

Es gilt das gesprochene Wort.

## Die strategischen Chancen der Pädagogischen Hochschulen

Festvortrag von Dr. S. Bieri, gehalten am Hochschultag der Pädagogischen Hochschule St. Gallen, 13. November 2009, in Rorschach

*„Shall I go off to South America?  
Shall I put out my ship to sea?  
Or get in my cage and be lions and tigers?  
Or - shall I be only Me?“*

*(A.A. Milne, When we were young, 1924)*

Der Strategiebegriff wird oft strapaziert. Ich verwende ihn hier aber ohne Scheu, weil die Zukunft der Pädagogischen Hochschulen (PH) effektiv von langfristigen, grundlegenden Entscheidungen abhängt. Hochschulpolitik sollt nicht kurzfristig, taktisch angegangen werden. Die folgenden Ausführungen sind getragen von der Überzeugung, dass Hochschulen über ein Alleinstellungsmerkmal verfügen müssen und diesem auch treu bleiben sollten. Angesprochen ist dabei nicht nur die eigentliche akademische Leistung, sondern auch die Art und Weise, wie sie als Institutionen geführt werden.

### Was ist eine Hochschule?

Man kann sich dem Phänomen Hochschule von verschiedenen Seiten nähern. Meine Erfahrung in Hochschulführung und Hochschulberatung hat mich allerdings gelehrt, dass mit Definitionen oft auch Ausgrenzung und Wettbewerbsbeschränkung betrieben wird. Ich komme darauf später beim Entwurf des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) zurück.

Für mich sind es letztlich zwei Merkmale, die eine Hochschule auszeichnen:

- das strukturierte Angebot in Lehre, Forschung und Dienstleistung im obersten denkbaren Tertiär-Segment;
- die kritische, engagierte und gesellschaftlich verantwortungsbewusste Arbeitsweise.

Die reflektierende, die Konkurrenz bejahende Produktionskultur ist das Ergebnis einer geistesgeschichtlichen Entwicklung *und* eines internationalen Angleichungsprozesses. Noch hängt die Ausprägung des schweizerischen Hochschulsystems mit Werten zusammen, die dieses Land auch sonst geprägt haben.

Ich hebe an dieser Stelle den Föderalismus hervor, den ich als Innovations- und Wettbewerbsmechanismus verstehe. Ich halte diesen Umstand für eine strategische Chance der PH, die es richtig zu nutzen gilt.

In der Marktwirtschaft spielt das Kapital eine zentrale Rolle, beim Staat der Regulierungswille. Im Falle der Hochschulen ist es das versammelte Wissen, das den Ton angibt – angeben sollte. Henry Rosovsky, ein grosser Harvard Ökonom, formulierte dies einmal so:

- *„In a university, those with knowledge are entitled to greater say.*
- *In universities, the quality of decisions is improved by consciously preventing conflict of interest.*
- *To function well, a hierarchical system of governance requires explicit mechanism of consultation and accountability.“*

*(Henry Rosovsky, 1991, The university – a owner’s manual, Principles 4, 5, and 7)*

### **Eine verkürzte Lagebeurteilung**

Nach dem zweiten Weltkrieg, als bei uns noch traditionelle Seminarien Lehrerbildung machten, profilierten sich namentlich in Deutschland und Österreich spezialisierte PH. Viele von ihnen wurden in der Zwischenzeit in eigentliche Universitäten umgewandelt oder mit grösseren Hochschulpartnern fusioniert. So erscheinen unsere PH oft als Spätberufene, die noch irgendwo untergebracht, institutionell versorgt werden müssen. In der Schweizer Hochschulpolitik spielen sie keine dominierende Rolle, obwohl ihre nationale Konferenz – die COHEP – beachtliche Leistungen erbringt. Was immer die Gründe dafür sind - Bescheidenheit, Dominanz der Tagesprobleme oder das limitierte Portfolio: ich sehe noch hochschulpolitischen Spielraum.

Im Saal befinden sich viele Persönlichkeiten, welche die qualitative und quantitative Bedeutung der PH besser beschreiben können als ich. Aber wir alle kennen die besonderen Herausforderungen eines Hochschultyps, der ganz wesentlich durch die gesellschaftlich bedingten Veränderungen von Schule und Elternhaus beeinflusst wird.

Ich halte diese Problemorientierung, diese Rücksichtnahme für richtig und nötig, aber keineswegs für ausreichend. Als Hochschulen sind die PH nicht nur Ausbildungsstätten für Lehrpersonen, die einem politisch definierten Profil genügen sollen. Vielmehr müssen sie auch *eigene* Positionen wissenschaftlich begründen können und dazu über die nötige Vorlaufforschung verfügen. Es reicht nicht aus, dort aktiv zu sein, wo es gerade brennt. Wohl typisch ist der lieb gemeinte Hinweis einer Kollegin, ich müsse bei meinem heutigen Vortrag auf die zentrale Rolle der Sonder- und Sozialpädagogik hinweisen.

Auch die Fachhochschulen haben erkennen müssen, dass Frontnähe ohne Reflexion nicht genügt - dass Forschungsaktivitäten nicht nur dem Hereinholen von Drittmitteln dienen. Lassen wir dazu den Bundesgesetzgeber sprechen:

*„Die Fachhochschulen betreiben anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und sichern damit die Verbindung zur Wissenschaft und zur Wirtschaft. Sie integrieren die Ergebnisse in den Unterricht...“*

*(Art. 9 FHSG)*

Hochschulforschung dient also gleichermassen der Wissensanwendung in der Praxis *und* der Stützung der Lehre. In einer innovationswütigen Zeit muss dieser zweite Aspekt wieder speziell betont werden. Bei der Einführung von Masterstudiengängen an den Fachhochschulen hat sich gezeigt, wie anspruchsvoll es ist, eine tragfähige F&E-Basis zu schaffen und zu unterhalten. Die PH können aus diesem Prozess einiges lernen.

### **Bemerkungen zum Portfolio der PH**

Wissenschaftlicher Fortschritt geschieht unregelmässig, in Schüben und oft am Rande oder auf Schnittstellen etablierter Disziplinen. Spektakuläre Beispiele der Biologie, der Materialwissenschaften und der Neuroforschung belegen nicht nur den Wert moderner Methoden und Technologien, sondern auch die Bedeutung einer transversalen Zusammenarbeit vor Ort. Ich arbeite an einem amerikanischen Bioinformatikinstitut, dessen grösste Sorge darin besteht, qualifizierte Doktorierende aus *verschiedenen* Fachgebieten anzuziehen.

Erziehungswissenschaften und Pädagogik, Kerndisziplinen der PH, sind für eine solche Konstellation wie geschaffen. Sie bieten hoch attraktive Schnittstellen mit vielen Bereichen der Sozial- und Geisteswissenschaften. Und sie sind über die Fachdidaktik privilegiert mit der Sprachforschung, der Mathematik und den Naturwissenschaften verbunden. Man kann Bildung im 21. Jahrhundert nicht vermitteln, wenn man keinen Zugang zu den Basiswissenschaften mehr hat. Deshalb dürfen die PH nicht zu einer Strategie der „Hochschule light“ verdammt werden. Berufsbefähigung zu vermitteln ist das Eine, wissenschaftliche Tiefe das Andere.

Es ist verständlich, dass universitäre Hochschulen genau auf diesen Gebieten aufrüsten. So wurde diesen Herbst an der ETHZ ein neues Kompetenzzentrum „EducETH“ geschaffen, das verschiedene Ausbildungs- und Beratungseinrichtungen in den Bereichen Informatik, Naturwissenschaften und Technik zusammenfasst. In einem Interview machte die neue Leiterin von EducETH klar, dass neben der Aus- und Weiterbildung von Mitteschullehrern auch die Zusammenarbeit mit den PH anvisiert werde. Ohne „Gegengeschäft“ bleiben die letztern aber auf der Strecke.

Das Leitbild der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen nimmt diesen Gedanken gut auf:

- *„Wir konzentrieren uns auf ausgewählte Forschungsschwerpunkte und stellen die notwendige Methodenkompetenz sicher.*
- *Wir pflegen einen aktiven Austausch mit der internationalen Forschungsgemeinschaft.*
- *Wir führen die langjährige Zusammenarbeit mit andern in- und ausländischen Hochschulen und mit Personen aus der Schulpraxis weiter und bauen diese aus.“*

*(Leitbild der PHSg, 2009)*

Das Portfolio der PH muss gepflegt, entwickelt und auch verteidigt werden. Wissen kann nur erfolgreich aufgearbeitet und transportiert werden, wenn der Vermittler auch selber wissenschaftlich aktiv ist. Und der Kampf um talentierte Studierende ist nur zu gewinnen, wenn *diese* Attraktivität bewusst gesucht wird.

### **Welche Rolle in der Hochschullandschaft?**

Vor diesem Hintergrund ist denn auch das finanzpolitische Seilziehen zu verstehen, das die Vorbereitung des neuen HFKG des Bundes begleitet. Vor allem den universitären Hochschulen, die im internationalen Wettbewerb stehen, liegt natürlich daran, die bestehende hohe Grundfinanzierung nicht durch das Auftreten neuer beitragsberechtigter Hochschultypen zu gefährden. Ich habe die letzte Stellungnahme der COHEP zum Gesetzesentwurf gelesen und respektiere die dort vertretene noble, zurückhaltende Position.

Ich meine, dass der bloss *teilweise* Einbezug der PH ohne eine langfristige Autonomiegarantie Risiken birgt. Zwar ist Art. 45 des HFKG-Entwurfes, der die Grundfinanzierung regelt, offen formuliert, aber die gesamte Architektur des Erlasses bleibt letztlich auf die Unterstützung der Universitäten und Fachhochschulen ausgelegt.

Finanzpolitisch ergeben sich daraus für die Träger von PH drei strategische Optionen:

- a) „Eingliederung“ der PH in eine Universität oder Fachhochschule;
- b) Anerkennung der PH als Hochschule, die sich in die gesamtschweizerische hochschulpolitische Planung des Hochschulrates „einfügt“;
- c) Autonome kantonale Finanzierung.

Ob die Option b) realistisch ist und im Gesetzgebungsprozess überhaupt durchkommt, bleibt offen. Die Reizworte der Eingliederung und Einfügens würden sicher alle erfreuen, die sich mit Kartellrecht oder mit Wettbewerbspolitik beschäftigen...

Für die Kantone stellt sich auf jeden Fall die Grundsatzfrage, ob sie aus finanzpolitischen Gründen die Rolle der PH limitieren, ja opfern wollen. Ich gebe in diesem Zusammenhang zu bedenken, was der Deutsche Wissenschaftsrat vor fast zehn Jahren zur Hochschulentwicklung sagte:

*„Die Realisierung der Einheit von Forschung ist heute in viel höherem Masse als früher eine institutionelle Gestaltungsaufgabe. Eine zeitgemässe Erneuerung werden die Universitäten nur dann erreichen können, wenn es ihnen gelingt, auch die Funktion als Organisationszentren der Wissenschaft zu übernehmen.“*

*(Deutscher Wissenschaftsrat, 2000, Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems)*

Für das Verhalten der PH können in diesem Sinn zumindest zwei strategische Forderungen abgeleitet werden:

- Themenführerschaft im erziehungswissenschaftlich-pädagogischen Bereich,
- die PH als Ort, wo sich Theorie und Praxis treffen – als lebendiger Campus.

Die starke Stellung der PH in der Weiterbildung unterstützt diese Gestaltungsaufgabe, aber ersetzt sie nicht.

### **Kantonale Eigenständigkeit und Hochschulautonomie**

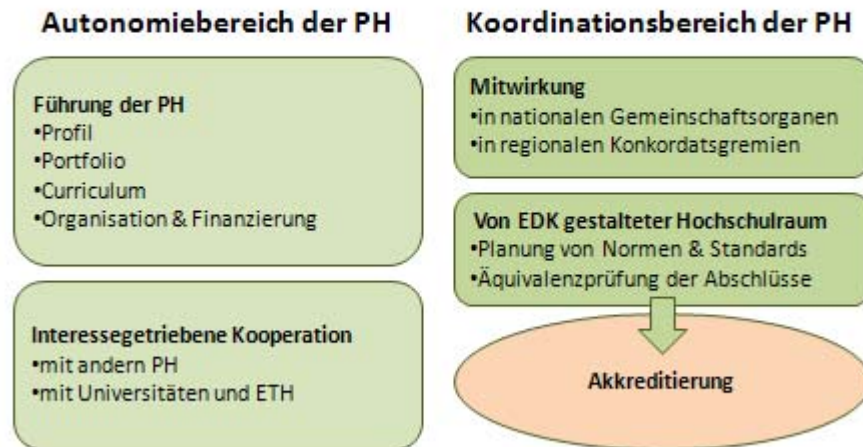
Wer in einer schwierigen Umwelt Menschen als Ausbilder vorbereitet, muss sich selber mit den Spannungen zwischen Freiheit und Verantwortung auseinandersetzen. In der täglichen Arbeit, in Führung und Organisation. Autonomie ist ein konstituierendes Element der PH. Wir dürfen diesen Hochschultyp nicht als „halbautonom“ behandeln und die grosse Freiheit den Universitäten überlassen. Selbständige, einer Leistungskonkurrenz unterworfenen Hochschulen sind auf die Dauer am besten in der Lage, ein differenziertes, qualitativ hochstehendes Angebot von Lehre, Forschung und Dienstleistung hervorzu-bringen.

Handwerklich zentral ist die Führung über Leistungsauftrag und Globalhaushalt. Dafür müssen interne und externe Voraussetzungen erfüllt sein. Und es stellt sich auch die Frage, wie die kantonale Selbständigkeit auf der Primar- und Sekundarstufe konkret ausgelebt wird: Werden die PH an einer kurzen oder langen Leine geführt?

Ich gehe davon aus, dass hier noch Verbesserungen möglich sind, wenn eine *Entflechtung* zwischen politischem Prozess und Hochschulführung gefunden wird:

- a) Mit einer intelligenten Harmonisierung werden weiterhin interkantonale Normen und Standards für Strukturen, Mobilitätsschnittstellen und Basisinhalte definiert.

- b) Flankierend soll sich die EDK als hochschulpolitische Plattform verstehen, welche dezidiert für die Autonomie der PH auftritt und sachgerechte Akkreditierungsverfahren sicherstellt.
- c) In diesem Rahmen können sich die einzelnen Kantone als strenge, aber distanzierte Träger der PH profilieren.



Der EDK-Bericht zur Weiterentwicklung der Lehrdiplome liegt aus meiner Sicht richtig. Das Vorhaben betrifft primär die Abschlüsse – das normierte Produkt. Zur Hochschulautonomie gehört indessen, dass *unterschiedliche* „Produktionsverfahren“ für die Lehrpersonen möglich bleiben. Das *Wie* macht die Würde der einzelnen PH aus – sie muss sich mit einem eigenen Profil durchsetzen. Beim kürzlich vorgestellten „Projekt Lehrplan 21“ wird die Kunst darin liegen, wirklich nur Eckwerte zu definieren und nicht zu einer indirekten fachlichen Steuerung der PH überzugehen.

Besonders wichtig ist dabei die Trennung zwischen strategischer und operativer Steuerung der Hochschulen. Es braucht für die PH weder Zwangskartelle noch befohlene Fusionen, sondern einen stabilen nationalen Wettbewerbsraum, in dem diese nach den jeweiligen spezifischen Interessen kooperieren können. Ganz im Sinne von Art. 63 a der Bundesverfassung.

### Ein optimistischer Ausblick

In der industriellen Praxis wie im Beratungsgeschäft gilt die eiserne Regel: Wer wirklich Qualität will, braucht auch Fertigungstiefe. Man kann und darf nicht alles auslagern. Natürlich, meine Damen und Herren, ich bin gegen kantonalen Eigensinn und engstirnigen Heimatschutz in der Lehrerbildung. Aber

die kantonale Bildungsverantwortung setzt auch politische Standfestigkeit voraus, wenn es um dezentrale Initiative und Originalität geht. Davon lebt die Schule.

Hätte ich heute die Chance, eine PH zu führen, würde ich mir sechs Punkte in den Kopf setzen:

- a) Meinem Erziehungsdirektor oder meiner Erziehungsdirektorin würde unmissverständlich klar machen, dass eine PH gleichzeitig eine Kultur- und eine „Fach“-Hochschule ist.
- b) Subtil, aber nachdrücklich würde ich ihn oder sie bitten, sich in der EDK und gegenüber der SUK als selbstbewusster Träger einer PH zu profilieren.
- c) Der ganzen Regierung würde ich aufzeigen, mit wie wenig Overhead und Bürokratie unsere PH arbeitet.
- d) Politik und Öffentlichkeit würde ich gänzlich mit der Diskussion verschonen, ob Lehrpersonen auf der Primarstufe einen Bachelor- oder einen Masterabschluss haben sollten.
- e) Stattdessen würde mich an der Fachdidaktik festbeissen und wenige konsekutive Master- oder MAS-Programme vorbereiten, welche die disziplinäre Spezialisierung meiner PH förderten.
- f) Flankierend würde ich schliesslich ein schlagkräftiges F&E-Institut schaffen, welches die nötige wissenschaftliche Exzellenz hätte, um mit andern Hochschulen auf Augenhöhe zu kooperieren und – peu à peu – befreundete PH zu bedienen.

Nicht in die Ferne schweifen – nicht Löwe oder Tiger spielen, sondern ganz sich selber sein: das empfehle ich den PH!

---