

## «Der Wasserkopf der Fachhochschulen»

Überbordende Bürokratie hat mittlerweile in allen Bereichen der Gesellschaft Einzug gehalten, ob nun beim Staat oder in Grosskonzernen, alles wird gemessen und verglichen. Der Aufwand, der dafür betrieben wird, übersteigt dabei meistens den daraus erhofften Ertrag und schiesst über das Ziel hinaus. Dass die Kosten für Administration an zwei Fachhochschulen bereits höher liegen als für die Lehre, sollte zu denken geben (NZZ 3.2.18). Die Quittung erfolgt später und schadet unserem Wirtschaftsstandort. Schon jetzt spürt man bei Lehrlingen den Abbau der Bildungskosten durch vermehrtes Selbststudium anstelle des altbewährten Frontalunterrichts. Immer weniger fundiertes Wissen, zu viel Konzentration auf theoretisches statt praktisches Wissen, mit der Konsequenz, dass bei manchen das Interesse und die Motivation unterentwickelt sind. Das verheisst nichts Gutes für unseren Industriestandort. Mit der aufgeblähten Administration bleiben auch den Unternehmen weniger Mittel, um Lernende oder Mitarbeiter gezielter und besser zu schulen. Dabei ist in der heutigen globalisierten Wirtschaft fundiertes Fachwissen noch eine der wenigen Möglichkeiten zur Unterscheidung und Abhebung von vielen beinahe ebenbürtigen Konkurrenten.

Arthur Zürcher, Zürich

Das Thema Administration an Hochschulen ist relevant und eine Auseinandersetzung darüber sehr wichtig. Das Verdienst des Kommentars von Jörg Kruppenacher ist es, eine Fragestellung zu adressieren, die tatsächlich die Hochschulen, und zwar nicht nur die Fachhochschulen, sondern alle Akteure im Bildungssystem beschäftigen muss. Der Diskurs ist aber nur fruchtbar, wenn er nicht a priori mit Bewertungen, gar herabsetzenden Urteilen durchtränkt ist. Für eine wirklich nutzbringende Diskussion wäre zuerst zu klären, ob nicht jede administrative Tätigkeit per se nachteilig für eine Organisation ist. Im Weiteren gilt es, auf einer soliden Faktenlage zu argumentieren. «Gefühle» Evidenz von früheren Akteuren hilft ebenso wenig weiter wie hochaggregierte Statistiken. Die zwischen den Zeilen herauszuhörende Behauptung, die Qualität der Ausbildung an Fachhochschulen heute liege unter jener der früheren höheren Fachschulen, wäre mit Fakten zu unterlegen. Stattdessen wird mit der Zahl der Unterrichtsstunden argumentiert – ein Denken, das in geradezu rührender Art und Weise die Unkenntnis gegenüber allen aktuellen

## An unsere Leserinnen und Leser

Wir danken allen Einsenderinnen und Einsendern von Leserbriefen und bitten um Verständnis dafür, dass wir über nicht veröffentlichte Beiträge keine Korrespondenz führen können. Kurz gefasste Zuschriften werden bevorzugt; die Redaktion behält sich vor, Manuskripte zu kürzen. Jede Zuschrift muss mit der Postadresse des Absenders versehen sein.

Redaktion Leserbrief  
NZZ-Postfach, 8021 Zürich  
E-Mail: [leserbriefe@nzz.ch](mailto:leserbriefe@nzz.ch)

Entwicklungen der Wissensgesellschaft offenlegt. Wer glaubt, mit einem extensiven Frontalunterricht, welcher die Praxis der vergangenen 30 Jahre thematisiert, die nächsten 30 bis 50 Jahre zu bewältigen, dürfte sich bald auf dem harten Boden verpasster Innovationen und unzureichender Effizienz wiederfinden.

Die Rekrutierung von reinen Praktikern als Dozierenden wird in die Irre führen. Was die Fachhochschulen brauchen, ist Lehrpersonal, welches sowohl Praxiserfahrung aufweist als auch wissenschaftlich hinreichend qualifiziert ist. Dieses doppelte Kompetenzprofil zu entwickeln und für Personen interessant zu machen, wird die grosse Herausforderung der Zukunft sein. Jörg Kruppenacher ist dabei vollständig zuzustimmen, dass diese Herausforderung nur von Hochschulen, Wirtschaft, Politik und Dozierenden gemeinsam bewältigt werden kann.

Werner Inderbitzin, Zürich, Alt-Rektor  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Die Kosten für die Administration haben nicht nur an den Fachhochschulen zugenommen, sondern auch bei anderen Bildungseinrichtungen. Mit der Einführung der Schulleitungen, beraten von den Pädagogischen Hochschulen, ist ein aufgeblähter Apparat entstanden, der vor allem für sich selber schaut und zur eigenen Rechtfertigung Aufträge in Richtung Lehrpersonen erteilt, die mit der Qualität des Unterrichts meist wenig zu tun haben, sondern Potemkinsche Dörfer sind für politische Behörden und Evaluatoren. So müssen Lehrerinnen im Laufe des Jahres Unterlagen sammeln, die dokumentieren, dass sie die Schüler begleiten, fördern und stärken. Die Belege sind im persönlichen Portfolio abzulegen. Viel Aufwand fürs Sammeln von Selbstverständlichkeiten und anschließende Mitarbeitergespräche, zum Austausch von weiteren Banalitäten. Dafür fehlt die Zeit, einzelne Schülerinnen wirklich zu betreuen. So kreierte der Schulleiter ein Thema für den Jahresdialog mit seinen Lehrern. Das ist etwa so, als ob der Lokomotivführer dem Chef am Ende des Jahres dokumentieren müsste, dass er jeweils in Zürich abfuhr, um nach Luzern zu gelangen.

Ruedi Beglinger, Allenwinden

Die NZZ schliesst sich der von Fritz Baumberger, dem ehemaligen Mitglied der Eidgenössischen Fachhochschulkommission und Präsidenten der Fachhochschuldozierenden der Schweiz, geäusserten Kritik an der Aufblähung von Administration zulasten der Lehrkörper und damit zulasten des Unterrichts an, anerkennt den Trend, wonach immer mehr Gelder in die Administration statt in die Lehre fliessen. Diese berechtigte Kritik gilt es im Interesse des Bildungplatzes Schweiz ernst zu nehmen, auch wenn diese der Rektorenkonferenz aus ihrer Elfenbeinturm-Sicht nicht gefällt. Als ehemaliger Präsident der vorbereitenden Kommission für das Zürcher Fachhochschulgesetz möchte ich an drei heute wesentlichere Kriterien denn je erinnern, von denen die Kommission sich damals leiten liess: flache Strukturen, Praxisnähe, d. h. Nähe zur Berufsbildung, sowie KMU-nahe Forschung.

Hans-Jacob Heitz, Männedorf

Ich kann die Aussagen von Kollega Franz Baumberger nur bestätigen. Im Rahmen der Einführung der Berufsmaturität und der Fachhochschulen (FHS) in den 1990er Jahren wollte das zuständige Bundesamt die Allgemeinbildung radikal aus den Lehrplänen der künftigen Fachhochschulen streichen,

unter anderem Betriebswirtschaft für Ingenieure und Ingenieurinnen. Zudem sollten Fachhochschulabgänger – je nach Fach – ohne weitere berufsfachspezifische Qualifikation an Fachhochschulen unterrichten können. Den damaligen HTL- und HWV-Dozierenden-Verbänden war das egal. Als Gründungspräsident des – in der ersten Phase nur für die allgemeinerbildenden Fächer – Fachhochschuldozierenden-Verbandes konnte ich zusammen mit meinen Vorstandskollegen in den eidgenössischen Räten die Allgemeinbildung auf FH-Niveau im damaligen Gesetz verankern. Unsere Forderung nach konsequenten praktischen berufsqualifizierenden Fähigkeiten für alle Dozierenden – nicht nur in den richtungsspezifischen Fächern – im Sinne eines Äquivalents zur Habilitation für Universitätsdozierende wurde unter fadenscheinigen Begründungen abgelehnt. So können noch heute Dozierende ohne jede Praxiserfahrung an FHS unterrichten. Eine Trauerspiel für die sogenannte praxisorientierten FHS. Und nun wollen die FHS auch noch das Recht zur Vergabe von Promotionen erzwingen.

Peter Haudenschild, Brugg

## Wo bleibt die Verantwortung?

In seinem Beitrag «Mehr Respekt für den Volksentscheid» (NZZ 2.2.18) beschreibt Daniel Gerny unter anderem die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative (MEI) durch das eidgenössische Parlament. Diesem wirft er vor, es habe die MEI «bis zu ihrer fast vollständigen Wirkungslosigkeit» verwässert. Ein zusätzliches rechtliches Instrument zur Steuerung der Migration existiere deshalb de facto bis heute nicht. Hingegen ist die entsprechende Umsetzungsverordnung noch gar nicht in Kraft getreten, deren Wirkung kann somit nicht beurteilt werden.

Wenn er im Weiteren zum Schluss kommt, die oftmals nicht im Sinne der Initianten erfolgende Umsetzung könnte beispielsweise durch ein obligatorisches Referendum über die Umsetzungsvorlage legitimiert werden, so verkennt er, dass auch ein nicht ergriffenes oder nicht zustande gekommenes fakultatives Referendum eine unvollständige Initiativumsetzung legitimieren kann. Im Zusammenhang mit der MEI jedenfalls haben verschiedene Referendumskomitees auch kumulativ die erforderliche Unterschriftenzahl bei weitem nicht erzielen können. Daraus könnte auch abgeleitet werden, der Souverän habe wie so oft mit der Annahme der MEI ein Zeichen setzen und nicht frühere positive Abstimmungen im Zusammenhang mit der EU und den bilateralen Verträgen, insbesondere auch mit dem Freizügigkeitsabkommen, desavouieren wollen. Möglicherweise hat «das Volk» auch begriffen, was die Initianten nicht wahrhaben wollen, dass nämlich die Bundesverfassung als Ganzes zu begreifen ist. So auch die Verpflichtung von Bund und Kantonen, völkerrechtliche Verträge zu beachten (Art. 5 Abs. 4), oder diejenige des Bundesgerichtes nach Art. 190, das Völkerrecht auch gegen anderslautendes Binnenrecht durchzusetzen. Auch diese Meinungsäusserung des Volkes muss beachtet werden, nicht nur die knappe Mehrheit, welche seinerzeit der Initiative zugestimmt hatte.

M. E. liegt es deshalb primär in der Verantwortung der Initianten, Widersprüche zu anderen Verfassungsbestimmungen zu vermeiden.

Kurt Fluri, Solothurn, Nationalrat FDP

## TRIBÜNE

# Kostspielige Arroganz

### Gastkommentar

von MAGDALENA HOFFMANN

Arroganz kostet: Sympathien, Mitarbeitende und Reputation. Dennoch sind wir tagtäglich Zeugen arroganten Verhaltens – sei es beim VW-Skandal oder auf Aktionärsversammlungen, wo sich die Führung immer noch überrascht gibt, wenn die Entlohnung auf Kritik stösst. Doch auch im Kleinen kennen wir arrogantes Gebaren von Führungspersonen: Chefs, die Mitarbeitende in Sitzungen kleinmachen; Vorgesetzte, die beratungsresistent sind, weil sie nur ihrem eigenen Urteil trauen; Leitungspersonen, die keinen Fehler zugeben können. Unternehmen können sich solche arrogante Führungspersonen nicht leisten. Diese sind nämlich mitverantwortlich für ein schlechtes Arbeitsklima und eine hohe Personalfuktuation sowie für eine schlechtere Performance und Reputationsschäden. Auch der vielbeschworene «war for talents» lässt sich mit solchen Vorgesetzten nicht gewinnen. Arroganz wird nicht mit Sanktionen belegt. Schlimmer noch: Insbesondere Grossunternehmen mit ihren steilen Hierarchien kultivieren systematisch eine Kultur der Arroganz, indem sie Kaderpositionen zusätzlich zum sehr hohen Lohn mit Privilegien und entsprechendem Status versehen. Kein Wunder, dass dann viele mit jeder weiteren Hierarchie- und Karrierestufe, die sie erklimmen, noch mehr abheben.

Dieser Kultur der Arroganz liegt eine Fehlannahme zugrunde: So meinen viele, dass Arroganz zu einer Führungsposition dazugehöre – ohne sie käme man nicht nach oben. Doch Arroganz ist keine notwendige Bedingung für eine beeindruckende Karriere. Es gibt Gegenbeispiele, die zeigen, dass man auch mit Freundlichkeit, uneitlem Auftreten und Ausdauer viel Erfolg haben kann. Solche Beispiele widerlegen die einfältige Gleichsetzung von Arroganz und Ambition. Arroganz ist der Feind der Ambition, denn Arroganz ist ein Laster, das auf lange Sicht Erfolg gefährdet, gute Arbeitsbeziehungen verhindert und Fehleinschätzungen begünstigt. Der Arrogante nimmt seine Funktion als Chef, als CEO oder

## Es liegt in der Natur der Arroganz, dass sie sich meistens der Selbstkorrektur entzieht: Der Arrogante erkennt sich nicht als solcher.

Verwaltungsrat (zu) persönlich: Von der Autorität der Position wird auf die Überlegenheit der eigenen Person geschlossen. Ein Fehlschluss, der respektvolle Begegnungen auf Augenhöhe und Selbstreflexion verunmöglicht.

Ein weiterer Grund, warum Arroganz so oft auf Führungsetagen anzutreffen ist, ist Nachsicht am falschen Ort. Während minime Regelverstösse sofort geahndet werden, wird arrogantes, herabsetzendes Verhalten – insbesondere von Jungmanagern – oft dadurch entschuldigt, dass die betreffende Person damit ihre Unsicherheit und Unerfahrenheit überspiele. Milde lächelnd schreibt man dem «Hunger», dem «Drive» der Jüngeren zu, dass sie sich gegenüber erfahrenen und ausgewiesenen Mitarbeitenden im Ton vergreifen und wenig Respekt vor deren Urteil zeigen. Anstatt diese arroganten Jungmanager mit ihrem unangemessenen Verhalten zu konfrontieren, bestärkt man sie durch diese Nachsicht noch darin.

Doch wie lässt sich die für Unternehmen so kostspielige Arroganz unterbinden? Leider neigen ausgerechnet diejenigen, die dagegen vorgehen sollten, nämlich die Führungskräfte, ja oft selbst zur Arroganz. Ferner liegt es in der Natur der Arroganz, dass sie sich meistens der Selbstkorrektur entzieht: Der Arrogante erkennt sich nicht als solcher. Die Massnahmen müssten also indirekt und über andere erfolgen. So wäre eine Inventur aller Privilegien und Hierarchiestufen angezeigt. Sind sie zwingend, oder dienen sie eher dem Stauerhalt? Jungmanagern könnten Mentoren nicht nur Karrieretipps, sondern auch ehrliche Einschätzungen ihres Auftretens geben. Personalverantwortliche könnten im Rahmen des Talentmanagements defensiveren Naturen mehr Aufstiegschancen einräumen. Zuletzt kann jede Führungskraft einen raschen Selbsttest machen: Geben mir meine Mitarbeitenden auch einmal ein kritisches Feedback? Wenn nicht, ist es Zeit, darüber nachzudenken, woran das liegen könnte: vielleicht an der eigenen Arroganz?

Magdalena Hoffmann ist Studienleiterin der Weiterbildungsstudiengänge Philosophie und Management sowie Philosophie und Medizin an der kultur- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern.

## Neue Zürcher Zeitung

UND  
SCHWEIZERISCHES HANDELSBLATT

Gegründet 1780  
Der Zürcher Zeitung 239. Jahrgang

### REDAKTION

**Chefredaktor:**  
Eric Gujer

**Stellvertreter:**  
Colette Gradwohl, Thomas Stamm, Daniel Wechlin

**Tagesleitung:** Colette Gradwohl, Christoph Fisch, Andreas Schärer, Thomas Stamm, Daniel Wechlin  
**International:** Peter Rásonyi, Andreas Rüsch, Andros Wylsing, Werner J. Marti, Beat Bumbacher, Nina Belz, Marie-Astrid

Langer, Christian Weisflog, Daniel Steinworth, Ivo Mijnsen, Dominique Burckhardt

**Schweiz:** Michael Schoenenberger, Helmut Stalder, Christina Neuhaus, Marcel Gyr, Paul Schneisberger, Claudia Baer, Jörg Kruppenacher, Daniel Gerny, Frank Sieber, Erich Aschwanden, Marc Tribelhorn, Simon Hehli, Lucien Scherrer  
**Bundeshaus:** Heidi Gmür, Christof Forster, Valerie Zaslavski  
**Bundesgericht:** Kathrin Alder  
**Wirtschaft/Börse:** Peter A. Fischer, Werner Enz, Ermes Gallarotti, Sergio Aiolfi, Thomas Fuster, Christin Severin, Nicole Rötti Ruzica, Andrea Martel Fus, Gerald Hosp, Giorgio V. Müller, Michael Forber, Hansueli Schöchli, Thomas Schürpf, Zoé Inés Baches Kunz, Natalie Gratwohl, Werner Grundlöhner, Daniel Imwinkelried, Christof Leisinger, Anne-Barbara Luft, Christoph G. Schmutz, Michael Schäfer, Dieter Bachmann, Jörg Müller, Dominik Feldges

**Feuilleton:** René Scheu, Angela Schader, Claudia Schwartz, Thomas Ribl, Ueli Bernays, Roman Bucheli, Susanne Ostwald, Philipp Meier, Claudia Mäder  
**Medien:** Rainer Stadler

**Zürich:** Irène Troxler, Alois Feusi, Dorothee Vögeli, Urs Bühler, Walter Bernet, Stefan Hotz, Adi Kälin, Katja Baigger, Fabian Baumgartner, Jan Hudec

**Sport:** Elmar Wagner, Flurin Claluna, Andreas Kopp, Benjamin Steffen, Daniel Germann, Peter B. Birrer, Markus Wändler, Philipp Bärtsch, Samuel Burgenener, Claudia Rey

**Meinung & Debatte:** Martin Senti, Andreas Breitenstein, Elena Panagiotidis

**Wissenschaft:** Christian Speicher, Alan Niederer, Stefan Betschon, Stephanie Kusma, Lena Stallmach, Helga Rietz

**Wochenende/Gesellschaft:** Colette Gradwohl, Susanna Müller, Anja Jardine, Herbert Schmidt, Birgit Schmid, Matthias Sander  
**Nachrichtenredaktion:** Manuela Nyffenecker, Katrin Schregenberg, Raffaella Angstmann, Tobias Ochsenbein, Michael Schilliger, Kathrin Klette, Jenni Thier  
**Produktionsredaktion:** Christoph Fisch, Caspar Hesse, Manuela Kessler, Corinne Landolt, Martina Lübbli, Benno Matti, Lucie Paška, Roland Tellenbach, Stefan Reis Schweizer, Robin Schwarzenbach  
**Webproduktion:** Michèle Schell, Roman Sigrist, Susanna Rusterholz, Reto Gratwohl

### GESTALTUNG UND PRODUKTION

**Art-Direction/Bild:** Reto Althaus, Gilles Steinmann. **Fotografen:** Christoph Ruckstuhl. **Blattplanung:** Philipp Müller, René Sommer. **Produktion/Layout:** Hansruedi Frei. **Korrektur:** Yvonne Bettchen. **Archiv:** Ruth Haener. **Storytelling:** David Bauer. **Video:** Sara Maria Manzo. **Projekte:** André Maerz

### WEITERE REDAKTIONEN

**Verlagsbeilagen:** Walter Hagenbüchle. **NZZ am Sonntag:** Chefredaktor: Luzi Bernet. **NZZ Folio:** Daniel Weber. **NZZ TV / Format:** Silvia Fleck. **NZZ Gesichte:** Peer Teuwissen

### NZZ-MEDIENGRUPPE

Jörg Schnyder (a. i. Vorsitzender Unternehmensleitung)

### ADRESSEN

**Redaktion:** Falkenstr. 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. +41 44 258 11 11, Fax +41 44 258 10 70, [leserbriefe@nzz.ch](mailto:leserbriefe@nzz.ch), Internet: [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch), E-Mail: [redaktion@nzz.ch](mailto:redaktion@nzz.ch)  
**Verlag:** Falkenstr. 11; Briefe: Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. +41 44 258 11 11, E-Mail: [verlag@nzz.ch](mailto:verlag@nzz.ch)

**Leserservice:** Postfach, CH-8021 Zürich, Tel. +41 44 258 10 00, E-Mail: [leserservice@nzz.ch](mailto:leserservice@nzz.ch), [www.nzz.ch/leserservice](http://www.nzz.ch/leserservice)

**Inserate:** NZZ Media Solutions AG, Falkenstrasse 11, CH-8021 Zürich, Tel. +41 44 258 16 98, Fax +41 44 258 13 70, E-Mail: [inserate@nzz.ch](mailto:inserate@nzz.ch), Internet: [www.nzzmediasolutions.ch](http://www.nzzmediasolutions.ch)

**Druck:** DZZ Druckzentrum Zürich AG, Bubenbergrasse 1, CH-8045 Zürich

### PREISE ABONNEMENTE (inkl. MWST)

**NZZ Print & Digital:** 715 Fr. (12 Monate), 65 Fr. (1 Monat)  
**NZZ Digital Plus:** 528 Fr. (12 Monate), 48 Fr. (1 Monat)  
**NZZ Wochenend Print:** 319 Fr. (12 Monate), 29 Fr. (1 Monat). Freitag und Samstag gedruckt ohne Digital  
**NZZ International Print & Digital:** 517 € (12 Monate), 47 € (1 Monat). Preise gültig für Deutschland und Österreich, übrige Auslandspreise auf Anfrage  
**NZZ Kombi Print & Digital:** 836 Fr. (12 Monate), 76 Fr. (1 Monat). NZZ und NZZ am Sonntag gedruckt inkl. Digital  
**Studenten und Lernende:** 50 Prozent Rabatt auf Abonnementpreise (mit gültigem Studenten- oder Lehrlingsausweis)

### Alle Preise gültig ab 1. 11. 2017

Die Abonnentenadressen werden, soweit erforderlich und nur zu diesem Zweck, an die mit der Zustellung betrauten Logistikunternehmen übermittelt.

**Anzeigen:** gemäss Preisliste vom 1. 1. 2018

### BEGLAUBIGTE AUFLAGE

**Verbreitete Auflage:** 113 073 Ex. (Wemf 2017)

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwendung der redaktionellen Texte (insbesondere deren Vervielfältigung, Verbreitung, Speicherung und Bearbeitung) bedarf der schriftlichen Zustimmung durch die Redaktion. Ferner ist diese berechtigt, veröffentlichte Beiträge in eigenen gedruckten und elektronischen Produkten zu verwenden oder eine Nutzung Dritten zu gestatten. Für jegliche Verwendung von Inseraten ist die Zustimmung der Geschäftsleitung einzuholen.

© Neue Zürcher Zeitung AG  
Kartengrundlage: © OpenStreetMap contributors