

«Wir haben für nichts Geld»

Die Pädagogische Hochschule der FHNW muss viel einsparen. Direktor Guido McCombie nimmt Stellung.

Interview: David Walgis

Wie haben Sie in letzter Zeit geschlafen?

Guido McCombie: Ich habe das Glück, immer gut zu schlafen. Zumindest beim Einschlafen. In intensiveren Zeiten wache ich jedoch öfter mit Gedanken auf. Die Reorganisation beschäftigt mich natürlich stark.

Was beschäftigt Sie konkret?

Millionen einzusparen ist das eine – doch letztlich geht es immer um Menschen mit persönlichen Existenzen und Schicksalen. Man hat eine Verantwortung. Und die beschäftigt jede Führungsperson.

Am Montag haben Sie Ihre PH-Mitarbeitenden informiert. Wie haben Sie die Stimmung wahrgenommen?

Als gut. Sachlich, konstruktiv und professionell. Das ist selbstverständlich ein subjektiver Eindruck der über hundert Personen vor Ort. Weitere 250 haben sich online zugeschaltet. In den Gesprächen danach war die Verunsicherung spürbar.

Mit wie vielen Kündigungen rechnen Sie?

Das ist schwierig abzuschätzen. Mir war immer wichtig zu betonen: Betroffen sind 30 bis 40 Stellen. Das sind nicht zwingend Entlassungen. Das Volumen, das wir einsparen werden, betrifft vor allem Leitungsstunden. Wenn es weniger Organisationseinheiten gibt, braucht es auch weniger Leitungsstunden und Leitungspersonen. Es gibt heute schon natürliche Abgänge, also Leute, die uns verlassen.

Wegen des Sparprogramms?

Ich habe persönlich noch keine Kündigung erhalten, die mit dem Sparprogramm begründet war. Es ist immer eine Mischung. Ohnehin haben wir noch nicht wahnsinnig viele Kündigungen. Abgänge gibt es oft auch wegen persönlicher Weiterentwicklung und Chancen an anderen Hochschulen. Hinzu kommen Pensionierungen. So müssen wir hoffentlich möglichst wenig Mitarbeitende entlassen. Aber...

Aber?

...es wird zu einzelnen Entlassungen kommen – zu Vollentlassungen hoffentlich möglichst wenig. Aber sicher zu Pensenkürzungen. Ein Beispiel: Wenn sich das Pensum eines Professors heute aus Leitung, Forschung und Lehre zusammensetzt und die Leitungsstunden wegfallen, dann müssten wir dies mit der Lehre kompensieren. Und das ist nicht in jedem Fall vollumfänglich möglich.

Gewisse Leute werden auf der Strecke bleiben und nicht mehr die gleiche Position haben.

Die zweite Formulierung gefällt mir besser. Wir bemühen uns stark, dass eben niemand auf der Strecke bleibt. Für einzelne Personen wird es einschneidende Veränderungen geben, weil



Guido McCombie ist seit 2022 PH-Direktor.

Bild: Andrea Zahler

sich das Aufgabengebiet und Pensum verändern: Man kommt in ein neues Team, hat neue Vorgesetzte. Wie jemand solche Änderungen annimmt, ist wieder eine andere Frage. Wir versuchen, unseren Mitarbeitenden intern angemessene Perspektiven zu bieten. Und wir haben zum Glück kompetente Mitarbeitende, die sich auch neu orientieren können, falls es für sie nicht mehr stimmt.

Für einzelne kann dies gravierende Auswirkungen auf den Lohn haben.

«Hoffentlich müssen wir möglichst wenig Mitarbeitende entlassen.»

Guido McCombie
Direktor PH

Wenn heute eine Professorin in der Lohnstufe 19 ist, wird sie künftig vielleicht in der Stufe 18 sein. Der Lohn ist also immer noch gut – aber natürlich ein Verlust, der für die Einzelperson einschneidend, vielleicht auch gravierend sein kann. Es gibt deshalb Abfederungsmassnahmen: Besitzstandswahrung, Lohnfortzahlungen für einen bestimmten Zeitraum. Das ist im Gesamtarbeitsvertrag geregelt. Solche Fälle werden wir mit den Sozialpartnern verhandeln.

Die Fachhochschulen stehen in einem harten Wettbewerb. Ist man so noch genügend attraktiv für Arbeitnehmende?

Ja, das müssen wir. Es ist zwar noch kein «War for Talents», aber doch ein Kampf. Der Markt ist klein. Heisst für uns: Wir müssen für gute Bedingungen sorgen, um gute Leute zu halten und zu finden. Ich bin überzeugt, dass die neu geschaffenen Stellen gute Stellen sind. Das Sparprogramm hat auch keinen Effekt auf die Dozierendenfunktion: Sie verdienen nicht weniger, sie müssen nicht mehr leisten mit den gleichen Ressourcen. Solche Stellen sollten somit gleich attraktiv bleiben. Ich hoffe sogar, dass wir attraktiver werden: Mit mehr Eigenverantwortung und einer stärkeren Selbstorganisation.

Sie wollen drei Millionen beim Studium sparen und es

gleichzeitig «stärken». Wie soll das gehen?

Eine berechtigte Frage. Es ist immer eine Frage, wie man die Mittel einsetzt. Wir müssen die Studiengänge als Kerngeschäft sehen. Beispiel Studienorganisation: Wie kann ich mich einfacher einschreiben? Wie werde ich informiert? Das zu verbessern, kostet wenig. Und dort können wir uns mit wenig Kosten verbessern.

Und es war ein Kritikpunkt seitens Studierenden.

Genau. Wir sehen ebenfalls grosses Potenzial durch neue Technologien und Lernformate.

Weg von der klassischen Vorlesung?

Genau, neue Formen zu finden. Asynchrone Lernformen zum Beispiel.

Das heisst?

Zum Beispiel, dass ich als Student nicht vor Ort eine Vorlesung über die neueste Lerntheorie besuchen muss. Solches Wissen kann ich mir auch anders aneignen. Künftig soll es stärker um die Verarbeitung des Wissens gehen: Was bedeutet das Gelernte? Wie setze ich es konkret ein? Ohnehin wird KI das Lernen an Hochschulen stark verändern. Ich denke an KI-Bots, die das ganze Wissen eines Studiums kennen. Diese kann man als Lerncoach einsetzen. Auch so wollen wir attrakti-

ver für die Studentinnen und Studenten werden.

Überall fehlen Lehrpersonen. Ist ein Sparprogramm das richtige Signal?

Das würde heissen, wir könnten ein anderes Signal senden. Das können wir aber nicht. Wir müssen mit dem Geld auskommen, das uns die Kantone zur Verfügung stellen. Wenn wir mehr Lehrpersonen brauchen, müsste man eigentlich investieren. Trotzdem erachte ich das Sparprogramm mit Blick auf das Studium als weniger problematisch. Auch wenn wir fünf Millionen sparen – bei einem 90-Millionen-Budget darf das keine Auswirkungen auf die Studierenden haben: Das Studium wird nicht schlechter, die künftigen Lehrpersonen ebenfalls nicht. Aber ja: Es ist kein gutes Signal.

Wünschen Sie sich mehr Geld von den Trägerkantonen?

Natürlich. Momentan stehen wir unter einem starken finanziellen Druck, dass es die einzelnen Mitarbeitenden auch spüren: Wir haben für nichts Geld. Aus diesem Zustand müssen wir herauskommen. Ich würde gerne mehr in die Lehrentwicklung investieren. In die individuelle Betreuung, in Mentorate, in Persönlichkeitsentwicklung, in Praktika, in das genuin Menschliche. Doch das ist teuer. Ich gehe aber nicht davon aus, dass wir in der nächsten Leistungsperiode substanziell mehr Geld erhalten werden.

Droht kein neues Sparpaket, wenn die Trägerkantone nicht mehr Gelder sprechen?

Es ist das erklärte Ziel, jetzt durch konsequentes Handeln strukturelle Veränderungen anstossen, damit wir in zehn Jahren nicht vor erneuten Problemen stehen.

Kann man mit einem Sparprogramm ein Image-Problem aktiv bekämpfen?

Das Image-Problem bekämpfen wir mit der Strategie. Unsere Analyse hat sich stark an den Ursachen für die Unzufriedenheit der Studierenden orientiert. Natürlich wäre es einfacher, ohne Sparprogramm die Ursachen kontinuierlich zu bekämpfen. Gleichzeitig hat das Sparprogramm eine Dynamik angestossen: Wir setzen bereits gedachte Änderungen einfach früher um. Druck von aussen tut auch gut.

Ist mit dem Sparprogramm die Krise der PH vorbei?

Wir haben keine PH-Krise. Wir haben eine finanzielle Herausforderung.

Tönt etwas beschönigend.

Das Gesamtsystem der PH ist nicht in Krise. Die Frage ist nicht: Wann wird es endlich gut? Es wird nie einfach gut, es ist nie einfach zehn Jahre lang Ruhe – es kommen immer neue Herausforderungen. Wir werden aus dieser Lage gestärkt herauskommen.