

**Strategische Leitlinien FHNW 2025**

STRATEGISCHE  
LEITLINIEN  
FHNW  
2025

# Inhaltsverzeichnis

1	Prolog	5
2	Auftrag	6
3	Vision 2025	9
4	Selbstverständnis und Absichten	10
4.1	Vierfacher Leistungsauftrag	10
	Ausbildung: Bachelor- und Master-Studium	12
	Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung	12
	Weiterbildung	13
	Dienstleistung für Dritte	13
	Dritter Zyklus	13
4.2	Querschnittsthemen	14
	Diversity	14
	Internationalisierung	14
	Interdisziplinarität	14
	Qualität	14
4.3	Angehörige der FHNW	15
4.4	Governance	15



# 1 Prolog

Unsere Strategieentwicklung ist ein übergeordneter, einender Prozess mit dem Ziel, den in ihren disziplinären Bereichen arbeitenden Hochschulen und den Services im vierfachen Leistungsauftrag und in den Querschnittsthemen eine gemeinsame Ausrichtung zu geben.

Die Strategie FHNW 2025 wird, analog zur Strategie FHNW 2016, in drei Schritten entwickelt.

Die **Strategische Analyse FHNW** umfasst eine Umfeldanalyse und eine Unternehmensanalyse. Sie hat Stärken und Potentiale, Chancen und Risiken für die FHNW herausgearbeitet sowie Haupteckdaten daraus abgeleitet.

Die **Strategischen Leitlinien FHNW 2025** basieren auf den Haupteckdaten der Strategischen Analyse FHNW. Die darin beschriebene Vision 2025 skizziert das angestrebte Zukunftsbild der FHNW und bildet mit den «Absichten» den Kern der strategischen Ausrichtung. Die Strategischen Leitlinien FHNW 2025 sollen Orientierung geben, wofür wir stehen und wohin wir uns entwickeln wollen und bilden damit die unverzichtbare Grundlage zur Ableitung der Strategie FHNW 2025. Sie gelten für die FHNW in ihrer Gesamtheit. Sie berücksichtigen die bildungspolitischen Vorgaben und die finanziellen Möglichkeiten der Träger.

Aufbauend auf der Strategischen Analyse FHNW und den Strategischen Leitlinien FHNW 2025 erarbeiten wir die **Strategie FHNW 2025** (Strategische Planung, Mittelfristplanung, Finanzplanung). Darin werden inhaltlich konkrete strategische Schwerpunkte, Ziele und Eckwerte definiert und in der Entwicklungs- und Mittelfristplanung operationalisiert.

Die Strategischen Leitlinien FHNW 2025 und die Strategie FHNW 2025 bilden die Grundlage für die Strategie/Entwicklungsplanung der Hochschulen sowie die Anträge der FHNW zu den kommenden Leistungsaufträgen der Trägerkantone.

## 2 Auftrag

Der Auftrag der FHNW basiert auf dem Staatsvertrag der Trägerkantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn und dem Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz des Bundes (HFKG). Er wird in einem dreijährigen Leistungsauftrag konkretisiert.

Die FHNW ist eine regional verankerte, national und international vernetzte, innovationsstarke, von hohen Qualitätsansprüchen geleitete, praxisorientierte Bildungs- und Forschungsinstitution auf Tertiärstufe. Sie positioniert sich komplementär zu den universitären Hochschulen und der höheren Berufsbildung.

Die FHNW bietet eine berufsqualifizierende, praxisorientierte, forschungsgestützte und hochschuldidaktisch ausgezeichnete Lehre (Ausbildung und Weiterbildung) und erbringt relevante, anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsleistungen.

Die FHNW orientiert sich in ihren Angeboten an den Bedürfnissen der Unternehmen und Organisationen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur.







### 3 Vision 2025

Die FHNW wird von den **Anspruchsgruppen** als führende Fachhochschule bezüglich Innovationskraft und Praxisorientierung wahrgenommen. Disziplinär stark und multidisziplinär orchestriert tragen wir dazu bei, die Kompetenzen der Studierenden und Praxispartner im Umgang mit grossen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Alterung der Gesellschaft, nachhaltige Energieversorgung und insbesondere digitaler Wandel zu stärken.

Unsere **Studierenden** sind auf die Chancen und Risiken der globalen und nationalen Trends in einer sich dynamisch verändernden Welt vorbereitet. Ihre praxisorientierte, qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildung ist unser Kerngeschäft. Wir vermitteln ihnen – ergänzend zu Fachwissen, Fähigkeiten und Grundfertigkeiten ihrer Fachbereiche – die Freude und den Ansporn, in multidisziplinären Teams an zukunftsweisenden Lösungen für drängende gesellschaftliche Probleme zu arbeiten. Unsere Absolventinnen und Absolventen sind gefragte Fach- und Führungskräfte, weil sie neugierig und kritisch-reflektierend sind sowie unternehmerisch, innovativ und ethisch handeln.

Unsere **Mitarbeitenden** bauen auf ihrer disziplinären Kompetenz auf und nutzen die multidisziplinäre Vielfalt der FHNW zur Analyse, Bearbeitung und Lösung von gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen, insbesondere unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken des digitalen Wandels. Sie stehen dabei im Dienste von Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur.



## 4 Selbstverständnis und Absichten

### 4.1 Vierfacher Leistungsauftrag

Die FHNW erfüllt den vierfachen Leistungsauftrag (Ausbildung<sup>1</sup>, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistungen für Dritte) in ihrer Gesamtheit. Die einzelnen Hochschulen gewichten die Bedeutung der einzelnen Leistungsbereiche, erbringen ihre Leistungen jedoch mindestens in der Ausbildung (Bachelor & Master) und anwendungsorientierten Forschung & Entwicklung.

<sup>1</sup> Die Absolventinnen und Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge der FHNW erfüllen die in den «Dublin Deskriptoren» auf europäischer Ebene festgelegten fächerübergreifenden Anforderungen.





### **Ausbildung: Bachelor- und Master-Studium**

Der Bachelor ist an der FHNW berufsbefähigend und daher grundsätzlich der Regelabschluss. Die Master-Studiengänge sind die praxisorientierte, konsekutive Weiterentwicklung der Bachelor-Studiengänge an der Schnittstelle von Forschung und Praxis. In einigen Fachbereichen (z.B. Kunst, Musik, Lehrerinnen- und Lehrerbildung) ist erst der Master-Abschluss berufsbefähigend. Die Master-Studiengänge stehen leistungsstarken Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen der FHNW und anderer Hochschulen offen.

Das Studium ist forschungsgestützt und auf die Praxis ausgerichtet.

Die Praxisorientierung zeigt sich

- in den Curricula, die nach dem Bedarf der Praxis gestaltet sind,
- im spezifischen methodisch-didaktischen Ansatz,
- im doppelten Kompetenzprofil der Dozierenden und
- in der Vorbildung der Studierenden.

Die Studierenden erwerben fachliche Grundlagen, eine professionelle Problemlösungsmethodik und einen professionellen Habitus, die sie dazu befähigen, sich in einem dynamischen Berufsfeld nachhaltig weiter zu entwickeln.

### **Unsere Absicht in Bezug auf das Bachelor- und das Masterstudium**

- Unsere Ausbildungsangebote fördern verstärkt die Kompetenz und Souveränität der Studierenden im Umgang mit Herausforderungen wie Alterung der Gesellschaft, nachhaltige Energieversorgung und insbesondere digitaler Wandel und sensibilisieren für ethisches Handeln.
- Dem Trend der Individualisierung und der zunehmenden Vielfalt unserer Studierenden tragen wir bei der Zulassung und in der Gestaltung des Studiums gezielt Rechnung.
- Die FHNW strebt eine optimale Grösse an. Sie wächst nur noch gezielt in ausgewählten Fachbereichen. Der Anteil der Master-Studierenden an der Gesamtstudierendenzahl der FHNW bleibt stabil.
- Der Anteil der Studierenden mit Berufsmatur wird fachbereichsspezifisch gezielt gesteigert.

### **Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung**

Forschung an der FHNW ist grundsätzlich anwendungsorientiert, d.h. die Forschungsaktivitäten der FHNW sind schwerpunktmässig auf die Beantwortung von Fragestellungen aus der Praxis ausgerichtet.

Die Hochschulen fokussieren ihre Forschungsaktivitäten auf ausgewählte Themen und arbeiten in strategischen Feldern gezielt zusammen.

Die Ergebnisse aus der anwendungsorientierten Forschung & Entwicklung erzeugen Wertschöpfung, tragen zur Innovationsfähigkeit und zur gesellschaftlichen Entwicklung der Region bei, finden Anerkennung in der Fachwelt und schaffen evidenzbasiertes Wissen für die Lehre.

Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung fördert eine hinterfragende und kritische Haltung. Sie ist notwendig für die Aktualität der Praxisorientierung und ist somit Voraussetzung für praxisnahe und qualitativ hochstehende Studiengänge der FHNW.

### **Unsere Absicht in Bezug auf die anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung**

- Wir ergänzen unser anwendungsorientiertes Forschungsprojektportfolio verstärkt mit hochschulübergreifenden, interdisziplinären Forschungsprojekten aus Themenfeldern gegenwärtiger und zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen wie Alterung der Gesellschaft, nachhaltige Energieversorgung und insbesondere digitaler Wandel.
- Die Öffentlichkeit ist über die Ergebnisse unserer anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten informiert.
- Der Anteil der anwendungsorientierten Forschung & Entwicklung am Gesamtumsatz und deren Selbstfinanzierungsgrad bleiben stabil.
- Professorinnen und Professoren der FHNW sind in der Lehre und in der Forschung<sup>2</sup> tätig.

2 Eingeschlossen sind auch künstlerische resp. gestalterische Tätigkeiten.

## **Weiterbildung**

Mit der Weiterbildung leistet die FHNW einen Beitrag zur beruflichen Weiterqualifizierung und zur persönlichen Entwicklung von Fachleuten im Sinne des lebenslangen Lernens und trägt so zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen und zur gesellschaftlichen Entwicklung bei.

Modularisierte Angebote nehmen den Trend der Individualisierung und des lebenslangen Lernens auf, unterstützen die unternehmerische Innovationsfähigkeit der FHNW und fördern den unmittelbaren Wissenstransfer. Der Markterfolg in der Weiterbildung ist ein Ausweis für die professionelle Exzellenz der FHNW. Die Durchführung, Förderung oder Unterstützung von Weiterbildung darf den Wettbewerb nicht beeinträchtigen.

Durch Weiterbildungsangebote entstehen langfristige Kundenbindungen und Kooperationen im In- und Ausland.

### **Unsere Absicht in Bezug auf die Weiterbildung**

- Wir ergänzen unser Weiterbildungsportfolio verstärkt mit nachgefragten, interdisziplinären Angeboten aus Themenfeldern gegenwärtiger und zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen wie Alterung der Gesellschaft, nachhaltige Energieversorgung und insbesondere digitaler Wandel.
- Wir schärfen unser nationales und internationales Profil in der Weiterbildung.
- Wir stärken Kooperationen im Bereich der Weiterbildung mit Unternehmen und Institutionen im In- und Ausland.
- Wir verstärken unsere Aktivitäten im Bereich von Vorbereitungskursen für eidgenössische Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen.
- Der Anteil der Weiterbildung am Gesamtumsatz der FHNW und deren Selbstfinanzierungsgrad bleiben stabil.

## **Dienstleistung für Dritte**

Im Leistungsbereich Dienstleistung für Dritte werden kostendeckende Expertinnen- und Expertentätigkeiten angeboten, die auf bestehendem Wissen und bestehender Infrastruktur beruhen.

### **Unsere Absicht in Bezug auf Dienstleistungen für Dritte**

Der Umfang des Dienstleistungsangebots der FHNW und der Kostendeckungsgrad bleiben stabil.

## **Dritter Zyklus**

Das doppelte Kompetenzprofil der Dozierenden stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Praxisorientierung der Lehre und die Anwendungsorientierung der Forschung dar. Ein dritter Zyklus im Fachhochschulprofil leistet einen Beitrag zur Sicherstellung des dafür notwendigen Nachwuchses und zur Weiterentwicklung der Fachhochschulen.

Der dritte Zyklus ist ein Nischenprodukt. Angebote im Bereich des dritten Zyklus werden in Kooperation mit ausgewählten universitären Hochschulen im In- und Ausland angeboten.

### **Unsere Absicht in Bezug auf den dritten Zyklus**

Die Kooperationen mit universitären Hochschulen im In- und Ausland im Bereich eines qualitativ hochstehenden dritten Zyklus werden partnerschaftlich und bedarfsorientiert etabliert und gepflegt.

## **4.2 Querschnittsthemen**

### **Diversity**

Vielfalt ist ein wichtiger Wert in der FHNW.

Die FHNW nutzt die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Studierenden und Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Begabungen und Erfahrungen sowie ihre Herkunft und ihre Biografien für ihre Entwicklung als Organisation und als Ressource für Innovation.

Durch die Vielfalt der FHNW und ihrer Fachbereiche ist sie eine attraktive Partnerin für Unternehmen und Organisationen aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft.

### **Unsere Absicht in Bezug auf Diversity**

- Wir fördern die Kultur der Vielfalt und bauen bestehende Barrieren ab.
- Wir nutzen die Vielfalt unserer Studierenden und Mitarbeitenden verstärkt, fördern die Chancengleichheit und insbesondere die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie.
- Wir streben einen ausgewogenen Anteil an Frauen in Führungspositionen an.

### **Internationalisierung**

Internationalisierung ermöglicht es der FHNW, einen Austausch mit ausländischen Institutionen zu pflegen, von der globalen Vielfalt zu profitieren und unsere Studierende auf die Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft vorzubereiten.

Kern aller internationalen Aktivitäten ist das Engagement einzelner Mitarbeitenden und disziplinärer und interdisziplinärer Teams, die projektbezogen agieren.

### **Unsere Absicht in Bezug auf die Internationalisierung**

- Wir stärken Internationalität als Teil des kulturellen Selbstverständnisses der FHNW.
- Mit dem Ausbau von Lehrangeboten in englischer Sprache (u.a. Summer Schools) stärken wir die internationale Ausrichtung der FHNW.

### **Interdisziplinarität**

Die FHNW setzt ihre disziplinäre Fachkompetenz und interdisziplinäre Methodenkompetenz als Multisparten-hochschule in ausgewählten strategischen Feldern gezielt ein, um Lösungsbeiträge zu gesellschaftlich relevanten Fragestellungen zu leisten.

### **Unsere Absicht in Bezug auf die Interdisziplinarität**

In ausgewählten strategischen Feldern adressiert die FHNW Chancen und Risiken der globalen und nationalen Trends, konzentriert ihre interdisziplinären, hochschul-übergreifenden Aktivitäten, wirkt als Pionierin, erlangt überregionale Visibilität und erzeugt nachhaltigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen.

### **Qualität**

Qualität entsteht und entwickelt sich im Spannungsfeld, in dem die FHNW und ihre Mitarbeitenden handeln. Sie manifestiert sich durch die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen der FHNW, durch die Orientierung an anerkannten Standards und das Bestreben zur ständigen Verbesserung. Aufwand und Nutzen sind verhältnismässig.

Die FHNW misst der Qualität ihrer Leistungen und Produkte im vierfachen Leistungsauftrag und in den Supportprozessen besondere Bedeutung zu. Die FHNW etabliert und pflegt ein Qualitätsmanagementsystem, in dem die Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowohl bei der FHNW als Institution als auch in den Leistungsbereichen der neun Hochschulen liegt. Das Qualitätsmanagement ist integrierter Bestandteil des Managementsystems und wird in der Qualitätspolitik FHNW beschrieben.

Die Mitarbeitenden werden in ihrer Leistungserbringung durch das Qualitätsmanagementsystem unterstützt.

### **Unsere Absicht in Bezug auf die Qualität**

Das Qualitätsbewusstsein und das Qualitätsmanagement an der FHNW sind so gut etabliert, dass die FHNW erfolgreich institutionell akkreditiert wird.

### **4.3 Angehörige der FHNW**

Studierende und Mitarbeitende sind Angehörige der FHNW und haben Anspruch auf angemessene Information und Mitwirkung.

Die FHNW bringt ihren Studierenden und Mitarbeitenden Wertschätzung und Anerkennung entgegen. Sie fördert eine Kultur des Vertrauens, des Respekts, des Dialogs und der lösungsorientierten Konfliktaustragung. Dabei pflegt sie eine offene Kommunikation mit den Angehörigen und stellt deren Mitwirkung sicher. Die Mitwirkung wird partnerschaftlich gelebt.

Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat der FHNW und garantieren deren Qualität. Die Mitarbeitenden handeln leistungs- und auftragsorientiert, wirtschaftlich, institutionell bewusst, loyal und verantwortlich.

Die FHNW legt Wert auf die sorgfältige Auswahl und kontinuierliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Sie pflegt die Organisations- und Personalentwicklung und schafft gute Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden, um Neues zu ermöglichen. Weiterbildungsmaßnahmen fördern Professionalität, Innovation, Leistungen und unternehmerisches Denken sowie Diversity-Kompetenz in allen Aufgabenbereichen.

Die FHNW ist dank guter Arbeitsbedingungen eine attraktive Arbeitgeberin.

#### **Unsere Absicht in Bezug auf die Angehörigen der FHNW**

- Die Angehörigen der FHNW sind auf die heutigen und zukünftigen Chancen und Risiken, insbesondere bezüglich der Auswirkung des digitalen Wandels vorbereitet.
- Wir schaffen Rahmenbedingungen, die das Erbringen von Höchstleistungen erlauben.
- Eine Mehrheit der Absolvierenden bleibt über die Alumnivereinigung mit der FHNW verbunden.

### **4.4 Governance**

Die FHNW ist eine über die Linie geführte Expertenorganisation.

Die strategische und operative Führung der FHNW stellt die Balance zwischen Gemeinsamkeit in der FHNW und Autonomie der Hochschulen sicher.

Die FHNW sichert mit ihrer Organisation und Führung die Effektivität und Effizienz der Leistungsträgerinnen und -träger und gewährt ihnen den notwendigen unternehmerischen Gestaltungsfreiraum.

Die FHNW ist im Rahmen ihres Auftrags der Freiheit und Integrität von Forschung, Kunst und Lehre verpflichtet und übernimmt die ihr zurechenbare gesellschaftliche und kulturelle Verantwortung.

#### **Unsere Absicht in Bezug auf die Governance**

- Die Hochschulen werden stärker in hochschulübergreifende Belange involviert und übernehmen verstärkt Verantwortung für die ganze FHNW. Sie bauen die Zusammenarbeit und den Austausch untereinander weiter aus, um übergreifende Fragestellungen gemeinsam zu bearbeiten.
- Wir reduzieren die Komplexität der Abläufe.
- Die FHNW nimmt im schweizerischen Hochschulsystem eine führende Rolle ein und setzt sich auf der politischen Ebene für eine starke und profilierte Stellung der Fachhochschulen ein.

**Impressum**

**Herausgeberin:**

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

**Gestaltung:**

Büro für Kommunikationsdesign FHNW

**Druck:**

Effingerhof AG, Brugg

**Auflage:**

4000

April 2016

© Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
setzt sich aus folgenden Hochschulen zusammen:

- Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
- Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW
- Hochschule für Life Sciences FHNW
- Musikhochschulen FHNW
- Pädagogische Hochschule FHNW
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Hochschule für Technik FHNW
- Hochschule für Wirtschaft FHNW

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Bahnhofstrasse 6  
CH-5210 Windisch

T +41 56 202 77 00  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)