

Jahresbericht 2005

Hochschullandschaft Schweiz – Fokus Fachhochschulen.

**KALAIIDOS**

BILDUNGSGRUPPE SCHWEIZ





Quer durch die schweizerische Parteienlandschaft herrscht Konsens: Der Ausbildungsstand der Menschen in der Schweiz ist eine wichtige Einflussgrösse für den Motor der schweizerischen Wirtschaft. Jede grosse Innovation im Bildungssystem Schweiz hat eine direkte Auswirkung auf die Kraft und Zuverlässigkeit dieses Motors. Im diesjährigen Jahresbericht thematisieren wir die Gestaltung der schweizerischen Hochschullandschaft.

Zu diesem Thema äussern sich: der Staatssekretär für Bildung und Forschung Charles Kleiber, die Präsidentin SUK und Bildungsdirektorin des Kantons Zürich Regierungsrätin Regine Aeppli, der Ständerat und Präsident der Subkommission für einen neuen Hochschulartikel Peter Bieri, der CEO und Delegierte des Verwaltungsrates der Schweizerischen Bankiervereinigung Dr. Urs Ph. Roth, die Nationalrätin und Mitglied der Kommission Wissenschaft, Bildung, Kultur und der Aussenpolitischen Kommission Vreni Müller-Hemmi, Prof. em. Dr. Dres h. c. Rolf Dubs, Universität St. Gallen, der Präsident der Eidgenössischen Fachhochschulkommission Dr. Stephan Bieri, der Präsident des ETH-Rates Prof. Dr. Alexander J.B. Zehnder, der Pädagoge und Bildungspolitiker Prof. Dr. Hans Zbinden, der Direktor des Swiss Coordination Centre for Research in Education Prof. Dr. Stefan C. Wolter, der Leiter Bildungspolitik Travail.Suisse und Mitglied der Eidgenössischen Fachhochschulkommission Bruno Weber-Gobet.



Die Leitung von  
Kalaidos  
(von links nach rechts)

Dr. Jakob Limacher  
Christian Zindel  
Thomas Suter

### Inhaltsverzeichnis

- 5 Vorwort
- 6 Kalaidos in der Übersicht
- 8 Facts & Figures
- 11 Das Profil der Fachhochschulen aus Sicht  
der Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz
- 12 Beiträge zum Thema «Hochschullandschaft Schweiz»  
aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft
- 26 Bildungslandschaft Schweiz – Meilensteine 2005
- 28 Die Bildungsinstitutionen von Kalaidos – Kurzporträts
- 39 Impressum

Das Jahr 2005 war von einer langsamen Erholung der Wirtschaft geprägt. Im Gegensatz dazu veränderte sich die Stimmung am Arbeitsmarkt nur sehr geringfügig. Diese ist jedoch für die Nachfrage nach Bildungsleistungen ausschlaggebend. Wir konnten uns trotzdem erfolgreich weiterentwickeln und in einigen Gebieten unsere Positionierung verstärken:

Die Kalaidos Fachhochschule mit ihren Teilschulen AKAD Hochschule für Berufstätige und PHW Hochschule Wirtschaft wurde als 8. Fachhochschule vom Bundesrat anerkannt. Dies ermöglicht ein eigenständiges und schweizweites Bildungsangebot, da wir als privatrechtlich organisierte Fachhochschule direkt dem Bund unterstellt sind. So konnten wir neben den Teilschulen des Departements Wirtschaft eine weitere im Bereich Gesundheit, die WE'G Hochschule Gesundheit, lancieren.

Der Leistungsauftrag der Schweizerischen Bankiervereinigung zur Führung der Höheren Fachschule in Banking+Finance (HFBF) bedeutete einen weiteren Meilenstein. Diese Höhere Fachschule betreiben wir ab September 2006 unter der Marke AKAD auch in der Romandie und im Tessin in enger Zusammenarbeit mit den vor Ort tätigen Ausbildungsinstitutionen der jeweiligen Regionalverbände der Banken.

Mit dem Start der ersten Klasse des zweisprachigen Langgymnasiums unter dem Namen SIS Swiss International School durch das Institut Minerva im Sommer können wir nun neben Basel auch in Zürich eine durchgehende zweisprachige Alternative von der Preschool bis hin zur Matur oder zum International Baccalaureate anbieten.

In der Bildung tätig sein bedeutet grosses Engagement im Alltag und konsequentes Eingehen auf die Kundinnen und Kunden. Dafür bedanken wir uns bei unserer Lehrerschaft, unseren Dozentinnen und Dozenten, Mitarbeitenden und Führungskräften. Und bei unseren Kundinnen und Kunden für ihr Vertrauen.



Dr. Jakob Limacher



Christian Zindel



Thomas Suter

stufenübergreifend	<b>Compendio Bildungsmedien</b> Andreas Ebner Zürich	<b>Didacware</b> Andreas Wolter Zürich	<b>Edubook</b> Nicolas von Mühlänen Merenschwand	<b>Emnemics</b> Dr. Michael Spühler Zürich	
Quartärstufe	<b>AKAD Language+Culture</b> Lynn Strebel Kloten, Zürich	<b>Athemia</b> Jürg Eggenberger Zürich	<b>Frey Akademie</b> Dr. Petra Hämmerle Zürich		
Tertiärstufe	<b>AKAD Business</b> Eduard Suter Basel, Bern, Luzern, Zürich	<b>Fachhochschulen AKAD HfB – PHW</b> Erna Bivetti Basel, St. Gallen, Zürich	<b>WE'G Hochschule Gesundheit</b> Dr. Silvia Kübler Aarau	<b>KS Kaderschulen</b> Roland Gerber Kloten, St. Gallen, Zürich	<b>AKAD Banking+Finance</b> Daniel Morf Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, St. Gallen, Zürich
Sekundarstufe II	<b>Limania Schulen</b> Andreas Hösli Aarau, Baden	<b>Rischik Schulen</b> Hans Peter Kipfer Bern, Burgdorf	<b>WISS</b> Jean-Pierre A. Kousz Aarau, Basel, Bern, Kloten, Luzern, Schönbühl, St. Gallen, Zürich		
	<b>AKAD College</b> Dr. Linus Thali Basel, Bern, Zürich	<b>AKAD Profession</b> Andreas Hösli Aarau, Basel, Bern, Luzern, Zürich	<b>Arcoidis</b> Claudia Zürcher Zürich		
	<b>Minerva Schulen</b> Sigi Schwob Basel	<b>Institut Minerva</b> Rodolfo Steingruber Luzern, Zürich			
Primarschule und Sekundarstufe I	<b>Lernstudio</b> Franz Grandits Curti Chur, Winterthur, Zürich				

**Tradition verbürgt**

Kalaidos ist ein Zusammenschluss von Bildungsinstitutionen. Jede für sich hat ihre Geschichte und eine Tradition, die bis ins vorletzte Jahrhundert zurückgehen kann. Ihnen ist gemeinsam, dass sie von Bildungspionieren gegründet und aufgebaut worden sind. Kalaidos fühlt sich dieser Herkunft verpflichtet.

**Kalaidos bewegt Menschen durch Bildung und Erziehung – und lässt sich bewegen. So kann Kalaidos wiederum Bewegung in die Bildungslandschaft bringen.**

**Vielfalt verbindet**

Kalaidos vereint Bildungsinstitute von der Volksschul- und Gymnasialstufe über die berufliche Aus- und Weiterbildung bis zur Fachhochschul- und Universitätsstufe. Als Bildungsgruppe verfügt sie überdies über ein methodisch-didaktisches Kompetenzzentrum, über ein Bildungsmedienhaus und über Unternehmen, die auf innerbetriebliche Bildungskonzepte und bildungslogistische Dienstleistungen spezialisiert sind.

**Führung vernetzt**

Kalaidos wird durch ihre Eigentümer geführt. Im Kollegialprinzip gestalten sie die strategische Entwicklung der Gruppe. Sie engagieren sich als Coach und Sparringspartner in den einzelnen Schulen und Institutionen.

**Zukunft verpflichtet**

Kalaidos ist eine bedeutende Bildungsgruppe in der Schweiz. Im Verhältnis zum staatlichen Bildungswesen versteht sie sich als Partnerin und als sinnvolle Ergänzung zugleich. Kalaidos arbeitet auch in Zukunft aktiv an der Gestaltung der Bildungslandschaft mit.

Umsatz 2005	CHF 114 Millionen
Studierende/Kunden	16 850
Pädagogische Mitarbeitende	1 800
Administrative Mitarbeitende	313

Bildungsstufen	Institutionen der Gruppe	Studierende/Kunden	Standorte
Volksschulstufe bis Sekundarstufe II	Kindergarten Primarstufe	Lernstudio, Minerva Schulen Basel	Basel, Chur, Winterthur, Zürich
	Sekundarstufe I	Lernstudio, Minerva Schulen Basel, Institut Minerva	Basel, Chur, Winterthur, Zürich
	Kaufmännische Grundausbildung	AKAD Profession, KS Kaderschulen, Limania Schulen, Institut Minerva, Rischik Schulen, Stiftung arcoidis	Aarau, Baden, Basel, Bern, Burgdorf, Luzern, St. Gallen, Zürich
	Informatik-Grundausbildung	Limania Schulen, Institut Minerva, Stiftung WISS	Aarau, Basel, Bern, Luzern, St. Gallen, Zürich
	Berufsmaturität	AKAD Profession, Institut Minerva	Basel, Bern, Luzern, Zürich
	Gymnasium, Passerelle	AKAD College, Minerva Schulen Basel, Institut Minerva	Basel, Bern, Zürich
<b>Total</b>		<b>6 550</b>	
Tertiärstufe	Höhere Berufsbildung	AKAD Banking+Finance, AKAD Business, KS Kaderschulen, Limania Schulen, Rischik Schulen, Stiftung WISS	Aarau, Baden, Basel, Bern, Burgdorf, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, Schönbühl, St. Gallen, Zürich
	Berufsorientierte Weiterbildung	AKAD Business, AKAD Language+Culture, Frey Akademie, KS Kaderschulen, Limania Schulen, Rischik Schulen, Stiftung WISS	Aarau, Baden, Basel, Bern, Burgdorf, Kloten, Luzern, Schönbühl, St. Gallen, Zürich
	Fachhochschule	Frey Akademie, PHW Hochschule Wirtschaft/ AKAD Hochschule für Berufstätige, WE'G Hochschule Gesundheit	Aarau, Basel, Zürich, St. Gallen
<b>Total</b>		<b>8 300</b>	
Quartärstufe und stufenübergreifend	Bildungsmedien	Compendio Bildungsmedien	190 Titel 50 Neuerscheinungen 2005 Zürich
	Bildungscoaching und -beratung, Knowledge Management	Athemia, Frey Akademie, Stiftung WISS, emnemics	Bern, Zürich
	Curriculumcoaching und -beratung	Frey Akademie	Zürich
	Innerbetriebliche Bildung	AKAD Language+Culture, Athemia, Frey Akademie	Bern, Kloten, Zürich
	IT, Druck und Logistik Services	Didacware, Edubook, Stiftung WISS	Zürich
<b>Total</b>		<b>2 000</b>	







Die Gestaltung der Hochschullandschaft in der Schweiz soll die Universitäten, die Hochschulen und die Fachhochschulen in ein bildungspolitisches Gesamtsystem zusammenführen. Dies soll die Steuerung der Qualität sowie die bewusste Zuteilung der Finanzen erleichtern. Dieses Gesamtsystem birgt aber auch die Gefahr der Gleichmacherei. Deshalb sind folgende Eckpfeiler für die Gestaltung der Hochschullandschaft von grosser Bedeutung:

1. Die Fachhochschulen pflegen heute einen starken Praxisbezug, sowohl in der Lehre und der Weiterbildung als auch in der Forschung und Entwicklung. Diese «Errungenschaft» auf Hochschulstufe muss auf jeden Fall erhalten bleiben.
2. Es ist darauf zu achten, dass die Finanzmittel effizienter eingesetzt werden. Das heisst, dass die Finanzierung nach dem Giesskannenprinzip einem differenzierten Finanzierungssystem weichen muss. Ein solches muss fähig sein, gezielt in die Wettbewerbsfähigkeit der öffentlich- und privatrechtlich getragenen Fachhochschulen zu investieren.
3. Die Hochschullandschaft Schweiz soll eine klare Profilierung der Fachhochschulen gegenüber den anderen Hochschulen einerseits sowie gegenüber dem Tertiär-B Bildungsbereich andererseits schaffen. Letzterer ist von den Fachhochschulen deutlich zu trennen, damit keine Nivellierungen nach unten erfolgen. Als Beispiel sind hier Höhere Fachschulen zu nennen, die in den Gefässen der Fachhochschulen nicht angeboten werden sollten. Vielmehr ist ein transparentes System von Durchlässigkeiten zwischen den verschiedenen Bildungsbereichen einzurichten.
4. Die privatrechtlich getragenen Hochschulen sollen ein fester Bestandteil im schweizerischen Hochschulsystem sein. Dies vor allem aus zwei Gründen: Zum einen tragen sie zur Bildungsvielfalt in der Hochschullandschaft bei. Zum anderen fördern sie den Qualitätswettbewerb innerhalb der Schweiz. Denn dieser kommt aufgrund der mehrheitlich regionalen Ausrichtung der öffentlich-rechtlichen Hochschulen, der fehlenden Anreize zur Ausrichtung des Angebotes an den Marktbedürfnissen, der fehlenden Kostentransparenz sowie der schwachen Mobilitätsneigung der Studierenden nicht richtig in Gang.
5. Die Einführung eines nachfrageorientierten Finanzierungssystems steigert den Qualitätswettbewerb. Gewinner einer solchen Massnahme sind die Studierenden und diejenigen, welche Hochschulbildung finanzieren, da sich in einem kompetitiven Umfeld Produktivitätsfortschritte bei den Bildungsträgern einstellen.
6. Die Finanzierung der privatrechtlichen Hochschulen erfolgt zur Hauptsache durch Studiengebühren und Auftragsforschung und -entwicklung. Die Entlastung des Staatshaushalts beträgt damit bereits heute über CHF 200 Mio. (berufsbegleitende Studienangebote, welche die Studierenden bzw. ihre Arbeitgeber finanzieren). Die öffentliche Hand hat ein Interesse, dass diese Finanzierungsform erhalten bleibt. Daher sollten nachfrageorientierte Finanzierungsinstrumente wie Stipendien, Darlehen und die steuerliche Abzugsfähigkeit der Studiengebühren gefördert werden.



Bei internationalen Hochschulrankings, bei weltweiten Vergleichen zur wissenschaftlichen Performance oder zur Innovationskraft: Mit bemerkenswerter Beharrlichkeit taucht die Schweiz in den vordersten Rängen auf. In Anlehnung an das Wort «Die Schwerkraft des Geistes lässt uns nach oben fallen»<sup>1</sup> der französischen Philosophin Simone Weil (1909–1943) ist unser Land also durchaus nach oben unterwegs.

Dieser Erfolg kommt nicht von ungefähr – auch bei den Investitionen in die Bildung und Forschung zählt die Schweiz zu den weltweit Ersten.

Und einfach so ist dieser Erfolg bereits auf mittlere Frist kaum mehr gesichert – viele andere Länder holen auf im unerbittlichen internationalen Wettbewerb um den Geist, der auch sie nach oben führt.

Dies ist der Kontext, in welchem das von Bund und Kantonen derzeit gemeinsam verfolgte Reformprojekt «Hochschullandschaft Schweiz» gesehen werden muss. Die Reform soll es ermöglichen, dass die Qualität und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen nachhaltig gesichert und gesteigert werden können. Welche Probleme angepackt und gelöst werden müssen, um das angestrebte Ziel erreichen zu können, hierzu herrscht grosse Einigkeit.

Zuerst geht es um eine verbesserte Steuerung des von den Eidgenössischen Technischen Hochschulen, den kantonalen Universitäten und den Fachhochschulen geprägten Hochschulsystems insgesamt. Damit eine Gesamtsteuerung überhaupt möglich wird, ist mit der vorgeschlagenen *Konferenz der Hochschulträger* das hochschulpolitische Organ mit Vertretern des Bundes und der Kantone zu schaffen, das die für eine effiziente Funktionsfähigkeit des gesamten Hochschulsystems erforderlichen Rahmenbedingungen festlegen kann, so namentlich die Grundsätze der Finanzierung, der Aufgabenteilung, der Studienstrukturen und der Qualitätssicherung.

Zum Zweiten müssen die aktuellen hochschulpolitischen Reformbestrebungen dazu führen, dass die Autonomie der einzelnen Hochschule innerhalb dieser gemeinsamen Rahmenbedingungen massgeblich verstärkt werden kann. Jede Universität und jede Fachhochschule bedarf der notwendigen strategischen Freiheit, um in der Lehre und vor allen Dingen auch in der Forschung ihr eigenes Profil entwickeln und so im nationalen wie im internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb bestehen zu können.

Einer weiteren Optimierung der Aufgabenteilung zwischen den Schweizer Hochschulen muss schliesslich das dritte wichtige Augenmerk gelten: Qualität statt Quantität bei der Angebotspalette, Betreuungsverhältnisse zum Nutzen der Studierenden, und nicht zuletzt auch effizienter Einsatz der Mittel, so lauten die Gebote der Stunde.

<sup>1</sup> La gravitation de l'esprit nous fait tomber vers le haut.

## Schweizer Qualität

Regierungsrätin Regine Aeppli, Präsidentin SUK und  
Bildungsdirektorin Kanton Zürich



Internationale Vergleichsstudien und Rankings erbringen immer wieder den Beweis, dass das schweizerische Hochschulwesen exzellente wissenschaftliche Leistungen hervorbringt. So erfreulich solche Urteile sind, so wenig sind sie Anlass, die Hände zufrieden in den Schoß zu legen. Denn der internationale Wettbewerb nicht nur der Wirtschaftsregionen, sondern gerade auch der Wissenschaftsinstitutionen wird immer härter.

Wissenschaftspolitik muss deshalb in erster Linie günstige Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten schaffen. Neben der Allokation genügender Ressourcen gehören dazu immer auch das Fordern und Kontrollieren von Qualität. Dazu braucht es Wirksamkeitsziele (Gewinnung wichtiger Erkenntnisse) und Effizienzziele (bestmögliche Organisation wissenschaftlicher Arbeit). Wichtig ist auch, dass die Erkenntnisse nicht nur auf die wirtschaftliche Verwertung ausgerichtet sind, sondern auch der gesellschaftlichen Entwicklung dienen. Im Vordergrund stehen wissenschaftliche Erkenntnisse aber immer auch für die Weiterentwicklung der Wissenschaft selber: Gute neue Erkenntnisse bilden stets die Grundlage für weiteres wissenschaftliches Arbeiten.

In der Schweiz wurden in den letzten Jahren neben den traditionellen Universitäten die Fachhochschulen als neuer Hochschultyp aufgebaut. Der wichtigste Grund dafür lag in der Öffnung des Hochschulbereichs für besonders qualifizierte Absolventinnen und Absolventen der Berufsbildung, sich nach dem Erwerb einer Berufsmatura in einem Studium weiter zu qualifizieren. Damit wurde auch ein Beitrag für eine verbesserte Effizienz des Bildungssystems geleistet, indem die begabten Lehrgängerinnen und -abgänger nicht mehr den «Umweg» über die Erwachsenenmatur machen müssen, um sich wissenschaftlich zu qualifizieren. Die Fachhochschulen sollen allerdings auch im Bereich der Effektivität eine Optimierung erreichen: Der erweiterte Leistungsauftrag an Fachhochschulen bedeutet, dass über angewandte Forschung, über Fachhochschul-Dienstleistungen und -Weiterbildung eine breitere Nachfrage nach wissenschaftlichen Leistungen befriedigt werden kann.

So sehr der spezifische Auftrag an Fachhochschulen Sinn macht und zu einer Optimierung der Transferbeziehungen zwischen Wissenschaftsinstitutionen und Gesellschaft führt, so sehr stellt die Schaffung eines neuen Hochschultyps auch eine Herausforderung für das schweizerische Hochschulsystem dar. Es ist im Jahre 2006 deshalb der richtige Zeitpunkt, die politische Verantwortung für das schweizerische Hochschulsystem auf eine neue Grundlage zu stellen. Der Entwurf für einen neuen Bundesverfassungsartikel 63a nimmt diese Herausforderung an und bündelt wichtige Steuerungsfunktionen von Bund und Kantonen.

## Wettbewerbsfähigkeit, Performance, Koordination und internationale Orientierung

Dr. Urs Ph. Roth, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates der Schweizerischen Bankiervereinigung



Erfolg bzw. Wettbewerbsvorteile sind nicht selbstverständlich. Entscheidend ist generell die Performance, die Leistungsfähigkeit im direkten Vergleich. Die Ausbildung der Bankmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bildet die Basis dieser Performance.

Für die schweizerische Finanzwirtschaft ist absolut entscheidend, über qualitativ sehr gut ausgebildete Mitarbeitende auf allen Stufen und über einen direkten Zugang zu qualitativ hoch stehendem Wissen zu verfügen. Für ein Land, welches rund einen Siebtel seiner Wertschöpfung aus dem Finanzsektor zieht, spielt insbesondere die Hochschulbildung im Bereich Banking und Finance eine entscheidende Rolle: Ein erstklassiger Finanzplatz muss über eine erstklassige Spitzenausbildung verfügen.

Die Schweiz verfügt zwar über eine gute Basis an Bildungsangeboten im Bereich Banking und Finance an universitären Hochschulen und an Fachhochschulen. Eine effektive internationale Ausstrahlungskraft und Konkurrenzfähigkeit ist jedoch erst in Ansätzen vorhanden. Die Zersplitterung der Kräfte bzw. eine fehlende gesamtschweizerische Bündelung verursachen suboptimale Lösungen und unnötige Doppelspurigkeiten. Mit einer verstärkten Koordination kann mehr Effektivität erzielt werden.

Die Schweiz muss auch im Bereich der Hochschulbildung Banking und Finance eine internationale Spitzenposition einnehmen und ein attraktiver Ausbildungsstandort für Studierende aus aller Welt sein. Sowohl für die Universitäten als auch für die Fachhochschulen gilt es entsprechend, sich von der schweizerischen Optik zu lösen und den Blickwinkel vermehrt international auszurichten.

### **Swiss Finance Institute zur Bündelung der Kräfte im Bereich Banking und Finance**

Mit der Errichtung der Stiftung Swiss Finance Institute im Sommer 2005 haben die Schweizer Banken, die Schweizer Börse, der Bund und führende universitäre Hochschulen ein klares und deutliches Bekenntnis zur Stärkung von Forschung und Lehre im Bereich Banking und Finance in der Schweiz abgegeben. Swiss Finance Institute ist in zwei Bereichen tätig: Forschung und Executive Education. Mittelfristig soll die Forschung in zwei bis drei definierten Themenfeldern, wie beispielsweise Private Banking/Wealth Management oder Risk Management, eine europaweit führende Position erlangen. Die Forschungsförderung erfolgt in erster Linie durch die Förderung des Strukturaufbaus an universitären Hochschulen, durch gezielte Förderung von Forschungsprojekten sowie durch den Aus- und Aufbau eines koordinierten PhD-Programmes an den Schweizer Universitäten. Explizit im Fokus von Swiss Finance Institute stehen dabei auch die angewandte Forschung und generell der Wissenstransfer und damit Themenbereiche, bei welchen auch den Fachhochschulen eine wichtige Rolle zukommt.

### **Fachhochschulen an der Schnittstelle zwischen Praxis und Wissenschaft – zentral auch für die Bankwirtschaft**

Der Bundesrat sieht in seinen Zielvorgaben vom September 2005 die Fachhochschulen als Motor von Innovation an der Schnittstelle zwischen Praxis und Wissenschaft. Sie sollen die Kooperation mit der Praxis und den anderen Hochschulen erweitern, ihre Forschungsaktivitäten vernetzen und den Transfer der Forschungsergebnisse sicherstellen.

Die konsequente Ausrichtung des Handelns auf diese zentrale Schnittstellenrolle, das Eingehen von Partnerschaften mit der Wirtschaft, die klare Konzentration auf Schwerpunkte und einige wenige Kompetenzfelder – vernetzt und abgestimmt mit den anderen Hochschulen – und exzellente praxisorientierte Bildungsangebote sind die Voraussetzungen für eine eigenständige und nachhaltige Entwicklung und Positionierung der Fachhochschulen in der Hochschullandschaft Schweiz und Europa. Chancen bestehen dabei auch für private Hochschulträger.

Aus Bankensicht kommt den Fachhochschulen mit der Erstausbildung Wirtschaft (mit Bank- und Finanzbezug) nach erfolgter Bankgrundbildung und der Weiterbildung im Sinne von praxisorientierten Vertiefungs- und Spezialisierungsangeboten Banking & Finance eine strategisch hohe Bedeutung für die Nachwuchsförderung und -sicherstellung zu.

## Differenzierung statt Gleichschaltung – Plädoyer für eigenständige Kunsthochschulen

Vreni Müller-Hemmi, Nationalrätin

Mitglied der Kommission Wissenschaft, Bildung, Kultur und der Aussenpolitischen Kommission



Professionell ausgebildete Kunst- und Designschaffende tragen zur kulturellen Identität des Landes und seiner internationalen Ausstrahlung bei. Mit ihrer Arbeit schaffen sie neben einem ideellen auch einen volkswirtschaftlichen Mehrwert in einem Markt, der für die Dienstleistungsnation Schweiz von zunehmender Bedeutung ist. Die Wettbewerbsfähigkeit künstlerischer Ausbildungen hängt allerdings von der Bereitschaft der schweizerischen Bildungspolitik ab, sie am richtigen Ort zu positionieren.

Die Schweiz ist das einzige Land Europas, das seine Kunsthochschulen den Fachhochschulen angegliedert hat. Diese mit der Fachhochschulgesetz-Revision erfolgte Integration hat den Kunsthochschulen zwar den Hochschulstatus gebracht, Impulse in der Forschung gegeben und die Koordination gefördert. Gleichzeitig wurde vernachlässigt, dass die Ausbildung von Kunst- und Designschaffenden anderen Gesetzmässigkeiten folgt.

So fusst die Zulassung an Kunsthochschulen auf Begabung, einer guten Allgemeinbildung, spezifischen Vorkenntnissen und dem Willen, künstlerisch tätig zu sein. Anders als andere Fachhochschulstudiengänge basieren diese Ausbildungen nicht auf Berufsbildung und Berufsmaturität. Über die Zulassung entscheidet eine Eignungsprüfung. Der seit jeher bestehende Numerus clausus soll garantieren, dass jene jungen Menschen in den Genuss einer Kunstausbildung kommen, die auch über das notwendige Potenzial verfügen, um auf dem überaus kompetitiven Markt der Künste zu bestehen.

Anders als andere Studiengänge an Fachhochschulen und Universitäten sind künstlerische Berufsausbildungen nicht in erster Linie forschungsbasiert. Die Wissenschaft begründet keine künstlerischen Biografien. Im Zentrum der Ausbildung stehen vielmehr die Weitergabe von Erfahrung sowie das Schaffen von Lehr- und Lernkontexten, die eigene Erfahrungen ermöglichen und diese kompetent und kritisch begleiten. Die Forschung folgt disziplinspezifischen Kriterien, fördert die Reflexion und kann die Lehre und die Berufsfelder befruchten. Dort, wo wie in der Designforschung allerdings universitäre Äquivalente fehlen, ist Grundlagenforschung notwendig.

Entscheidend für den qualitativen Erfolg der Ausbildungen in den Künsten ist, dass der Entwicklung der künstlerischen Persönlichkeit der nötige Raum gegeben wird. Im Unterschied zu anderen Fachhochschulstudiengängen wird deshalb der Master der internationale Standardabschluss für künstlerische Studiengänge sein. Wer aus «ordnungspolitischen» Gründen einen berufsbefähigenden Bachelor auch in den Künsten fordert, kompromittiert die Marktfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen dieser Studiengänge ernsthaft. Viele europäische Kunsthochschulen bieten zudem bereits heute PhD-Programme an.

Internationalität ist in den Künsten eine Selbstverständlichkeit. Die Bewerbungsverfahren für Studienplätze haben einen internationalen Charakter. Die Märkte, auf denen die Absolventinnen und Absolventen künstlerischer Ausbildungen zu bestehen haben, sind ebenfalls international. Die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Kunsthochschulen hängt also nicht zuletzt davon ab, ob sie ihren Konkurrenten und Partnerinnen im Ausland auf Augenhöhe und kompatibel begegnen können.

Die Fachhochschulintegration ist für die Kunsthochschulen vor diesem Hintergrund ein Zwischenschritt. Zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur weiteren Förderung von Qualität, Effizienz und Effektivität ist darum ein eigener Status für Kunsthochschulen im Rahmen der Hochschullandschaft zu realisieren. Nur so wird die Schweiz auch künftig auf hohem Niveau künstlerisch-gestalterische Ausbildungen anbieten und damit ihren internationalen Ruf als Kunst- und Designstandort bewahren können.

## «Hochschullandschaft» ist kein Selbstzweck

Dr. Stephan Bieri, Präsident der Eidgenössischen Fachhochschulkommission



Die Neunzigerjahre dürfen für die schweizerische Hochschulpolitik als eine Phase der Selbstfindung und Differenzierung verstanden werden. Mit der Erhöhung der Autonomie des ETH-Bereichs und ähnlich laufenden Tendenzen an grossen Universitäten wurden, trotz finanzieller Engpässe, bedeutende Reformkräfte freigesetzt. Das damals neue Universitätsförderungsgesetz des Bundes ebenso wie die Revision des ETH-Gesetzes brachten Elemente des *New Public Management* in die Hochschulführung ein und versuchten, die Trägerorganisation etwas zu straffen und Kooperationen zu erleichtern.

Das 1998 in Kraft getretene Fachhochschulgesetz des Bundes (FHSG) stiess in eine *andere Richtung*. Geprägt von einem nicht akademischen Umfeld, standen vorerst instrumentelle Anliegen im Vordergrund:

- spezifische Förderung der Berufsbildung durch eine weiterführende, praxisorientierte Hochschulausbildung;
- Sicherstellung einer minimalen nationalen Bündelung der stark dezentralisierten Angebote.

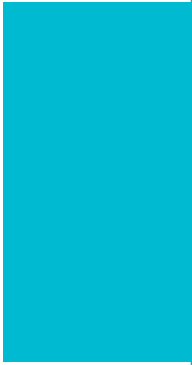
Politisch sind beide Anliegen noch heute, nach Abschluss der Teilrevision des FHSG, aktuell, doch kommen nun weitere, hochschulimmanente Gesichtspunkte hinzu. So sind *Selbständigkeit* und *Accountability* auch für Fachhochschulen Überlebensfragen. Die Ausdehnung des sachlichen Geltungsbereichs (von der ursprünglichen Triade «Technik–Wirtschaft–Design» zu «Soziales–Gesundheit–Kunst») und die ausdrückliche Verankerung des Bologna-Prozesses haben die Fachhochschulen näher an die übrigen Hochschulen herangeführt. Ein bedeutender Wurf ist schon 1998 mit der Umschreibung von Lehre und Forschung im FHSG gelungen. Nicht in der Erweiterung des Leistungsauftrages selbst, sondern in der vernünftigen Art der Umschreibung dessen, was F&E von Fachhochschulen sein solle, liegt der Fortschritt: F&E ist einerseits ein Vehikel, um das eigene Portfolio zu untermauern, andererseits ein Kooperationsinstrument gegenüber Wirtschaft *und* Wissenschaft (Art. 9 FHSG). Die von gewissen Zeitgenossen überdehnte Betonung der Anwendungsorientierung zeugt allerdings auch davon, dass die Natur von F&E – der fließende Übergang zwischen Grundlagen- und angewandter Forschung ebenso wie die Notwendigkeit der Rückkoppelung – nicht ganz verstanden wird.

Die zentrale Funktion der «Hochschullandschaft» ist es, die Rahmenbedingungen für alle Hochschultypen – namentlich bezüglich Studienaufbau, Zugang und Finanzierungsmechanismen – anzugleichen. Ob es dazu der Drohung eines verfassungsrechtlichen Koordinationsauftrages bedarf, kann man bezweifeln. Kernstück muss auf jeden Fall die Erkenntnis sein, dass kantonale Universitäten, ETH und Fachhochschulen ein *System* bilden, das prinzipiell durch Autonomie und Wettbewerb getrieben wird. Es gibt keinerlei Gründe für die Annahme, dass durch bürokratische Eingriffe in das Portfolio, durch curriculare Vorschriften oder durch gefördertes Innovationsverhalten Lehre und Forschung verbessert werden könnten. Gerade die Fachhochschulen, die mit ihrem Umsetzungsbeitrag nahe an der sich ständig wandelnden Wirtschaft sind, benötigen mehr, nicht weniger Spielraum. Profilierung, Portfolioanpassung und Qualitätssicherung sind Trägeraufgaben, für die es nicht nur einen richtigen Weg gibt.



1. In für die Bildungspolitik der Schweiz eher aussergewöhnlich kurzer Zeit ist es gelungen, die Fachhochschullandschaft Schweiz aufzubauen und mit zwei grossen Peer Reviews wesentliche Beiträge zum Umbau der bestehenden Ingenieurschulen HTL und Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) in Hochschulinstitutionen, die europäischen Ansprüchen genügen, zu leisten. Nach dieser in den Kreisen der Politik und Wirtschaft äusserst positiv wahrgenommenen Phase des Umbaus wird es Zeit, über die Probleme nachzudenken, welche die weitere Gestaltung des schweizerischen Bildungswesens betreffen. Leider sind viele Fragen noch kaum je angesprochen worden, weil sie auch unangenehme Aspekte beinhalten.
2. Noch selten wird die weitere Gesamtentwicklung des schweizerischen Berufsbildungssystems diskutiert. Im Vordergrund steht unter anderem die Frage der Abgrenzung der höheren Fach- und Berufsausbildung zu den Fachhochschulen. Heute besteht eine Tendenz, die in der Schweiz bewährten höheren Fach- und Berufslehrgänge in Fachhochschulstudiengänge umzubauen, weil immer mehr Berufsverbände glauben, ein «höherer» Titel würde bessere Berufschancen schaffen. Die Folge davon ist zwangsläufig eine gewisse Verakademisierung dieser Ausbildung, was zur Folge haben kann, dass einerseits praktisch gut ausgewiesene mittlere Kaderpositionen nicht mehr durch zielgerichtet darauf ausgebildete Leute besetzt werden können, und andererseits die Definition des Auftrages der Fachhochschulen noch schwieriger wird.
3. Die gesetzliche Definition des Auftrages der Fachhochschule entpuppt sich immer mehr zu einem Problem. Die ihr vom Gesetzgeber vorgegebene Zielsetzung der angewandten Forschung (als Abgrenzung zur Universität, der die Grundlagenforschung obliegt) erweist sich als kritisch. Zunächst ist es in verschiedenen Wissenschaften alles andere als einfach, Grundlagen- und Anwendungsforschung klar zu unterscheiden, denn erfolgreiche Anwendungsforschung beflügelt die Grundlagenforschung. Deshalb ist damit zu rechnen, dass sich die besten Studiengänge an Fachhochschulen bald einmal auch in der Grundlagenforschung profilieren wollen. Dazu kommt eine Entwicklung aus den Vereinigten Staaten, die sehr schnell Eingang in Europa gefunden hat. Für eine Karriere im Hochschulwesen zählen immer ausgeprägter Forschungsleistungen, die anhand von Artikeln in internationalen wissenschaftlichen Fachzeitschriften beurteilt werden. Deshalb werden sich verständlicherweise viele Dozierende an Fachhochschulen auf diese Tätigkeit konzentrieren, zumal immer mehr universitäre Privatdozenten, denen vornehmlich aus finanziellen Gründen keine Stellen an Universitäten zur Verfügung stehen, eine volle Tätigkeit an Fachhochschulen aufnehmen. Dadurch vermischen sich die Arbeitsbereiche von Universitäten und Fachhochschulen noch mehr, und Nachwuchsforschende könnten in ihrem wissenschaftlichen Streben die Lehre vernachlässigen, wodurch eine grosse Stärke der früheren HTL- und HWV-Schulen, nämlich eine sehr gute Lehre, welche in bester Weise auf mittlere, stärker praxisorientierte Berufspositionen vorbereitet, verloren gehen könnte. Aus meiner Sicht wird es eine der wichtigsten Aufgaben der Fachhochschulen sein zu verhindern, dass die Lehre infolge eines wenig definierten Forschungsbemühens immer mehr vernachlässigt wird.



- 
4. Ob diese Entwicklungstendenzen zu durchbrechen sind, ist fraglich. Es wird nie gelingen, anwendungsorientierte und Grundlagenforschung genau zu definieren, und der beachtenswerte Forscherwille vieler Dozierender an Fachhochschulen ist anzuerkennen. Deshalb ist in Zukunft eher mit einem Wettbewerb zwischen Universitäten und Fachhochschulen zu rechnen, in welchem es auf beiden Seiten Gewinner und Verlierer gibt. Dieser Wettbewerb ist für ein Land und junge Leute so lange nicht schädlich, als er mit gleichen Ellen ausgetragen wird. Wenn nun aber Engpässe bei den Staatsfinanzen zu immer mehr – und fälschlicherweise linearen – Kürzungen von Staatsbeiträgen führen, so ist mit einer generellen Niveausenkung der Hochschulbildung zu rechnen. Die Gefahr der linearen Budgetsenkung wird umso grösser, je zersplitterter das Hochschulwesen wird. Deshalb muss in unserem kleinen Land bildungspolitisch mit einer grossen Dringlichkeit an einer weiteren Konzentration der Studiengänge gearbeitet und gegen die Tendenz des Umbaus höherer Fachausbildungen in Fachhochschulstudiengänge gearbeitet werden, zumal auch – mindestens kurzfristig – nicht beliebig viel Lehr- und Forschungspersonal für Fachhochschulen verfügbar ist.
  5. Aus dieser Sicht sind auch die Absichten, die Zahl akkreditierter Master-Studiengänge zu beschränken, vertretbar. Der Personal- und Finanzmangel erlaubt es nicht, beliebig viele Masterstudiengänge aufzubauen. Andernfalls kommt es zu Qualitätseinbussen, welche letztlich den erfolgreichen Fachhochschulen im Wettbewerb mit den Universitäten zum Nachteil gereichen. Weniger ist oft mehr. Und wenn sich die Bachelorstudiengänge auf eine gute Lehre mit einem – etwas bescheideneren – forschenden Lernen an Alltagsproblemen von Wirtschaft und Technik mit dem Ziel einer guten Vorbereitung auf mittlere Kaderpositionen beschränken, so profilieren sie sich besser und leisten sowohl für die Volkswirtschaft als auch für die jungen Leute mehr, als wenn sie sich aufgrund einer immer breiteren Basis von Studierenden auf MBA- und MSC-Studiengänge konzentrieren, bei denen letztlich der Titel wichtiger ist als die Substanz.



Bund und Kantone planen für das Jahr 2011 einen umfassenden tertiären Bildungsraum Schweiz unter der Bezeichnung Hochschullandschaft Schweiz. Ziel des ambitionierten Projektes ist es, die Qualität und Effizienz von Lehre und Forschung zu steigern und den Hochschulplatz Schweiz zu stärken. Mittel dazu sind die Profilbildung der Hochschulen, die Abstimmung der Leistungsangebote und die Beseitigung von Doppelspurigkeiten. Neben den universitären Hochschulen werden die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen Teil der neuen Hochschullandschaft Schweiz sein.

Wie aber sollen nun Qualität und Effizienz im Hochschulsystem gesteigert werden? Das Projekt Hochschullandschaft Schweiz sieht die Schaffung eines politischen Koordinationsgremiums vor, welches die Hochschullandschaft mit der Finanzierung über Standardkosten und einer gesamtschweizerischen Planung koordinieren soll. Ob mit diesen Instrumenten das Ziel erreicht wird, ist jedoch ungewiss. Vielmehr ist zu befürchten, dass eine zentrale Steuerung über Ressourcen die Autonomie der Hochschulen beschneiden und die Qualität nach unten nivellieren wird.

Der Wissenschaftsbetrieb kennt weltweit gültige Regeln, um Qualität und Effizienz in Lehre, Forschung und Dienstleistung zu beurteilen. Regulierendes Prinzip ist der Wettbewerb – Infrastruktur, Arbeitsbedingungen und Renommee sind entscheidend für den Erfolg bei der Rekrutierung von Professorinnen und Professoren sowie von Doktorierenden, die Qualität der Lehre entscheidet über den Erfolg bei der Rekrutierung von Studierenden, die Qualität und Effizienz der Forschung sind ausschlaggebend für die Akquisition von Forschungsmitteln und Dienstleistungsaufträgen sowie für die Platzierung von Publikationen. Greift die Politik aus regionalen und/oder sektoriellen Interessen in diesen Wettbewerb ein, hat das Folgen für die Qualität und die Effizienz des Hochschulsystems. Die Politik – der Hochschulträger – soll durchaus die Anforderungen an die Hochschule in einem Leistungsauftrag formulieren. Es ist für die Qualität und Effizienz jedoch von absoluter Wichtigkeit, dass die Umsetzung mit der grösstmöglichen Autonomie, unbehindert von zentralen Eingriffen, erfolgen kann. Die Politik darf sich weder in das Tagesgeschäft noch in die akademische Planung der Hochschule einmischen. Sind Autonomie und Wettbewerb gegeben, ergeben sich die klare Profilierung sowie die Abstimmung der Leistungsangebote von alleine.

Dasselbe Prinzip gilt für die Fachhochschulen, denn in der zukünftigen Hochschullandschaft müssen für alle Hochschulen die gleichen Spielregeln gelten. Nur wenn Fachhochschulen und universitäre Hochschulen über die gleiche Autonomie verfügen und sich demselben Wettbewerb stellen, können sich beide Typen von Hochschulen nachhaltig und im internationalen Kontext auch erfolgreich weiterentwickeln.

Im Wesentlichen sind zwei Schlussfolgerungen zu ziehen: Wie auch immer die öffentliche Hand in der zukünftigen Hochschullandschaft die Hochschulen finanzieren wird, für Fachhochschulen und universitäre Hochschulen müssen die gleichen Regeln gelten. Die Fachhochschulen diesem Wettbewerb zu entziehen, hiesse deren Entwicklung längerfristig zu gefährden. Der zweite Aspekt betrifft die absolute Durchlässigkeit der Studiengänge. Hier sind die universitären Hochschulen angesprochen: Die Zulassung zum Masterstudium darf nicht vom Hochschultyp abhängig gemacht werden, sondern einzig von der Leistung. Wir sollten von Diplomen als Voraussetzung für ein Studium Abschied nehmen. Wenn beim Übertritt von der einen Ausbildungsstätte in die andere generell das Aufnahmeprüfungsprinzip gälte, wären alle Qualitätsdiskussionen überflüssig. Die aufnehmende Hochschule (sei es Universität oder Fachhochschule) würde diese für ihre Bedürfnisse festlegen. Wo jemand sein Wissen erworben hat, spielt dann überhaupt keine Rolle. Was zählt, ist das Wissen, die Fähigkeit und nichts anderes.

## Prägend für die Fachhochschulen ist die «Nähe zur Berufsbildung».

Bruno Weber-Gobet, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Bildungspolitik Travail.Suisse; Mitglied der Eidgenössischen Fachhochschulkommission



Die Fachhochschulen sind noch jung, 2006 werden sie erst neun Jahre alt. Trotzdem haben sie in dieser kurzen Zeitspanne schon viele Veränderungen erfahren. Zuerst erlebten sie den rasanten Aufbau des Systems. Gegenwärtig laufen der Umbau aufgrund der Bologna-Reform und die Anpassung an das revidierte Fachhochschulgesetz ab. In naher Zukunft wird die geplante Verfassungsänderung und das neue Hochschulrahmengesetz von ihnen Anpassungsleistungen verlangen. Bei all diesen Veränderungen stellt sich immer wieder die Frage: Stärkt oder schwächt das die Fachhochschulen?

Die Fachhochschulen sind in zwei Welten zu Hause. Als Hochschulen gehören sie zu der Hochschul-Landschaft, als Fachhochschulen zur Berufsbildung. Der Slogan «gleichwertig, aber andersartig» bringt diesen Sachverhalt prägnant zum Ausdruck. Sie sind zwar Hochschulen (= gleichwertig zu den Universitäten und den ETH), aber andersartig (= Umfeld Berufsbildung). Für sie ist daher die «Nähe zur Berufsbildung» prägend und in allen Veränderungsprozessen als wichtiges Kriterium zu beachten.

Was bringt nun diesbezüglich der neue Bildungsrahmenartikel in der Bundesverfassung (Abstimmung 21. Mai 2006)? Es lässt sich nicht übersehen, dass der neue Verfassungstext die Gefahr in sich birgt, dass die Fachhochschulen die Nähe zur Berufsbildung verlieren, wenn man nicht aufpasst:

- Erstens werden die Fachhochschulen in der neuen Verfassung nicht mehr unter die Berufsbildung, sondern unter die Hochschulen subsumiert.
- Zweitens ist die Wirtschaft (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite) im neuen Steuerungsorgan nicht mehr vertreten. Die Vertretung der Wirtschaft sei systemwidrig, wie ein Bericht der Planungsgruppe festhält. Dazu ist zu sagen: Die Systemwidrigkeit mag für die Tradition der Universitäten gelten, nicht aber für die Fachhochschulen.
- Drittens wird die institutionelle Unterscheidung zwischen Fachhochschulen und Universitäten/ETH eingeebnet. Bisher bestanden zwischen den Fachhochschulen und den Universitäten/ETH verschiedene institutionelle Unterschiede: andere Verfassungsgrundlage, unterschiedliche Gesetze, unterschiedliche Departemente, unterschiedliche Bundesämter, unterschiedliche Führungsorgane. Das verschwindet mit der Verfassungsänderung.

All die Veränderungen können dazu führen, dass die Fachhochschulen den anderen Hochschulen ähnlicher werden und die Nähe zur Berufsbildung verlieren. Die Schweiz braucht aber nicht die Gleichartigkeit der Fachhochschulen zu den anderen Hochschulen, sondern ihre Andersartigkeit. Es ist daher nach Meinung von Travail.Suisse ernsthaft zu fragen, wie beim Aufbau der Hochschullandschaft die Andersartigkeit gestützt und gestärkt werden kann. Aus dem gegenwärtigen Projekt ist das nicht zu erkennen.

## Eintritt der Fachhochschulen in grössere Bildungslandschaften **Pupillenerweiterungen**

Prof. Dr. Hans Zbinden, Pädagoge und Bildungspolitiker,  
Fachhochschule Nordwestschweiz



Wenn sich unsere Pupillen beim Eintritt in grössere Räume automatisch dem veränderten Lichteinfall anpassen, ist das Reflex. Ob sich dies – im übertragenen Sinn – auch für das Selbstverständnis der Fachhochschulen sagen lässt, muss sich erst noch weisen: Bei ihrer Mitwirkung in der Hochschullandschaft Schweiz zum einen. Und bei ihrem zukünftigen Wirken in einem europaweit koordinierten Bildungsraum dazu. Die ständige Ausdehnung der bisherigen Wahrnehmungs- und Handlungsfelder stellt die bisher vorwiegend regional operierenden Fachhochschulen nicht nur vor neue Fragen. Sie erfordert von ihnen auch eine erweiterte Verantwortung. In vierfacher Weise: geographisch, systemisch, historisch und bildungsbegrifflich.

### **Wir gehen nicht nach Europa – Europa kommt zu uns**

Im Vorgang des internationalen Zusammenwachsens und schnellen Wandels wird ein Manko unseres Bildungswesens offensichtlich: Seine starke Aufsplitterung in Regionen, Kantone, Trägerschaften, Stufen und Bereiche verführt diese Teile zu ausgeprägter Selbstbezogenheit. Diese Egozentrik wiederum erschwert ein Denken und Handeln im Sinne eines umfassenderen und übergeordneten Ganzen – mit übergeordneten Zielen, gemeinsamer Strategie oder effektiver Gesamtsteuerung.

Unter diesen Umständen ist der Plan einer kantonsübergreifenden Hochschullandschaft Schweiz einerseits eine Pionierleistung. Relativiert allerdings durch den Umstand, dass dieses Zusammengehen der Hochschulen nicht etwa Ergebnis einer binnenschweizerischen Analyse oder gar eines prospektiven helvetischen Neuentwurfs ist. Vielmehr ist sie die unausweichliche Antwort auf eine rasch wachsende internationale Hochschullandschaft. Zugleich aber macht sie auf die bedenkliche Bedeutungszunahme des passiven autonomen Nachvollzugs externer Bildungsentwicklungen aufmerksam.

Mit der Hochschuldeklaration von Bologna und ihren Nachfolgekongressen verfolgt Europa konsequent die Vision eines europäischen Hochschulraums. Dieses Grossprojekt ist mittlerweile selbst Teil eines noch umfassenderen europäischen Bildungsvorhabens geworden: Denn seit dem Bildungs- und Beschäftigungsgipfel des Europäischen Rates von Lissabon 2000 wird nichts weniger als der «wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt» angestrebt. Ihm zu Diensten stehen dabei ein europaweit koordinierter «Bildungsraum der allgemeinen und beruflichen Bildung». Und ein gemeinsames Arbeitsprogramm aller europäischen Bildungsminister/-innen.

Vorderhand allerdings ohne die politisch abseits stehende Schweiz. Um bildungsmässig nicht abgekoppelt zu werden, fährt sie teilweise mit – in einer Art «Bildungsseitenwagen». Etwa als diskrete Mitunterzeichnerin von Deklarationen, als Teilnehmerin an Evaluationen, Entsenderin von Experten oder «stille Teilnehmerin» an Projekten.

### **Hochschullandschaft als Teil einer Bildungslandschaft**

Im Sinne der eingangs erwähnten Selbstbezogenheit fehlt der Hochschullandschaft Schweiz bis heute eine ausdrückliche Einordnung in das umfassende schweizerische Bildungswesen. Es ist in ihrem Selbstverständnis, ihrer Organisation oder in ihren Funktionen nicht erkennbar, dass sie sich als mitverantwortlicher Teil eines ganzheitlichen Bildungswesens definiert. Etwa mit Koordinations- und Kooperationsverpflichtungen gegenüber den vor- und nachgeschalteten Stufen (Sekundarstufen I, II, Volksschule und lebenslanges Lernen). Ausdrückliche schweizweite Abstimmung von Zielen und Programmen und systematische Konstruktionen von Passarellen fehlen. Im Zeitalter der zunehmend individualisierten und heterogener werdenden Bildungsbiographien wird diese vertikale Partnerschaft aller Bildungsstufen aber schlicht unerlässlich. So erstaunt es denn nicht, dass seit kurzem die Hochschulen und Mittelschulen im Kanton Zürich enger zusammenarbeiten. So schaffen sie zum Beispiel mehr Konsens in den Zielvorstellungen – etwa über die Studierfähigkeit der Bildungsinteressierten.

### **Mehr Autonomie – mehr Verantwortung: Ein Blick in die Hochschulgeschichte**

Bei der Ausgestaltung der zukünftigen Hochschullandschaft spielt auch die Frage der Hochschulautonomie eine Rolle. Denn wo eine deregulierte öffentliche Aufgabe von einem autonomeren Träger erbracht wird, braucht es gleichzeitig eine Re-Regulierung zur Wahrung der öffentlichen Interessen. Wie die lange Geschichte der Hochschulen zeigt, bestand ständig ein Widerstreit zwischen der universellen und freiheitlichen Wissenschaftskultur der Hochschulen und den partikulären Interessen von dominierenden gesellschaftlichen Institutionen. So versuchten einflussreiche Gesellschaftskreise – von der Kirche, über den Staat, die Medien bis hin zur heutigen Wirtschaft – immer wieder, die Hochschulen für ihre Dienste einzuspannen. Deshalb darf die von den Hochschulen heute dem Staat abgerungene Autonomie nicht gleichzeitig wieder wirtschaftlichen Interessen hintenangestellt werden. Gerade im Zeitalter der grenzenlosen wissenschaftlichen und technischen Möglichkeiten haben sich die Hochschulen wieder stärker als mitverantwortliche Teile von Kultur und Gesellschaft zu erkennen. Und sich so zu verpflichten – bei mehr Freiräumen für Zielsetzungen, Finanzen, Personal und Organisation – entsprechend auch mehr Verantwortung gegenüber dem Wohl der Gemeinschaft zu übernehmen.

### **Von Studierenden als Bürger – Bildung ist mehr als Ausbildung – auch in Fachhochschulen**

Im Gegensatz zu den Universitäten mit ihrer langen humanistischen und breiten fachlichen Tradition sind die Fachhochschulen Kinder der jüngsten Zeit. Sie entstanden bei uns erst, als ein Ökonomisierungs- und Internationalisierungsschub (EWR-Debatte) eine Mobilisierung neuer und praxisorientierter Studierendenkreise auch bei uns erforderte. Mit der Bologna-Deklaration hat sich die damals eingeleitete Ausbildungszentrierung der ehemals universalen Hochschulbildung weiter verstärkt.

Mit Blick auf die menschlichen und sozialen Herausforderungen der Zukunft tun deshalb die Fachhochschulen gut daran, ihren Fokus auf eine allgemeinbildende Erweiterung der praxisorientierten Ausbildung hin zu richten. Im Sinne einer Bildung für Menschen und Bürger/-innen. Beispielsweise durch eine Hochschulbildung im Sinne einer Weltorientierung, durch die Einbettung des Studiums in eine wert- und geschichtsbewusste, zukunftsverantwortliche Hochschulgemeinschaft und durch die dialogische Entwicklung und Pflege einer Hochschulkultur im Geist der Aufklärung. Oder kurz: durch eine Hochschul-Pupillenerweiterung!



### **Wie wird die Qualität und Effizienz im Hochschulsystem gesteigert? Wie bleibt es international wettbewerbsfähig?**

Nach 30-jähriger Vorgeschichte ist es dem Parlament Ende 2005 gelungen, den Bildungsrahmenartikel unter Dach und Fach zu bringen. Wird er im Mai 2006 von Volk und Ständen gutgeheissen, verfügt der Bildungs- und Forschungsraum Schweiz über eine zukunftsgerichtete Basis, die seine internationale Wettbewerbsfähigkeit sichert und der Bevölkerung die Mobilität erleichtert. Ziel des neuen Bildungsrahmenartikels ist die Schaffung eines kohärenten, qualitativ hoch stehenden Bildungsraums Schweiz. Er verpflichtet Bund und Kantone zur Koordination und Zusammenarbeit im gesamten Bildungsbereich. Ein bedeutender Bestandteil der Vorlage ist der Hochschulartikel, der neu alle Hochschultypen umfasst. Mit dem neuen Artikel haben wir die Grundlagen für eine starke, gesamtschweizerisch konzipierte Führung des gesamten Hochschulbereichs, für eine transparente Finanzierung und für eine verbesserte Aufgabenteilung, insbesondere in kostenintensiven Bereichen, geschaffen. Die Leitungs- und Koordinationsaufgaben auf nationaler Ebene sollen in Zukunft von neu zu errichtenden Organen wahrgenommen werden. Dank der neuen Kooperations- und Koordinationsformen werden die Effizienz und die Qualität im Hochschulbereich gesteigert und unser Land und sein Bildungssystem bleiben international konkurrenzfähig.

### **Wie wird sichergestellt, dass das Profil der Fachhochschulen nachhaltig bestehen bleibt?**

Die künftige Vision des Hochschulraums Schweiz beinhaltet die partnerschaftliche Steuerung durch Bund und Kantone über gemeinsame Organe und Instrumente. Gleichzeitig will sie allen Hochschulen weitestgehende Autonomie gewähren. Ich erachte es als äusserst wichtig, dass gerade im Fachhochschulbereich am bisher Erreichten festgehalten wird. Die Andersartigkeit der Fachhochschulen, zu der sich das Parlament zuletzt bei der Teilrevision des Fachhochschulgesetzes ausdrücklich bekannt hat, muss auch in der künftigen Hochschullandschaft Schweiz Bestand haben. Darin sollten sich Bund und Kantone bei der Ausarbeitung der notwendigen Ausführungserlasse einig sein. Umgekehrt sind auch die Fachhochschulen aufgerufen, ihr Profil nicht zu verwässern und die Praxisnähe als besonderen Pluspunkt beizubehalten.

### **Welchen Stellenwert messen Sie den privaten Hochschulträgern in der Schweiz bei?**

Autonomie und Wettbewerb unter den Hochschulen sind förderlich für die Qualität des Gesamtsystems. Dazu gehört auch die Möglichkeit, dass private Träger wie die Kalaidos Fachhochschule sich in der Hochschullandschaft Schweiz positionieren können, sofern sie die Anforderungen erfüllen. Dies könnte beispielsweise durch die Einführung von allgemeinen Genehmigungs- oder Akkreditierungspflichten sichergestellt werden. In diesem Sinne sind private Hochschulen (ob Universitäten oder Fachhochschulen) willkommen als belebende und bereichernde Elemente in der schweizerischen Hochschullandschaft. Ich setze mich dafür ein, dass sich private Hochschulen, die die notwendigen Voraussetzungen mitbringen, auch in der neu geordneten Hochschullandschaft positionieren und weiterentwickeln können.



**Wie wird die Qualität und die Effizienz im Hochschulwesen gesteigert? Wie bleibt es international wettbewerbsfähig? Und im Besonderen: Was müssen die Fachhochschulen tun, damit sie international wettbewerbsfähig werden?**

Die Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulwesens ist vor allem eine Frage der Reputation. Im universitär-akademischen Bereich trägt daher vor allem die Forschung zur Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule bei. Damit besteht ein bedeutender Unterschied zu den Fachhochschulen, bei denen die Forschung zwar auch zum Leistungsportfolio gehört, gegenüber der Kernaufgabe der «Lehre» jedoch deutlich weniger prioritär ist. In der Qualität der Lehre sind Hochschulen aber eindeutig schwieriger untereinander zu vergleichen als über den Forschungsoutput. Die am häufigsten benutzte und wohl auch beste Näherungsgrenze für die Qualität der Ausbildung einer Hochschule dürfte deshalb der Arbeitsmarkterfolg ihrer Absolvent/-innen sein. Dieser Erfolg bezieht sich jedoch auf die Bedürfnisse eines relativ lokalen Arbeitsmarktes, was die internationale Vergleichbarkeit gleich wieder relativiert. Berücksichtigt man diesen Umstand, stellt sich deshalb die vielleicht ketzerische Frage, inwiefern Fachhochschulen überhaupt international wettbewerbsfähig sein müssen.

**Wie verhindert man, dass Fachhochschulen sich minderwertig entwickeln? Wie beurteilen Sie diese Gefahr? Wie wird sichergestellt, dass das Profil der Fachhochschulen nachhaltig bestehen bleibt?**

Wettbewerb, Wettbewerb, Wettbewerb! Die Fachhochschulen müssen sowohl untereinander als auch gegenüber anderen Hochschultypen im Wettbewerb stehen können, dann wird einem Absinken der Qualität der Fachhochschule am effektivsten vorgebeugt. Damit dieser Wettbewerb spielen kann, bedarf es einerseits einer viel grösseren geographischen Mobilität der Studierenden. Diese müssten gezielt durch Mobilitätsstipendien befähigt werden, sich nicht aus finanziellen Gründen mit der am nächsten liegenden Hochschule begnügen zu müssen. Hier besteht Handlungsbedarf, denn die tiefe Mobilität schweizerischer Studierender erlaubt es den Hochschulen zu gut, sich wie Monopolisten zu verhalten. Gleiches gilt für die Mobilität der Studierenden zwischen den verschiedenen Hochschultypen. Nur eine grösstmögliche Flexibilität in der Handhabung der Passerellen wird auch einen wirkungsvollen Wettbewerb zwischen den Hochschultypen garantieren.

**Welchen Stellenwert messen Sie den privaten Hochschulträgern in der Schweiz zu?**

Grundsätzlich sollte die Frage des Trägers einer Hochschule nicht über die Qualität der Bildungsleistung bestimmen. Gelingt es aber einem privaten Träger, ein Hochschulangebot zu schaffen, welches am Markt besteht, dann trägt dies nur zur Vitalität der Bildungslandschaft Schweiz bei, von dem die Studierenden auch an den öffentlichen Hochschulen profitieren. Private Hochschulen können somit der Garant dafür sein, dass der Wettbewerb zwischen den Hochschulen auch tatsächlich spielt!

### März

Die **höheren Fachschulen** werden mit der in Kraft getretenen Verordnung über die «Mindestanforderungen an Bildungsgänge von höheren Fachschulen» besser positioniert.

### April

Der Bundesrat genehmigte die **erste eigenständige Fachhochschule mit privatrechtlicher Trägerschaft**. Die Kalaidos Fachhochschule erfüllt nach Ansicht des Bundesrates die gesetzlichen Anforderungen zur Führung einer Fachhochschule.

Im April wurde die **Schweizerische Koordinationskonferenz Weiterbildung (SKW)** gegründet. Dieses Gremium bearbeitet Weiterbildungsfragen und begleitet die Vorbereitung und Umsetzung von Regelungen im Weiterbildungsbereich. Dabei strebt die SKW eine enge Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Forschung, Anbietern und Organisationen der Sozialpartner an.

### Mai

Lancierung des **Europäischen Jahres der politischen Bildung** und des Demokratie-Lernens in der Schweiz. «Demokratie lernen und leben», so lautet der Slogan des «European Year of Citizenship through Education». Ziel des vom Europarat ausgerufenen Aktionsjahres 2005 ist es, in den Mitgliedstaaten Aktivitäten und Massnahmen zur demokratiepolitischen Bildung zu fördern.

Zum ersten Mal wird in der **Schweiz mit PISA 2003 ein Vergleich der Schülerleistungen zwischen 12 Kantonen** und dem Fürstentum Liechtenstein möglich und durch die EDK publiziert. In allen vier getesteten Bereichen über dem Schweizer Durchschnitt liegen die Kantone Freiburg, St. Gallen, Thurgau und Wallis.

### Jahrestagung Berufsbildung

Das BBT informiert im Rahmen seiner Jahrestagung über den Kopenhagenprozess, der von der Europäischen Kommission im Rahmen der Strategie von Lissabon lanciert wurde. Ziel ist es, die europäischen Bildungssysteme untereinander vergleichbar zu machen und damit die Mobilität auf dem europäischen Arbeitsmarkt zu erhöhen.

### Juni

Die Schweiz wird zum zweiten Mal hintereinander Beste der Nationen im Rahmen der **Berufsweltmeisterschaften in Helsinki**. Das 36-köpfige Team gewinnt 20 Medaillen.

### August

Per 1. August 2005 wird die **deutsche Rechtschreibung** verbindlich.

### September

Am Europäischen Tag der Sprachen (26. September 2005) lanciert die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren das **Sprachenportfolio II für Kinder und Jugendliche**. Sie stärkt damit ihre Strategie für einen besseren Sprachenunterricht in der Schweiz.

Der Bundesrat verabschiedet am 14. September die neue Verordnung zum **Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung**, das per 1. Januar 2007 eine eigene Rechtspersönlichkeit erlangen wird.

### Oktober

Das **revidierte Fachhochschulgesetz** tritt per 5. Oktober 2005 in Kraft.

Der Bundesrat veröffentlicht den **Bericht zur nachfrageorientierten Weiterbildungsfinanzierung**.

### November

**Dritter Tag der Berufsbildung** mit Bundespräsident Joseph Deiss in Luzern; Bundesrat Deiss führte mit rund 20 Personen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung erstmals eine **nationale Lehrstellenkonferenz** durch, die ein Massnahmenpaket zur Verbesserung der Situation auf dem Lehrstellenmarkt verabschiedet hat.

Der Bundesrat definiert die Leitlinie der Reform der neuen **Schweizer Hochschulpolitik** ab dem Jahr 2008. Es wird ein Gesetzesentwurf erarbeitet, der auf einer verfassungsrechtlich solide verankerten Basis den gesamten Hochschulbereich (ETH, kantonale Universitäten, Fachhochschulen) einheitlich regeln soll. Ziel ist die Stärkung des Hochschulplatzes Schweiz.

Der ETH-Tag beschliesst das Jubiläum **«150 Jahre ETH Zürich»**. Er stand im Zeichen des Jubiläumsmottos «Welcome Tomorrow».

### Dezember

Das Parlament verabschiedet den **neuen Bildungsrahmenartikel**. Die Volksabstimmung ist auf den 21. Mai 2006 angesetzt.





## MBO-Holding

- Entrepreneurial
- Full-Range-Management
- Personal-Ownership

- Charakteristika
- Vorteile
- Nachteile

- Merkmale
- Vorteile
- Nachteile



### Lernstudio

Das Lernstudio ist der kompetente Partner für die Primar- und Sekundarstufe I. Es begleitet Schülerinnen und Schüler sowie Eltern während der gesamten Volksschulbildung (Schulberatung, Tagesschulen, Förderunterricht). Für die Stufe Gymnasium bietet das Lernstudio Nachhilfeunterricht, Ferienkurse und individuelle Schulungen an. Interessierten Eltern steht mit dem «Lernstudio Junior» eine zweisprachige Tagesschule (Deutsch/Englisch) für Kinder ab drei Jahren bis zur sechsten Klasse offen. Das Lernstudio wurde 1966 von Robert Stiefel gegründet und gehört seit 1995 zu Kalaidos. Schulhäuser befinden sich in Winterthur, Zürich und Chur.

Leitung: Franz Grandits Curti

Lernstudio Zürich  
Freiestrasse 122  
8032 Zürich

T 044 382 90 00  
F 044 382 90 10  
www.lernstudio.ch  
info@lernstudio.ch

### Minerva Schulen

### Minerva Basel

Die Minerva Schulen Basel sind die führende Privatschule in der Region Nordwestschweiz. Tradition und Innovation prägen die über 100-jährige Geschichte der Minerva. Das Angebot umfasst einen Frühkindergarten, eine Basisstufe, eine Primarschule, eine Realschule, eine Sekundarschule mit Progymnasium sowie eine Maturitätsschule für Jugendliche und Erwachsene. Die SIS Swiss International School at Minerva Schulen Basel schliesslich besteht aus einer Preschool sowie einem 12 Jahrgangsstufen umfassenden Schulprogramm, das mit dem International Baccalaureate Diploma (IB) abgeschlossen werden kann. Die eigene Persönlichkeit zu entfalten, Lebensfreude und Leistungsbereitschaft zu verbinden sowie Sozialkompetenz zu entwickeln sind vorrangige Ziele an den Minerva Schulen. Die staatlich anerkannte Schule gehört seit Anfang 2002 zur Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz.

Leitung: Sigi Schwob

Minerva Schulen  
Steinentorstrasse 30  
4051 Basel

T 061 281 70 30  
F 061 281 70 03  
www.minerva-schulen.ch  
info@minerva-schulen.ch



### AKAD College

Das AKAD College begleitet Personen auf dem zweiten Bildungsweg zur Matura. Es verzeichnet während Jahrzehnten regelmässig überdurchschnittlich hohe Prüfungserfolge. Je nach Möglichkeiten wählen die Studierenden den Weg des begleiteten Selbststudiums, des Selbststudiums kombiniert mit Präsenzunterricht oder die Halbtageschule, welche besonders schnell zur Hochschulreife führt. Diese Flexibilität im Studiengang kommt vor allem auch Studierenden mit individuellen Anliegen (z.B. Spitzensportlern, Gymnasiasten mit speziellen Begabungen usw.) entgegen und ermöglicht die Erlangung der Maturität auf ihrem persönlichen Weg. Spezifische Vorbereitungskurse für die Aufnahmeprüfungen an Universitäten, Fachhochschulen oder höhere Fachschulen ergänzen das Angebot, insbesondere die Passerelle von der Berufsmaturität an die Universität. AKAD wurde 1956 von Herbert Maissen und Juan Meier gegründet.

Leitung: Dr. Linus Thali

AKAD College  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 31 31  
F 044 307 32 14  
www.akad.ch/college  
college@akad.ch



### AKAD Profession

AKAD Profession in Aarau, Basel, Bern, Luzern und Zürich steht im Dienste der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Als einzige Schule der Schweiz kennt AKAD Profession differenzierte Lehrgangsmodele, welche die individuellen Bedürfnisse der Lernenden berücksichtigen und auf die unterschiedlichen Lebensumstände ausgerichtet sind. Dieses einzigartige Angebot richtet sich an Schulabgänger und an Erwachsene. Einen Schwerpunkt bildet die kaufmännische Grundbildung: Die Handelsschulen bieten ein modular aufgebautes kaufmännisches Ausbildungssystem mit anerkannten Abschlüssen: Lehrgänge zu Diplomen des VSH, der Hotel-Handelsschule hotelleriesuisse (Basel) sowie der kaufmännischen Berufsbildung mit Abschluss eidg. Fähigkeitszeugnis Kauffrau/Kaufmann: Diese kaufmännischen Grundqualifikationen können sowohl berufsbegleitend als auch teil- oder vollzeitlich erworben werden. AKAD Profession führt an ihren Standorten staatlich akkreditierte kaufmännische Berufsfachschulen. Ein einzigartiges Angebot von AKAD Profession ist die Vorbereitung auf die eidgenössische Berufsmaturität, die im Selbststudium, im Voll- oder Teilpensum erreicht werden kann. AKAD Profession ist eine der einzigen Schulen, die auf verschiedenen Wegen auf beinahe alle Berufsmaturitätsrichtungen vorbereitet (kaufmännisch, technisch, gesundheitlich/sozial, gestalterisch). An den staatlich anerkannten Abschlussprüfungen von AKAD Profession kann die eidgenössische Berufsmaturität «inhouse» erworben werden.

Leitung: Andreas Hösli

AKAD Profession  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 33 44  
F 044 307 32 23  
[www.akad.ch/profession](http://www.akad.ch/profession)  
[profession@akad.ch](mailto:profession@akad.ch)

### Stiftung arcoidis

Die Stiftung arcoidis ist ein Ausbildungs- und Lehrbetriebsverbund, der für die Praktikumsbetriebe, die Praktikanten und betrieblichen Ausbilder ein Dienstleistungsangebot für die Umsetzung der neuen kaufmännischen Grundbildung (NKG) im Betrieb erstellt. Mit der NKG bekommt die betriebliche Ausbildung einen grösseren Stellenwert. Durch die Einführung von neuen Prüfungselementen spielt die innerbetriebliche Ausbildungsplanung eine bedeutende Rolle. Die Stiftung arcoidis

- begleitet und unterstützt in Zusammenarbeit mit den Praktikumsbetreuerinnen und -betreuern der angeschlossenen Schulen die Praktikumsbetriebe bei der Umsetzung der NKG während der Praktikumszeit.
- bietet massgeschneiderte Schulungen an, mit dem Ziel die Berufsbildner/-innen optimal auf ihre neue Aufgabe vorzubereiten.
- führt die vier überbetrieblichen Kurse (üK) durch.
- gewährleistet die Qualitätssicherung der betrieblichen Prüfungselemente und verwaltet die Noten der betrieblichen Ausbildung.
- bereitet die Praktikanten auf die schriftliche und mündliche Prüfung vor.
- begleitet und coacht die Praktikanten während der betrieblichen Ausbildung.

Die Stiftung arcoidis engagiert sich auch in anderen Bereichen in der Weiterentwicklung der Berufsbildung Schweiz.

## arcoidis

Leitung: Claudia Zürcher

Stiftung arcoidis  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 31 40  
F 044 307 31 41  
[www.arcoidis.ch](http://www.arcoidis.ch)  
[info@arcoidis.ch](mailto:info@arcoidis.ch)

### Institut Minerva

Freude am Lernen. Das vermittelt das Institut Minerva seit 100 Jahren erfolgreich – mit seinen innovativen Lehr- und Lernmethoden. Das Bildungsangebot umfasst eine grosse Bandbreite, vom 10. Schuljahr über Handelsschule, Hotel-Handelsschule, Gymnasium und Berufsmaturität bis hin zum Informatik-College und zur Schule für Technische Kaufleute. Ihr Engagement für die Jugend unterstreicht die Minerva mit TALENTplus, der schulischen Betreuung von sportlich und künstlerisch begabten jungen Leuten. Das Institut Minerva führt neu unter dem Namen «SIS Swiss International School» ein bilinguales (englisch/deutsch) Langgymnasium, welches zu einer zweisprachigen Matura («Hausmatur») und/oder dem IB-Diplom führt. Auch im Kurzzeitgymnasium und in den Handelsschulen werden zweisprachige Lehrgänge angeboten. Mit diesen bilingualen Ausbildungsgängen trägt das Institut Minerva der zunehmenden Internationalisierung der Arbeitswelt Rechnung. Die Minerva Gruppe mit ihren beiden Standorten Zürich und Luzern gehört seit 1988 zu Kalaidos.

## MINERVA<sup>®</sup>

Leitung: Rodolfo Steingruber

Institut Minerva  
Scheuchzerstrasse 2  
8006 Zürich

T 044 368 40 20  
F 044 368 40 10  
www.institutminerva.ch  
info@minervazuerich.ch

### Limania Schulen

Die Limania Schulen führen Ausbildungszentren in Aarau und Baden. Sie haben sich als Handels- und Wirtschaftsfachschulen weit über den Aargau hinaus einen Namen gemacht. Die Limania Schulen wurden 1955 gegründet und sind seit 1994 Mitglied der Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz. Die kaufmännische Grundbildung bildet einen Schwerpunkt des Limania-Angebotes: Die Handelsschulen bieten ein modular aufgebautes kaufmännisches Ausbildungssystem mit schweizweit anerkannten Abschlüssen: von VSH-Diplomen bis zum eidg. Fähigkeitszeugnis Kauffrau/Kaufmann. Diese kaufmännischen Grundqualifikationen können sowohl berufsbegleitend als auch teil- oder vollzeitlich erworben werden. Die Limania Schulen sind staatlich akkreditierte kaufmännische Berufsfachschulen. Im IT-Bereich bildet die Limania als Fachschule auf den Berufsabschluss Informatiker/-in mit eidg. Fähigkeitszeugnis aus, bereitet aber auch auf Zertifikate von SIZ und ECDL vor. Weiter zum Angebot gehört eine breite Palette an professionellen Fortbildungen im kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Bereich. Speziell auf die Bedürfnisse der KMU ausgerichtet sind die Sachbearbeiter- und Kaderschulungen mit Fachdiplomen in den Bereichen Management, Personal, Marketing, Verkauf sowie die Lehrgänge zu eidgenössischen Fachausweisen (Techn. Kaufmann/-frau, Personalfachfrau/-mann usw.).

## LIMANIA Schulen

Leitung: Andreas Hösli

Limania Schulen  
Weite Gasse 16  
5402 Baden

T 056 222 56 33  
F 056 222 01 04  
www.limania.ch  
info@limania.ch

### Rischik Schulen

Die Rischik Schulen gehören seit 2003 mit den Standorten Bern und Burgdorf zu den privaten, vom Kanton Bern anerkannten Berufsfachschulen für die neue kaufmännische Grundbildung. In der Burgdorfer Schule sind nach dem Umbau im Sommer 2005 moderne und zweckmässig ausgebaute Räumlichkeiten entstanden. Die Rischik Schulen zählen zu den bekanntesten Bildungsanbietern des Espace Mittelland und der Agglomeration Bern. Die Rischik Schulen unterteilen das Bildungsangebot in vier Geschäftsfelder:

Der Bereich «rischik handel» umfasst die ein- und zweijährigen Handels- und Wirtschaftskurse, welche zum Ziel haben, die Bürofach- und Handelsdiplome VSH des Verbands Schweizerischer Handelsschulen nach erfolgreicher Prüfung abzugeben. Die Rischik Schulen führen die Kurs teilnehmenden in einem dreijährigen Lehrgang zum eidgenössischen Abschluss. Im Bereich «rischik berufsvorbereitung» wird eine speziell auf Schulabgänger ausgerichtete Ausbildung angeboten. Die Schwerpunkte liegen in der Vorbereitung auf gewerblich-technische, kaufmännische, Informatik-, Gesundheits- und Sozialberufe. Der Bildungsbereich «rischik kader» dient der Schulung angehender Kaderleute, welche nach erfolgreichem Berufsabschluss betriebs- und finanzwirtschaftliches Wissen vertiefen möchten. Viele der berufsspezifischen Kaderlehrgänge führen zu den eidgenössischen Abschlüssen. Der Bereich «rischik medical» offeriert medizinische Sachbearbeiter- und Terminologiekurse für die kaufmännisch-medizinischen Tätigkeiten in Spitälern, Kliniken, Versicherungsgesellschaften und Arztpraxen. Bildungsaufträge für Unternehmen und kantonale Institutionen ergänzen die Geschäftstätigkeit. Die Rischik Schulen sind 1941 gegründet worden und gehören seit 2001 zur Kalaidos Bildungsgruppe.

## rischik schulen

Leitung: Hans Peter Kipfer

Rischik Schulen Bern  
Genfergasse 8  
3011 Bern

T 031 312 91 29  
F 031 312 91 30  
www.rischik.ch  
info@rischik.ch

### Wirtschaftsinformatikschule Schweiz (Stiftung WISS)

Die Stiftung Wirtschaftsinformatikschule Schweiz WISS ist das führende Kompetenzzentrum in der Informatikbildung. Mit dem modular aufgebauten Bildungsangebot vermittelt die WISS fundiertes IT-Wissen, von der Berufslehre über berufsbegleitende, eidgenössische Abschlüsse bis auf Stufe höhere Fachschule. Auch Firmen können von der langjährigen Erfahrung mit massgeschneiderten Schulungen profitieren. Die Stiftung WISS entstand 1982 aus einem Impulsprogramm des Bundes. Seit dem 1. Juli 2002 ist sie Trägerin des Ausbildungsinstituts. Die Stiftung gehört zur Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz und unterrichtet an den acht Standorten Aarau, Basel, Bern, Kloten, Luzern, Schönbühl, St. Gallen und Zürich.



Leitung: Jean-Pierre A. Kousz

Wirtschaftsinformatikschule Schweiz  
(Stiftung WISS)  
Oberfeldstrasse 12a  
8302 Kloten

T 044 800 77 00  
F 044 800 77 15  
www.wiss.ch  
info@wiss.ch



### AKAD Banking+Finance

Die AKAD Banking+Finance wurde 2005 gegründet. Anlass dazu war der Auftrag der Schweizerischen Bankiervereinigung, gesamtschweizerisch eine Höhere Fachschule Bank und Finanz HFBF unter einem einheitlichen Qualitätsstandard einzuführen. Die Ausbildung richtet sich an Personen mit einer Grundbildung im Bankfach und soll die bisherigen Fachausweis- und Diplomprüfungen ersetzen. Unter der Leitung der Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz sind in der neuen Gesellschaft das Tessiner Institut Centro di Studi Bancari Lugano und die Westschweizer Institute IFBF Institut de formation bancaire et financière supérieure Lausanne und ISFB Institut Supérieur de Formation Bancaire Genève mitbeteiligt. Die Höhere Fachschule Bank und Finanz (HFBF) ist eine branchenspezifische, Banken-generische berufsbegleitende Ausbildung, die drei Jahre dauert. Die Absolventinnen und Absolventen erwerben fundierte theoretische und handlungsorientierte Qualifikationen in den Bereichen Bankwirtschaft, Kredit- und Anlagebereich inkl. Finanzplanung (Vorsorge, Versicherungen, Steuern), Banking Operations und Investment Banking, um im Bankalltag anspruchsvolle Aufgaben insbesondere im Kundenbereich tätigen zu können. Neben einer ausgeprägten Kundenfokussierung gehört ein Verständnis für Managementprozesse dazu. Start des ersten Studiengangs ist im September 2006 an acht Standorten in der gesamten Schweiz.

Leitung: Daniel Morf

AKAD Höhere Fachschule  
Banking und Finance AG  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 33 33

F 044 307 32 22

[www.akad.ch/banking+finance](http://www.akad.ch/banking+finance)  
[banking+finance@akad.ch](mailto:banking+finance@akad.ch)



### AKAD Business

AKAD Business ist die AKAD für Wirtschaft und Informatik. Die Kernkompetenz ist Aus- und Weiterbildung qualifizierter Spezialisten und Generalisten. Das vielfältige Angebot, mehrheitlich mit eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen als Zielsetzung, umfasst die Bereiche Finanz-, Rechnungs- und Treuhandwesen, Bank- und Versicherungswirtschaft, Personalmanagement, Organisation, Informatik sowie Marketing, Verkauf, Führung und Management. AKAD Business arbeitet mit der bewährten AKAD Methode, welche begleitetes Selbststudium mit Seminarunterricht optimal verknüpft. Ergänzend steht ein virtueller, auf Internet basierender Lernraum zur Verfügung, welcher orts- und zeitunabhängiges Lernen ermöglicht. Standorte von AKAD Business befinden sich in Basel, Bern, Luzern und Zürich.

Leitung: Eduard Suter

AKAD Business  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 33 33

F 044 307 32 22

[www.akad.ch/business](http://www.akad.ch/business)  
[business@akad.ch](mailto:business@akad.ch)

**AKAD Hochschule für Berufstätige  
PHW Hochschule Wirtschaft**

Die AKAD Hochschule für Berufstätige und die PHW Hochschule Wirtschaft sind Teilschulen der Kalaidos Fachhochschule. Beide Schulen bieten Studiengänge in Aus- und Weiterbildung mit zwei Unterrichtsmethoden an. In den Studiengängen der AKAD HfB wird begleitetes Selbststudium mit Seminarunterricht kombiniert, was eine hohe zeitliche Flexibilität ermöglicht. In der PHW-Variante besuchen die Studierenden regelmässigen Präsenzunterricht ab Studienbeginn in verschiedenen Zeitvarianten. Der Ausbildungsbereich umfasst die Diplomstudiengänge in Betriebsökonomie und Wirtschaftsinformatik. Seit Herbst 2005 gehören die Bologna-konformen Bachelor-Studiengänge (Bachelor of Arts in Business Administration und Bachelor of Arts in Business Information Technology) ebenfalls zum Angebot. Diese Bachelor-Ausbildungen lösen die heutigen Betriebsökonomie- bzw. Wirtschaftsinformatikstudiengänge ab. Die Weiterbildung umfasst einen deutsch- und englischsprachigen Bereich. Zu den deutschsprachigen Angeboten gehören Nachdiplom- und Executive Master (EMBA) Studiengänge mit acht Vertiefungsrichtungen, welche zum anerkannten Abschluss Executive Master of Business Administration FH führen. Die Vertiefungsrichtungen können auch als eigenständige Nachdiplomkurse besucht werden. Ergänzt wird der deutsche Weiterbildungsbereich mit den Nachdiplomkursen in Internationaler Rechnungslegung und Mehrwertsteuer. Die English Business Programs umfassen ein dreisemestriges Nachdiplomstudium sowie das zweisemestrige English Master Program (Executive MBA). Inhaber/-innen eines Executive MBA können als Zusatzqualifikation in London ein Zertifikat der Universität Cambridge im Bereich «International Marketing» erwerben.

Neben den Studiengängen betreiben die Hochschulen wie im Hochschul-auftrag vorgeschrieben angewandte Forschung und Entwicklung. Dieser Bereich realisiert Projekte mit Schwerpunkten in Bildungs-, Qualifikations-, Marketing- und Sozialforschung sowie Unternehmens- und Organisationsforschung. Zudem werden auch Dienstleistungen für Dritte angeboten.

Leitung: Erna Bivetti

AKAD Hochschule für Berufstätige  
PHW Hochschule Wirtschaft  
Hohlstrasse 535  
8048 Zürich

T 044 200 19 19  
F 044 200 19 33  
[www.akad-hfb.ch](http://www.akad-hfb.ch)  
[www.phw.info](http://www.phw.info)  
[fh@akad.ch](mailto:fh@akad.ch)  
[info@phw.info](mailto:info@phw.info)



### KS KADERSCHULEN

#### KS Kaderschulen

Die KS Kaderschulen in St. Gallen und Zürich sind seit 1995 eine vom Bundesrat anerkannte Höhere Fachschule für Wirtschaft (HFW) und gehören zu den führenden Vorbereitungsinstituten für eidgenössische Berufs- und Höhere Fachprüfungen in den Bereichen Marketing, Personal, Immobilien sowie für Technische Kaufleute. Mit über 400 Studierenden haben sich die KS Kaderschulen mit der HFW mittlerweile zu einem der grössten Anbieter der Schweiz entwickelt. Neu im Angebot sind Nachdiplomstudien auf Stufe Höhere Fachschule für Führungskräfte mit oder ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung. Im Rahmen der Handels- und Kaderkurse werden kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Ausbildungen im Halb- und Ganztagesprogramm wie auch als berufsbegleitende Varianten angeboten.

Leitung: Roland Gerber

KS Kaderschulen  
Lindenstrasse 139  
9016 St. Gallen

T 071 282 43 43  
F 071 282 43 44  
[www.kaderschulen.ch](http://www.kaderschulen.ch)  
[info@kaderschulen.ch](mailto:info@kaderschulen.ch)

Hochschule  
Gesundheit

### WE'G

#### WE'G Hochschule Gesundheit

Die WE'G Hochschule Gesundheit wurde Ende 2005 gegründet. Mit ihren Studiengängen, den Weiterbildungsangeboten, der angewandten Forschung und Entwicklung und den Dienstleistungen erfüllt sie den gesetzlichen Auftrag einer Fachhochschule. Im Herbst 2006 beginnen die Studiengänge in Pflegewissenschaft auf Bachelor- und auf Masterstufe, ab 2007 sind Weiterbildungsangebote geplant. Die Studiengänge sind berufsbegleitend. Mit ihrem modularen Aufbau bieten sie Flexibilität für Berufstätige, das Studium zeitlich den individuellen Bedürfnissen anzupassen. Die Zugänge zu den Studiengängen berücksichtigen bereits erworbene Qualifikationen. Je nach Vorbildung sind Höhereintritte möglich. Inhaltlich sind die Studiengänge generalistisch ausgerichtet. Die Studierenden setzen individuelle Schwerpunkte je nach ihrer Berufserfahrung und ihrer aktuellen Tätigkeit im Berufsfeld. Die Berufstätigkeit trägt bei zur Praxisnähe und unterstützt die Entwicklung der Pflegeexpertise. Der systematische Wissensaufbau erfolgt über problembasiertes Lernen (PBL) oder über selbstständige Literaturbearbeitung, unterstützt durch Leitprogramme. Vorlesungen vermitteln gezielt Inputs zu spezifischen Fachthemen. Projekte und Fallbearbeitungen stellen den Bezug zur Umsetzung in die Praxis her. Ausgewählte Fertigkeiten werden in Trainingselementen eingeübt. Begleitend dient die internetgestützte Lernplattform als Instrument für den Austausch von Materialien und die Vernetzung der Studierenden untereinander und mit den Dozierenden in den Phasen des Selbststudiums. Die Forschung und Entwicklung der Fachhochschule wird zwischen den Departementen koordiniert. Im Bereich der Pflege sind zwei Kompetenzzentren geplant, die mit ihren Profilen die Ausrichtung der Forschungsaktivitäten prägen und die Ausbildung der Studierenden unterstützen.

Leitung: Dr. Silvia Kübler

WE'G Hochschule Gesundheit  
Mühlemattstrasse 42  
5001 Aarau

T 062 837 58 90  
F 062 837 58 60  
[www.weg-fh.ch](http://www.weg-fh.ch)  
[info@weg-fh.ch](mailto:info@weg-fh.ch)





### AKAD Language+Culture

AKAD Language+Culture: seit 2002 die AKAD Schule für Sprachen und Interkulturelles. Das Angebot umfasst rund 200 Kurse und 17 Fremdsprachen. Es reicht vom bewährten Selbststudium über den klassischen Gruppenunterricht bis zum massgeschneiderten Privat-Training. Die Kursmodelle und Unterrichtsformen lassen sich frei kombinieren und garantieren maximale Flexibilität auf jedem Niveau. Culture Trainings ergänzen das Spektrum. Firmen, Institutionen und Privatpersonen profitieren bei AKAD Language+Culture von einem umfassenden Ausbildungsprogramm, professioneller Einstufung und kompetenter Beratung. Kurssekretariate befinden sich in Zürich-Flughafen und Zürich Oerlikon.

Leitung: Lynn Strebel

AKAD Language+Culture  
Balz-Zimmermann-Strasse 34  
8058 Zürich-Flughafen

T 043 812 33 33  
F 043 812 91 70  
[www.akad.ch/language+culture](http://www.akad.ch/language+culture)  
[language@akad.ch](mailto:language@akad.ch)

### Athemia

Athemia, ein Spin-off der AKAD Hochschule für Berufstätige und Kooperationspartnerin des Kalaidos Fachhochschulbereichs, ist die kompetente Bildungspartnerin namhafter Unternehmen und Institutionen. Ihre Kunden können auf die innovativen, nachhaltigen und praxisorientierten Qualifizierungen in den Bereichen Soft Skills, Kundenorientierung, Betriebswirtschaft, Projekt- und Arbeitsmethodik zählen. Die Stärke der Athemia liegt in der ganzheitlichen Entwicklung und Durchführung von massgeschneiderten innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungskonzepten, welche auch die Entwicklung und Einbindung unterstützender Lernmedien und -tools umfassen. Zum Dienstleistungsspektrum gehört auch der seit mehreren Jahren bewährte Seminar-Weiterbildungspool «UNIT», von dessen Dienstleistungen die rund 40 Mitgliederfirmen profitieren.

Leitung: Jürg Eggenberger

Athemia AG  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 33 77  
F 044 307 33 78  
[www.athemia.com](http://www.athemia.com)  
[info@athemia.com](mailto:info@athemia.com)



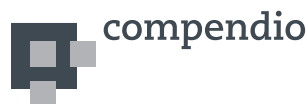
### Frey Akademie

Die Frey Akademie ist das methodisch-didaktische Kompetenzzentrum der Gruppe. Die Besonderheiten bei der Leistungserbringung zeigen sich in wissenschaftlich fundierten Grundlagen und in einer transferorientierten Schulungs- und Beratungsmethode. Die Frey Akademie bietet Studiengänge und Beratungsleistungen für die Bildungs- und Führungsarbeit an. Dabei wird eine Professionalisierung des bildenden Tuns angestrebt, die sich zum Beispiel in einer innovativen Unterrichtstätigkeit oder in einer wirkungsvollen Führungsarbeit zeigt. Ein Grossteil der Kunden der Frey Akademie sind Unternehmen, Verbände und Organisationen. Die Frey Akademie wurde 1994 gegründet und gehört seit 2000 Kalaidos an.

Leitung: Dr. Petra Hämmerle

Frey Akademie  
Riedtlistrasse 15a  
8006 Zürich

T 044 368 71 71  
F 044 368 71 00  
[www.freyakademie.ch](http://www.freyakademie.ch)  
[postfach@freyakademie.ch](mailto:postfach@freyakademie.ch)



### **Compendio Bildungsmedien**

Compendio Bildungsmedien ist das eigene Verlagshaus von Kalaidos. Es steht für qualitativ hoch stehende Lehrmittel und umfassende Dienstleistungen bei der Entwicklung von Bildungsmedien – vom Konzept und der Redaktion über die Gestaltung bis zum Druck. Compendio produziert einerseits sämtliche AKAD Lehrmittel, andererseits Bildungsmedien für alle Aus- und Weiterbildungsstufen ab Sekundarstufe II. Bei Compendio arbeiten erfahrene Spezialistinnen und Spezialisten aus den verschiedensten Gebieten eng zusammen. Der logische, transparente Aufbau mit ausgewiesenen Lernzielen, die klare Sprache sowie zahlreiche Beispiele und Grafiken erleichtern den Wissenstransfer und ermöglichen ein eigenständiges Arbeiten. Firmen, Schulen und Verbände auch ausserhalb der Gruppe schätzen Compendio als einen kompetenten Partner für massgeschneiderte Inhalte und individualisierte Lehrmittel. Daneben betreibt Compendio die Internetplattform [www.eduscout.ch](http://www.eduscout.ch), auf der Bildungswillige sich einen Überblick über Sprachdiplome, Abschlüsse im kaufmännischen Bereich und in der Informatik sowie über schulische Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf Sekundarstufe II verschaffen können. Kernstück von Eduscout ist der «Bildungsberater», wo Berater/-innen Weiterbildungsfragen per E-Mail beantworten.

Leitung: Andreas Ebner

Compendio Bildungsmedien  
Hotzestrasse 33  
Postfach  
8042 Zürich

T 044 368 21 11  
F 044 368 21 70  
[www.compendio.ch](http://www.compendio.ch)  
[postfach@compendio.ch](mailto:postfach@compendio.ch)  
[www.eduscout.ch](http://www.eduscout.ch)  
[postfach@eduscout.ch](mailto:postfach@eduscout.ch)

### **AKAD Individuell**

AKAD Individuell ist Lernen nach Mass: frei und ungebunden von fixen Stunden- und Lehrplänen. Im Selbststudium lernen unsere Studierenden genau das, was für sie wichtig und von Interesse ist. Das Kursangebot beinhaltet rund fünfzig Kurse aus den Bereichen Wirtschaft, Sprachen und Allgemeinbildung. Die eingesetzten Lernunterlagen wurden speziell für das Selbststudium entwickelt und bereiten den Lernstoff praxisorientiert und anschaulich auf. AKAD Individuell richtet sich an Erwachsene, die sich zeit- und ortsunabhängig in ein Thema vertiefen und gleichzeitig den Stoff gezielt und effizient bearbeiten wollen. AKAD Individuell ist eine Produktlinie von Compendio Bildungsmedien AG.

AKAD Individuell  
Hotzestrasse 33  
Postfach  
8042 Zürich

T 044 368 21 50  
F 044 368 21 70  
[www.akad.ch/individuell](http://www.akad.ch/individuell)  
[individuell@akad.ch](mailto:individuell@akad.ch)

### Didacware

Didacware erbringt Dienstleistungen im Bereich «Informatik» für Firmen innerhalb und ausserhalb der Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz. Didacware erbringt ihre Dienstleistungen u. a. als ASP (Application Service Provider). Didacware betreibt dafür verschiedene Serverfarmen. Weitere Schwerpunkte liegen in der Betreuung von Netzwerken (LAN und WAN) sowie in der Entwicklung und Implementierung der eigenen Schuladministrationssoftware «Didacware». Die Software wird in neun Bildungsunternehmen der Kalaidos Bildungsgruppe Schweiz sowie einem Bildungsunternehmen in Deutschland eingesetzt. Weitere Unternehmen stehen vor der Einführung der Schulverwaltungsapplikation. Im Weiteren betreibt und betreut Didacware einen webbasierten Lernraum, welcher von verschiedenen Schulen als Komplementär-Komponente zum klassischen Bildungsprozess eingesetzt wird.



Leitung: Andreas Wolter

Didacware  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 33 10  
F 044 307 33 08  
www.didacware.ch  
info@didacware.ch

### Edubook

Edubook ist auf den Druck und die Distribution von Lerninhalten spezialisiert. Fachverlage, Buchhandlungen, Schulen, Weiterbildungsinstitutionen sowie Aus- und Weiterbildungsabteilungen in Unternehmen finden bei Edubook das Wissen und die Erfahrung, um Books(Lerninhalte)-on-Demand-Projekte (BOD) effizient und kostengünstig zu planen und abzuwickeln. Im Bereich Lehrmitteldistribution bietet Edubook ohne Aufpreis eine breite Palette von Dienstleistungen an, wie das Zusammenstellen und Liefern von Lehrmitteln für eine ganze Klasse oder das Konfektionieren von individuellen Lehrmittelpaketen für einzelne Studierende. Mit diesen Druck- und Logistikdienstleistungen entlastet Edubook seine Kunden wirkungsvoll bei der Durchführung von Schulungsmassnahmen jeder Art.



Leitung: Nicolas von Mühlenen

Edubook AG  
Industrie Nord 9  
5634 Merenschwand

T 056 675 75 60  
F 056 675 75 82  
www.edubook.ch  
info@edubook.ch

### emnemics

emnemics optimiert Redaktions- und Produktionsprozesse für die Erstellung von Wissens- und Lernmedien. emnemics verfügt u. a. über Know-how der Technologien XML, des Redaktionssystems Schema ST4 und der «emnemicsCollections», eines neuen Strukturstandards für die modulare und vernetzte Abbildung von Lerninhalten. Die Kombination dieser Technologien führt zu deutlichen Aufwandeinsparungen im Erstellungs- und Publikationsprozess von Inhalten. Gegenüber herkömmlichen Herstellungsprozessen wird die Erstellung von Versionen oder Varianten eines Lernmediums bzw. Lehrmittels stark vereinfacht.



Leitung: Dr. Michael Spühler

emnemics ag  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

T 044 307 32 77  
F 044 307 32 75  
www.emnemics.ch  
postfach@emnemics.ch



**Impressum**

Textüberarbeitung, Gestaltung  
und Realisation: dezember und juli gmbh

Fotos: Franco Bottini

Druck: Edubook AG

Auflage: 7 000 Exemplare

Bildung bewegt.

Kalaidos  
Jungholzstrasse 43  
CH-8050 Zürich  
T ++41 (0)44 307 31 16  
F ++41 (0)44 307 31 17  
www.kalaidos.ch  
postfach@kalaidos.ch

**KALAIIDOS**  
BILDUNGSGRUPPE SCHWEIZ

