.

02:27 → 02:51

RB: In dieser Ausgangslage wollte ich einen Beitrag leisten, damit wir die bestmöglich, fusionierte Fachhochschule auf die Beine stellen konnten. Aus meiner Sicht war es von Anfang an zweckmässig, auf eine Fusion in der Nordwestschweiz hinzuarbeiten.

02:52 → 03:28

RB: Ich habe damals festgestellt habe, dass die Zusammenarbeit zwischen den dezentralen Fachhochschulen [FHBB, FHA und FH SO] ungenügend war. Das tönt vielleicht etwas polemisch, aber ich meine es nicht so. Jede Schule wollte etwas machen und jede hatte auch Ambitionen.

03:29 → 04:02

RB: Ganz speziell war, dass die anderen Schulen ja auch die Konkurrenz waren. Sie hatten somit wenig Interesse an Kooperationen. Ich kannte die Leute ja gut und habe viel mit ihnen gesprochen. Aber die Zusammenarbeit der Fachhochschulen war aus meiner Sicht einfach ungenügend.

04:03 → 04:29

RB: Die Konkurrenz unter den Schulen war eine Frage, die sofort aufkam. Und im gleichen Atemzug kann man sagen, die meisten hatten keine Ambitionen eine gemeinsame neue Schule zu bauen. Zudem war die Schulen teilweise unterkritisch.

04:30 → 05:05

RB: Die Schulen waren unterschiedlich und hatten unterschiedliche Bereiche. Auch Profilierung war ein spezielles Thema. Auf der einen Seite war es die FHBB, an der ich arbeitete und auf der anderen Seite die Fachhochschule Aargau. Beide traten sehr selbstbewusst auf. Das war ja auch gut so.

05:06 → 05:33

RB: Aber das reichte damals aus meiner Sicht nicht aus. Viele Beteiligte hatten keine Lust etwas zu machen, da die Schule gut lief oder angeblich gut lief. Die Frage war auch, wie sich die Politik zu einer potenziellen Fusion äussern würde.

05:34 → 06:11

RB: Alle drei [Kantone] Aargau, Solothurn und die beiden Basel zeigten damals ein unterschiedliches Verhalten. Es gab damals auch in der Politik Leute, die sagten, sie [ihre Schule] seien gut unterwegs, sie bräuchten keine Konkurrenz, sie seien führend. Sie hätten keine Lust, in der Nordwestschweiz ein Riesengebilde zu machen. Das war ein wichtiger Punkt.

06:11 → 07:02

RB: Dann bestand auch die Frage, wer wird «überleben»? Insbesondere bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden in leitenden Funktionen. Wenn man von einer Fusion spricht, dann ist da immer ein Potenzial von Leuten in den Cheffunktionen. Es geht ganz klar darum, dass man das [dieses Potenzial] in der ganzen Prozedur mitnehmen muss, damit die Ausgangslage geschaffen werden kann, etwas Gemeinsames auf die Beine zu stellen.

07:03 → 07:28

RB: Für mich war völlig klar, dass wir eine Chance haben, wenn man das [auf die FHNW hinarbeitet] macht. Gegen alle Widerstände, die bestanden. Am Anfang war ja Kooperation ein Thema und nicht die Fusion.

07:28 → 07:56

RB: Ich überlegte mir auch, was ich eigentlich machen möchte. Welche Funktion sollte ich anpeilen in dieser potenziellen «Mega»-Schule. Ich habe mich dann, da ich doch etwas ambitiös war, entschieden, dass ich mich für eine Leitungsfunktion bewerben würde.

07:57 → 07:43

RB: Ein wichtiges Argument war, dass ich bereits relativ viel Führungskompetenz hatte, schon im Vorfeld der Fachhochschulen. Dann war mir klar, dass ich keine Führungsgruppe wollte. Es gab Leute, die sagten, wir könnten zusammen spannen und gemeinsam die Leitung der künftigen Fachhochschule übernehmen. Ich wollte das nicht. Es sollte eine kompetente Person rekrutiert werden, die sich in der nötigen Hierarchie bewähren sollte.

07:44 → 08:19

RB: Ich habe damals ein relativ selbstsicheres Vorgehen gewählt dank meiner Führungserfahrung und ich wollte –das ist vielleicht ein spezieller Punkt – kein militärisches Verhalten. Es gab damals konkret Leute, die meinten, in einer höheren Position, habe man Macht

und diese Macht müsse man ausnutzen.

08:20 → 08:59

RB: Es wurde damals auch vom «Kantönligeist» gesprochen. Aber das war für mich kein Problem. Man sagte, die wollen das alleine machen und waren nicht gleich von Anfang an euphorisch an einen Lösungsansatz interessiert, der in der Folge auf eine Fusion hinwies. Kooperation an sich war ganz wichtig.

09:01 → 09:19

RB: Bei uns an der Fachhochschule beider Basel, wo ich mitgearbeitet habe, ging es um die Schulstruktur, es ging um Reglemente, es ging um die Wahl von Dozierenden, von Abteilungsleitern und Institutsleiter.

09:20 → 09:47

RB: Dann haben wir ein Leitbild und die Strategie erarbeitet. Der Kontext bei der Erarbeitung von Leitbild und Strategie der Fachhochschule beider Basel war immer noch schulbezogen, noch nicht fusionsbezogen.

09:48 → 10:42

RB: Damals ist es mir gelungen, einen wirklich guten Typen kennenzulernen, den Adrian Schweizer. Er war eine Person, die Kompetenzen hatte und die Überlegungen dazu, was für Fragestellungen braucht es im Zusammenhang mit einer Leitbild- und einer Strategieentwicklung. Das war ein interessanter Punkt, für den ich als Vizedirektor der Fachhochschule beider Basel stark gemacht habe. Ich sagte, wir müssen unbedingt schauen, dass wir ein gemeinsames Verständnis für die Fachhochschule beider Basel gewinnen können, immer noch in Kooperation mit den anderen Schulen.

10:43 → 11:01

RB: Das haben wir ziemlich gut gemacht. Und zwar haben Leute aus der ganzen Hierarchie ausgewählt, die mit dabei waren. Das war auf der berühmten Meierlisalp oberhalb des Tunersees.

11:01 → 11:47

RB: Die Idee von Adrian Schweizer war, wir sprechen jetzt zwei Tage darüber und dann müssen eine Lösung haben, die am Schluss alle mit Ja unterschreiben können. Das wollte er. Das war auf der einen Seite vielleicht etwas fahrlässig, das einfach so zu befehlen, aber es ist gelungen. Er hat es fertiggebracht, dass die Leute miteinander gesprochen haben, die positiven Sachen sahen und auch die Fragezeichen, die auftauchten.

11:47 → 12:15

RB: Er hat es geschafft. Am Schluss haben alle von der obersten Leitung bis zu den Studierenden, die man auch eingeladen hatte, unterschrieben. Er hat gewusst, wie man das an die Hand nimmt und ich muss sagen, ich hatte grosses Glück, ihn zu finden.

12:17 → 12:31

RB: Dann gab es Parlamentsbeschlüsse. Wichtig war, dass man sich formell für angewandten Forschung und Entwicklung ausgesprochen hat.

12:31 → 13:03

RB: Neu war auch, dass systematisch Dienstleistungen für Dritte eingeführt werden sollte. Also dass die künftigen Fachhochschulen und die existierenden Schulen nicht nur für Lehre und Forschung arbeiten, sondern dass man hinausging, um Kontakte zu Firmen zu

schaffen, um dies anzugehen.

13:05 → 13:39

RB: Bereits damals [1999] wurde vom Grosse Rat und dem Landrat festgelegt, dass eine Integration der Schule für Gestaltung angestrebt wird. Entsprechend hat man dann daran gearbeitet die nötigen Kompetenzen und Bereiche aufzubauen und dafür gesorgt, dass die Leute da gerne mitmachten.

13:40 → 14:27

RB: Dann haben wir Kooperationsprojekte an die Hand genommen. Dabei waren Ökologie und internationales Management ein Thema. Wir hatten bereits Leute, die Kontakte hatten, die über Muttenz hinausgingen. Weitere Themen waren Energie und Nachdiplomstudien, Qualitätsmanagement, Kompetenzzentren, Rechnungswesen, Zulassungsbedingungen. Alles formale Dinge, die man viel besser auf den Weg bringen musste.

14:27 → 14:59

RB: Bisher hatte man dies auch nach bestem Wissen und Gewissen gemacht, aber die Struktur und eine einheitliche Art und Weise, Projektarbeit und die Art und Weise, wie man Leute gewinnt, die von der Fachhochschule profitieren, das musste neu erarbeitet werden.

15:01 → 15:30

RB: Dann hat der Fachhochschulrat, also die Leitung der FHBB, einen Leistungsauftrag erarbeitet, der von Basel-Land und Basel-Stadt implementiert wurde. Das Ziel war, die Hochschule für Gestaltung und Kunst als neues Departement zu integrieren.

15:33 → 16:08

RB: Ein wichtiger Punkt war, dass wir mit der Uni Basel kooperiert haben. Das ist für die damalige Zeit aussergewöhnlich und klappte nur dank ein paar wirklich guten Professoren der Uni Basel, die gemerkt haben, dass die Umsetzungskapazität an der Fachhochschule war. Das war ein riesiger Glücksfall.

16:08 → 16:24

RB: Es gab damals andere [universitäre] Hochschulen, die nichts davon wissen wollten, mit Fachhochschulen zusammenzuarbeiten. Ich habe es schon gesagt. Das konnten wir so korrigieren.

16:25 → 17:07

RB: Damals kam natürlich auch die Frage auf, wie geht man die Zusammenarbeit mit den Kantonen der Nordwestschweiz an, nicht die Fachhochschulen der Nordwestschweiz, sondern die verschiedenen Kantone. Gemäss Leistungsauftrag musste wir zu Papier bringen, wie man das anpacken konnte. Immer noch ohne Fusion, sondern nur Kooperation.

17:08 → 17:29

RB: Für die FHBB gaben die Kantone Basel-Land und Basel-Stadt Ziele vor gemäss dem Fachhochschulgesetz und dem Fachhochschulvertrag, die wir respektieren mussten. Das waren formelle Auflagen, die wir einhalten musste. Das war ganz wichtig.

17:29 → 17:53

RB: Dazu gehörte auch, dass die Direktion Zielvorgaben definiert hat. Zielvorgaben, die auch die Frage enthielten, wie kann man innerhalb der Schule kooperieren konnte. Heute ist das völlig selbstverständlich. Diese Zusammenarbeit war ganz wichtig.

17:54 → 18:28

RB: Eine weitere Zielvorgabe der Direktion war, dass die Diplom-Studiengänge formell korrekt konzipiert werden sollten. Ausserdem musste man die Weiterbildung und die anwendungsorientierte Forschung und das Portfolio der damaligen Fachhochschule entwickeln.

18:29 → 18:52

RB: Dann hat die eidgenössische Fachhochschulkommission zuhause des Bundesrates bewertet, was wir an der Fachhochschule Nordwestschweiz machten. Das war eine positive Geschichte.

18:53 → 19:11

RB: Ich habe damals stark darauf hingearbeitet dass wir die Schulleiterkonferenz gegründet haben und den Kooperationsrat auf den Weg gebracht haben.

19:11 → 19:34

RB: Damals wurde klar, dass wir für die nähere Zusammenarbeit Gremien brauchten. Das haben mit der Zeit alle realisiert. Ich musste das damals sehr forcieren, dass formale Kooperationsmassnahmen ergriffen wurden.

19:34 → 19:58

RB: Zum Beispiel wurden einheitliche Aufnahmebedingungen für die Studierenden erarbeitet und ein gemeinsames Portfolio entwickelt. Das war ein Schritt, der die drei Fachhochschulen zusammenrückten liess.

19:59 → 20:27

RB: Dann machte man konsolidierte Berichterstattung über die Entwicklung zu Händen der eidgenössischen Fachhochschulkommission. Das war sehr formell, weil der Bund ganz klare Vorgaben hatte, die wir respektieren mussten.

20:29 → 20:56

RB: Was wir 2001 auch gemacht, waren Peer-Reviews und zwar mit Erfolg. Das war an einer Fachhochschule etwas Neues. Das erweiterte den Horizont der Leute und brachte sie dazu, darüber nachzudenken, was wir an einer Fachhochschule eigentlich tun.

20:57 → 21:15

RB: Damals haben wir auch die FHBB-Strategieentwicklung fertiggestellt und die Integration der Hochschule für Gestaltung und Kunst in die FHBB wurde formal abgeschlossen.

21:16 → 22:01

RB: Für mich war natürlich sehr wichtig, dass Hansjörg Wirz, [1938-2023, war Direktor des Technikums beider Basel und anschliessend bis 2001 Direktor der FHBB. Zwischen 1988 und 2008 war er mit einem Unterbruch im Basler Grossrat (DSP) und 1993/1994 Präsident des Parlaments.] der in der Zwischenzeit ein guter Kollege war, pensioniert wurde und ich durfte dort die Leitung als Direktor der FHBB übernehmen.

22:02 → 22:28

RB: Das hatte mich natürlich schon motiviert, dass ich diese Funktion bekommen habe. Ich wollte wirklich konstruktiv daran arbeiten, dass wir eine gute Schule wurden, die einen Horizont und Kompetenzen hatte, die man pflegen oder sogar verbessern musste.

22:29 → 22:57

RB: Ich habe damals eine Zwischenbilanz gemacht. Es war ganz klar, mit dieser Kooperation erhielten die Leute Aufträge der Direktion, bei der es um mehr ging, als zu unterrichten. Sie sollten einen Beitrag leisten, damit die Schule gut funktionierte.

22:28 → 23:03

RB: Das Zweite, was wir gemacht haben, war die Curricula der Studiengänge anzupassen. Das war auch nicht ganz einfach, aber es gab keinen Einbruch. Die Leute haben verstanden, dass wir mitmachen müssen, wenn wir als Fachhochschulen auch in Zukunft eine entsprechende Position haben wollten.

23:04 → 23:19

RB: Die FHBB erwartete damals anhand von diversen Zwischeninformationen, dass sie durch den Bund anerkannt werden würde.

23:20 → 23:38

RB: Wir haben dann auch die Lehrangebote optimiert, Vernetzung in der Schule und über die Schule hinaus angestrebt und das Thema Gleichstellung der Geschlechter aufgenommen.

23:39 → 24:20

RB: Ich wollte damals eine neue Organisationsstruktur mit einer vernünftigen Hierarchie aufbauen, damit für alle klar wurde, woher die Aufträge kommen. Es brauchte ein strategisches Leitungsgremium mit Leuten, die in einer grösseren Verteilung mitdachten und mitarbeiteten, um zu definieren, wie geht man in einer solche Schule strategisch vor. Das war ganz wichtig.

24:21 → 24:43

RB: Auch die Weiterbildung wurde stärker fokussiert und erweitert. Wir hatten schon aus Erfahrungen an der Ingenieurschule das Potenzial, mehr an Weiterbildung anzubieten, als dies traditionell gemacht wurde.

24:44 → 25:12

RB: Die Forschungsaktivitäten der FHBB nahmen zu ebenso wie die Kooperationsprojekte mit den Fachhochschulen der Nordwestschweiz und in geringem Mass auch mit anderen Fachhochschulen. Auch die Dienstleistungen für Dritte nahmen zu.

25:13 → 26:01

RB: Also die neuen Ansätze haben geklappt. Es wurde vernünftig vorgegangen, nicht überdreht. Wir haben auf die Leute Rücksicht genommen. Wir mussten schauen, wer das Potenzial hat. Nur weil ein Dozent vielleicht 20 oder 25 Jahre Unterricht erteilt hat, kann man ihm nicht plötzlich sagen, du machst jetzt Forschung, oder du holst jetzt einen Auftrag des Unternehmens XY ein. Das geht natürlich nicht.

26:02 → 26:29

RB: Dann musste man den Fachhochschulverbund [Die Zusammenarbeit der FHBB, der FHA und der FH SO] prüfen. Damals haben alle Kantone und die Fachhochschulen ein gemeinsame Trägerschaften als ungeeignet abgelehnt.

26:29 → 26:45

RB: Auch der Fachhochschulrat und die Direktion der FHBB waren der Ansicht, eine formale Fusion habe keinen Mehrwert, keine Vorzüge.

26:46 → 27:30

RB: Bei mir kam die folgende Überlegung auf: Wir haben ja drei so gute Schulen in der Nordwestschweiz. Wir müssen doch mehr Potenzial haben, um in der Hochschullandschaft Schweiz oder zumindest in der Deutschschweiz hervorzustechen. Wir müssen die Kompetenz haben, um die Fachhochschulen zu erweitern, zu optimieren, um Leute zu gewinnen, die daran mitarbeiten.

27:31 → 27:59

RB: Im Jahr 2002 bekamen die Fachhochschulen von den Regierungen der Kantone Basel-Landschaft, Basel-Stadt, Aargau und Solothurn einen Planungsauftrag für eine Fusion. Also was würde das eigentlich bedeuten.

28:00 → 28:37

RB: In der FHBB haben wir die Bedingung postuliert, dass die Lehre und Forschungsangebote vor Ort erhalten bleiben sollten. Also nicht, dass quasi die gesamte Forschung im Aargau vorgenommen werden sollte. Sondern dass die Kompetenz, die wir erarbeitet hatten, erhalten bleiben sollten. Das war ein ganz wichtiger Punkt.

28:38 → 29:03

RB: Damals wurde manifest, dass der Kooperationsansatz zwar positiv war, aber dass es eine konsequentere Variante gefunden und implementiert werden sollte. Wie dies aussehen konnte, war noch nicht klar.

29:04 → 29:26

RB: Gleichzeitig kam der Entscheid der Regierungen, dass die Pädagogik in die Fachhochschule integriert werden sollte. Das war speziell. Im ganzen Rest der Schweiz ist dies nicht der Fall.

29:26 → 30:02

RB: Ich fand dies und finde es immer noch einen guten Entscheid. Und ich bin sehr froh, dass das gemacht wurde. Die Pädagogik wollten dies nicht. Aber ich wollte es durchsetzen und wenn die Pädagogik kompetent in der Lehre ist, gute Lehrkräfte zu produzieren kann, dann kann das auch einen Effekt für die ganze Schule haben.

30:03 → 30:38

RB: Für mich war das ein guter Punkt, dass wir diese Integration geschafft haben. Für uns war dies sehr wertvoll. Für mich war klar und ich sagte dies auch: «Das Schicksal der FHBB ist geprägt durch die Fortschritte in die Richtung einer künftigen Fachhochschule Nordwestschweiz.»

30:40 → 30:18

RB: Damals gab es einen ganzen Katalog an Dingen, die für das System der Schule gemacht werden mussten. Es musste eine verkräftbare Pensionskassenlösung geben.

30:19 → 31:03

RB: Dann kam die Umsetzung von Bologna [Im 1999 gestarteten Bologna-Prozess wurde eine europaweite Vereinheitlichung von Studiengängen und -abschlüssen zur Verbesserung der Mobilität angestrebt.] Die Diplome sollten durch berufsbefähigenden Bachelor- und Master-Degrees ersetzt werden. Das war eine Auflage des Bundes und ein struktureller Punkt, der für die ganze Schweiz Relevanz hatte und nicht nur die Fachhochschulen.

31:04 → 31:29

RB: Wir hatten das Glück, dass wir ein sehr gutes Verhältnis mit den politischen Gruppierungen hatten. Das war ganz wichtig, weil sie auch eine Menge Geld für die Fachhochschulen gesprochen haben.

31:30 → 32:05

RB: Ich sagte von Anfang an, alle Angehörigen der Fachhochschulen sollten auf vernünftige Art und Weise mitgenommen werden. Es war nicht akzeptabel, dass nur das oberste Kader miteinander sprechen und alles beschliessen sollte. Wir wollten, dass alle informiert waren und den Prozess akzeptieren konnten.

32:06 → 32:34

RB: In der Zwischenzeit ging es in Richtung FHNW und im Sommer [2002] haben wir drei Grossklausuren auf die Beine gestellt mit Angehörigen der drei Teilschulen [FHBB; FHA und FH SO] Auch das hat wieder Adrian Schweizer geleitet. Das waren sehr gute Anlässe.

32:35 → 33:11

RB: Von den Mitarbeitenden über alle Hierarchiestufen hinweg wurden in den drei Grossklausuren die gleichen inhaltlichen Punkte erarbeitet. Alle hatten die gleichen Aufträge und mussten sich auf ein Dokument einigen, das Adrian Schweizer am Schluss auch wieder unterschreiben liess.

33:12 → 33:59

RB: Auf diese Weise wussten alle in den Schulen, dass es [die Fusion] gemacht werden musste. Das war ein grosse Erfolg, den wir gemeinsam erreichen konnten. Auch Fachleuten, die wir bei gezogen hatten, aus den Universitäten und aus der Wirtschaft, sagten alle, dass es sei vernünftig sei, dass nun diese Fusion an die Hand genommen wurde. Das war der entscheidende Punkt.

34:00 → 34:23

RB: Der Kooperationsrat hat damals festgelegt, dass es ein Globalbudget und einen Leistungsauftrag für die fusionierte Fachhochschule brauche. Der Leistungsauftrag sollte von sämtlichen vier Kantone erteilt werden.

34:24 → 35:15

RB: Dann brauchte es eine strategische Führung, die durch einen gemeinsamen Fachhochschulrat vorgenommen werden sollte. Dabei brauchte es nicht nur Leute, die etwas vom Business verstehen, sondern auch Leute, die mit der Politik verankert waren. Man hat Wert darauf gelegt, dass man mit diesen Leuten [aus der Politik] einen guten Kontakt pflegt, damit auch der Mehrwert durch den Kontakt mit solchen Leute entsteht, gepflegt wird.

35:16 → 35:57

RB: Es brauchte auch eine vernünftige standortübergreifende Organisation. Nicht zuletzt, weil solche eine Fusion immer die Gefahr bringt, dass eine Person, die 20 Jahre in Muttenz arbeitete, dann plötzlich nach Brugg gehen musste. Das sollte nicht passieren. Wir wollten die Leute so verteilen, dass ihre Wohnort-Situation so gut als möglich berücksichtigt wird.

35:58 → 36:26

RB: Wir hatten in der ganze Zeit nur ganz wenige formale Probleme. Für mich war das ein wichtiger Punkt. Die Fusion sollte mit Sorgfalt gemacht werden. Ich wollte die Leute nicht

zu mir zitieren und befehlen. Für mich ging das ganz und gar nicht.

36:26 → 36:43

RB: Aber es gab Leute in der Nordwestschweiz, denen passte das nicht. Die waren sich gewohnt, zu sagen, so geht es und jetzt macht mal.

36:44 → 37:21

RB: Ich wollte das nicht. Ich wollte die Leute miteinbeziehen. Ich wollte sicherstellen, dass die Kompetenzen, die vorhanden waren und auch die Situationen der Individuum berücksichtigt werden. Das war ein ganz zentraler Punkt. Wir haben es fertig braucht, das [die Fusion] in einer vernünftigen Art und Weise zu machen.

37:23 → 37:35

RB: Dann wurde die Integration der Lehrpersonenausbildung, die noch nicht formal beschlossen war, und der Musik geprüft.

37:36 → 38:02

RB: Ich verstehe nicht sehr viel von Musik, aber wenn man eine der besten Musikhochschulen der Schweiz mit weltweitem Renommee in diese Fachhochschule aufnehmen kann, dann ist das ein Glücksfall. Das kann man gar nicht mehr toppen.

38:03 → 38:36

RB: Mir war es wichtig sicherzustellen, dass Musikhochschule nicht im System Fachhochschule untergeht, sie sollte weiterhin ein positives Eigenleben haben. Dann wurde die vier Kantonsparlamente und auch der Bund darüber informiert, dass die Fusion gut unterwegs war.

38:37 → 39:04

RB: Die Erkenntnis aus meiner Sicht war, dass die Angestellten auf dem Laufenden bleiben mussten. Sie sollten nicht plötzlich völlig neue Aufgaben erhalten, sondern ihre gewachsenen Kompetenzen sollten berücksichtigt werden.

39:06 → 39:23

RB: Wir mussten dann zuhause der vier Regierungen eine Feinplanung vorlegen, die auf der politischen, der funktionalen Ebene und in der Schule festlegte, wie wir vorgehen würden.

39:24 → 40:08

RB: Was wir damals auch bemerkt haben, war der Druck der Konkurrenz von ausserhalb. Viele andere Fachhochschulen [zum Beispiel in Bern oder Zürich] meinten, wir würden das Gleich machen wie sie. Der Bund hatte auch immer wieder gesagt, mit dieser Fusion würde die FHNW, zu einer der führenden Fachhochschulen, die sich von den anderen unterscheiden sollte.

40:09 → 40:38

RB: Es war klar, dass es in einer Fusion einen Zusatzaufwand der Leute braucht, die mitwirken müssen. Das war ein ganz heikler Punkt. Wir mussten die Grenzen der Belastbarkeit der Beteiligten im Blick haben.

40:39 → 41:15

RB: Wir mussten in vernünftiger Art und Weise die Leute einspannen, die es brauchte für den Aufbau einer so grossen Schule. Wir mussten schauen, wo sind die Leute, die neben

dem eigentlichen Beruf als Dozent, als Forschende die Fähigkeiten haben, an der Fusion mitzuarbeiten. Das musste man sehr seriös anschauen.

41:16 → 41:43

RB: Für mich war eines der Highlights dieser ganzen Geschichte, dass es funktioniert hat. Kein einziger Mensch kam zu mir und sagte, das geht nicht. Daher war ich überzeugt, dass die Mitglieder der Hochschulen wirklich mit dabei waren.

41:44 → 42:30

RB: Dann kamen die formalen Verhandlungen der vier Kantone, die nicht ohne Probleme ausgingen. Es gab eben Leute, die der Ansicht waren, die Fusion sei ein Blödsinn, der nicht weiter geführt werden dürfe. Aber das waren Einzelpersonen, die sich nicht durchgesetzt haben und die wahrscheinlich bis zur Pensionierung nicht mehr zur Einsicht kamen, was für Möglichkeiten mit dieser Fusion verbunden war.

42:31 → 43:09

RB: Als ganz klar wurde, dass das Kooperationsmodell zur Fusion umgewandelt werden sollte, zeigte sich teilweise Zurückhaltung den Schulen. Es haben nicht alle so sportlich oder überzeugt mitgearbeitet. Aber das war eine kleine Menge, die man in den Griff bekommen konnte. Das klingt jetzt ein wenig militärisch.

43:09 → 43:27

RB: Aber wenn man einen vernünftigen Auftrag erteilt, dann muss dieser vernünftig umgesetzt werden. Das war für die Leute, die eigentlich dagegen waren, nicht immer einfach.

43:28 → 43:57

RB: Ich habe relativ rasch vorangetrieben, dass man nicht nur den Kontext innerhalb der fusionierten Fachhochschule Nordwestschweiz anschaut, sondern auch der anderen Schulen. Was haben sie für Kompetenzen, die wir nicht haben. Das war ein wichtiger Punkt.

43:58 → 44:39

RB: Es ging nicht darum, dass man das auch noch absaugt. Sondern es ging darum, dass bei einem Problem weiss mit welcher anderen Fachhochschulen man kooperieren könnte. Und es ging darum, dass an den anderen Fachhochschulen die Leute merkten, dass wir keine seltsamen Typen waren, die euphorisch und überdreht meinten, sie seien die Besten der Schweiz. Ich glaube, das ist uns auch gelungen.

44:39 → 44:54

RB: Es gab natürlich zahlreiche Interventionen, Zurückhaltung, Angst vor Problemen, Angst vor Arbeitsverlust, Vertrauen bei Führungspersonen. [...]

44:56 → 45:34

RB: Es war mir sehr wichtig, dass man die Situationen, in denen die Leute steckten, respektiert. Damit man sie auf geeignete Art und Weise behalten konnte. Auch bei den Führungspersonen musste eine Logik gefunden werden, die klappt. Es gab Doppelspurigkeiten, die nicht belassen werden konnten. Da musste man schauen, wie man damit umgeht.

45:35 → 46:08

RB: Man konnte die Strukturen vor allem beim oberen Kader nicht alle über den Haufen werfen. Dennoch musste man die Leute so weit bringen, dass sie in einer anderen Hierarchie weitergearbeitet haben. Es wundert mich heute noch, warum es damals nicht mehr Streit gab.

46:09 → 46:33

RB: In vielen solchen Situationen hatte man Schwierigkeiten mit dem Kader oder Schwierigkeiten mit Mitarbeitenden. Da musste man klar einen guten Ansatz haben, um möglichst gut damit umzugehen.

46:34 → 46:48

RB: Es waren schon viele Leute im Kader, die im Pensionierungsalter waren. Das hatte es natürlich ein bisschen vereinfacht.

46:49 → 47:16

RB: Damals ging es auch darum skeptischem Verhalten entgegenzuwirken. Ich habe ziemlich gepusht, dass die Leute informiert wurden und nicht erst aus der Zeitung erfahren, was an ihrer Fachhochschule läuft.

47:17 → 47:50

RB: Wir machten das im Jahresbericht, aber ich habe auch viele persönliche Besuche und Informationsveranstaltungen gemacht. Ich war damals viel unterwegs, habe viel mit Leuten gesprochen, vor allem mit den Führungspersonen, mit denen, die mir unterstellt waren, aber auch darüber hinaus.

47:51 → 48:12

RB: Und ich war auch nicht immer alleine. Das hat gegenseitiges Vertrauen geschaffen. Für viele war es ein Mehrwert gegenüber der früheren Situationen.

48:13 → 49:03

RB: In der ganzen Zeit musste nur zwei Dozenten entlassen. Auf die Gründe müssen wir hier nicht eingehen. Man musste einem Punkt machen. In einem Fall ging das bis vor das Bundesgericht. Er machte nicht, was er sollte. Ich hatte ihn gewarnt, aber das hat nicht gewirkt. Er hat sich bis zum Bundesgericht gewehrt. Aber das Bundesgericht hat uns wie auch die anderen Instanzen Recht gegeben.

49:04 → 50:09

RB: Information war also ganz wichtig. Und positiv war, dass ich viele positive Signale der Mitarbeitenden bekommen habe. Wir haben auch grosse Veranstaltungen gemacht mit bis zu 500 Leuten. Das waren immer ganz gute Geschichten. Man konnte sich mal face to face austauschen. Es war wichtig, dass sie hörten, was in der Chefetage lief. Ich meine das nicht überheblich. Sie sollten hören, was wir machen, was wir noch machen müssen, und auch welche Ziele wir hatten. Da waren auch Leute aus der Politik und aus dem Fachhochschulrat dabei.

50:10 → 50:54

RB: Wichtig war auch, dass ich von den Direktionen verlangt habe, dass sie klare und konsequente Vorgaben machen. Und die Direktion der verschiedenen Departemente oder Hochschulen bekamen von mir klare Aufträge. Das klingt vielleicht etwas zackig. Aber es war kein Problem. Alle wussten, da ist jemand, der Wert darauf legt, dass wir eine gesunde Schule und nicht immer Schwierigkeiten haben, weil irgendetwas entschieden wurden, was kein Mensch versteht. Das war uns wichtig.

50:55 → 51:21

RB: Ich bin viel herumgefahren, habe viele Kilometer hinter mich gebracht. Aber es hat sich gelohnt. Ich besuchte jeden Monat sämtliche Direktoren. Und das waren immer freie Gespräche ohne Traktandenliste, ohne Protokolle.

51:22 → 52:21

RB: Ich ging zu ihnen und fragte sie, wie es ihnen geht. Wir waren überall per Du. Und ich hörte zu, wie es ihnen geht, wo es ein wenig klemmt. Das waren vernünftige, positive Gespräche, die wir miteinander führten. Das ist etwas, das man total unterschätzt. Jemand in einer solchen Führungsposition ist ziemlich einsam. Sie haben niemanden, zu dem sie gehen können und sagen, «ich habe ein Riesenproblem, du kannst mir nicht helfen.» Das wäre eine Person auf einer anderen Stufe.

52:22 → 52:53

RB: Es war ein wichtiger Punkt, dass ich den Leuten der Direktion eine positive Einstellung vermitteln konnte und sie diese positive Einstellung weitergeben konnten. Wir mussten wissen, was zu tun ist, wie man das anpackt und was man macht, wenn es nicht funktioniert.

52:54 → 53:31

RB: Das ist eben auch ein Punkt, für den wir später ein System entwickeln mussten. Die Frage war, wie geht man mit Schwierigkeiten um. Aber es war wichtig für die Leute, die dabei waren, dass sie ein Verständnis bekamen oder ihr Verständnis verbesserten, wie eine möglichst optimale Führung in den einzelnen Hochschulen aussehen sollte.

53:32 → 53:53

RB: Es brauchte eine Balance. Die Führung musste vernünftig, aber auch konsequent sein und es musste ein Mehrwert entstehen. Wir wollten eine fusionierte und gut funktionierende Fachhochschule.

53:54 → 54:13

RB: Vereinfacht gesagt verlief die ganze Integrationen eigentlich problemlos. Es gab ein paar einzelne Punkte, die wir an die Hand nehmen mussten.

54:13 → 55:08

RB: Wenn zum Beispiel ein Student oder ein Assistent sich nicht richtig behandelt fühlte, musste er wissen, was er tun konnte. Da haben wir eine ganz klare Instanzenhierarchie entwickelt, verschriftlicht und kommuniziert. Und etwa nach der dritten Instanz landet man ganz oben, also bei mir. Aber, abgesehen von den beiden bereits genannten Personen, kam nie jemand zu mir. Das heisst die Leuten haben die Probleme jeweils in den Griff bekommen haben.

55:09 → 56:17

RB: Also, 2006 hat man die Pädagogik integriert und die Musikakademie ist dann 2008 auch dazu gekommen. Die damalige Direktor war bereits 2006 aktiv und ich hatte ihn eingeladen, an den Sitzungen des Direktionspräsidiums teilzunehmen. So konnte er Probleme thematisieren, bei denen wir vielleicht helfen konnten. Sodass die Leuten, wenn die Musik formell fusioniert sein würde, schon ein Verständnis dafür haben würden, wie man mit ihnen umgeht. Und dass sie merkten, obwohl sie die Besten in ihrem Fach sind, gibt bei einer Fusion immer Fragen, die man am besten gemeinsam angeht.

56:18 → 56:42

RB: Auch dort musste man intervenieren können. Wir mussten auf ganz subtile Art und Weise sagen, wenn es Schwierigkeiten gibt, dann muss man diesen Schwierigkeiten nachgehen. Das war nicht so üblich.

56:43 → 56:59

RB: 2003 hat der Bund sämtliche Studiengänge der FHBB anerkannt und Betriebsbewilligung für die Fachhochschulen erteilt.

57:00 → 57:29

RB: Als Auflagen sollten die Kompetenzen gestärkt, die Bachelor- und Masterstudiengänge konzipiert und die Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung vorgetrieben werde. Das haben wir damals gemacht.

57:30 → 58:09

RB: Dann kam der Strategieentwicklungsprozess, STEP. Da gab auch wieder Grossklausuren, die Adrian Schweizer geleitet hat. Dort herrschte eine richtige Aufbruchsstimmung, alle wollten die Zusammenführung der Institutionen zur Fachhochschulen Nordwestschweiz voranbringen und diese Grossklausuren haben gut funktioniert.

58:10 → 58:39

RB: Für die Beteiligten war es jedoch ein Dauerstress. Die Auflagen der Politik so waren, dass es relativ zackig gehen musste. Wir konnten nicht jahrelang schauen, welche Strategien und Prozesse definiert und umgesetzt werden sollten.

58:40 → 59:36

RB: Da haben die Leute extrem viel mitgearbeitet. Viele Personen mussten bis zu 30 % über dem normalen Pensum arbeiten. Aber auch dort haben alle mitgemacht, weil die Leute gemerkt haben, dass das etwas war, das man unterstützen musste, wovon man profitieren konnte und etwas das auch richtungsweisend für andere [Fachhoch-]Schulen war. Aber die Leute waren wirklich sehr belastet, dennoch war es eine Situation, die wir gut bewältigt haben.

59:37 → 59:51

RB: Der Staatsvertrag musste bis Ende 2003 so weit sein bzw. mussten die Entscheidungen der Regierungen zur Fachhochschule sichergestellt sein.

59:53 → 01:00:12

RB: Also auf Stufe Regierung lief auch nicht immer alles rund. Es gab eben auch dort Gegner. Das muss man einfach in Kauf nehmen. Aber es wurde nicht zum Dauerproblem.

01:00:13 → 01:00:46

RB: Rückblickend ist klar die städtischen [Kantone] Aargau, Basel-Landschaft und Basel-Stadt waren für die Vollfusion und Solothurn zuerst nicht. Ich weiss gar nicht mehr, was der Punkt war.

01:00:47 → 01:01:19

RB: Nach dem STEP-Entscheid wurde der Bund entsprechend informiert und dies schliesslich auch durch ihn genehmigt. Das war ein wichtiger Punkt. Und alle Studiengänge der Fachhochschule Nordwestschweiz waren damit erkannt. Das war quasi der Status quo der fusionierten Schule.

01:01:20 → 01:02:05

RB: Mir war sehr wichtig im ganzen Prozess, dass die Mitarbeitenden die Gelegenheit haben, zu verstehen, was in dieser Schule passiert. Im positiven Sinn, aber auch, wenn sie ein Problem haben oder wenn sie einen Verbesserungsvorschlag haben. Das musste man alles auffangen können, aber man musste stufengerecht vorgehen. Das hat auch funktio-

niert, das war wirklich eine Freude.

01:02:06 → 01:02:18

RB: Dann wurde der Strategieentwicklungsprozess wieder aufgenommen. Der Kooperationsrat war für die Strategieentwicklung zuständig. Wir haben damals auch eine SWOT-Analyse [englisches Akronym für Strengths (Stärken, Weaknesses (Schwächen, Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)] gemacht. Das war etwas Neues.

01:02:18 → 01:03:03

RB: Dort haben wir auch eine externe Person für die Leitung eingeladen. Wir haben über Probleme oder über Fragestellungen geredet, die auf so ein System einwirken. Wir haben über Stärken und Schwächen, über Chancen und Risiken gesprochen, um auf der richtigen funktionalen Stufe ein Verständnis dafür zu entwickeln.

01:03:04 → 01:03:23

RB: In diesen Strategieentwicklungsprozess waren der Fachhochschulrat, die Direktion, die verschiedenen Kategorien der Angestellten und die Studierenden beteiligt.

01:03:23 → 01:03:49

RB: Ich habe dabei ein wenig zurück gehalten und nur zugehört. Ich habe nichts geleitet. Adrian Schweizer und Daniel Escher haben das zusammen gemacht und sie haben das wirklich gut gemacht.

01:03:50 → 01:04:29

RB: Die Herausforderung war, dass man uns ziemlich gefordert hat. Es war eine anstrengende Übung. Ich beklage mich nicht. Ich habe es geschafft. Ich war auch nie krank und habe nie die Nerven verloren. Das war ein wichtiger Punkt. Aber es ging natürlich nicht um mich. Es ging um viele Leute, die sich in dieser FHNW wohlfühlen sollten.

01:04:30 → 01:05:08

RB: In den Departementen hat man mit grossem Engagement gelehrt und geforscht und Neues geplant. Für den Fusionsprozess war es wichtig, dass ich von den Departementsleitungen und den Querschnittsverantwortlichen einen Bericht verlangt habe mit den Einzelheiten zu diesem Prozess. Also das Departement war vertikal und der Querschnitt ist horizontal.

01:05:09 → 01:05:36

RB: Für das System war es wichtig, dass die Leute, die disjunkt arbeiteten [die keine Überschneidungen hatten] auf einer plus minus gleicher Hierarchiestufe etwas miteinander machen mussten. Damit man sieht, dass das auch funktioniert.

01:05:37 → 01:06:24

RB: Also die Stimmung der Mitarbeitenden war erfreulich gut. Wir hatten vielleicht auch etwas Glück. Aber vor allem hat der Fusionsprozess keine Verlierer produziert. Es gab Leute, die keine Freude daran hatten, dass sie nun statt nach Muttenz hierher [Brugg-Windisch] kommen mussten und umgekehrt. Wir haben das auch nicht einfach zack zack gemacht, sondern versucht es so optimal wie möglich zu machen.

01:06:25 → 01:06:59

RB: Später hat die FHNW sich auch darum bemüht, dass die Bahnverbindungen von einer Schule zu der anderen optimiert wurden. Denn es gab Dozentinnen und Dozenten, die teil-

weise in Muttenz, teilweise an einem anderen Standort gearbeitet haben, weil man die Kompetenzen nicht überall hatte.

01:07:00 → 01:07:37

RB: Ein wichtiger Punkt, der sehr erfreulich ist, war dass die Mitarbeiter und das Kader ganz klar die Fachhochschule Nordwestschweiz als eine positive Schule erlebt haben. Das war ganz wichtig für sie. Sie hatten eine Situation, eine Aufgabenstellung, die gut war und funktioniert hat. Es gab meines Wissen keine Fusionsgegner.

01:07:38 → 01:08:03

RB: Dank dessen, dass wir sorgfältig mit den Mitarbeitenden umgegangen sind und bei Problemen versucht haben, gute Lösungen zu finden, kam es im Lauf der Fusion fast zu keinen Fluktuationen.

01:08:05 → 01:08:41

RB: Das Fazit ist eigentlich, dass die Überführung der Mitarbeitenden in eine gemeinsame Fachhochschule erstaunlich gut gelaufen ist. Es gab sogar Mitarbeitende, die mir persönlich gesagt haben, sie seien stolz an dieser Schule arbeiten dürfen. Mehr als das kann man ja nicht erwarten. [...]

01:08:43 → 01:09:56

JW: Gibt es noch irgendeinen Punkt, den wir nicht angesprochen haben, zu dem Sie sich noch äussern möchten? [...]

01:10:01 → 01:10:01

RB: Es hat mich natürlich gewundert, wer aktuell alles interviewt wird.

01:10:02 → 01:10:34

JW: Wir haben die damals beteiligten Regierungsmitglieder, die Präsidien der Fachhochschulräte und die Direktionen der FHNW-Vorgängere Fachhochschulen angefragt. Nur die ehemalige Regierungsrätin des Kantons Solothurn, Frau Ruth Gisi, hatte kein Interesse an einem Gespräch.

01:10:34 → 01:11:22

RB: Das sind interessante Personen. Gute Leute. Das war auch für mich wichtig. [...] Zum Beispiel, als ich die Aufgabe hatte, einen Finanzchef zu finden. Am Schluss hatte ich zwei Leute, die gleichwertig waren. Da habe ich mein Herz oder so aktiviert und habe mich für Raymond entschieden [Raymond Weisskopf ist nach wie vor Vizepräsident und Leiter Services der FHNW]. Und ich muss sagen, er war ein sensationeller Typ.

01:11:24 → 01:11:45

JW: Er ist immer noch bei der FHNW und war auch für uns in der kantonalen Verwaltung sehr wichtig. Das waren viele spannende Informationen. Ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

72 Minuten