

**swissuniversities**

**swissuniversities**

Effingerstrasse 15, Postfach

3001 Bern

[www.swissuniversities.ch](http://www.swissuniversities.ch)

# **Laufbahnen an Fachhoch- schulen**

**Impressum**

---

|                  |  |
|------------------|--|
| Auftraggeber     | Kammer Fachhochschulen von swissuniversities   |
| Projektleiter    | Luciana Vaccaro, Rektorin der Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale HES-SO   |
| Berichtversion   | Schlussbericht, von der Kammer FH genehmigt am 29.03.2017                            |
| Berichtverfasser | Noëmi Eglin-Chappuis, Geschäftsführung Projekt, Generalsekretariat swissuniversities |

---

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Vorwort   | 4  |
| 1. Funktionen und Laufbahnen an Fachhochschulen                       | 6  |
| 2. Typische Funktionen  | 7  |
| 2.1. Hintergrund und Zielsetzung                                      | 7  |
| 2.2. Die Typologie häufiger Funktionen                                | 8  |
| 3. Laufbahnen an Fachhochschulen – Perspektiven und Herausforderungen | 10 |
| 3.1. Hintergrund und Zielsetzung                                      | 10 |
| 3.2. Das Modell Laufbahnen  | 12 |
| 4. Fazit  | 17 |

## Abkürzungen

|        |  |
|--------|--|
| aF&E   | Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung  |
| FH     | Fachhochschulen  |
| HFKG   | Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich |
| KTI    | Kommission für Technologie und Innovation (ab 2018: Innosuisse)  |
| SNF    | Schweizerischer Nationalfonds  |
| UH     | Universitäre Hochschulen   |
| WBK-SR | Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Ständerats   |

## Vorwort

Fachhochschulen sind mit ihrem praxisorientierten und wissenschaftsbasierten Profil eine zentrale Säule des dualen Systems der schweizerischen Bildungs- und Forschungslandschaft, welche sich durch Qualität, Komplementarität und Durchlässigkeit auszeichnet. Sie sind bestrebt, dieses Profil auch in den kommenden Jahren weiter zu schärfen und zu sichern, und haben daher ein besonderes Augenmerk auf die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses gerichtet.

Fachhochschulen bilden Fachkräfte für Wirtschaft und Gesellschaft aus, und entsprechend verlassen die meisten Absolventinnen und Absolventen die Hochschule nach dem Diplom. Gleichzeitig tragen die Fachhochschulen viel zur Ausbildung des eigenen Nachwuchses bei. Sie bilden folglich auch wissenschaftliche Talente im doppelten Kompetenzprofil (Wissenschaft und Praxis) aus, welche hervorragende Leistungen in Forschung und Lehre erbringen und zur weiteren Entwicklung und Profilierung der Fachhochschulen resp. ihrer Disziplinen beitragen. Dementsprechend ist zentral, dass Fachhochschulen vermehrt ihren eigenen Nachwuchs weiter fördern und zudem erfolgreich Personen aus der Praxis in die Hochschule zurück gewinnen. Den Schlüssel hierzu bildet eine gezielte und profilbezogene Nachwuchsförderung.

Der Bericht „Laufbahnen an Fachhochschulen“ bildet eine Grundlage für diese Arbeiten. Er synthetisiert an den einzelnen Fachhochschulen bestehende Funktionen in der Form einer gemeinsamen Typologie, um aufzuzeigen, wie sich das Personal an Fachhochschulen zusammensetzt und welches mögliche Laufbahnschritte und mit diesen Schritten verbundene Herausforderungen sind. Er bildet dabei einen Orientierungsrahmen für den Nachwuchs und dient als Referenzrahmen für Fachhochschulen, die Massnahmen der Nachwuchsförderung konzipieren und umsetzen. Insbesondere erlaubt er folgende Feststellungen:

Trotz der beachtlichen Aufgabenvielfalt des Fachhochschulpersonals beruht die Personalstruktur an Fachhochschulen auf einem einheitlichen Grundkonzept, welches einen *corps professoral*, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeitende sowie Personen aus der Praxis umfasst und auf etablierten Prozessen bspw. für den Übergang von einer Funktion in die nächste beruht. Praxiserfahrung bildet eine zentrale Voraussetzung für ein Weiterkommen – der Nachwuchs erwirbt einen wesentlichen Teil seiner Qualifikation ausserhalb der Hochschule.

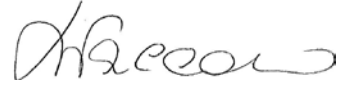
Dieses doppelte Kompetenzprofil des Fachhochschulpersonals führt zu einer Reihe von Herausforderungen: Einerseits lassen sich weder vordefinierte Karrieren beschreiben, noch erlaubt das Modell eine starre Zuordnung einzelner Funktionen des vorliegenden Berichts zu externen Konzepten im Bereich Nachwuchs (bspw. des Schweizerischen Nationalfonds oder des Bundesamts für Statistik) wie bspw. Qualifikations- oder Projektleiterstellen – es verlangt vielmehr nach einer differenzierten Betrachtungsweise. Andererseits ist der Anforderungskatalog der beschriebenen Funktionen komplex, da neben Praxiserfahrung eine fundierte wissenschaftliche Ausbildung sowie, je nach Position, Managementenerfahrung verlangt wird. Dies wiederum verlangt nach innovativen Konzepten der Nachwuchsförderung. So gibt es bspw. interne Laufbahnen nur dann, wenn der Nachwuchs Praxiserfahrungen sammeln kann, ohne die Verbindung zur Hochschule zu verlieren.

Dieser Ansatz wird im Rahmen des Programms „Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim Nachwuchs der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschulen“ (projektgebundene Beiträge 2017-2020) verfolgt, das einen Rahmen für die Entwicklung und Implementierung disziplinspezifischer Nachwuchsfördermodelle bietet die, sofern erfolgreich, in die institutionelle Nachwuchsförderung integriert werden sollen. Wir sind gespannt auf die Erfahrungen dieses Programms!

Nicht zuletzt möchten wir der ad-hoc Kommission, welche vorliegenden Bericht erarbeitet hat, im Namen der Kammer Fachhochschulen von swissuniversities einen herzlichen Dank für ihr Engagement aussprechen.



Prof. Dr. Crispino Bergamaschi  
Direktionspräsident Fachhochschule Nord-  
westschweiz FHNW  
Präsident der Kammer Fachhochschulen



Dr. Luciana Vaccaro  
Rektorin Haute Ecole Spécialisée de  
Suisse Occidentale HES-SO  
Projektleiterin „Laufbahnen an Fachhoch-  
schulen“

**swissuniversities**

## 1. Funktionen und Laufbahnen an Fachhochschulen

Vorliegender Bericht vermittelt einen Überblick über das wissenschaftliche Personal an Schweizer Fachhochschulen (FH) sowie über dessen mögliche Laufbahnschritte. Der Bericht enthält:

- eine Typologie häufiger Funktionen<sup>1</sup> an FH, die im Sinne einer fachhochschulübergreifenden Verständigungsbasis in typisierter Form verschiedene Profile Mitarbeitender an Schweizer Fachhochschulen beschreibt sowie, darauf aufbauend,
- ein Modell Laufbahnen, das mögliche Perspektiven, Herausforderungen und Massnahmen beim Übergang von einer Funktion zur anderen aufzeigt.

## swissuniversities

Hintergrund der vorliegenden Resultate sind die Arbeiten der ehemaligen Rektorenkonferenz der Fachhochschulen bis Ende 2014 sowie, ab 2015, der Kammer Fachhochschulen von swissuniversities, die die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im fachhochschul-spezifischen Profil zum Ziel haben.<sup>2</sup> Diese Arbeiten haben unter anderem die Notwendigkeit deutlich gemacht, **das Modell FH sichtbar zu machen und zu erklären** – eine Notwendigkeit, die auch im Bericht des Bundes zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Schweiz aufgezeigt wird.<sup>3</sup> Dabei geht es einerseits darum, das Fachhochschulmodell potentiellen Geldgebern (Kantone, Bund, Förderinstitutionen) gegenüber zu erklären und so eine Grundlage dafür zu schaffen, dass die Ausgestaltung von Förderinstrumenten im Einklang mit den Gegebenheiten und Karrierestrukturen der Fachhochschulen erfolgt. Andererseits dienen die Zusammenstellungen auch der Orientierung des Nachwuchses, der sich seinerseits durch Heterogenität auszeichnet (fachhochschuleigener Nachwuchs, den die Fachhochschulen vermehrt und gezielt rekrutieren möchten, aber auch Nachwuchs aus anderen Hochschultypen oder Personen aus der Praxis, die die Hochschulen zurückgewinnen möchten) – und damit, letztendlich, der fachhochschulspezifischen Nachwuchsförderung im doppelten Kompetenzprofil Wissenschaft und Praxis. Nicht zuletzt dienen die Zusammenstellungen als gemeinsame Verständnisbasis typischer Funktionen und möglicher Laufbahnmodelle zwischen den einzelnen Fachhochschulen.

Es sei an dieser Stelle jedoch auch darauf hingewiesen, dass die Zusammenstellungen eine **Momentaufnahme** (2015/16) darstellen. Funktionen und Laufbahnen an Fachhochschulen sind heute Gegenstand intensiver Diskussionen an einzelnen Fachhochschulen. Das entsprechende hier beschriebene ‚System‘ ist daher nicht in Stein gemeisselt, sondern befindet sich vielmehr in ständiger Bewegung. Vorliegender Bericht will solche Entwicklungen in keiner Weise ausblenden oder behindern.

Die Typologie sowie das Modell Laufbahnen beschränken sich auf den wissenschaftlichen Bereich – das administrativ / technische Personal ist in vorliegender Übersicht nicht berücksichtigt.

- 1 Da sich gezeigt hat, dass der ursprünglich für das Projekt gewählte Begriff „Personalkategorien“ „besetzt“ ist - er wird namentlich durch das Bundesamt für Statistik verwendet - und damit suggeriert, dass eine klar abgrenzbare, vordefinierte Kategorie beschrieben wird, wird in vorliegendem Bericht der Begriff (häufige oder typische) „Funktionen“ verwendet.
- 2 Eine Übersicht über diese Arbeiten findet sich bspw. im Antrag um projektgebundene Beiträge nach HFKG 2017-2020, Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH und PH-Nachwuchs.
- 3 „Die grosse Heterogenität der Aufgabenbereiche ist ein Abbild einer Fachhochschullandschaft mit vielfältigen Fach- und Tätigkeitsbereichen (...). Dabei resultiert aus der grossen Heterogenität der Personalkategorien und Aufgabengebiete eine fehlende Übersichtlichkeit“. Der Bericht empfiehlt u. a. die Prüfung klarerer und einheitlicherer Personalkategorisierungen und Aufgabenzuordnungen sowie eine periodische Analyse der Struktur des akademischen Personals und der Karrierewege des Nachwuchses. Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (2014): Massnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Schweiz. Bericht in Erfüllung des Postulats WBK-SR 12.3343, S. 61-62.

## 2. Typische Funktionen

### 2.1. Hintergrund und Zielsetzung

Die Typologie dient der Übersicht über das Modell FH und bildet damit eine Grundlage für das Modell Laufbahnen im Folgekapitel. Sie zeigt auf, dass die Personalstruktur an Fachhochschulen – ungeachtet von deren unterschiedlichen Ausgestaltung und entsprechend unterschiedlichen Benennungen durch die einzelnen Hochschulen – auf einem einheitlichen Grundkonzept beruht. Sie kann daher als Orientierungsrahmen zwischen den Fachhochschulen und ausserhalb sowie als Grundlage für die künftigen Arbeiten rund um die Nachwuchsförderung der Fachhochschulen dienen.

Der Typologie liegt ein erklärender Ansatz zu Grunde; sie hat daher ausschliesslich **deskriptiven Charakter**. Eine Vereinheitlichung ist **nicht** Zweck des Modells oder der zugrunde liegenden Arbeiten. **Die hohe Abstraktionsebene der Typologie mit Fokus auf Ziel, Aufgaben und Kompetenzen der beschriebenen Funktionen ist bewusst gewählt, um die Gemeinsamkeiten eher denn die Unterschiede zwischen einzelnen Fachhochschulen zu verdeutlichen und auf diese Weise einen Referenzrahmen zu schaffen, der trotz allfälliger Differenzen in einzelnen Punkten für sämtliche Fachhochschulen seine Gültigkeit hat.** Die Typologie ist im Bewusstsein zu lesen, dass die beschriebenen Funktionen an den einzelnen Fachhochschulen nicht zwingend 1:1 vorhanden sind.

Ebenso stellt die Typologie **keinen** nahtlosen Aufstieg von der Gruppe wissenschaftliche / künstlerische Mitarbeitende zur Gruppe des *corps professoral* dar. Vielmehr beschreiben diese beiden Gruppen unterschiedliche Eingangspunkte und Karrierewege. Auch sollen die typisierten Beschreibungen, bspw. bezüglich Berufs- oder Forschungserfahrung, in keiner Weise einschränkend wirken oder weniger lineare Karrieremodelle ausschliessen. Schliesslich wurde bewusst darauf verzichtet, die einzelnen Untergruppen zu benennen, da die entsprechenden Begrifflichkeiten in den einzelnen Hochschulen in unterschiedlicher Art und Weise verwendet werden und dementsprechend ‚besetzt‘ sind.

Als Referenzrahmen trägt die Typologie den Realitäten der einzelnen Hochschulen Rechnung, vereinfacht diese aber stark. So können beispielsweise für eine bestimmte Funktion unterschiedliche Ausrichtungen bestehen (Schwerpunkt Lehre<sup>4</sup>, Schwerpunkt Forschung). Auch blendet das Schema disziplinspezifische Gegebenheiten aus. Schliesslich ist im konkreten Einzelfall die Unterscheidung zwischen den beiden Blöcken *corps professoral* einerseits und wissenschaftliche / künstlerische Mitarbeitende andererseits nicht immer eindeutig, da dieselbe Tätigkeit von Personen unterschiedlicher Funktionen wahrgenommen werden kann und teilweise eine Vermischung zwischen diesen Blöcken stattfindet (bspw. Projektarbeit durch Angehörige des *corps professoral*; umgekehrt Mitarbeit in der Lehre durch wissenschaftliche / künstlerische Mitarbeitende, die ursprünglich in Projekten, Forschung und Dienstleistung tätig sind).

4 Der Begriff „Lehre“ umfasst im vorliegenden Bericht die Bereiche Ausbildung und Weiterbildung.

## 2.2. Die Typologie häufiger Funktionen

Die Typologie unterscheidet die folgenden drei Gruppen und entsprechende Unterkategorien:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>A<br/>Corps professoral</b> | A-1 Personen mit leitender Funktion einer Organisationseinheit und umfassender Verantwortung in den vier Leistungsbereichen |
|                                | A-2 Personen mit Verantwortung in den Leistungsbereichen Ausbildung/Weiterbildung und aF&E/Dienstleistungen                 |
|                                | A-3 Personen mit Verantwortung im Leistungsbereich Ausbildung (Schwerpunkt Lehre)   |

### **A Corps professoral<sup>5</sup> (A1, A2 und A3)**

**A1** Personen mit **leitender Funktion einer Organisationseinheit** (bspw. Institutsleitung), die **umfassende Verantwortung in den vier Leistungsbereichen Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen** tragen.

Sie nehmen strategische und operative Führungsaufgaben wahr und tragen die Verantwortung für die Nachwuchsförderung.

Sie zeichnen sich aus durch langjährige fachbezogene berufliche Erfahrung, hohe fachliche Kompetenz sowie allfällige Zusatzqualifikationen. Sie verfügen über Erfahrung in der Leitung von Forschungsprojekten, über eine hochschuldidaktische Qualifikation sowie über Kompetenzen in Management und Leadership.

**A2** Personen mit **Verantwortung in den vier Leistungsbereichen Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen** (bspw. Vertretung eines Fachs oder inhaltlichen Schwerpunkts) sowie, allenfalls, Verantwortung für weitere Aufgaben innerhalb der Organisation.

Sie verfügen über mehrjährige fachbezogene berufliche Erfahrung und ausgewiesene fachliche Kompetenz, mehrjährige Forschungserfahrung sowie über eine hochschuldidaktische Qualifikation.<sup>6</sup>

**A3** Personen mit **Verantwortung im Leistungsbereich Ausbildung**, die allenfalls auch in der Forschung tätig sind (Tätigkeit mit Schwerpunkt **Lehre**).

Sie sind Fachspezialisten mit Praxiserfahrung und verfügen über eine hochschuldidaktische Qualifikation und Lehrerfahrung.

<sup>5</sup> Der Begriff *corps professoral* wird nachfolgend als Funktionsbezeichnung verwendet, nicht als Titelbezeichnung.

<sup>6</sup> Funktion A2 stellt ein Mischprofil dar; ihre Angehörigen können operative, aber auch Führungsaufgaben wahrnehmen, bspw. in der Forschung etc.



|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| B<br>Wiss. oder künstl. Mitarbeitende | B-1 Personen auf Senior-Positionen, die Projekte leiten... und/oder für die Planung und Durchführung der Lehre verantwortlich zeichnen (Schwerpunkt aF&E) |
|                                       | B-2 Personen in Junior-Positionen, die selbständig Projekte bearbeiten und in Forschung und/oder Lehre tätig sind (Schwerpunkt aF&E)                      |
|                                       | B-3 Personen in assistierender Funktion, die unterstützende und qualifizierende Aufgaben in Forschung und Lehre wahrnehmen                                |

- B Wissenschaftliche / künstlerische Mitarbeitende (B1, B2 und B3)**
- B1** Personen auf **Senior-Positionen**, die **(Forschungs-)Projekte oder Teilprojekte leiten, in der Projektakquise mitwirken und/oder für die Planung und Durchführung der Lehre verantwortlich zeichnen** (Tätigkeit mit Schwerpunkt **anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung**).  
Sie sind Fachspezialisten resp. bringen fachspezifische Berufserfahrung und Forschungserfahrung mit und verfügen allenfalls über eine didaktische Weiterbildung.
- B2** Personen in **Junior-Positionen**, die **selbständig Projekte bearbeiten und in Forschung und/oder Lehre tätig** sind (Tätigkeit mit Schwerpunkt **anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung**).  
Sie bringen erste Berufserfahrung sowie allenfalls Lehr- und Forschungserfahrung mit.
- B3** Personen in **assistierender Funktion**, die **unterstützende und qualifizierende Aufgaben in Forschung und Lehre** wahrnehmen.  
Sie verfügen über wenig Berufserfahrung.

|                     |   |
|---------------------|---|
| C<br>Praxispersonen | C-2/3 Personen, die eine Tätigkeit ausserhalb der Hochschule wahrnehmen |
|---------------------|---|

- C Praxispersonen**
- Der Begriff Praxispersonen bezieht sich auf Personen, die in erster Linie ausserhalb der Hochschule tätig sind. Eine ergänzende Tätigkeit in der Praxis kann jedoch auch durch Angehörige der übrigen Personalkategorien wahrgenommen werden (doppeltes Kompetenzprofil), die nicht der Kategorie C angehören.
- C2/3** (entsprechend A2 und A3): Personen, die eine **Tätigkeit ausserhalb der Hochschule** wahrnehmen und ihre praktische Kompetenz in die **Lehre** einbringen. Sie sind allenfalls in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung und in Projekten tätig.

### 3. Laufbahnen an Fachhochschulen – Perspektiven und Herausforderungen

#### 3.1. Hintergrund und Zielsetzung

Wie sehen Laufbahnen an Fachhochschulen konkret aus? Auf der Grundlage der bereits dargelegten statischen Typologie häufiger Funktionen an Fachhochschulen wird nachfolgend eine Dynamisierung versucht, um aufzuzeigen, welche Perspektiven sich in einer bestimmten Funktion anbieten können und welche mögliche Herausforderungen beim Übergang von einer Funktion in die nächste sind. Ebenfalls soll im Sinne von Beispielen aufgezeigt werden, welche Massnahmen die Fachhochschulen entwickelt haben, um diese Übergänge angemessen zu unterstützen resp. zu erleichtern.

Wie auch die Typologie will auch das Modell Laufbahnen über mögliche Karrierewege an einzelnen Fachhochschulen hinausgehen und Gemeinsamkeiten beschreiben – ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Der Plural (Modell Laufbahnen) ist dabei bewusst gewählt, um aufzuzeigen, dass nicht ein einziges Laufbahnmodell beschrieben oder vorgegeben werden soll. Karrieren an Fachhochschulen sind vielfältig wie auch der Nachwuchs, der sie durchläuft. Das Modell Laufbahnen dient damit wiederum der Orientierung; es will **unterschiedliche Etappen einer Vielzahl möglicher Karrierewege beschreiben und mit den einzelnen Schritten verbundene Voraussetzungen und Herausforderungen aufzeigen**. Wie auch die Typologie bedient es sich bewusst nicht einer Institutionen-spezifischen Terminologie, sondern versteht sich als abstraktes Modell, das für sämtliche Fachhochschulen Gültigkeit hat. Wiederum wird schliesslich auf eine Zusammenstellung nach Fachgebieten verzichtet, dies im Bewusstsein, dass sich Laufbahnen an Fachhochschulen aufgrund unterschiedlicher disziplinärer Gegebenheiten unterschiedlich gestalten.

Auch hier gilt: Das Modell Laufbahnen beschreibt **keine** Leiter, bei der sämtliche Sprossen nacheinander bestiegen werden. Es legt vielmehr den Fokus auf die einzelnen Übergänge. Dabei ist anstelle eines Übergangs in die nächsthöhere Funktion auch eine persönliche Entwicklung innerhalb einer bestimmten Kategorie möglich – eine solche ist Bestandteil des vorliegenden Laufbahnmodells (bspw. A3 zu A3) und wird von den Fachhochschulen mit geeigneten Massnahmen unterstützt. Schliesslich ist auch ein Schritt zurück in eine Kategorie ‚unterhalb‘ möglich.

**Der Übergang von einer Funktion in die andere erfolgt grundsätzlich via eines qualifizierten Entscheidungs-, Wahl- oder Findungsverfahrens:** Auch wenn die Profil-Anforderungen des Laufbahnmodells erfüllt sind: es gibt keinen Automatismus für eine Anstellung oder Beförderung in die (nächsthöhere) Funktion. Das Modell erlaubt dabei insbesondere folgende Beobachtungen:

- Stellen innerhalb der Gruppe B der wissenschaftlichen / künstlerischen Mitarbeitenden werden entweder über Ausschreibungen oder über Beförderungen besetzt. Im Falle fehlender Praxiserfahrung müssen Personen dieser Funktion die Hochschule verlassen, um sich Praxiserfahrung anzueignen, um weiter aufsteigen zu können – spätestens beim Übergang in die Gruppe A *corps professoral*. Der nahtlose Übergang von B zu A ist dementsprechend nicht die Regel.
- Stellen der Gruppe A *corps professoral* werden jeweils über Ausschreibungen und in der Regel nicht oder nur in Einzelfällen über Beförderungen besetzt. Wichtig sind eine mehrjährige Praxiserfahrung ausserhalb des Hochschulbereichs sowie, in der Regel, eine didaktische Qualifikation – die allenfalls aber auch nach Stellenantritt erworben werden kann.

Es lässt sich beobachten, dass die Laufbahnschritte innerhalb der Gruppe des *corps professoral* (Gruppe A) einheitlicher geregelt sind als in der Gruppe der wissenschaftlichen / künstlerischen Mitarbeitenden (Gruppe B). Generell gilt, dass keine vordefinierten Karrieren

bestehen und a-typische (d.h. nicht in diesem Modell abgebildete) Karriereverläufe möglich sind – je nach Disziplin nehmen sie wiederum eine mehr oder weniger wichtige Rolle ein.

Eine direkte und absolute Zuordnung einzelner Funktionen zu externen Konzepten und Strukturen (des SNF, der KTI oder zu spezifischen Modellen einzelner Hochschulen) ist nicht immer eindeutig möglich.

- **Qualifikationsstellen** sind nicht auf eine Funktion beschränkt, sondern können mit verschiedenen Funktionen koinzidieren. Bspw. sind Masterstudierende und Doktorierende in der Regel Angehörige der Kategorien B3 und B2 – der Erwerb eines Doktors kann aber auch, bspw., mit einer Stelle der Kategorie A3 zusammenfallen, deren Inhaber sich für die nächsthöhere Kategorie qualifizieren möchte. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Personen, die eine Qualifikationsstelle innehaben – darunter auch die wissenschaftlichen / künstlerischen Mitarbeitenden – an Fachhochschulen befristet oder unbefristet angestellt sein können.
- Dabei gilt, dass für die im Modell angegebenen persönlichen Voraussetzungen, darunter insbesondere das Doktorat, je nach Fachhochschule und/oder Disziplin, als indikativ zu verstehen sind und auch **äquivalente Qualifizierungselemente** in Betracht gezogen werden. Dies umso mehr, als dass die Fachhochschulen bestrebt sind, nicht nur Personen mit einer universitären Laufbahn anzustellen.
- Personen auf **Tenure Track**<sup>7</sup> (falls vorgesehen) befinden sich im Übergang zu A2. Ihre Ausgangsfunktion ist B1 oder A3 (Personen in A3, die auch Forschung betreiben und nicht nur auf die Lehre fokussiert sind).
- **Forschungsprojekte** können nicht nur durch Angehörige des *corps professoral* (Gruppe A) eingegeben und geleitet werden, sondern auch durch Personen der Kategorie B1.

**Duale Karriere:** Personen in der Gruppe C sind in erster Linie in der Praxis angesiedelt. Der Übergang in die Gruppe A (primäre Ansiedelung an der Fachhochschule, ergänzend ist auch hier eine Tätigkeit ausserhalb der Fachhochschule weiterhin möglich) stellt eine besondere Herausforderung dar, da Personen der Gruppe C aufgrund ihres geringen Pensums nur beschränkt Zugang zu Massnahmen der Personalentwicklung oder der Qualifikation haben.

**Institutionelle Rahmenbedingungen sind massgebend:** Je nach betrieblichen und/oder strategischen Kriterien werden vakante Stellen in der Gruppe A, B oder C ausgeschrieben. Bestehende Stellen werden i.d.R. in der bisherigen Funktion wieder besetzt; allerdings ist die Zuordnung zu einer Funktion für die entsprechenden Mitarbeitenden nicht zwingend auf Dauer garantiert. Schliesslich haben auch die Finanzen des Trägerkantons oder der Trägerkantone einen massgeblichen Einfluss auf das Angebot und die Entwicklungsmöglichkeiten.

**Aufgrund des vierfachen Leistungsauftrags der Fachhochschulen ergeben sich Überschneidungen in den Tätigkeits- und Anforderungsprofilen der Gruppen A, B und C,** die Chancen, aber auch Herausforderungen im Zusammenhang mit der Personalentwicklung mit sich bringen.

<sup>7</sup> Ein Assistenzprofessor oder eine Assistenzprofessorin Tenure Track ist ein Professor oder eine Professorin, der oder die im Rahmen eines kompetitiven Verfahrens angestellt wurde – oder, in Ausnahmefällen, aufgrund eines internen Verfahrens, das die Qualität der Auswahl sicherstellt, und der oder die mit einem Beschäftigungsgrad von mindestens 50% und in einer befristeten Anstellung beschäftigt wird, die im Falle einer positiven Evaluation im Rahmen eines vordefinierten Prozesses in eine feste Stelle umgewandelt wird.

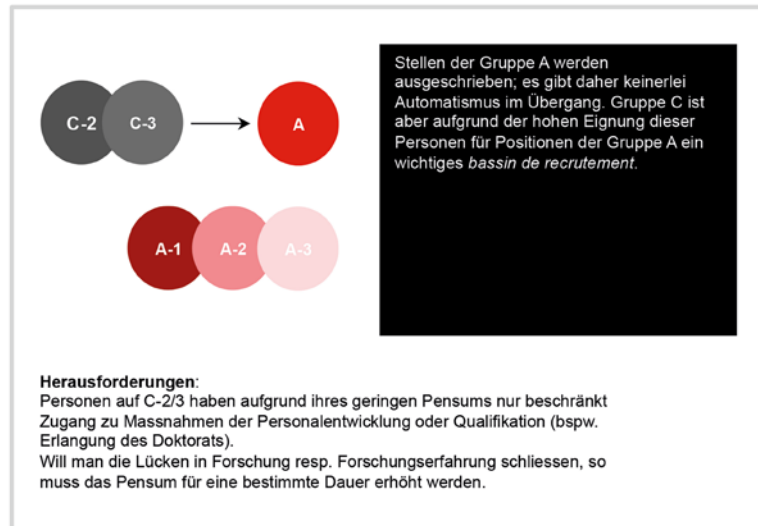
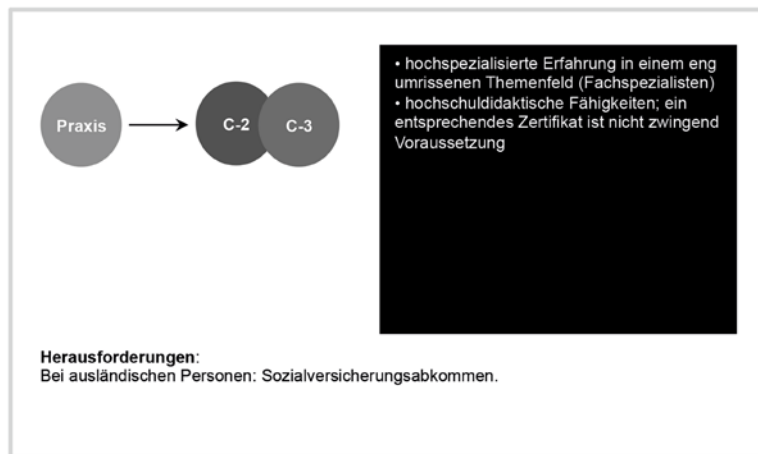
### 3.2. Das Modell Laufbahnen

Das Modell beschreibt:

- Mögliche Schritte für Mitarbeitende der einzelnen Funktionen (von... nach);
- Wie diese Mitarbeitenden in eine andere (höhere) Funktion gelangen, wobei persönliche und institutionelle Voraussetzungen unterschieden werden;
- Welches allfällige Herausforderungen im Zusammenhang mit der Ausgangsposition resp. mit dem Übergang in die nächste Funktion sind und
- Welches allfällige Massnahmen beim Übergang sind.

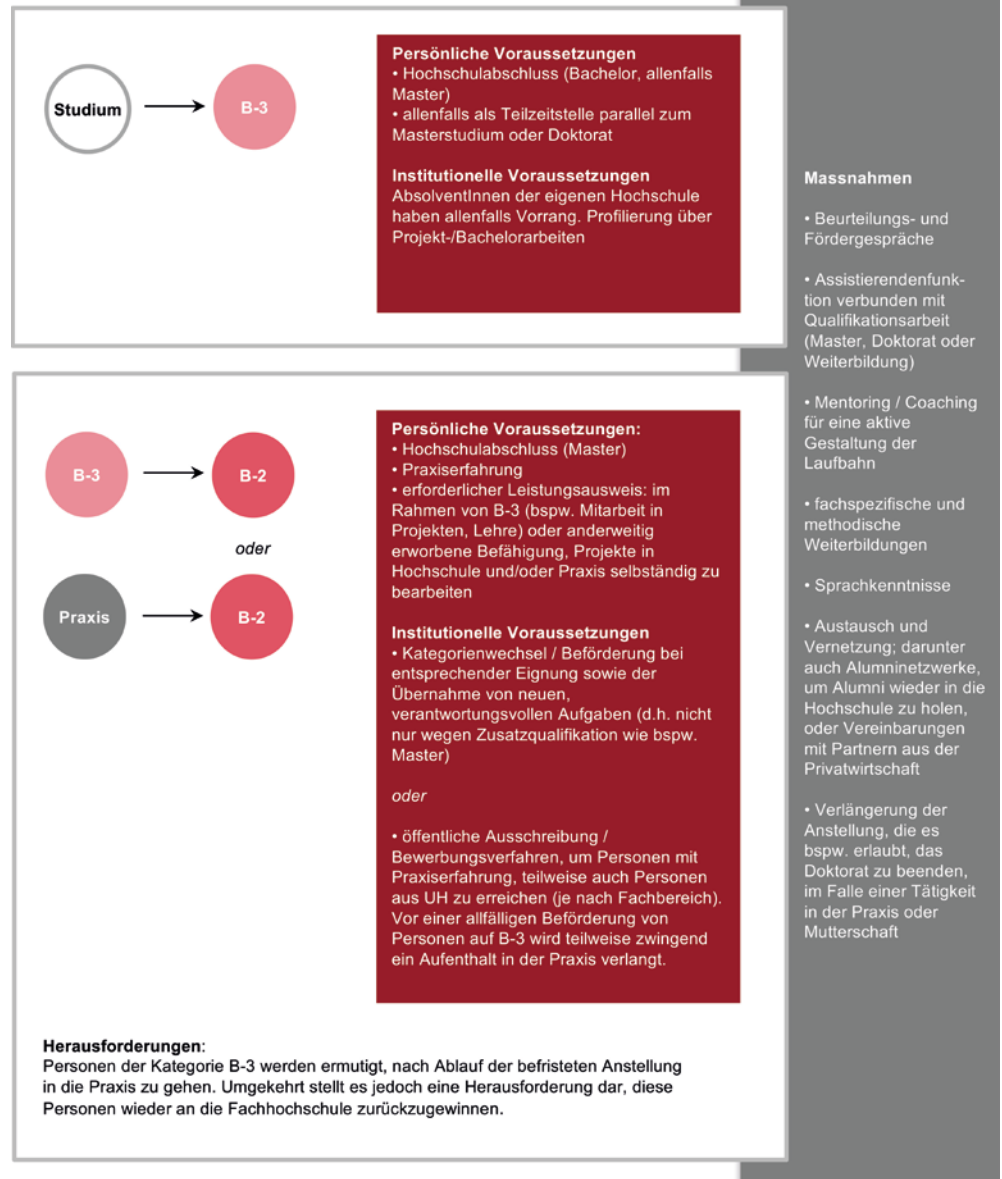
swissuniversities

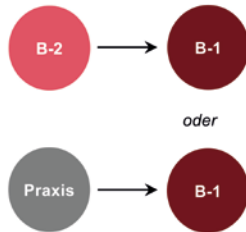
#### Gruppe C – Praxispersonen



## Gruppe B – wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeitende

swissuniversities





**Persönliche Voraussetzungen**

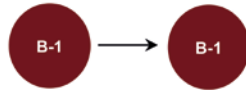
- Hochschulabschluss (Promotion oder analoger Leistungsausweis erwünscht)
- Praxiserfahrung
- Leistungsausweis in Forschung (Hochschule, Wirtschaft) und allenfalls Lehre sowie Erfahrung in der Projektakquisition

**Institutionelle Voraussetzungen**

- Kategorienwechsel / Beförderung von B-2 nach B-1 über ein entsprechendes Bewertungsverfahren möglich
- Häufig werden die entsprechenden Stellen jedoch über eine öffentliche Ausschreibung / Bewerbungsverfahren besetzt.

**Herausforderungen:**  
 B-2 Stellen sind in der Regel befristet und bringen daher die Problematik der fehlenden sozialen Sicherheit mit sich.  
 Personen im Profil B-2, die direkt nach ihrem Hochschulabschluss angestellt wurden, müssen sich für ein Weiterkommen (insbes. auch in die Gruppe A) Praxiserfahrung aneignen.  
 Personen im Profil B-2, die ein Doktorat machen, können nur im Rahmen eines Projekts gefördert werden, das den Interessen der FH entspricht.  
 Der Zugang zu externen Dissertationsbetreuenden (UH) gestaltet sich für Mitarbeitende der FH allenfalls schwierig.

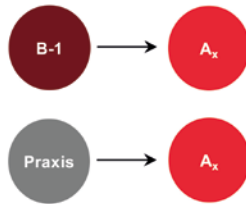
- Massnahmen**
- Beurteilungs- und Fördergespräche
  - Mentoring / Coaching für eine aktive Gestaltung der Laufbahn
  - Publikationen
  - Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)
  - fachspezifische und methodische Weiterbildungen
  - hochschuldidaktische Weiterbildung



**Persönliche Voraussetzungen: siehe oben**  
 Personen im Profil B-1 verfolgen entweder eine Fachkarriere oder übernehmen eine Führungsverantwortung.

**Herausforderungen:**  
 Analog zum *corps professoral* sind Personen im Profil B-1 allenfalls auch in der Lehre tätig, womit sich Abgrenzungsfragen zum Profil A-3 ergeben (umso mehr, wenn die Stelle B-1 unbefristet ist): unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche Anstellungsbedingungen, teilweise aber dieselben Aufgaben.

- Aufgaben in der Lehre
- Kongress- und Tagungsbesuche
- PhD Kooperationsprogramme mit universitären Hochschulen
- Doktorandenmodell (Zeitmodell, Erfolgsprämienmodell, SNF-Modell)



**Persönliche Voraussetzungen**

- Hochschulabschluss (allenfalls Promotion)
- Praxiserfahrung
- Hochschuldidaktische Qualifikation

**Institutionelle Voraussetzungen**

- Öffentliche Ausschreibung / Bewerbungsverfahren
- Kategorienwechsel / Beförderung nach A-3 oder A-2 ausgeschlossen (da sämtliche Stellen der Gruppe A ausgeschrieben werden).

**Herausforderungen:**  
 Personen mit hochschulinterner Laufbahn müssen spätestens hier Praxiserfahrung vorweisen können. Umgekehrt sind Fachhochschulen bemüht, auch Personen von ausserhalb der Hochschule zu rekrutieren. Der nahtlose Übergang von B zu A ist daher nicht die Regel.  
 Im Falle von Personen, die im Profil B-1 arbeiten (allenfalls mit hauptsächlich externen Partnern), ohne gleichzeitig einen strukturierten Beitrag in der Lehre zu leisten, fehlt der Transfer der Forschungstätigkeiten in die Lehre.

- Sprachkenntnisse
- Austausch und Vernetzung, darunter auch Alumninetzwerke
- Stages ausserhalb der Hochschule (duales Profil) sowie Vereinbarungen mit Partnern aus der Praxis

Gruppe A – *corps professoral*

**Persönliche Voraussetzungen: siehe oben**  
 Personen, die nicht forschen und keine Spezialaufgaben übernehmen, verbleiben im Profil A-3. Entwicklungsmöglichkeiten auf horizontaler / fachlicher Ebene

**Herausforderungen:**  
 Aufgrund des komplexen Tätigkeitsprofils sowie des demografischen Wandels (Fachkräftemangel) bestehen in vereinzelt Fachgebieten Engpässe. Personalentwicklung und Personalerhalt sind daher wichtig. Auch stellt es für die Hochschule eine Herausforderung dar, Personen, die in der Praxis tätig sind (bspw. Musik) oder die die Hochschule für eine Praxisphase verlassen haben (die entsprechende Berufserfahrung ist für Stellen der Gruppe A zentral), zurück zu gewinnen.

**Persönliche Voraussetzungen**

- Hochschulabschluss (Promotion oder analoger Leistungsausweis erwünscht)
- Praxiserfahrung
- Hochschuldidaktische Qualifikation
- Leistungsausweis in Forschung (Hochschule, Wirtschaft), Projektakquisition (entsprechendes Netzwerk) sowie in der Lehre
- Befähigung, im Leistungsbereich Lehre erhöhte Verantwortung zu übernehmen (bspw. Fachvertretung, Schwerpunkt)

**Institutionelle Voraussetzungen**

- Öffentliche Ausschreibung und Wahlverfahren
- Kategorienwechsel / Beförderungen sind in Ausnahmefällen – bei spezifischer Eignung und falls Zusatzaufgaben übernommen werden – möglich

**Herausforderungen:** Siehe oben

**Persönliche Voraussetzungen: siehe oben**  
 Personen im Profil A-2 entwickeln sich auf fachlicher Ebene, steigen in eine höhere Kaderstufe innerhalb ihres Profils auf – oder gehen zurück in A-3.

*allenfalls auch*

**Herausforderungen:**  
 Hohe Belastung: Personen der Funktion A-2 haben eine Doppelbelastung durch teilweise operative Tätigkeiten im Leistungsauftrag sowie Führungsaufgaben / Verantwortung im Leistungsbereich. Fachhochschulen müssen ein Gesamtpaket (attraktive Anstellungsbedingungen) anbieten, um als Arbeitgeber mit der Privatwirtschaft um Talente konkurrenzieren zu können.

Massnahmen

- Beurteilungs- und Fördergespräche
- Sabbaticals
- Publikationen
- Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)
- Leiten von Forschungsprojekten
- fachspezifische und methodische Weiterbildungen
- hochschuldidaktische Weiterbildung
- Führung- und Entwicklung von Teams
- Kongress- und Tagungsbesuche
- Doktorandenmodell (Zeitmodell, Erfolgsprämienmodell, SNF-Modell)
- interne Förderung der beruflichen Mobilität (job rotation)



**Persönliche Voraussetzungen**

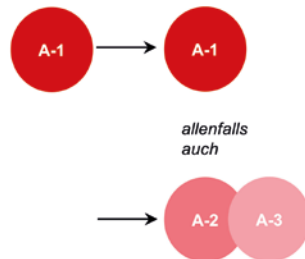
- Hochschulabschluss (Promotion oder analoger Leistungsausweis erwünscht)
- Praxiserfahrung
- Hochschuldidaktische Qualifikation
- Leistungsausweis in Forschung (Hochschule, Wirtschaft), Projektakquisition (entsprechendes Netzwerk) sowie in der Lehre
- Befähigung, eine leitende Funktion einer Organisationseinheit (Teilschule, Departement, Institut) sowie umfassende Verantwortung in den FH-Leistungsbereichen einzunehmen (strategische Kompetenzen)
- Führungs- und Managementenerfahrung oder entsprechende Weiterbildung

**Institutionelle Voraussetzungen**

- Öffentliche Ausschreibung und Wahlverfahren
- Kategorienwechsel / Beförderungen sind in Ausnahmefällen – bei spezifischer Eignung und falls Zusatzaufgaben übernommen werden – möglich

**Herausforderungen:** Siehe oben  
 Die Erfahrung in der Leitung von af&E-Projekten bemisst sich nicht nur über die Forschung, sondern, je nach Fachbereich, über unterschiedliche weitere Aspekte, bspw. die Entwicklung von Projekten, von innovativen Praktiken, die Schaffung von Unternehmen.... Fachspezifische Anforderungen gelten bspw. in der Musik (Exzellenz) oder der sozialen Arbeit (Publikationen).  
 Personen auf A-2 und A-1 zeichnen sich durch ein hoch spezialisiertes und zugleich polyvalentes Profil aus (fachliche Kompetenzen einerseits, Kompetenzen in Management, Lehre und Forschung andererseits). Die Rekrutierung geeigneter Personen stellt für die Fachhochschule daher eine Herausforderung dar.

- Massnahmen:** siehe oben, insbesondere
- Ausbildungsangebote in Management und Führung
  - Leitung von Forschungsprojekten sowie weitere Kompetenzen (bspw. Unternehmertum, Kommunikation, Sprache)
  - zur Verfügung stellen von Zeit, auch für internationale Zusammenarbeit und Netzwerke
  - spezifische Stellenprofile zur Förderung des Nachwuchses
  - Vereinbarkeitsmassnahmen



Personen im Profil A-1 entwickeln sich auf fachlicher Ebene, steigen in eine höhere Kaderstufe innerhalb ihrer Funktion auf – oder gehen einen Schritt zurück (Funktion unterhalb A-1 ohne Management-Verantwortung).

**Herausforderungen:** Siehe oben



#### 4. Fazit

Laufbahnen an Fachhochschulen sind einerseits aufgrund der Verbindungen mit der beruflichen Praxis komplex; andererseits sind sie bislang wenig erforscht – darunter bspw. die in diesem Bericht nicht weiter beleuchtete *leaky pipeline*: Der Anteil Frauen in der Hochschule nimmt auf jeder Stufe der wissenschaftlichen Karriereleiter weiter ab. Wie man von einer Funktion in die nächste gelangt, kann nur in Ansätzen beschrieben werden, da neben den aufgezeigten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen nicht zuletzt auch weiche Faktoren (bspw. *soft skills*) eine Rolle spielen.

Auch stellt vorliegender Bericht, wie eingangs erwähnt, eine Momentaufnahme dar. Bereits heute zeichnen sich an einzelnen Fachhochschulen Entwicklungen ab, die nicht zwingend dem hier beschriebenen System folgen – beispielsweise ist denkbar, dass sich die beiden Blöcke der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitenden einerseits und des *corps professoral* andererseits vermischen und nicht mehr klar voneinander abgegrenzt sind.

Die Anliegen der Fachhochschulen bleiben jedoch dieselben. Auch künftig wird es darum gehen, qualifiziertes Personal mit Fachhochschul-Profil zu gewinnen. Dabei stehen Fachhochschulen nicht nur in Konkurrenz mit anderen Hochschultypen, sondern auch und insbesondere mit der Privatwirtschaft oder der Verwaltung. In diesem Wettbewerb bestehen Fachhochschulen, indem sie als attraktiver Arbeitgeber ein ‚Gesamtpaket‘ anbieten, das neben einer erfüllenden Tätigkeit auch transparente Nachwuchsförderstrukturen sowie Massnahmen beinhaltet. Um vermehrt Personen aus der Praxis (zurück) zu gewinnen, bietet sich neben den im Modell aufgeführten Massnahmen bspw. die Möglichkeit eines stufenweisen Einstiegs in eine Tätigkeit oder eine Teilzeitanstellung an (um eine weitere Praxistätigkeit oder das Wahrnehmen von familiären Verpflichtungen zu ermöglichen); des Weiteren könnten bestimmte Qualifikationen (z. B. Hochschuldidaktik) erst nach Eintritt erworben werden. Solche Massnahmen müssen aktiv kommuniziert werden. Nicht zuletzt sind im Hinblick auf die Gewinnung und Förderung von qualifiziertem Personal im Fachhochschul-Profil die Eingangspunkte und Übergänge periodisch auf Ausschlussmomente und Hürden zu überprüfen.

Abschliessend bleibt zu erwähnen, dass je nach Bereich unterschiedliche Bedürfnisse und Voraussetzungen hinsichtlich Nachwuchsförderung an Fachhochschulen bestehen und Nachwuchsförderung daher fachbereichs- und berufsfeldspezifisch zu erfolgen hat. Dieser Ansatz wird im Projekt „Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim Nachwuchs der Fachhochschulen und der Pädagogischen Hochschulen“ verfolgt (projektgebundene Beiträge 2017-2020), in dessen Rahmen unterschiedliche und disziplinspezifische Pilotprojekte gefördert werden sollen, die die Stärkung des Nachwuchses im doppelten Kompetenzprofil zum Ziel haben.