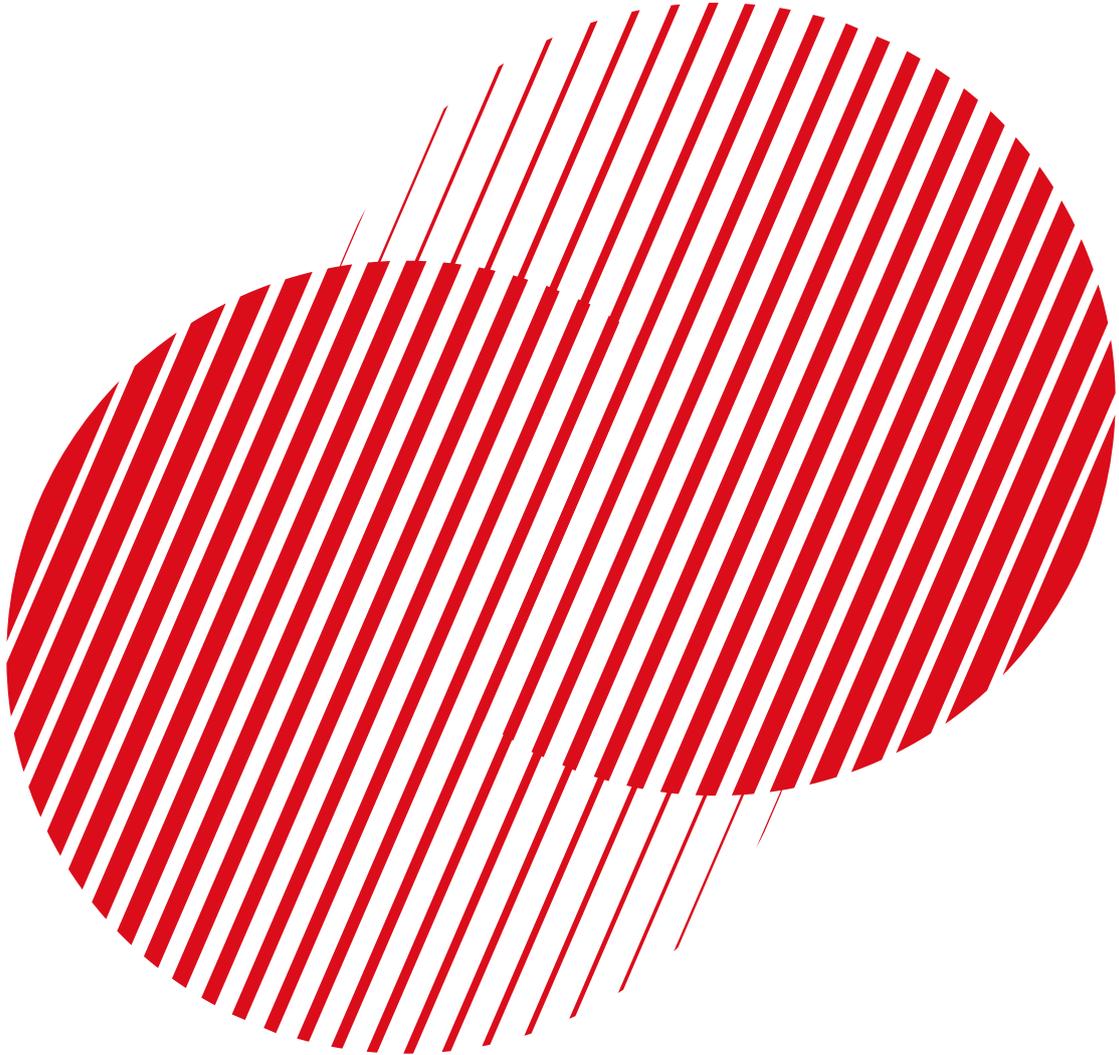


swissuniversities



Pilot programme

Zur Stärkung des doppelten Kompetenz-
profils beim FH- und PH-Nachwuchs
Schlussbericht P-11 2017-2020

Inhaltsverzeichnis / table des matières

Vorwort	7
Préface	9
Das Programm P-11	11
Ausgangslage	12
Die acht Pilotprogramme in den Jahren 2017–2020	14
Die acht Pilotprogramme in den Jahren 2017–2020	14
Bisher Erreichtes	16
Konzeption von Nachwuchsförderprogrammen: Lessons learned	19
Ausblick auf das Nachfolgeprogramm 2021–2024	21
Le programme P-11	23
Situation initiale	24
Les huit programmes-pilotes en 2017–2020	26
Les huit programmes-pilotes en 2017–2020	26
Résultats atteints	28
Conception de programmes d’encouragement : enseignements tirés	31
Aperçu du nouveau programme 2021–2024	33
Connect+: Systematisierungsworkshops zu den Ansätzen der P-11-Pilotprogramme	35
1 Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden – Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen	41
1.1 Projektbeschreibung	42
1.2 Steckbrief der Fördermassnahme: CAS für Praxisdozierende und deren Einsatz	42
1.3 Steckbrief der Fördermassnahme: Austauschformate der PH-Dozierenden mit Praxisdozierenden (Tandems)	43
1.4 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung	43
1.5 Herausforderungen und Lösungen	44
1.6 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms	45

2	Das Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils	46
2.1	Projektbeschreibung	47
2.2	Steckbrief der Fördermassnahme: Instrument Praxisschleife (Bereich 1)	48
2.3	Steckbrief der Fördermassnahme: Instrument Praxisportfolio (Bereich 1)	48
2.4	Steckbrief der Fördermassnahme: Brush-up oder Vertiefung wissenschaftliche Kompetenzen / Forschungskompetenzen (Bereich 2)	49
2.5	Steckbrief der Fördermassnahme: Wissenschaftsschleife und Lehrtransfer in Musik und Design & Kunst (Bereich 2)	49
2.6	Steckbrief der Fördermassnahme: Wissenschaftliche Reflexion und Fachberatung zur Berufspraxis (Bereich 3)	50
2.7	Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung	50
2.8	Herausforderungen und Lösungen innerhalb des Pilotprogramms	51
2.9	Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms	52
3	Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug	54
3.1	Projektbeschreibung	55
3.2	Steckbrief der Fördermassnahme: Individuelle Personalentwicklung des doppelten Qualifikationsprofils – Qualifizierungsangebot	56
3.3	Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung	57
3.4	Herausforderungen und Lösungen	57
3.5	Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms	58
4	Die doppelten Kompetenzprofile der Mitarbeitenden am Fachbereich Gesundheit und in seinen Partnerinstitutionen	59
4.1	Projektbeschreibung	60
4.2	Steckbrief der Fördermassnahme: Praxiseinsätze	60
4.3	Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung	61
4.4	Herausforderungen und Lösungen	61
4.5	Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms	62
5	Entrepreneurial Competence in Science	63
5.1	Projektbeschreibung	64

5.2	Steckbrief der Fördermassnahme: Entwicklung eines Business Case	64
5.3	Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung	65
5.4	Herausforderungen und Lösungen	65
5.5	Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms	66
5.6	Vergleich mit HSLU-Förderprogramm «Praxisschleife»	66
6	Programme pilote HES-SO	68
6.1	Description	69
6.2	Profil des mesures d'encouragement: immersions	69
6.3	Carrières et intégration dans le développement du personnel	70
6.4	Défis et solutions	70
6.5	Valeur ajoutée attendue du programme-pilote	71
7	Connect-Pilotprogramm zur Förderung doppelter Kompetenzprofile durch Connectivity-Aktivitäten zwischen Wissenschaft und Praxis	72
7.1	Projektbeschreibung	73
7.2	Steckbrief der Fördermassnahme: Tandem-Modell, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW	74
7.3	Steckbrief der Fördermassnahme: join-in & come back, Hochschule für Wirtschaft FHNW	74
7.4	Steckbrief der Fördermassnahme: Praxiszeit-Modell, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW	75
7.5	Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung	75
7.6	Herausforderungen und Lösungen	76
7.7	Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms	77
8	Pilotprogramm für den Fachbereich Soziale Arbeit – C2SW	78
8.1	Projektbeschreibung	79
8.2	Steckbrief der Fördermassnahme: Immersionen	80
8.3	Konzeptualisierung des doppelten Kompetenzprofils an FH	80
8.4	Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung	81
8.5	Herausforderungen und Lösungen	81
8.6	Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms	82
9	Publikationen	84

Abkürzungen / abréviations

BFH	Berner Fachhochschule
CAS	Certificate of Advanced Studies
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CSHE	Conférence suisse des hautes écoles
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
FH	Fachhochschule
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FHO / OST	Fachhochschule Ostschweiz – Ostschweizer Fachhochschule
HES	Haute école spécialisée
HEP	Haute école pédaogique
HES-SO	Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale
HfH	Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich
HR	Human Resources
HSLU	Hochschule Luzern
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
MINT	Mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique
PH	Pädagogische Hochschule
PH FHNW	Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz (FHNW)
PHGR	Pädagogische Hochschule Graubünden
PH Luzern	Pädagogische Hochschule Luzern
PHSG	Pädagogische Hochschule St. Gallen
PHSZ	Pädagogische Hochschule Schwyz
PHTG	Pädagogische Hochschule Thurgau
PH Zug	Pädagogische Hochschule Zug
PH Zürich	Pädagogische Hochschule Zürich
RH	Ressources humaines
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SHK	Schweizerische Hochschulkonferenz
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Vorwort

Hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Hochschulen mit Blick auf ihren vierfachen Leistungsauftrag (Ausbildung, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen) von herausragender Bedeutung. Für Pädagogische Hochschulen und Fachhochschulen spielt das doppelte Kompetenzprofil ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Rolle: Es ist Voraussetzung für die Entwicklung der Forschung und Lehre sowie für die weitere Profilierung der beiden Hochschultypen, die sich durch Wissenschaftsbasierung einerseits und Praxisorientierung andererseits auszeichnen.

Das Programm P-11 «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs» 2017–2020 setzte sich das Ziel, neue Nachwuchsfördermodelle zu entwickeln und umzusetzen. Dank der Zusammenarbeit dieser Pilotprogramme mit Praxispartnern rücken Wissenschaft und Praxis näher zusammen. Dies führt schlussendlich nicht nur zu einem stärkeren Bildungssystem, sondern auch zu einem höheren Qualifikationsniveau des Personals in der Schweiz.

Mit der Förderung von Nachwuchsmodellen zum doppelten Kompetenzprofil im Sinne von Pilotprojekten haben wir uns zu Beginn der Förderperiode auf teilweise unbekanntes Terrain begeben. Die Pilotprogramme haben sich in unterschiedlicher Art und Weise entwickelt, weisen jedoch gemeinsame Erfolge und Herausforderungen aus. Hervorzuheben sind insbesondere die zahlreichen neu geschaffenen Instrumente und Strukturen, die als Katalysatoren für positive Entwicklungen im Bereich der spezifischen Nachwuchsfördermodelle an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen wirken. Von den Pilotprogrammen profitiert haben nicht nur Personen aus Hochschulen und Praxis, die an einer Fördermassnahme teilgenommen haben, sondern auch weitere in die Konzeption und Durchführung direkt oder indirekt involvierte Personen (als Koordinator:innen oder Coaches) sowie das Umfeld der Teilnehmenden. Des Weiteren stellt die enge Zusammenarbeit mit Praxispartnern nicht nur für die Pilotprogramme, sondern auch für die betroffenen Hochschulen als Ganzes einen wichtigen Mehrwert dar. Die Osmose zwischen Wissenschaft und Praxis muss langfristig konzipiert und gepflegt werden; dieser Herausforderung ist insbesondere bei der Fortführung der Pilotprogramme nach Ablauf der Förderperiode 2017–2020 zu begegnen.

Eine Vielzahl von Personen hat zum Erfolg des Programms P-11 beigetragen. Im Namen des Steuerungsausschusses danken wir all denjenigen Personen, die die Umsetzung des Programms vorbereitet und begleitet haben: Expertinnen und Experten aus Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen und aus der Praxis haben mit ihren Empfehlungen zur Finanzierung von Pilotprogrammen

den Grundstein des Programms P-11 gelegt. Die Begleitgruppe des Programms P-11 hat ihrerseits den Programmfortschritt P-11 in regelmässigen Abständen geprüft und insbesondere eine Zwischenbilanz wie auch eine Schlussevaluation geplant und durchgeführt, die in wertvollen Erkenntnissen zur Planung, Durchführung und Organisation zu Pilotprogrammen resultierten. Wir danken ferner unseren Kolleginnen und Kollegen im Steuerungsausschuss, die die strategische Führung des Programms P-11 sichergestellt haben, sowie der Programmkoordination im Generalsekretariat von swissuniversities.

Das Programm P-11 wäre ohne die Ideen, den Enthusiasmus und den ausserordentlichen Einsatz innerhalb der Hochschulen nicht möglich gewesen. Ein grosser Dank gebührt daher den Verantwortlichen der Pilotprogramme sowie allen weiteren Personen in Hochschulen und Praxis, die zum Aufbau und guten Funktionieren der Pilotprogramme beigetragen haben. Schliesslich gilt der Dank des Steuerungsausschusses denjenigen Personen, die als Teilnehmende an Piloten mitgewirkt haben und dadurch ebenfalls dazu beigetragen haben, dass heute Konzepte vorliegen, wie der Nachwuchs an Fach- und Pädagogischen Hochschulen zielgerichtet gefördert werden kann und wie der Brückenschlag zwischen Hochschule und Praxis gelingt.

Nicht zuletzt dankt der Steuerungsausschuss im Namen der Hochschulen und der Teilnehmenden der Schweizerischen Hochschulkonferenz SHK sowie dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, durch deren Finanzierung die Durchführung des Programms P-11 erst ermöglicht wurde.

Mit grosser Freude sehen wir dem Nachfolgeprogramm P-11 für die Periode 2021–2024 entgegen. Dieses wird den Aufbau und die Implementierung neuer Pilotprogramme und damit die Lancierung weiterer innovativer Ansätze für die langfristige Förderung des doppelten Kompetenzprofils von Mitarbeitenden an Fachhochschulen sowie Pädagogischen Hochschulen ermöglichen, die ihrerseits zur weiteren Entwicklung dieser Institutionen sowie des Schweizerischen Hochschulraums beitragen werden.

Im Namen des Steuerungsausschusses

Dr. Luciana Vaccaro

Präsidentin des Steuerungsausschusses bis 31.7.2021

Rektorin der Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale HES-SO und Präsidentin der Kammer Fachhochschulen von swissuniversities

Prof. Dr. Christine Böckelmann

Präsidentin des Steuerungsausschusses ab 1.8.2021

Direktorin der Hochschule Luzern – Wirtschaft

Préface

Compte tenu de leur quadruple mandat de prestations (englobant l'enseignement, la recherche, la formation continue et les prestations de service), les hautes écoles doivent pouvoir disposer de collaboratrices et collaborateurs hautement qualifié·e·s. Pour les hautes écoles pédagogiques et les hautes écoles spécialisées, le double profil de compétences des collaboratrices et collaborateurs joue un rôle essentiel : il s'agit là d'une condition fondamentale au développement de la recherche et de l'enseignement et au renforcement du profil des deux types de hautes écoles qui se distinguent du fait qu'elles se fondent sur la science, d'une part, et qu'elles sont orientées vers la pratique, d'autre part.

Le programme P-11 « Programmes-pilotes visant à renforcer le double profil de compétences de la relève des HES et des HEP » 2017–2020 s'est fixé pour objectif de développer et de mettre en œuvre de nouveaux modèles d'encouragement de la relève. Grâce à la collaboration des programmes-pilotes avec des partenaires de la pratique, cette dernière et la science se rapprochent l'une de l'autre, ce qui permet de renforcer non seulement le système éducatif, mais aussi le niveau de qualification du personnel en Suisse.

En visant à promouvoir des modèles d'encouragement du double profil de compétences sous forme de projets-pilotes, nous nous sommes aventurés en terrain partiellement inconnu. Si les programmes-pilotes se sont développés de diverses manières, ils font état de succès et de défis communs. Il convient de relever tout particulièrement la création de nombre d'instruments et de structures qui servent de catalyseurs aux évolutions positives des modèles d'encouragement de la relève spécifiquement conçus pour les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. Les participantes et participants issu·e·s d'une haute école ou travaillant dans la pratique n'ont pas été les seul·e·s à pouvoir profiter des mesures d'encouragement. Il en était de même pour d'autres personnes, notamment celles impliquées directement ou indirectement dans la conception et l'exécution des projets (coordinateurs ou coordinatrices, coaches) et celles issues de l'entourage des participantes et participants. Par ailleurs, l'étroite collaboration avec les partenaires de la pratique constitue non seulement une plus-value pour les programmes-pilotes, mais aussi pour les hautes écoles concernées dans leur globalité. L'osmose entre la science et la pratique doit être conçue et pratiquée à long terme. Il conviendra en premier lieu de relever ce défi lors de la poursuite des programmes-pilotes une fois la période de financement 2017–2020 terminée.

De nombreuses personnes ont contribué au succès du programme P-11. Au nom du Comité de pilotage, nous remercions celles et ceux qui ont préparé et accompagné la mise en œuvre du programme : grâce à leurs recommandations en matière de financement des programmes-pilotes, les expertes et experts des

hautes écoles ou celles et ceux travaillant dans la pratique ont permis de poser les premiers jalons du programme P-11. De son côté, le groupe d'accompagnement du programme P-11 a régulièrement contrôlé les progrès effectués par le programme P-11 et planifié et réalisé un bilan intermédiaire et une évaluation finale, qui ont apporté de précieux éclairages sur la planification, la réalisation et l'organisation de programmes-pilotes. En outre, nous tenons à adresser nos remerciements à nos collègues du Comité de pilotage qui a assuré la direction stratégique du programme P-11. Par ailleurs, nous remercions les responsables de la coordination du programme au sein du Secrétariat général de swissuniversities.

Le programme P-11 n'aurait jamais pu être réalisé sans les idées, l'enthousiasme et l'engagement extraordinaire au sein des hautes écoles. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons également exprimer notre gratitude envers les personnes issues des hautes écoles ou travaillant dans la pratique qui ont contribué à la mise sur pied des programmes-pilotes et à leur bon fonctionnement. Par ailleurs, le Comité de pilotage remercie toutes les personnes qui ont participé aux programmes-pilotes et qui ont ainsi contribué à la réalisation des concepts permettant d'encourager la relève de manière ciblée et à l'établissement d'un pont entre les hautes écoles et la pratique.

Last, but not least, le Comité de pilotage tient, au nom des hautes écoles et de l'ensemble des participantes et participants au projet, à adresser ses remerciements à la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE) et au Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). En effet, sans leur financement, le programme P-11 n'aurait jamais vu le jour.

Nous attendons désormais avec impatience le nouveau programme P-11 prévu pour la période 2021–2024. Celui-ci permettra l'élaboration et l'implémentation de nouveaux programmes-pilotes et ainsi le lancement d'idées novatrices supplémentaires en vue de l'encouragement à long terme du double profil de compétences des collaboratrices et collaborateurs des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques. Ces idées pourront à leur tour contribuer au développement des institutions et du système suisse des hautes écoles.

Au nom du Comité de pilotage

Dr Luciana Vaccaro

Présidente du Comité de pilotage jusqu'au 31.7.2021

Rectrice de la Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale HES-SO et présidente de la Chambre des hautes écoles spécialisées de swissuniversities

Prof. Dr Christine Böckelmann

Présidente du Comité de pilotage à partir du 1.8.2021

Directrice de la Hochschule Luzern – Wirtschaft

Das Programm P-11

Für Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen (FH und PH) kommt der Entwicklung von Nachwuchsfördermodellen sowie einer zielgerichteten Nachwuchspolitik eine zentrale Rolle zu: Ein adäquat qualifizierter Nachwuchs, der sich durch ein doppeltes Kompetenzprofil Wissenschaft – Praxis auszeichnet und damit in der Lage ist, einen spezifischen Beitrag in Lehre und Forschung zu leisten, bildet die Voraussetzung für die weitere Entwicklung und Profilierung dieser noch jungen Institutionen. Dabei fällt ins Gewicht, dass der Nachwuchs über heterogene Profile verfügt und Laufbahnen häufig nicht linear verlaufen. Mitarbeitende an FH und PH haben ein Studium an einer FH, PH oder an einer universitären Hochschule absolviert und viele haben einige Zeit in der Praxis gearbeitet; ihre Laufbahnen verlaufen in der Regel an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Praxis. Diese unterschiedlichen Werdegänge finden ihren Ausdruck im Konzept des doppelten Kompetenzprofils.

Ein adäquat qualifizierter Nachwuchs, der sich durch ein doppeltes Kompetenzprofil Wissenschaft – Praxis auszeichnet, bildet die Voraussetzung für die weitere Entwicklung und Profilierung von FH und PH.

swissuniversities hat vor diesem Hintergrund einen Antrag für projektgebundene Beiträge 2017–2020 formuliert, dem der Schweizerische Hochschulrat SHK am 26. Mai 2016 stattgegeben hat. Das mit knapp CHF 7 Mio. Bundesmitteln finanzierte Programm P-11 «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs» bietet einen Rahmen für die Identifikation, Entwicklung, Umsetzung und Evaluation spezifischer Nachwuchsfördermodelle, sogenannter Pilotprogramme, die die Hochschule enger an die Praxis oder die Praxis enger an die Hochschule binden.

Im Rahmen eines Calls wurden acht durch Fachpersonen in FH und PH entwickelte Pilotprogramme ausgewählt. Diese wiesen, in Erfüllung der Kriterien der Ausschreibung, ein hohes Potenzial für eine langfristige Institutionalisierung auf und beruhten auf einer Zusammenarbeit mit Praxispartnern. Auch die Spannweite der Programme, also ein allfälliger hochschulübergreifender Charakter, ihre Übertragbarkeit, ihr innovativer Ansatz sowie die Berücksichtigung der Diversität flossen in die Beurteilung und Auswahl mit ein. Die Pilotprogramme tragen unterschiedlichen fachbereichs- und branchenspezifischen Anforderungen Rechnung; sie tragen allesamt dazu bei, dass FH, PH und ihre Fachbereiche über eine ausreichende Anzahl adäquat qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen, ihre spezifischen Profile an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis weiter schärfen und nicht zuletzt ihrem vierfachen Leistungsauftrag (Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen) nachkommen können.

Diese Publikation will die acht Pilotprogramme sichtbar machen, um gemachte Erfahrungen und Erkenntnisse einem erweiterten Kreis zur Verfügung zu stellen. Neben einem Beschrieb der Fördermassnahmen und der individuellen sowie institutionellen Voraussetzungen wird jeweils aufgezeigt, welche Profile typischerweise gefördert werden und welche Rolle die Fördermassnahme im Hinblick auf die weitere Laufbahn spielen kann. Schliesslich werden verschiedene Herausforderungen und gute Lösungen be-

schrieben. Die Publikation vermittelt damit nicht nur einen Eindruck der verschiedenen Nachwuchsfördermodelle, sondern möchte als Inspiration und Leitfaden für Hochschulleitungen, Departementsvorstehende, HR-Vertreterinnen und -Vertreter sowie alle Personen dienen, die direkt oder indirekt in die Nachwuchsförderung involviert sind.

Ausgangslage

Mitarbeitende an FH und PH müssen über ein breites Kompetenzprofil verfügen, das im Praxisfeld und in der Wissenschaft anschlussfähig ist. Die beiden Hochschultypen stehen in der Ausbildung ihres Nachwuchses vor einer Reihe gemeinsamer Herausforderungen. So gibt es an beiden Hochschultypen keine vordefinierten oder linearen Karrieren, vielmehr sind der Nachwuchs heterogen und Laufbahnmodelle vielfältig. Neben einer fundierten wissenschaftlichen Ausbildung kommt der Verbindung zu Institutionen und Unternehmen der Praxis eine besondere Bedeutung zu. Gleichzeitig müssen Lehrende an Hochschulen über didaktische Kompetenzen für eine tertiäre Lehrtätigkeit verfügen (Studiengänge und Weiterbildung). Schliesslich ist FH und PH gemeinsam, dass Profile und Laufbahnen des Nachwuchses stark durch fach- wie auch durch berufsfeldspezifische Gegebenheiten geprägt sind: So ist die Lehrtätigkeit auf Primar- und Sekundarstufe ein reglementierter Beruf, der spezifische Ausbildungsanforderungen voraussetzt. Aber auch bestimmte FH-Disziplinen – beispielsweise der Bereich Gesundheit – bereiten auf einen Arbeitsmarkt vor, der die Ausbildung für die Ausübung eines Berufes reglementiert. Andere Fachbereiche wie beispielsweise die Bereiche Kunst, Medien und Kommunikation oder Wirtschaft bereiten auf Praxisfelder vor, die keine solchen Reglementierungen kennen. Gemeinsam mit den fachspezifischen Gegebenheiten bilden Berufs- und Praxisfelder, in denen FH und PH mit ihrer Lehre, Forschung, Weiterbildung und ihren Dienstleistungen tätig sind, das relevante Umfeld für doppelte Kompetenzprofile.

Sowohl für FH wie auch für PH ist die Stärkung der Verbindung von Hochschule und Praxis über innovative Programme der Nachwuchsförderung zentral.

Die Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis ist charakterisierendes Element aller Leistungsbereiche der *Fachhochschulen*. Entsprechend muss der wissenschaftliche Nachwuchs, um eine Anstellung als Professor:in oder Dozent:in zu erreichen, neben einer wissenschaftlichen Qualifikation zwingend auch ausgewiesene mehrjährige Praxiserfahrung mitbringen, beispielsweise in der Höhe eines Minimums von drei oder fünf Jahren. Im Rahmen von Doppelanstellungsverhältnissen an der Hochschule wie auch in der Praxis ist die Aktualität des Praxisbezugs sichergestellt und auch die Verbindung zum Hochschul- und Wissenschaftssystem bleibt erhalten, was eine Weiterentwicklung in diesem erleichtert. In vielen Fällen scheidet jedoch der Nachwuchs nach dem Studium oder der Mittelbauphase aus dem Hochschulsystem in die Praxis aus, und es stellt für die Hochschule eine Herausforderung dar, diese Personen wieder zurückzugewinnen. Auch der Nachwuchs aus anderen Hochschultypen (vor allem universitäre Hochschulen) muss sich den Praxisbezug erst aneignen.

Die Verbindung zwischen *Pädagogischen Hochschulen* und dem entsprechenden Berufsfeld ist auch für die PH konstitutiv. Das Diplomanerkennungsreglement der EDK definiert für jede Unterrichtsstufe den Umfang der berufspraktischen Anteile der Ausbildung. Es verlangt von Dozierenden, dass sie über «einen Hochschulabschluss im zu unterrichtenden Fachgebiet, über hochschuldidaktische Qualifikationen sowie in der Regel über ein Lehrdiplom und Unterrichtserfahrung auf der Zielstufe» verfügen (Art. 20). Aber auch für Mitarbeitende in Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen ist der Bezug zum Berufsfeld unerlässlich. Umgekehrt müssen Praxislehrpersonen eine Brücke zur Hochschule schlagen können. Sie müssen daher neben einem Lehrdiplom und mehrjähriger Unterrichtserfahrung über eine entsprechende Weiterbildung verfügen (vgl. Art. 21).

Die acht Pilotprogramme in den Jahren 2017–2020

Titel	Beteiligte Hochschulen	Disziplin
Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden. Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen <i>Tandems</i>	PH FHNW (Leading House), PH Zürich, PHSG	Lehrer:innenbildung
Connect-Pilotprogramm zur Förderung doppelter Kompetenzprofile durch Connectivity-Aktivitäten zwischen Wissenschaft und Praxis <i>Connect</i>	FHNW	Angewandte Psychologie, Soziale Arbeit, Wirtschaft
Die doppelten Kompetenzprofile der Mitarbeitenden am Fachbereich Gesundheit und in seinen Partnerinstitutionen <i>Fachbereich Gesundheit</i>	BFH	Gesundheit
Das Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils <i>Baukasten</i>	HSLU	Sämtliche Fachbereiche der Hochschule
Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug <i>Berufsfeldbezug PH</i>	PH Zug und PH Zürich (Leading Houses), HfH, PH FHNW, PHGR, PH Luzern, PHSG, PHSZ, PHTG	Lehrer:innenbildung
Entrepreneurial Competence in Science <i>Entrepreneurial Competence</i>	ZHAW	Life Sciences
Pilotprogramm für den Fachbereich Soziale Arbeit <i>Career 2 Social Work C2SW</i>	HES-SO (Leading House), FHNW, FHO / OST, HSLU und SUPSI	Soziale Arbeit
Pilotprogramm HES-SO <i>Pilotprogramm HES-SO</i>	HES-SO	Ingenieurwesen und Architektur, Wirtschaft und Dienstleistungen, Gesundheit und Soziale Arbeit

Die acht Pilotprogramme 2017–2020

Das doppelte Kompetenzprofil wurde während der Förderperiode durch die Finanzierung von acht Pilotprogrammen gestärkt. Der Beschrieb der einzelnen Pilotprogramme und ihrer Fördermassnahmen folgt ab S.41. Beteiligte Hochschulen und Disziplinen sowie Zielgruppe und Ausrichtung der Pilotprogramme lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Beteiligte Hochschulen und Disziplinen:

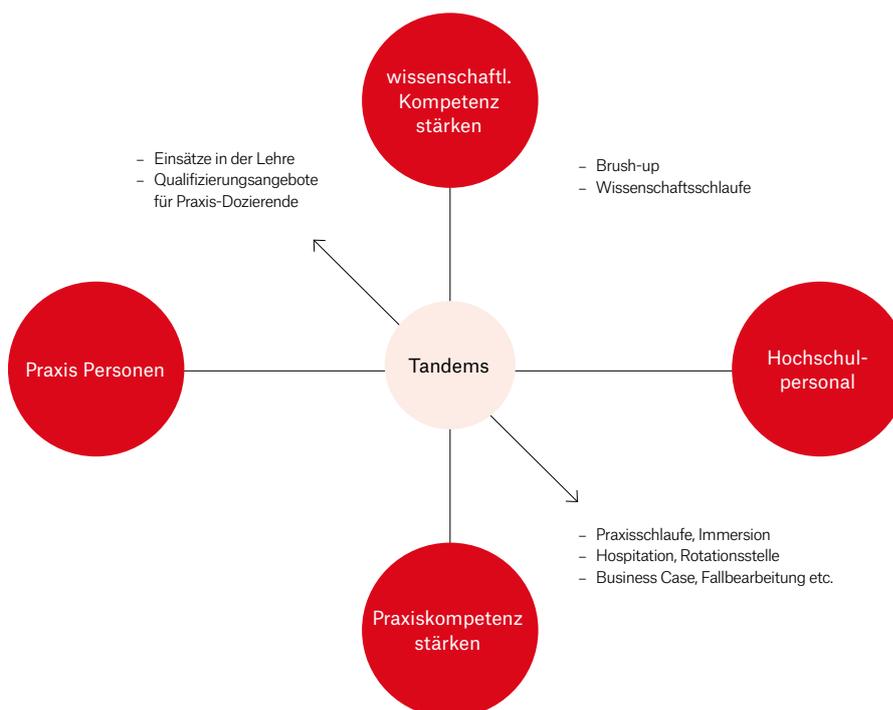
Die Mehrheit der geförderten Pilotprogramme decken einen oder mehrere Fachbereiche oder Departemente einer einzelnen Hochschule ab. Die Pilotprogramme «Fachbereich Gesundheit» und «Entrepreneurial Competence» fokussieren auf die Departemente Gesundheit der BFH respektive Life Sciences und Facility Management der ZHAW. Die Pilotprogramme «HES-SO», «Connect» und «Baukasten» decken mehrere oder sämtliche Bereiche in der Hochschule ab – «Connect» und «Baukasten» entwickeln für diese unterschiedliche, disziplinen-

oder departementspezifischen Massnahmen. Zudem finden sich unter den acht Pilotprogrammen drei hochschulübergreifende Pilotprogramme, die jeweils auf einen Fachbereich fokussieren: «Tandems» (drei PH) «Career 2 Social Work CS2W» (fünf FH), und «Berufsfeldbezug PH» (neun PH). Die Pilotprogramme decken ein breites, wenn auch nicht komplettes Spektrum an Disziplinen ab, von der Lehrer:innenbildung über Life Sciences, Wirtschaft, Soziale Arbeit und Angewandte Psychologie bis hin zu Gesundheit sowie Musik, Design & Kunst.

Zielgruppe und Ausrichtung der Pilotprogramme

Sämtliche Massnahmen verfolgten das Ziel der Stärkung des doppelten Kompetenzprofils des FH- und PH-Nachwuchses. Dabei setzen die Pilotprogramme unterschiedliche Fördermassnahmen um – darunter beispielsweise Tandems mit Personen aus Hochschule und Praxis, Hospitationen und Praxisaufenthalte, Rückkehrprogramme für Personen aus der Praxis, Modelle zur Vertiefung der wissenschaftlichen Kompetenzen, Weiterbildungen und Qualifikationsangebote, die auf den nächsten Seiten detailliert beschrieben werden. Häufig werden die einzelnen Fördermassnahmen durch ergänzende Massnahmen wie beispielsweise Coachings oder Reflexionsseminare begleitet. Zielgruppe und Ausrichtung der Pilotprogramme lassen sich auf zwei Achsen situieren:

- Pilotprogramme können sich einerseits an die Gruppe der Mitarbeitenden der Hochschule richten, darunter wissenschaftliche Mitarbeitende, Dozierende und gegebenenfalls weitere Personengruppen. Andererseits können sie sich an Personen aus der Praxis richten, die in erster Linie ausserhalb der Hochschule tätig sind und die die Hochschule, beispielsweise im Rahmen einer ergänzenden Teilzeitanstellung als Dozierende, zurückgewinnen möchte.
- Die unterschiedlichen Massnahmen der Pilotprogramme zielen einerseits auf die Stärkung der wissenschaftlichen Kompetenzen und/oder andererseits der praktischen Kompetenzen ab.



Die Mehrheit der Massnahmen der Pilotprogramme zielte auf eine Stärkung der praktischen Kompetenzen des Hochschulpersonals ab. Einige Pilotprogramme setzten demgegenüber Massnahmen um, die dazu dienen, Personen aus der Praxis wieder an die Hochschule zu binden oder die wissenschaftliche Kompetenz des Hochschulpersonals weiter zu stärken, darunter die Pilotprogramme «Connect» (Praxiszeit-Modell) und «Baukasten» (Brush-up oder Vertiefung wissenschaftliche Kompetenzen, Wissenschaftsschleife Musik, Design und Kunst). Fördermassnahmen wie beispielsweise Tandems situieren sich zwischen diesen Polen. Nicht zuletzt durch Begleitmassnahmen dienten die Pilotprogramme ganz generell dem Transfer zwischen den beiden Welten Hochschule und Praxis.

Die Mehrheit der Massnahmen der Pilotprogramme zielte auf eine Stärkung der praktischen Kompetenzen des Hochschulpersonals ab.

Bisher Erreichtes

Das Programm P-11 erlaubt es FH und PH, mittels gezielter und profilbezogener Massnahmen qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu fördern. Der Programmantrag zuhanden SHK detailliert drei Teilziele, wobei Ziele 2 und 3 mittel- und langfristig angelegt sind und über eine Förderperiode von vier Jahren hinausgehen:

1. Das doppelte Kompetenzprofil Praxiserfahrung und wissenschaftliche respektive künstlerische Qualifikation wird gestärkt – mit Blick auf eine Tätigkeit sowohl an der Hochschule wie auch im ausserschulischen Arbeitsmarkt.
2. Die anwendungs- und praxisorientierte Forschung und Lehre wird nachhaltig gesichert und weiterentwickelt.
3. Forschungs- und Bildungsstätten an der Nahtstelle von Wissenschaft respektive Kunst und Praxis sind für den Nachwuchs in Lehre und Forschung attraktiv und gegenüber dem ausserhochschulischen Arbeitsmarkt konkurrenzfähig. Ihr spezifisches Profil zeichnet sie aus als idealen Arbeitsort für Personen, die ein doppeltes Kompetenzprofil mitbringen oder die entsprechenden Kompetenzen weiterentwickeln und festigen wollen.

Zum Zeitpunkt der vorliegenden Publikation sind die Pilotprogramme teilweise noch am Laufen und auch die im Rhythmus der einzelnen Pilotprogramme durchgeführten Selbstevaluationen sind teilweise nicht vollständig abgeschlossen. Dies nicht zuletzt aufgrund der Verzögerungen, die durch die Coronapandemie entstanden sind, und der damit verbundenen Verlängerung des Programms P-11 bis Ende 2021. Dennoch ist es bereits jetzt möglich, für das Programm P-11 als Gesamtes ein Fazit zu ziehen. Basis dafür bildet der Austausch zwischen der Begleitgruppe des Programms und den Verantwortlichen der einzelnen Pilotprogramme im Rahmen der Zwischenbilanz (Frühjahr 2019) sowie anlässlich der Schlussevaluation des Programms (Frühjahr 2021). Ergänzend werden Erkenntnisse aus den jährlichen Reportings beigezogen.

Eine erste Feststellung ist, dass die Aufbauphase der Pilotprogramme länger dauerte als geplant. Die Förderdauer von 3 ½ Jahren – die Auswahl der Pilotprogramme erfolgte im Sommer 2017, frühestmöglicher Start der Pilotprogramme war September 2017 – wurde dementsprechend als kurz beurteilt. Um operativ zu werden, waren Konzeptarbeit sowie Absprachen innerhalb und ausserhalb der Hochschule nötig, um beispielsweise mit HR-Stellen oder Praxispartnern eine «gemeinsame Sprache» zu finden und Regeln für die Teilnahme an Fördermassnahmen zu definieren. Auch die Rekrutierung von Teilnehmenden bedeutete einen zeitlichen Aufwand.

Auch wenn die Aufbauphase der Pilotprogramme länger dauerte als geplant: Praktisch alle geplanten Vorhaben konnten umgesetzt und evaluiert werden.

Eine zweite Feststellung ist, dass – trotz dieses Aufwands – die Pilotprogramme mit wenigen Ausnahmen praktisch alle geplanten Vorhaben und damit alle Fördermassnahmen umsetzen und auch evaluieren konnten. Dank der coronabedingten Verlängerung des Programms P-11 entspricht zudem die Anzahl der Teilnehmenden den ursprünglichen Erwartungen. Insgesamt haben zum Stichdatum rund 350 Personen direkt von einer Fördermassnahme des Programms profitiert. Zusätzlich sind und waren zahlreiche weitere Personen in das Programm involviert oder haben davon profitiert, beispielsweise als Coaches oder als Teilnehmende von Veranstaltungen und Netzwerkgruppen.

Das Bild, das die Selbstevaluationen der einzelnen Pilotprogramme zeichnen, ist durchgehend positiv. Teilnehmende der Pilotprogramme wie auch Personen aus Hochschule und Praxis erachten das Programm respektive die Fördermassnahmen sowie den Austausch zwischen den beiden Welten als gewinnbringend. Praxis und Hochschule profitieren voneinander, indem sie ihre jeweiligen Fragen und Sichtweisen einbringen. So bieten sich für die Praxis konkrete, wissenschaftlich fundierte Ansätze und Problemlösungen, umgekehrt sensibilisiert die Zusammenarbeit mit der Praxis für deren Realitäten und Probleme, die in Lehre und Forschung einfließen. Die Pilotprogramme stärken darüber hinaus eine gemeinsame Perspektive der Nachwuchsförderung. Dies vor dem Hintergrund, dass Karrieren an der Schnittstelle Hochschule und Praxis nicht linear verlaufen und die Arbeit an der Hochschule nicht zwingend ein Ziel, sondern eine Etappe in einer Laufbahn darstellen kann. Dabei hat sich gezeigt, dass ein ganzheitliches Verständnis von Laufbahnen von Bedeutung ist: Der Nachwuchs wird darauf vorbereitet, eine Laufbahn an der Hochschule oder in der Praxis zu verfolgen. Fördermassnahmen eröffnen Karrierewege. Personen, die von der Hochschule in die Praxis oder umgekehrt wechseln, sind nicht für die eine Seite verloren, sondern sorgen für Brückenschläge zwischen den beiden Welten.

Für die Praxis bieten sich konkrete, wissenschaftlich fundierte Ansätze und Problemlösungen an, umgekehrt sensibilisiert die Zusammenarbeit mit der Praxis für deren Realitäten und Probleme, die in Lehre und Forschung einfließen.

Aussagen aus einer Umfrage, an der Teilnehmende aus verschiedenen Pilotprogrammen teilgenommen haben, zeichnen ebenfalls ein positives Bild. Es sei darauf hingewiesen, dass nicht alle Teilnehmenden von allen Pilotprogrammen die Umfrage beantwortet haben, weshalb bei der Interpretation Vorsicht geboten ist.¹ Des Weiteren fällt ins Gewicht, dass die einzelnen Fördermassnahmen von unterschiedlicher Dauer waren: punktueller Aufwand von 1 bis 2 Wochen bis hin zu 6 Monaten und mehr. Die Antworten sind also nicht direkt miteinander vergleichbar – trotzdem können bestimmte Schlüsse gezogen werden. Die Stichprobe setzt sich zu grossen Teilen aus wissenschaftlichen Mitarbeitenden oder Assistierenden sowie Dozierenden respektive Professor:innen zusammen; nur vereinzelte Stimmen stammen von Fachpersonen aus der Praxis.

Der Grossteil der Teilnehmenden, die die Umfrage beantwortet haben, hat an einer Massnahme zur Stärkung der Praxiskompetenz teilgenommen, deutlich weniger Personen haben an einer Massnahme zur Stärkung der wissenschaftlichen Kompetenz teilgenommen. Es überrascht daher nicht, dass der Anstieg der Praxiskompetenz entsprechend positiv beurteilt wurde: Deutlich über die Hälfte der Personen – sowohl Dozierende wie auch wissenschaftliche Mitarbeitende oder Assistierende – schätzen ihn als stark oder sehr stark ein.² Interessant sind die Einschätzungen zum Anstieg der wissenschaftlichen Kompetenz: Die Anzahl positiver Einschätzungen zu diesem Anstieg ist höher als die Anzahl Personen, die effektiv an einer Massnahme teilgenommen haben, die primär der Stärkung der wissenschaftlichen Kompetenz diene. Auch Fördermassnahmen, die primär auf eine Stärkung der Praxiskompetenz abzielen, haben demnach einen positiven Effekt auf die wissenschaftlichen Kompetenzen. Ein klares Bild zeigt sich auch bei der Einschätzung der Auswirkungen der Teilnahme auf die Qualität der Lehrveranstaltungen; diese werden insbesondere von den Dozierenden mehrheitlich als stark und sehr stark beurteilt. Etwas durchmischer ist die Einschätzung zu den Auswirkungen auf die Kompetenz zur Akquisition und Durchführung von Forschungsprojekten, aber auch sie ist mehrheitlich positiv.

Eine Durchsicht der persönlichen Voten der Teilnehmenden macht deutlich, dass insbesondere die Kontakte sowie der Einblick in die Praxis wertgeschätzt wurden, genannt wurden aber auch das Interesse an Forschung, die Erfahrung und die Konfrontation mit neuen Themen oder Projekten an sich. Vereinzelt wurde auch auf die Schwierigkeit hingewiesen, Aktivitäten in Hochschule und Praxis unter einen Hut zu bringen, und auf den Aufwand, der mit einer Teilnahme an einer Fördermassnahme einhergeht.

Es sei daran erinnert, dass die Pilotprogramme unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen und einerseits die Praxis-, andererseits die wissenschaftliche Kompetenz stärken wollen. Die Umfrage macht jedoch generell sichtbar, dass die Teilnahme an den Fördermassnahmen sich deutlich und positiv auf beide Dimensionen des doppelten Kompetenzprofils der Teilnehmenden auswirkt. Damit legt sie den Schluss nahe, dass Praxis und Wissenschaftskompetenzen keine klar voneinander abgegrenzten Konzepte darstellen, sondern eng miteinander verbunden sind. Die Antworten der Teilnehmenden wie auch der Beschrieb der einzelnen Pilotprogramme auf den Folgeseiten zeigen zudem, dass durch die Teilnahme an den Fördermassnahmen eine Vielzahl weiterer Kompetenzen gestärkt wurden wie beispielsweise Leadership oder Selbstmanagement.

¹ Insgesamt 100 Teilnehmende haben die Fragen beantwortet; die Stichprobe ist damit deutlich kleiner als der Anteil Personen, die effektiv an Fördermassnahmen teilgenommen haben, und für zwei Pilotprogramme liegen keine entsprechenden Daten vor.

² Skala: überhaupt nicht, sehr wenig, wenig, mässig, stark, sehr stark

P-11 zielt auf eine Verstetigung der Fördermassnahmen an den betroffenen Hochschulen ab. Auch wenn die Förderperiode zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist und sich erst in den nächsten Jahren zeigen wird, ob diese Fördermassnahmen an den einzelnen Institutionen nachhaltig etabliert sind, so sind doch die Signale positiv. Auch zeigt sich, dass gerade der anfänglich geleistete Aufwand, um beispielsweise eine «gemeinsame Sprache» zu finden oder die Fördermassnahmen an die institutionelle Personalentwicklung zu koppeln, hilfreich ist.

Konzeption von Nachwuchsförderprogrammen: Lessons learned

Die gemachten Erfahrungen erlauben es, Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Entwicklung, die Durchführung und den Betrieb von Nachwuchsfördermodellen an FH und PH zu ziehen.

Der Aufbau stabiler Nachwuchsfördermodelle verlangt nach einem Commitment sowohl der Hochschule wie auch der Praxis.

Pilotprogramme zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils stellen eine institutionelle Neuheit dar, der Aufbau dieser Modelle braucht seine Zeit. Es gilt, Modelle möglichst früh in die Strategien und Strukturen der Hochschule zu integrieren. Interinstitutionelle Pilotprogramme sind mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, da sie gleichzeitig eine gemeinsame Vision voraussetzen, eine konkrete Vorstellung davon, welche Kompetenzen auf welche Art und Weise gefördert werden können.

Es hat sich jedoch gezeigt, dass es sich auszahlt, wenn diese Arbeit möglichst früh geleistet wird und die Integration bereits bei der Konzeption der Fördermassnahmen mitgedacht wird. Somit ist bereits zu Beginn eine gute Grundlage für den erfolgreichen Betrieb der Pilotprogramme gegeben und der Fokus kann auf der Konsolidierung liegen: Sind die Massnahmen an den betroffenen Hochschulen sichtbar und zugänglich? Sind sie nachhaltig als Personalentwicklungsinstrumente etabliert?

Zentral ist nicht nur das Commitment der Hochschule, sondern auch der Praxisorganisation. Auch hier sind zu Beginn Abstimmungsprozesse wichtig und gegenseitige Bedürfnisse und Erwartungen zu klären, auch im Hinblick auf die Finanzierung der Pilotprogramme. So könnten bestimmte Pilotprogramme oder Fördermassnahmen gegebenenfalls vermehrt auch für Personen aus der Praxis geöffnet werden, womit über die Teilnahme auch der Betrieb der Pilotprogramme co-finanziert werden könnte.

Erfolgreiche Nachwuchsfördermodelle suchen eine Balance zwischen Individualisierung der Fördermassnahmen und einer gewissen Standardisierung.

Des Weiteren sind eine Begleitung der Massnahmen auf individueller Ebene sowie eine begleitende Reflexion durch die involvierten Institutionen hilfreich, um sicherzustellen, dass sämtliche Partner einen optimalen Nutzen aus den Nachwuchsfördermodellen ziehen.

Nach dem Bachelor und Master findet eine zunehmende Individualisierung statt: Je weiter Personen in ihrer Laufbahn voranschreiten, desto individueller werden Profile und Kompetenzen und demnach auch individuelle Förderbedürfnisse. Personalentwicklung ist stets Einzelfallarbeit; an FH und PH ist dies jedoch aus den oben aufgeführten Gründen umso ausgeprägter. FH und PH müssen Strukturen und Mechanismen schaffen, um auf vielfältige Biografien einzugehen und ihre Mitarbeitenden entlang der Idee des doppelten Kompetenzprofils entsprechend den individuellen Bedürfnissen optimal zu fördern.

Die geförderten Pilotprogramme haben eine Vielfalt von Fördermassnahmen entwickelt. Die Umsetzung dieser Fördermassnahmen ergibt sich aus individuellen Konstellationen, die von den einzelnen Personen, dem Hochschul- und dem Praxisumfeld geprägt sind. Die Ausdifferenzierung der Fördermassnahmen ist daher – gerade und insbesondere im Hinblick auf Praxisfelder (im Gegensatz zu Berufsfeldern in strukturierten Arbeitsmärkten) – eine Notwendigkeit. Damit ist nicht nur der Aufbau, sondern auch der Betrieb von Fördermassnahmen mit einem Aufwand verbunden.

Um diesen Aufwand in Grenzen zu halten, ist eine Balance zwischen Flexibilisierung und Standardisierung der Modelle wichtig. Individuelle Massnahmen sind mit Vorteil in institutionelle Massnahmen einzubinden, die ihrerseits Bestandteil der HR-Politik einer Hochschule sind. Dies erlaubt unter anderem die Anerkennung des Gelernten und Geleisteten, beispielsweise über die Etablierung von Portfolios, was für geförderte Personen und ihre weitere Laufbahn von zentraler Bedeutung ist. Eine Herausforderung liegt darin, Fragen der Anerkennung auch hochschulübergreifend anzugehen. In Disziplinen, die auf Arbeitsmärkte mit einem reglementierten Beruf vorbereiten, ist dies eher möglich als in Praxisfeldern.

Das doppelte Kompetenzprofil ist komplex – und macht FH- und PH-Profile sichtbar.

Schliesslich zeigt die Übersicht über die acht Pilotprogramme: Es gibt nicht ein doppeltes Kompetenzprofil, sondern eine Vielzahl möglicher Ausprägungen eines doppelten oder gar mehrfachen Kompetenzprofils. Gemeinsam ist die Herausforderung, dass der Nachwuchs an FH und PH über eine Vielzahl von Kompetenzen verfügen muss: Mitarbeitende mit einem doppelten Kompetenzprofil arbeiten nach neusten wissenschaftlichen Methoden und Erkenntnissen (die Stärkung des akademischen Profils erfolgt nicht nur über Fördermassnahmen der Pilotprogramme, sondern auch, in vielen Fällen, im Rahmen eines Doktorats³) und verfügen gleichzeitig über relevante und aktuelle Praxiserfahrung – wobei sowohl die Wissenschaft (respektive die beiden Felder Lehre und Forschung) wie auch die Praxis (respektive die unterschiedlichen Praxisbezüge) vielschichtige Konzepte sind. Je nach Profil kommen weitere Kompetenzen hinzu, die sich der Nachwuchs an FH und PH aneignen muss, beispielsweise Leadership, Management oder hochschuldidaktische Qualifikationen.⁴ Sich all diese Kompetenzen anzueignen und zu bewahren, ist umso herausfordernder, wenn die Arbeit an der Hochschule in einem Teilzeitpensum erfolgt, weil beispielsweise auch Betreuungsaufgaben zu bewältigen sind.

³ Es sei an dieser Stelle auf das Programm P-1 hingewiesen, das einen Rahmen für die Förderung von Kooperationen zwischen FH und PH mit einer Schweizer universitären Hochschule (Teilprojekt 2) oder mit einer promotionsberechtigten Institution im Ausland (Teilprojekt 3) bietet (Programm 2017–2020 und Programm 2021–2024).

⁴ swissuniversities. (2017). Laufbahnen an Fachhochschulen; swissuniversities. (2018). Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen.

Es ist kaum realistisch, in beiden Welten gleichermaßen zu Hause zu sein. Mitarbeitende eines Teams können verschiedene Fokusse bedienen, Hochschule oder Praxis. Zentral ist, dass die Hochschule verschiedene Felder bedienen kann. Gleichzeitig müssen Mitarbeitende mit doppeltem Kompetenzprofil in der Lage sein, sich sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis zu bewegen, Brückenschläge zu schaffen und die beiden Welten aufeinander zu beziehen. Aussagen von Teilnehmenden, die eine Fördermassnahme zur Stärkung ihrer Praxiskompetenz oder wissenschaftlichen Kompetenz durchlaufen haben und die sowohl einen Anstieg der Praxiskompetenz wie auch der wissenschaftlichen Kompetenz sowie Auswirkungen auf die Qualität der Lehre und der Forschung feststellen, legen den Schluss nahe, dass Wissenschaft und Praxis eng miteinander verschränkt sind. Dies zeigt auch eine Untersuchung im Rahmen des Pilotprogramms «Connect» zum Begriff des doppelten Kompetenzprofils.⁵ Ziel ist daher die Entwicklung eines eigentlichen dualen Kompetenzprofils eher denn eines doppelten Kompetenzprofils.

Das Programm P-11 hat deutlich gemacht, dass mit dem Fokus auf das Konzept des doppelten Kompetenzprofils eine verstärkte Sichtbarkeit des FH- und PH-Profiles erreicht wird, gegen innen (Hochschule, Hochschulangehörige) wie auch gegen aussen (potenzieller wissenschaftlicher Nachwuchs in der Praxis, Praxisinstitutionen). Die Integration in die institutionelle Personalentwicklung sowie die Anerkennung des Geleisteten ist von zentraler Bedeutung, damit sich die Fördermassnahmen nachhaltig auf individuelle Laufbahnen auswirken können.

Ausblick auf das Nachfolgeprogramm 2021–2024

Erste Erfahrungen sind gemacht, die Stabilisierung der acht geförderten Pilotprogramme ist aufgegleist. swissuniversities hat bei der SHK ein Nachfolgeprogramm beantragt, um eine Reihe neuer Pilotprogramme zu lancieren, die weitere Massnahmen und Modelle entwickeln, umsetzen und evaluieren. Dies, um weitere Erfahrungen zu sammeln und einen Breiteneffekt zu erzielen, der über die einzelnen Pilotprogramme und die beteiligten Institutionen hinausgeht. Dafür sollen in den Jahren 2021–2024 aufgrund der Erfahrungen mit dem Programm 2017–2020 wie auch mit dem neuen Programm 2021–2024 handlungsorientierte Botschaften im Hinblick auf eine zielgerichtete Förderung des FH- und PH-Nachwuchses mit seinem spezifischem Profil sowie die Ausgestaltung von Nachwuchsfördermodellen entwickelt werden. Ziel des Nachfolgeprogramms ist die Verankerung der Erkenntnisse auf systemischer Ebene im Sinne eines Orientierungsrahmens für eine fokussierte Nachwuchsförderung an FH und PH.

Das Nachfolgeprogramm 2021–2024 will einen Breiteneffekt erzielen, der über die einzelnen Pilotprogramme und die beteiligten Institutionen hinausgeht.

⁵ Siehe auch Kapitel «Connect+: Systematisierungswshops zu den Ansätzen der P-11-Pilotprogramme», S. 35

Bei der Konzeption des Programms hat der Steuerungsausschuss den in der Periode 2017–2020 gemachten Erfahrungen Rechnung getragen und die Kriterien präzisiert, die für die Auswahl der Pilotprogramme beigezogen werden. So muss beispielsweise die angestrebte Verstetigung von Beginn weg in die Projektplanung mit einbezogen werden (Einbezug von HR-Personen in die Ausarbeitung des Gesuchs, Finanzierungsplan für die Zeit nach Ablauf der Förderung). Da in der laufenden Periode die Mehrheit der Fördermassnahmen auf eine Stärkung des Praxisbezugs abzielt, sollen in der neuen Förderperiode nach Möglichkeit vermehrt auch Pilotprogramme gefördert werden, die auf eine Stärkung der wissenschaftlichen Kompetenz abzielen⁶ (für Massnahmen innerhalb des Doktorats stehen eigene Fördergefässe zur Verfügung, weshalb hier Massnahmen ausserhalb des Doktorats gemeint sind); für diese Pilotprogramme wird auf das Erfordernis einer Zusammenarbeit mit der Praxis verzichtet. Ein besonderes Augenmerk liegt auf dem innovativen Charakter der Aktivitäten und der verstärkten Berücksichtigung der Diversität. So beinhalten förderwürdige Gesuche eine fundierte Überlegung zu den Möglichkeiten der Pilotprogramme im Hinblick auf die Förderung der Chancengleichheit, die Nutzung vorhandener Potenziale und die Diversität des Nachwuchses. Neu wurde auch die Zielgruppe des Programms erweitert: Dieses umfasst nun insbesondere auch die Förderung künftiger Kaderpersonen im doppelten Kompetenzprofil. Um den Wirkungsradius der Pilotprogramme zu erhöhen, müssen Projektvorschläge die Frage der Verbreitung der Ergebnisse berücksichtigen und entsprechende Massnahmen einplanen.

Die Erkenntnisse aus dem Programm 2017–2020 werden auch in die weitere Umsetzung des Nachfolgeprogramms einfließen. Insbesondere bedarf es einer konstruktiv kritischen und reflektierenden Betrachtung des Programms sowie der geförderten Pilotprogramme – über beide Förderperioden hinweg, um weiter zu eruieren, wie das doppelte Kompetenzprofil nachhaltig und auf systemischer Ebene gestärkt werden kann.

⁶ Die Förderung von wissenschaftlichen Kompetenzen ist für Dozierende an FH und PH zentral, siehe: Böckelmann, C., Tettenborn, A., Baumann, S. & Elderton, M. (2019). Dozierende an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen der Schweiz: Qualifikationsprofile, Laufbahnen und Herausforderungen. <https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/w/departement/forschungsbericht-dozieren-de-an-fhs-und-phs.pdf?la=de-ch>

Le programme P-11

Le développement de modèles d'encouragement de la relève et d'une politique de la relève ciblée joue un rôle essentiel pour les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP): une relève qualifiée qui se distingue par un double profil de compétences (science – pratique) et qui est ainsi en mesure d'apporter une contribution spécifique à l'enseignement et à la recherche est un préalable indispensable au développement et à la constitution d'une identité de ces jeunes institutions. Relevons à cet égard que les profils de la relève sont hétérogènes et que les carrières dans les HES et les HEP ne sont souvent pas linéaires. Les collaboratrices et collaborateurs des HES et des HEP ont effectué des études au sein d'une HES, d'une HEP ou d'une haute école universitaire et nombre d'entre eux ou elles ont travaillé quelque temps sur le terrain. Leur carrière se déroule fréquemment à l'interface entre science et pratique. Ces différents parcours professionnels trouvent leur expression dans le double profil de compétences.

Une relève qualifiée qui se distingue par un double profil de compétences (science – pratique) est un préalable indispensable au développement et à la constitution d'une identité des HES et HEP.

Dans ce contexte, swissuniversities a formulé une demande de contributions liées à des projets 2017–2020. Celle-ci a été acceptée par la Conseil des hautes écoles de la CSHE le 26 mai 2016. Bénéficiant d'un financement fédéral de près de 7 millions de francs, le programme P-11 « Programmes-pilotes visant à renforcer le double profil de compétences de la relève des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques » sert de cadre à l'identification, au développement, à l'implémentation et à l'évaluation de modèles spécifiques d'encouragement de la relève, à savoir : des programmes-pilotes permettant de créer un lien plus étroit entre la pratique et les hautes écoles et vice-versa.

Huit de ces programmes-pilotes développés par des spécialistes issu-e-s d'une HES ou d'une HEP ont été sélectionnés dans le cadre d'un appel à projets. Répondant aux critères de la mise au concours, ces projets présentaient un fort potentiel d'institutionnalisation à long terme et reposaient sur une collaboration avec des partenaires de la pratique. La portée des programmes (autrement dit : leur caractère interinstitutionnel, leur potentiel de transfert, leur approche novatrice ainsi que la prise en compte de la diversité) a été prise en considération lors de l'évaluation et de la sélection des projets. Les programmes-pilotes tiennent compte des exigences spécifiques aux domaines d'études ainsi qu'aux différentes branches. Ils permettront aux HES et aux HEP de disposer d'un nombre suffisant de collaboratrices et collaborateurs qualifié-e-s, de renforcer leurs profils spécifiques à l'interface entre science et pratique et de remplir de manière adéquate leur quadruple mandat de prestations, qui englobe la recherche, l'enseignement, la formation continue et les prestations de service.

La présente publication a pour objectif de faire connaître les huit programmes-pilotes, afin de communiquer les expériences acquises et les résultats obtenus à un large public. Outre la présentation des mesures d'encouragement et des dispositions individuelles et institutionnelles, la publication décrit les profils qui sont généralement encouragés et le rôle que peuvent jouer les mesures d'encouragement pour la suite de la

carrière des participantes et participants. Pour conclure, elle procède à une description de différents défis et fournit de bonnes solutions. Ainsi, elle donne non seulement une idée des différents modèles d'encouragement de la relève, mais voudrait également servir d'inspiration et de guide aux directions des hautes écoles, aux cheffes et chefs de département, aux représentantes et représentants des ressources humaines et à toutes les personnes concernées directement ou indirectement par l'encouragement de la relève.

Situation initiale

Les membres du personnel des HES et HEP doivent disposer d'un large profil de compétences adapté à la pratique et à la science. Les deux types de hautes écoles sont confrontés à un certain nombre de défis communs en matière de formation de la relève. Ainsi, les carrières poursuivies au sein d'une HES ou d'une HEP ne sont ni « prédéfinies » ni linéaires. Au contraire : la relève est hétérogène et les modèles en termes de carrière sont variés. Outre une solide formation scientifique, une importance particulière est accordée au lien avec les partenaires de la pratique (entreprises ou autres institutions). En parallèle, les enseignantes et enseignants au sein des hautes écoles doivent disposer des compétences didactiques nécessaires pour enseigner au degré tertiaire (filières académiques et formation continue). Last, but not least, les HES et les HEP ont en commun le fait que les profils et les carrières de leur relève dépendent largement des besoins spécifiques aux domaines d'études et à la profession : ainsi, l'enseignement aux degrés primaire et secondaire est considéré comme une profession réglementée assortie d'exigences spécifiques en matière de formation. Il en est de même pour certaines disciplines HES, notamment dans le domaine de la santé. En effet, elles préparent leurs futur·e·s diplômées et diplômés à intégrer un marché du travail qui réglemente la formation à l'exercice de la profession. D'autres domaines, tels que l'art, les médias et la communication ou l'économie, préparent à la pratique et ne connaissent pas de telles réglementations. Outre les disciplines, ce sont les champs professionnels et la pratique dans lesquels les HES et les HEP sont actives par le biais de l'enseignement, la recherche, la formation continue et les prestations de service qui constituent les éléments fondamentaux des doubles profils de compétences.

Le renforcement des liens entre les hautes écoles et la pratique grâce à la mise en place de programmes novateurs dans le domaine de l'encouragement de la relève joue un rôle déterminant pour les HES et les HEP.

Le lien entre la science et la pratique est un élément caractéristique de tous les domaines de prestations des *hautes écoles spécialisées*. Par conséquent, les représentantes et représentants de la relève scientifique, qui souhaitent obtenir un poste de professeur·e ou d'enseignant·e doivent être en possession – outre leur qualification scientifique – d'une expérience pratique de plusieurs années, par exemple de trois voire de cinq ans. Le fait d'avoir deux emplois – l'un au sein d'une haute école, l'autre dans la pratique – permet de maintenir le lien avec cette dernière, mais aussi avec le système de formation supérieure et le système scientifique, ce qui facilite le développement professionnel continu au sein de ceux-ci. Dans de nombreux cas, la relève se tourne vers la pratique une fois les

études achevées ou après avoir appartenu au corps intermédiaire. Pour les hautes écoles qui doivent essayer de faire revenir les collaboratrices et collaborateurs ayant quitté le système des hautes écoles, cela représente un défi considérable. Quant à la relève issue d'autres types de hautes écoles (notamment les hautes écoles universitaires), elle doit d'abord se familiariser avec la pratique.

Le lien vers le futur domaine d'activité des diplômé·e·s joue également un rôle essentiel pour les *hautes écoles pédagogiques*. Le règlement concernant la reconnaissance des diplômes d'enseignement de la CDIP définit pour chaque degré d'enseignement les parties consacrées à la pratique professionnelle. Conformément à ce règlement, les formateurs et formatrices d'enseignantes et enseignants doivent posséder « un titre de haute école dans la discipline à enseigner, des qualifications didactiques qui répondent aux exigences d'un auditoire de haute école et, en règle générale, un diplôme d'enseignement et une expérience de l'enseignement dans le degré concerné » (art. 20). Pour les collaboratrices et collaborateurs exerçant leurs activités dans la recherche, la formation continue ou les prestations de service, le lien vers la pratique joue également un rôle déterminant. À l'inverse, les praticiennes et praticiens doivent disposer d'une « formation continue en adéquation » qui vient s'ajouter à leur diplôme d'enseignement et leur expérience de l'enseignement de plusieurs années (cf. art. 21).

Les huit programmes-pilotes en 2017-2020

Titre	Hautes écoles participantes	Disciplines
Tandems corps enseignant HEP – corps enseignant pratique. Pont entre la haute école et la formation professionnelle pratique des enseignantes et enseignants <i>Tandems</i>	HEP de la FHNW (leading house), PH Zürich, PHSO	Formations des enseignant-e-s
Programme-pilote Connect pour la promotion des doubles profils de compétences à travers des « activités de connexion » entre science et pratique <i>Connect</i>	FHNW	Psychologie appliquée, travail social, économie
Doubles profils de compétences des collaboratrices et collaborateurs du domaine de la santé et dans ses institutions partenaires <i>Domaine de santé</i>	BFH	Santé
Boîte à outils pour renforcer le double profil de compétences <i>Boîte à outils</i>	HSLU	Tous les domaines d'étude de la HSLU
Double profil de compétences des hautes écoles pédagogiques: exigences institutionnelles et individuelles posées aux activités professionnelles <i>Activités professionnelles des HEP</i>	PH Zug et PH Zürich (leading House), PHGR, PH Luzern, PH FHNW, PHSZ, PHSO, PHTG, HfH	Formation des enseignant-e-s
Entrepreneurial Competence in Science <i>Entrepreneurial Competence in Science</i>	ZHAW	Life Sciences
Programme-pilote pour le domaine Travail social <i>Career 2 Social Work C2SW</i>	HES-SO (leading House), FHNW, FHO / OST, HSLU et SUPSI	Travail social
Programme-pilote HES-SO <i>Programme-pilote HES-SO</i>	HES-SO	Ingénierie et architecture, économie et services, santé et travail social

Les huit programmes-pilotes 2017-2020

Au cours de la période 2017 à 2020, le double profil de compétences a été renforcé par huit programmes-pilotes. Leur description et les mesures d'encouragement sont présentées à partir de la p. 41. Les hautes écoles participantes et les disciplines, de même que les groupes cibles et l'orientation des programmes peuvent être résumés comme suit :

Hautes écoles participantes et disciplines :

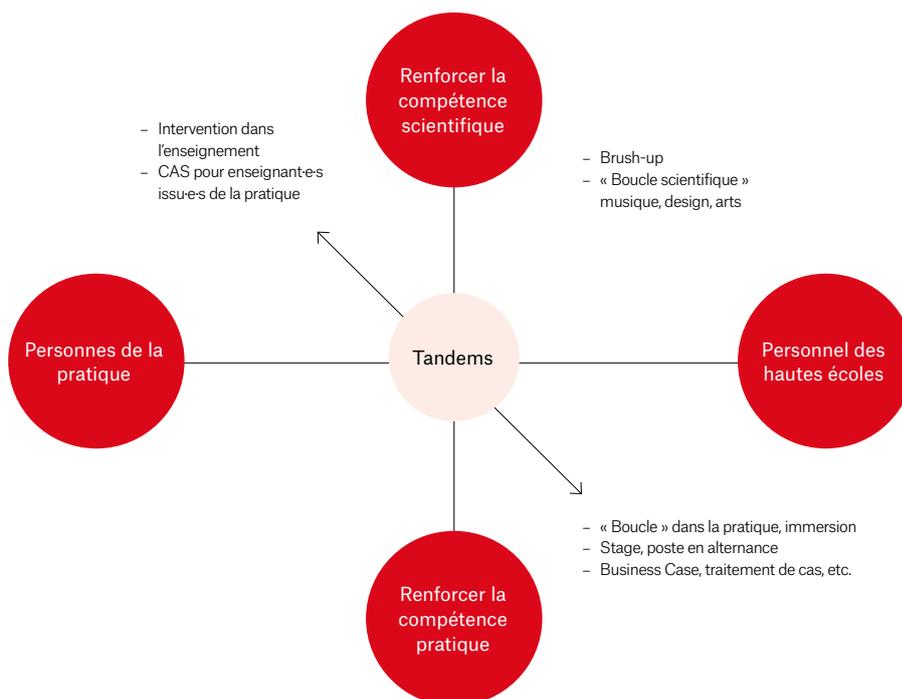
la plupart des programmes-pilotes couvrent un ou plusieurs domaines d'études ou départements d'une haute école. Les programmes-pilotes « Domaine de santé » et « Entrepreneurial Competence » sont axés sur les départements Santé de la BFH et Life Sciences et Facility Management de la ZHAW. Les programmes-pilotes « HES-SO », « Connect » et « Boîte à outils » couvrent plusieurs voire tous les domaines d'une haute école – les deux derniers développent différentes mesures spécifiques aux disciplines ou aux départements. Trois des huit programmes-pilotes concernent les hautes écoles dans leur ensemble et sont

axés sur un domaine d'études spécifique : « Tandems » (trois HEP), « Career 2 Social Work CS2W » (cinq HES) et « Activités professionnelles des HEP » (neuf HEP). Même s'il n'est pas complet, les programmes-pilotes couvrent un large spectre de disciplines allant de la formation des enseignantes et enseignants aux domaines de la santé, de la musique, du design et de l'art, en passant par la discipline « Life Sciences », l'économie, le travail social et la psychologie appliquée.

Groupe cible et orientation du programme-pilote :

toutes les mesures visent à renforcer le double profil de compétences de la relève des HES et des HEP. À cet effet, les programmes-pilotes mettent en œuvre différentes mesures d'encouragement – notamment : des tandems avec des personnes issues de hautes écoles ou de la pratique, des stages d'initiation, des programmes de retour en haute école s'adressant aux personnes issues de la pratique, des modèles en vue de l'approfondissement des compétences scientifiques, des formations continues et des offres de qualification. Ces mesures sont décrites de manière détaillée aux pages suivantes. Souvent, celles-ci sont accompagnées de mesures complémentaires, comme le coaching ou des séminaires de réflexion. Le groupe-cible et l'orientation des programmes-pilotes s'articulent sur deux axes.

- D'une part, les programmes-pilotes peuvent s'adresser aux collaboratrices et collaborateurs d'une haute école, notamment aux collaboratrices et collaborateurs scientifiques, aux enseignantes et enseignants et, le cas échéant, à d'autres groupes de personnes. D'autre part, ils peuvent s'adresser aux personnes issues de la pratique, qui sont en premier lieu actives sur le terrain et qu'une haute école souhaiterait réengager, par exemple comme enseignantes et enseignants dans le cadre d'une activité complémentaire à temps partiel.
- Les différentes mesures des programmes-pilotes visent à renforcer les compétences scientifiques d'une part et/ou les compétences pratiques d'autre part.



La plupart des mesures des programmes-pilotes avaient pour but de renforcer les compétences pratiques du personnel des hautes écoles. À l’opposé, certains programmes-pilotes ont mis en œuvre des mesures visant à favoriser le retour en haute école des personnes travaillant dans la pratique ou de renforcer les compétences scientifiques du personnel académique. Parmi ces programmes, citons « Connect » (modèle de stage pratique) et « Boîte à outils » (rafraîchissement ou approfondissement des compétences scientifiques, qualifications scientifiques en musique, design et art). Les mesures d’encouragement comme les tandems se situent entre ces deux pôles. Grâce aux mesures d’accompagnement, les programmes-pilotes ont contribué au transfert entre les hautes écoles et le monde pratique.

La plupart des mesures des programmes-pilotes avaient pour but de renforcer les compétences pratiques du personnel des hautes écoles.

Résultats atteints

Le programme P-11 permet aux HES et aux HEP d’acquérir et d’encourager une relève qualifiée grâce à des mesures ciblées axées sur le profil des candidates et candidats. La demande de projet adressée à la CSHE présente trois objectifs partiels. Précisons toutefois que la période de financement prévue pour les objectifs 2 et 3 qui s’inscrivent dans le moyen et le long terme s’étend au-delà de quatre ans :

1. Le double profil de compétences, à savoir une qualification de la relève au niveau pratique et scientifique ou artistique, est renforcé – au moyen d’activités tant dans une haute école que sur le terrain.
2. L’enseignement et la recherche orientés vers les applications et la pratique sont durablement assurés et continuent à se développer.
3. Les établissements d’enseignement et de recherche situés à l’interface entre la science ou l’art et la pratique sont non seulement attractifs pour la relève de l’enseignement et la recherche mais également capables de concurrencer les milieux professionnels. Leur profil spécifique les désigne comme lieux de travail idéaux pour des personnes bénéficiant du double profil de compétences ou souhaitant le développer et le renforcer.

Au moment de la publication du présent rapport final, une partie des programmes-pilotes est encore en cours de réalisation. Il en est de même concernant les auto-évaluations effectuées au rythme de la mise en œuvre des différents programmes-pilotes : certaines d’entre elles ne sont pas encore entièrement menées à terme. Précisons que les retards sont aussi dus à la pandémie du « COVID-19 » et à la prolongation du programme P-11 jusqu’à fin 2021. Il est toutefois déjà possible de tirer des conclusions pour le programme dans son ensemble en se basant sur l’échange de vues effectué entre le groupe d’accompagnement du programme et les responsables des différents programmes-pilotes à l’occasion du bilan intermédiaire (printemps 2019) et l’évaluation finale du programme (printemps 2021). À titre complémentaire, il est également tenu compte des conclusions formulées dans les reportings annuels.

Une première conclusion qu'on peut tirer est que la période d'élaboration des programmes-pilotes a duré plus longtemps que prévu. La durée de financement de trois ans et demi – la sélection des programmes-pilotes a été effectuée en été 2017 ; ainsi, ils n'ont pu démarrer qu'en septembre 2017 au plus tôt – a été jugée trop courte. Pour que les projets puissent devenir opérationnels, les hautes écoles ont dû établir un concept et mener des discussions internes et externes leur permettant notamment de développer un « langage commun » avec les RH et les partenaires de la pratique et d'établir des règles concernant l'obtention de mesures d'encouragement. Le recrutement de participantes et participants a également nécessité du temps.

Malgré une période d'élaboration des programmes-pilotes plus longue que prévu : toutes les mesures d'encouragement, à quelques exceptions près, ont pu être réalisées.

Une deuxième constatation que l'on peut faire est que – malgré l'ampleur du travail qui a dû être fourni – l'ensemble des programmes-pilotes ont pu mettre en œuvre et évaluer la totalité des projets prévus : ainsi, toutes les mesures d'encouragement, à quelques exceptions près, ont pu être réalisées. Grâce à la prolongation du programme P-11 due à la pandémie, le nombre de participantes et participants correspond aux attentes initiales. Environ 350 personnes au total ont profité directement des mesures d'encouragement du programme à la date de référence. En outre, de nombreuses personnes supplémentaires ont été impliquées dans le programme ou ont pu en profiter, notamment comme coaches ou participant-e-s à des conférences, colloques, séminaire, ateliers, etc. ou à des groupes réseau.

Les auto-évaluations dressent une image positive des différents programmes-pilotes. Les participantes et participants aux programmes-pilotes ainsi que les personnes issues des hautes écoles et de la pratique trouvent que le programme ou les mesures d'encouragement et l'échange entre les deux mondes sont très utiles. Les milieux de la pratique et les hautes écoles profitent l'un de l'autre en posant des questions spécifiques et en exposant leurs points de vue. C'est ainsi que le monde pratique peut profiter de solutions scientifiques concrètes. À l'inverse, la collaboration avec la pratique sensibilise les hautes écoles à la réalité et aux problèmes de celle-ci et leur permet de les intégrer dans l'enseignement et la recherche. En outre, les programmes-pilotes contribuent à développer une perspective commune de l'encouragement de la relève. Et ce, en tenant compte du fait que les carrières à l'interface entre science et pratique ne se déroulent pas de manière linéaire et qu'un emploi dans une haute école ne constitue pas obligatoirement une fin en soi, mais peut constituer une simple étape dans une carrière. Il est ainsi apparu qu'une compréhension globale des carrières joue un rôle très important : la relève est ainsi préparée à poursuivre une carrière dans une haute école ou dans la pratique. Les mesures d'encouragement ouvrent des possibilités de carrière. Les personnes qui passent d'une haute école dans le monde de la pratique ou vice-versa ne sont pas perdues pour l'une des parties, mais jettent des ponts entre ces deux mondes.

Le monde pratique peut profiter de solutions scientifiques concrètes. À l'inverse, la collaboration avec la pratique sensibilise les hautes écoles à la réalité et aux problèmes de celle-ci et leur permet de les intégrer dans l'enseignement et la recherche.

Une enquête, à laquelle ont répondu des participantes et participants aux différents programmes-pilotes, dresse également une image positive des mesures d'encouragement. Précisons que ce ne sont pas l'ensemble des participantes et participants à ces programmes qui se sont prononcé·e·s dans cette enquête. C'est la raison pour laquelle la prudence est de mise dans l'interprétation des résultats.¹ Il faut en outre tenir compte du fait que les différentes mesures d'encouragement étaient de durée variable, allant de 1 à 2 semaines à 6 mois. Les réponses ne peuvent donc pas être directement comparées entre elles. Ce nonobstant, il est possible de tirer certaines conclusions. L'échantillon se compose en majeure partie de collaboratrices et collaborateurs scientifiques ou d'assistantes et assistants et d'enseignantes et enseignants, voire de professeures et professeurs : seuls quelques spécialistes issu·e·s de la pratique sont représenté·e·s.

La plupart des participantes et participants à l'enquête ont pris part à une mesure leur permettant de renforcer leurs compétences pratiques, les personnes ayant suivi une mesure servant à renforcer leurs compétences scientifiques étaient moins nombreuses. Ainsi, il n'est pas surprenant que l'augmentation des compétences pratiques ait été évaluée de manière positive. Plus de la moitié des personnes – tant les enseignantes et enseignants que les collaboratrices et collaborateurs scientifiques ou les assistantes ou assistants – estiment que les compétences pratiques ont « beaucoup », voire « énormément » augmenté.² Les évaluations sur l'augmentation des compétences scientifiques sont intéressantes : le nombre d'estimations positives sur cette augmentation est plus élevé que le nombre de personnes qui ont effectivement participé à une mesure ayant pour objectif premier de renforcer les compétences scientifiques. Les mesures d'encouragement qui visent en premier lieu à renforcer les compétences pratiques ont ainsi également un effet positif sur les compétences scientifiques. Une image claire se dessine aussi au niveau de l'estimation concernant les incidences de la participation sur la qualité des cours. Ces incidences sont considérées comme élevées à très élevées notamment par les enseignantes et enseignants. Si les estimations concernant les incidences sur la compétence d'acquisition et de réalisation de projets de recherche sont moins uniformes, elles sont majoritairement positives.

En examinant les déclarations personnelles des participantes et participants, on constate que d'une part les contacts, et d'autre part la possibilité de mieux connaître la pratique ont été appréciés. L'intérêt pour la recherche ainsi que la découverte de nouveaux thèmes et projets et la confrontation avec ceux-ci ont aussi été cités. Quelques participantes et participants ont également mentionné les difficultés de concilier les activités exécutées dans une haute école et les activités pratiques. En outre, ils ont évoqué la charge de travail considérable allant de pair avec la participation à une des mesures d'encouragement.

Rappelons que les programmes-pilotes poursuivent des objectifs distincts et visent à renforcer les compétences pratiques d'une part et les compétences scientifiques d'autre part. L'enquête met toutefois en évidence que la participation aux mesures d'encouragement a des répercussions positives sur les deux dimensions du double profil de compétences des participantes et participants. On est donc tenté de conclure que la pratique et les compétences scientifiques ne constituent pas des concepts clairement séparés l'un de l'autre, mais que ceux-ci sont étroitement liés. Les réponses des participantes et participants ainsi que la description des différents programmes aux pages suivantes ont en outre montré que la participation aux mesures d'encouragement a permis de renforcer de nombreuses autres compétences, comme le leadership ou l'autogestion.

¹ Au total 100 personnes ont répondu aux questions : l'échantillon est ainsi nettement inférieur à la part des personnes qui ont effectivement participé aux mesures d'encouragement. En outre, on ne dispose pas de données pour deux programmes-pilotes.

² Échelle: pas du tout – très peu – peu – moyennement – beaucoup – énormément

Le programme P-11 vise la pérennisation des mesures d'encouragement au sein des hautes écoles concernées. Même si, à l'heure actuelle, la période de financement n'est pas encore achevée et qu'il faut encore attendre quelques années pour savoir si les mesures d'encouragement seront établies durablement au sein des institutions, les signaux sont positifs. En outre, on peut constater que les efforts déployés au début afin de développer un « langage commun » ou d'associer les mesures d'encouragement aux instruments de développement du personnel ont porté leurs fruits.

Conception de programmes d'encouragement : enseignements tirés

Les expériences acquises permettent de tirer des conclusions sur le développement, la réalisation et l'exploitation de modèles d'encouragement de la relève au sein des HES et des HEP.

Le développement de modèles d'encouragement stables suppose l'engagement tant des hautes écoles que de la pratique.

Les programmes-pilotes visant à promouvoir les doubles profils de compétences constituent une nouveauté sur le plan institutionnel. Le développement de tels modèles prend du temps. Il convient de les intégrer de manière précoce dans la stratégie et les structures de la haute école. Les programmes-pilotes interinstitutionnels sont confrontés à des défis particuliers, supposent une vision commune ainsi qu'une image claire de la manière dont les compétences doivent être encouragées.

Or il est apparu qu'il vaut la peine d'effectuer cette tâche le plus tôt possible et de mener une réflexion sur l'intégration des modèles dès la conception des mesures d'encouragement. On dispose ainsi dès le départ d'une bonne base pour une exploitation réussie des programmes-pilotes. Par ailleurs, cela permet également de mettre l'accent sur la consolidation : est-ce que les mesures sont visibles et accessibles au sein des hautes écoles concernées ? Sont-elles établies de manière durable en tant qu'instruments de développement du personnel ?

Non seulement l'engagement de la haute école, mais aussi celui de l'institution de la pratique sont déterminants à cet égard. Soulignons qu'il convient de clarifier les attentes et les besoins mutuels au début du processus de coordination, et ce également en vue du financement des programmes-pilotes. C'est ainsi que certains programmes-pilotes ou mesures d'encouragement peuvent aussi s'adresser davantage aux personnes issues de la pratique. Leur participation permettrait en outre de cofinancer l'exploitation des programmes-pilotes.

Les modèles d'encouragement de la relève efficaces cherchent à créer un équilibre entre l'individualisation des mesures d'encouragement et leur standardisation.

Par ailleurs, un accompagnement des mesures sur le plan individuel et des réflexions complémentaires menées par les institutions concernées peuvent s'avérer utiles pour permettre à la totalité des partenaires de tirer profit des modèles d'encouragement de la relève.

Après le bachelor et le master, les carrières s'individualisent : plus nous avançons dans notre parcours professionnel, plus les profils et les compétences se personnalisent, d'où l'individualisation de nos besoins en matière d'encouragement. Le développement du personnel équivaut à un travail sur des cas particuliers ; pour les raisons évoquées ci-dessus, l'individualisation au sein des HES et des HEP est d'autant plus prononcée. Celles-ci doivent mettre en place des structures et des mécanismes qui leur permettent de tenir compte de la diversité des biographies de leurs collaboratrices et collaborateurs et de les encourager de manière optimale conformément à leurs besoins individuels en se fondant sur le double profil de compétences.

Les programmes-pilotes financés ont permis de développer des mesures d'encouragement très variées. La mise en œuvre de celles-ci repose sur des constellations individuelles qui sont influencées par différents facteurs : les individus, les hautes écoles et le domaine pratique. La diversification des mesures d'encouragement est donc une nécessité – et ce, en particulier, dans le contexte des champs pratiques (par opposition aux champs professionnels évoluant sur des marchés du travail structurés). Précisons à ce sujet que non seulement le développement, mais aussi l'exploitation des mesures d'encouragement demandent de nombreux efforts.

Afin de limiter ces efforts, il importe de créer un équilibre entre la flexibilisation et la standardisation des modèles. Les mesures individuelles doivent idéalement s'intégrer dans des mesures institutionnelles qui, quant à elles, font partie intégrante de la politique des RH d'une haute école. Une telle démarche permet notamment de procéder à la reconnaissance des acquis et du travail accompli, grâce par exemple à l'établissement d'un portfolio, ce qui est essentiel pour les personnes concernées et la suite de leur carrière. L'un des défis consiste à aborder les questions de reconnaissance de manière interinstitutionnelle, ce qui est plus facile au niveau des disciplines qui préparent à un métier réglementé sur le marché du travail qu'au niveau des champs pratiques.

Si le double profil de compétences est complexe, il permet de rendre visibles les profils des HES et des HEP.

Voici ce que montre la vue d'ensemble des huit programmes-pilotes : il n'existe pas seulement un double profil de compétences, mais un grand nombre de représentations possibles d'un double, voire d'un multiple profil de compétences. Le défi auquel doivent faire face les HEP et les HES est que leur relève doit disposer d'un grand nombre de compétences : les collaboratrices et collaborateurs au bénéfice d'un double profil de compétences travaillent en se fondant sur les méthodes et les connaissances les plus récentes (le renforcement du profil académique est assuré non seulement par des mesures d'encouragement des programmes-pilotes, mais aussi, dans de nombreux cas, dans le cadre du doctorat³). Parallèlement, elles et ils disposent d'une expérience pratique pertinente et actuelle. Précisons cependant que tant la science (à savoir : l'enseignement et la recherche) que la pratique (ou les différents liens avec la pratique) s'apparentent à des concepts complexes. Suivant le profil, la relève au sein des HES et des HEP doit acquérir des compétences supplémentaires, p. ex. dans les domaines du leadership, de la

³ Il convient de mentionner le programme P-1 qui offre un cadre à l'encouragement de coopération des HES et HEP avec une haute école université suisse (sous-projet 2) ou une institution habilitée à délivrer les doctorats à l'étranger (sous-projet 3) (Programme 2017-2020 et Programme 2021-2024).

gestion ou des qualifications en didactique des hautes écoles.⁴ Pour les personnes exerçant une activité à temps partiel au sein d'une haute école, acquérir et conserver ces compétences est d'autant plus exigeant si elles doivent concilier travail et famille.

Il n'est guère réaliste de vouloir maîtriser parfaitement et le monde de la pratique et le monde de la science. Les domaines dans lesquels les collaboratrices et collaborateurs d'une équipe sont spécialisé·e·s sont différents l'un de l'autre et relèvent aussi bien de la science que de la pratique. L'essentiel est qu'une haute école puisse couvrir plusieurs domaines. En même temps, les collaboratrices et collaborateurs disposant d'un double profil de compétences doivent être en mesure d'évoluer aussi bien dans la science que dans la pratique et être capables d'établir des liens entre ces deux mondes. Si l'on se fonde sur les énoncés de participantes et participants qui, après avoir bénéficié d'une mesure d'encouragement pour renforcer leurs compétences pratiques ou leurs compétences scientifiques, ont constaté le développement de leurs compétences au niveau tant scientifique que pratique ainsi qu'un effet positif sur la qualité de leur enseignement et de leur recherche, on peut en conclure que la science et la pratique semblent étroitement liées. Cette constatation est corroborée par les résultats d'une étude menée dans le cadre du programme-pilote « Connect » sur la notion de « double profil de compétences ».⁵ Ainsi, l'objectif est de développer un véritable profil de compétences dual plutôt qu'un double profil de compétences. Le programme P-11 a démontré qu'en mettant l'accent sur le concept du double profil de compétences on renforce la visibilité du profil HES et HEP et ce, tant vers l'intérieur (haute école, membres d'une haute école) que vers l'extérieur (relève scientifique potentielle dans la pratique, institutions de la pratique). Pour que les mesures d'encouragement puissent produire un effet durable sur les carrières individuelles, l'intégration du développement institutionnel du personnel de même que la reconnaissance du travail accompli jouent un rôle essentiel.

Aperçu du nouveau programme 2021–2024

Les premières expériences ont été faites. La stabilisation des huit programmes-pilotes est en cours de finalisation. swissuniversities a déposé une demande de financement auprès de la CSHE afin de lancer une série de nouveaux programmes-pilotes permettant le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de mesures et de modèles supplémentaires. L'objectif est d'acquérir de nouvelles expériences et de faire du nouveau programme un levier dont les effets vont au-delà des programmes-pilotes individuels et des institutions qui participent à ceux-ci. Sur la base des expériences acquises avec le programme 2017–2020 et le nouveau programme 2021–2024, il conviendra de développer des messages orientés vers l'action qui permettront d'encourager de manière ciblée la relève des HES et HEP disposant d'un profil spécifique et de développer des modèles d'encouragement à cet effet. Le nouveau programme vise l'ancrage systématique des connaissances afin de fournir un cadre à l'encouragement ciblé de la relève au sein des HES et des HEP.

⁴ swissuniversities. (2017). *Carrières dans les hautes écoles spécialisées* ; swissuniversities. (2018). *Carrières dans les hautes écoles pédagogiques*.

⁵ Voir aussi «Connect+: Systematisierungsworkshops zu den Ansätzen der P-11-Pilotprogramme», p. 35

Le nouveau programme vise à obtenir un effet de levier qui va au-delà des programmes-pilotes individuels et des institutions qui participent à ceux-ci.

Lors de la conception du programme, le comité de pilotage a pris en compte les expériences acquises au cours de la période 2017–2020 et précisé les critères qui serviront à procéder à la sélection des programmes-pilotes. C'est ainsi qu'il faudra notamment inclure dès le début la pérennisation visée dans la planification du projet (participation des responsables des RH à l'élaboration de la demande, plan de financement une fois le programme d'encouragement achevé). Comme dans la période actuelle, la plupart des mesures d'encouragement visent à renforcer le lien vers la pratique, il conviendrait dans la mesure du possible d'encourager davantage de programmes-pilotes ayant pour objectif de renforcer les compétences scientifiques durant la nouvelle période⁶ (comme il existe déjà des outils d'encouragement permettant le financement de mesures pour les études de doctorat, celui-ci ne fait pas l'objet des programmes-pilotes). La collaboration avec la pratique n'est plus indispensable dans le cadre de ces programmes-pilotes. Une attention particulière est accordée au caractère innovateur des activités et à une prise en compte accrue de la diversité. C'est ainsi que les demandes dignes d'être soutenues doivent fournir une réflexion fondée sur les possibilités des programmes-pilotes d'encourager l'égalité des chances, d'utiliser les potentiels existants et d'assurer la diversité de la relève. Par ailleurs, le groupe-cible du programme a été élargi : celui-ci comprend désormais notamment l'encouragement de futurs cadres dans le domaine du double profil de compétences. Pour augmenter le rayon d'action des programmes-pilotes, les propositions de projet doivent tenir compte de la diffusion des résultats et planifier des mesures appropriées à cet effet.

Les résultats obtenus dans le cadre du programme 2017–2020 seront aussi pris en compte lors de la mise en œuvre du nouveau programme 2021–2024. Une analyse réfléchie et une critique constructive du programme et des programmes-pilotes à travers les deux périodes de financement permettront de déterminer plus précisément de quelle manière le double profil de compétences peut être consolidé sur le long terme et au niveau systémique.

⁶ L'encouragement de compétences scientifiques est essentiel pour les formateurs et formatrices au sein des HES et des HEP, voir : Böckelmann, C., Tettenborn, A., Baumann, S. & Elderton, M. (2019). Dozierende an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen der Schweiz: Qualifikationsprofile, Laufbahnen und Herausforderungen. <https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/w/departement/forschungsbericht-dozieren-de-an-fhs-und-phs.pdf?la=de-ch>

Connect+: Systematisierungsworkshops zu den Ansätzen der P-11-Pilotprogramme

Prof. Dr. Stephan Kösel, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

Vor dem Hintergrund der heterogenen Ausgangslagen der acht P-11-Pilotprogramme zum doppelten Kompetenzprofil der Mitarbeitenden von FH und PH erscheint es sinnvoll, über die jeweiligen Pilotprogramme hinaus und im Sinne einer Meta-Evaluation in einem Peer-Verfahren zu klären, welche übergeordneten Dimensionen und Aspekte den doppelten Kompetenzprofilen zugrunde liegen. Das Pilotprogramm «Connect» der FHNW hat daher und in Ergänzung zu den eigenen Aktivitäten eine Pilotprogramm-übergreifende Studie mit dem Titel «Connect+» durchgeführt. Die Studie basiert auf Systematisierungsworkshops, die in vier Phasen strukturiert sind:

- Matching-Phase: Mit den interessierten Pilotprogrammen wurde in Vorgesprächen geklärt, mit welchen anderen Pilotprogrammen ein gemeinsamer Workshop durchgeführt werden kann: Maximal kontrastierend aufgrund signifikant grosser Unterschiede in den Handlungsfeldern bzw. Pilotprogrammen oder minimal kontrastierend aufgrund offensichtlicher grosser Nähe zu diesen.
- Durchführungs-Phase: An den eintägigen Connect+-Workshops war so eine interaktiv-offene und strukturierend-systematisierende Arbeitsweise in kleinem Kreis gewährleistet.
- Auswertungs-Phase: Jeder Workshop wurde ausgewertet und die Ergebnisse hinsichtlich der Fragestellungen des doppelten Kompetenzprofils wurden verdichtet.
- Resonanz-Phase: Die Ergebnisse der Connect+-Workshops werden den jeweiligen Pilotprogrammen rückgespiegelt. Gleichzeitig werden Arbeitsinhalte und Vorgehensweise Workshop-übergreifend auf mögliche Resonanzen und potenzielle neue Förderprogramme hin betrachtet.

An den beiden Online-Systematisierungsworkshops im Jahr 2020 nahmen am 24.4.2020 mit vier Hochschulen und am 15.5.2020 mit sechs Hochschulen insgesamt 23 Teilnehmende teil, darunter auch die Programmkoordinatorin P-11 mit der Perspektive der Programmträgerin swissuniversities. Die transkribierten Verlaufsprotokolle der jeweils mehrfach und in wechselnder Besetzung durchgeführten Triadengespräche (Kösel 2012) wurden im Anschluss nach Kategorien in einem ersten Schritt quantitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Verlaufsprotokolle und ersten Ergebnisse der Auswertung wurden den Teilnehmenden zugänglich gemacht.

Die qualitative Auswertung dieser Daten wurde in einem weiteren Schritt im Jahr 2021 mit atlas.ti als anerkannter Software für qualitative Datenanalyse ausgewertet. Es zeichnet sich ab, dass über alle Pilotprogramme hinweg sowohl die Kohärenz- wie auch Divergenzaspekte der beiden Handlungsfelder Hochschule und Praxisfelder von den Teilnehmenden der Pilotprogramme in unterschiedlichen Bedingungs-/Handlungskonstellationen erfahren, begleitet und reflektiert werden.

Als Kohärenzaspekt kann mit Oestreicher (Oestreicher 2014) die Verbindung von Wissen und Handeln angesehen werden, um die jeweilige Handlungskomplexität bearbeitbar zu machen. Ebenso stellt der Expertenstatus mit spezifischen Arbeitsweisen und seiner Produktion von domänenspezifischem Wissen einen Kohärenzaspekt dar. Kohärenzen erleichtern das Sich-Hineindenken in das jeweilige andere Handlungsfeld. Divergenzaspek-

te hingegen erfordern eine Distanzierung von der eigenen Sichtweise. Solche Divergenzaspekte sind die unterschiedlichen Problemzugänge («Warum kommt es zu einem Problem?» versus «Wie löse ich das Problem?») und damit auch der Umgang mit daraus resultierenden, unterschiedlichen Wissensarten (Objektivierung von Wissen versus Sedimentierung von Wissen durch Routinen). Die Handlungsfelder Wissenschaft und Praxis produzieren damit unterschiedliche Sinnwelten und «Praktiken der eigenen Praxis».

Die Handlungsfelder Wissenschaft und Praxis produzieren damit unterschiedliche Sinnwelten und «Praktiken der eigenen Praxis».

In den Auswertungen der insgesamt 15 Triadengespräche der Connect+-Workshops haben sich alle drei Grundformen eines Wissenstransfers (Oestreicher 2014) bzw. Austauschs bzw. Connectivity-Aktivitäten im Sinne eines boundary crossing (Engeström 2001, Guile/Griffith 2001) als Überschreitung bisheriger Arbeitsweisen rekonstruieren lassen:

- Verständigung entweder als Vermählungsstrategie oder als Akzeptanzstrategie.
- Befähigung entweder als unabhängige oder gemeinsame Handlungsstrategie.
- Dienstleistung entweder als kontrollierende Strategie oder als Nachhaltigkeitsstrategie.

Diese «Connectivity-Grundtätigkeiten» wurden mit ihren entsprechenden Unterkodes in atlas.ti in den 15 Triadengesprächen kodiert. Abb. 1. zeigt deren quantitative Verteilung:

Name	Häufigkeit
1.1 Vermählungsstrategie – Verführung	34
1.2 Vermählungsstrategie – Annäherung	4
1.3 Vermählungsstrategie – Vermählung	63
2.1 Akzeptanzstrategie – Reibung	43
2.2 Akzeptanzstrategie – Verteidigung	18
2.3 Akzeptanzstrategie – Übernahme	17
3.1 Tragfähige Beziehung : Von Macht- zu Vertrauensbeziehung	49
3.2 Unabhängige Handlungsstrategie – Divergentes Handeln	10
3.3 Gemeinsame Bearbeitungsstrategie – Ausprobieren und Einüben	44
3.4 Gemeinsame Bearbeitungsstrategie – Individuelle Befähigung	83
4.1 Nachhaltigkeitsstrategie – Einweihung	175
4.2 Nachhaltigkeitsstrategie – Angebotsadaptation	79
4.3 Nachhaltigkeitsstrategie – Reflexion zur Innovation	49
5.1 Kontrollstrategie – Souveräne Distanzierung eigener Person	2
5.2 Kontrollstrategie – Handlungsüberlegenheit durch neue Optionen	2
5.3 Kontrollstrategie – Kontrolle über eigene Rolle/Funktion	4

Abb. 1: Quantitative Auswertung Connect+-Gruppengespräche nach kodierten Textstellen (Kösel 2021)

Wie Abb. 1 entnommen werden kann, lassen sich für die erwähnten Strategien jeweils Unter Aspekte unterscheiden. So ist auffällig, dass etwa im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie in den Gruppengesprächen über die Pilotprogramme der Unter Aspekt der «Einweihung» mit 175 kodierten Textstellen mit Abstand der meistthematisierte Aspekt war. Diese Einweihung in die – für die Teilnehmenden der Pilotprogramme neuen – Arbeitssituationen ist Voraussetzung für eine Adaptation der eigenen, möglichen Angebote und dies wiederum für die Reflexion über das Innovationspotenzial des eigenen doppelten Kompetenzprofils als nachhaltiges Ergebnis der P-11-Tätigkeit. Stuft man eine Adaptation des eigenen Kompetenzprofils, wie die nachfolgende Reflexion darüber, als deutlich voraussetzungsvollere Tätigkeiten gegenüber der Einweihung in ein Handlungsfeld ein, so erscheint es nachvollziehbar, dass der Dreischritt der Nachhaltigkeitsstrategie mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad deutlich weniger eingeschlagen wurde: von 175 über 79 zu 49 Nennungen, wie Abb. 1 zeigt. Gleichsam lässt sich mit Hilfe der Netzwerkkarten in atlas.ti aufzeigen, unter welchen Bedingungen alle drei Schritte als möglich und erfolgreich beschrieben wurden. Solche «vollständigen» Connectivity-Schritte konnten innerhalb verschiedener Pilotprogramme rekonstruiert werden.



Abb. 2: Netzwerkkarte zum Zusammenhang und den Bedingungen für die Aktivierung der drei Grundformen der Connectivity-Tätigkeiten Verständigung-Befähigung-Dienstleistung (Kösel 2021)

Darüber hinaus wird in Abb. 2 deutlich, dass mit Netzwerkkarten aus atlas.ti dargestellt und nachgezeichnet werden kann, dass und wie die Teilnehmenden der Pilotprogramme die Bedingungen beschreiben und dass nicht nur die jeweiligen Unter Aspekte einer der drei Connectivity-Grundtätigkeiten als aufeinander aufbauende Schritte vorhanden sein müssen, sondern eine Grundtätigkeit die Bedingung für eine der beiden anderen Grundtätigkeiten darstellt. So zeigt Abb. 2 exemplarisch, wie etwa die sogenannte Nachhaltigkeitsstrategie (in Abb. 2 «rot hell» —) in der Grundtätigkeit der Dienstleistung auf Aspekte der Grundtätigkeit der Verständigung (in Abb. 2 «rot dunkel» —) und der Grundtätigkeit der Befähigung (in Abb. 2 «rot mittel» —) angewiesen sind bzw. förderlich wirken können. Wobei zum Zwecke der Übersichtlichkeit nur für die Nachhaltigkeitsstrategie entsprechende einzelne Aussagen exprimiert sind, für diejenige der Verständigungs- beziehungsweise Befähigungsstrategie hingegen nicht.

Selbstredend stehen hier weitere, interpretative Auswertungen an, ob und wie etwa die jeweiligen Projektdesigns auf institutioneller, individueller und hochschulspezifischer Ebene eine der drei konstatierten Connectivity-Grundtätigkeiten eher ansprechen bzw. welcher der vier Leistungsbereiche von Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung ebenso spezifische Affinität zu diesen aufweist, womit die Förderung doppelter Kompetenzprofile sehr unterschiedlich ausfallen kann beziehungsweise muss.

Ausblick bis zum Projektende 2021

Diese und weiterführende Auswertungen der Connect+-Workshops werden in einem dritten Connect+-Workshop im Herbst 2021 mit den beteiligten P-11-Pilotprogrammen rückgespiegelt und hinsichtlich von «lessons learned»-Punkten weiter verdichtet und geprüft. Eine entsprechende Publikation soll mit den beteiligten Pilotprogrammen ebenso hinsichtlich deren Interesse überlegt und vorbereitet werden. Zu prüfen ist, ob mit den über alle Pilotprogramme hinweg rekonstruierbaren, hier kurz angedeuteten Connectivity-Grundtätigkeiten dazu noch einmal exemplarische Interviews mit den Teilnehmenden geführt werden. Dies, um gegebenenfalls zusätzlich zu der evaluativen, schon verdichteten Perspektive der Verantwortlichen der Pilotprogramme auch noch kontrastierend-illustrativ die Teilnehmendenperspektive einzuarbeiten.

Literatur

Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.

Guile, D. & Griffiths, T. (2001). Learning Through Work Experience. *Journal of Education and Work*, 14(1), 113–131.

Kösel, S. (2012). Triadengespräche zur Rekonstruktion didaktischer Überzeugungen als Bestandteil berufspädagogischer Professionalität. In: Fasshauer, U.; Wuttke, B. (Hrsg.): *Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen. Aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung.* (S.115–126). Opladen: Budrich.

Kösel, S. (2021). Projektbericht zu den Systematisierungs-Workshops der P11-Programme zur Förderung Doppelter Kompetenzprofile (in Vorb.).

Oestreicher, E. (2014). *Wissenstransfer in Professionen. Grundlagen, Bedingungen und Optionen.* Leverkusen: Budrich.



Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden – Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen

Beteiligte Institutionen	<i>Leading House: Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz (PHFHNW) Pädagogische Hochschule St. Gallen (PHSG), Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich)</i>
Disziplin	<i>Lehrerinnen- und Lehrerbildung</i>
Massnahmen	<i>– Tandems: Pädagogische Hochschule (PH-Dozierende, Mentor:in) sowie schulbasierte Fachperson (Praxisdozierende). – Weiterbildungsangebot (CAS).</i>
Zielpublikum	<i>Praxisdozierende, PH-Dozierende</i>
Transfer	<i>Hochschule → Praxis → Hochschule</i>
Kontaktperson	<i>Prof. Dr. Corinne Wyss</i>

Website (PH FHNW) →

Website des Pilotprogramms →

Rückmeldungen der Teilnehmenden des Pilotprogramms →

1. Tandems

«Ein Mehrwert der Tandem-Arbeit für die Studierenden ist die gemeinsame Gestaltung des Reflexionsseminars. Es sind zwei Sichtweisen, die einfließen: eine eher theoretische Sichtweise von Seiten der PH-Dozierenden und eine praktische Sichtweise der Praxisdozierenden.»

Barbara Scheidegger, Dozentin PH FHNW

1.1 Projektbeschreibung

Im Rahmen des Pilotprogramms entwickeln und etablieren die drei beteiligten Hochschulen Tandems von professionellen Fachpersonen an der Schnittstelle von Volksschule und PH. Die Tandems bestehen jeweils aus einer Fachperson einer PH (PH-Dozierende, Mentor:in) sowie einer schulbasierten Fachperson (Praxisdozierende). Die Qualifizierung erfolgt über bestehende und neue Weiterbildungsangebote auf Niveau Certificate of Advanced Studies (CAS) sowie on the job durch kooperative Aufgabenbearbeitung und gegenseitige Anregungen im Tandem. Praxisdozierende sind Multiplikatoren im Schulfeld und dank der Weiterqualifizierung partiell im Auftrag der PH tätig. PH-Dozierende erwerben durch ihren Einsatz vertiefte Kenntnisse über die Arbeitskontexte im Schulfeld und bauen nachhaltig doppelte Kompetenzprofile auf. Beide Fachpersonen erwerben somit neben ihren primären beruflichen Kompetenzen auch solche im je anderen Feld und damit ein doppeltes Kompetenzprofil, das sie gemeinsam in die Lehrpersonenbildung an Partnerschulen oder in Lehrveranstaltungen einbringen.

Durch die stabile Zusammenarbeit von je einer Fachperson seitens Schule und Hochschule werden die beiden Lernorte intensiver verzahnt und damit die berufspraktische Ausbildung von Lehrpersonen weiterentwickelt und gestärkt.

1.2 Steckbrief der Fördermassnahme: CAS für Praxisdozierende und deren Einsatz

Im Rahmen des Projekts wurde ein CAS konzipiert und in den Jahren 2018 bis 2020 mit zwei Kohorten erfolgreich durchgeführt.

Profile	– Es werden Lehrpersonen oder Schulleitende jener Schulen einbezogen und gefördert, mit denen die am Projekt beteiligte PH eine Partnerschaft eingeht.
Kompetenzen	<p>Praxiskompetenzen: Qualitative Steigerung der berufspraktischen Ausbildung von zukünftigen Lehrpersonen, umfassendere Begleitung der Studierenden an den Partnerschulen/Praxiszentren, Unterrichtsentwicklung.</p> <p>Transversale Kompetenzen: Praxisdozierende erhalten Einblick in die Hochschullehre, gestalten Seminare gemeinsam mit PH-Dozierenden (in den Tandems).</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrene und hoch kompetente Lehrpersonen mit Funktion als Praxislehrperson. – Anstellung an einer Partnerschule beziehungsweise an einem Praxiszentrum. – Berufspraxis von mindestens drei Jahren.

Zeitlicher Umfang	- Für die gesamte Weiterbildung ist ein Workload von 300h (10 ECTS) zu leisten. Der Workload umfasst 15 Tage (120h) Präsenzunterricht und 180h Selbststudium.
Kosten der Massnahme	- Gesamthaft CHF 8500. Für die Teilnehmenden fielen Kosten von CHF 2500 an, für die Hochschulen CHF 3000. Der Rest wurde über Bundesmittel des Programms P-11 finanziert.

1.3 Steckbrief der Fördermassnahme: Austauschformate der PH-Dozierenden

An den drei am Projekt mitwirkenden PH wurden unterschiedliche Formate installiert (z. B. spezifische Lehrveranstaltungen), die von den Tandems gemeinsam gestaltet werden. Die ausgebildeten Praxisdozierenden wurden mindestens im Umfang eines Pensums von 5% an der PH angestellt.

Profile	- Personal aus dem Schulfeld, das sich durch den CAS, die Zusammenarbeit im Tandem und mit den Projektleitenden wissenschaftlich qualifiziert.
Kompetenzen	Praxiskompetenzen: Qualitative Steigerung der berufspraktischen Ausbildung von zukünftigen Lehrpersonen, umfassendere Begleitung der Studierenden an den Partnerschulen und Praxiszentren, Unterrichtsentwicklung. Wissenschaftliche Kompetenzen: Fachdidaktik, Mentoring und Coaching, Praxisforschung, Unterrichtsqualität, laterale Führung. Transversale Kompetenzen: Praxisdozierende erhalten Einblick in Hochschullehre, gestalten Seminare gemeinsam mit PH-Dozierenden (in den Tandems).
Voraussetzungen für eine Teilnahme	- Erfahrung als Praxislehrperson. - Absolvieren des CAS (Praxisdozierende) oder als Dozent:in an einer der drei Hochschulen tätig sein (PH-Dozierende).
Zeitlicher Umfang	- Die Zusammenarbeit der Tandems dauert während der Projektlaufzeit zwischen rund zwei und sieben Semestern. - Die Austauschformate mit der Projektleitung werden unterschiedlich gestaltet und sind von verschiedener Dauer.
Kosten der Massnahme	- Es fallen für die Teilnehmenden keine weiteren Kosten an, für die PH fallen die Eigenmittel und teilweise weitere Projekt- und Personalkosten an.

1.4 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung

Insbesondere in der berufspraktischen Ausbildung von angehenden Lehrpersonen spielt die Zusammenarbeit mit den Schulen (Praxisfeld) eine wichtige Rolle. Durch die Praxisdozierenden wird diese Verbindung gestärkt, die Organisation von Praxisplätzen sowie die Koordination und Kommunikation erleichtert. Konzepte der berufspraktischen Lehrerinnen- und Lehrerbildung können unter Mitwirkung der Praxispartner entwickelt werden und lassen sich in der Folge auch besser umsetzen.

Einerseits können ambitionierte Lehrpersonen durch den Besuch des CAS eine Qualifikation erreichen und damit eine neue Funktion an ihrer Schule übernehmen. Des Weiteren können sie sich an der Gestaltung von ausgewählten Lehrveranstaltungen der PH beteiligen. Durch ihre praxisorientierte und durch den CAS erweiterte Expertise und die Mitarbeit in der Hochschullehre leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Verknüpfung von Theorie und Praxis. Die bisher qualifizierten und angestellten Praxisdozierenden werden an allen drei PH weiter beschäftigt. Die Integration der neuen Funktion in

den Regelbetrieb ist an der PH Zürich Gegenstand eines laufenden Projekts und soll bis Sommer 2021 geklärt sein. An der PHSG werden im Rahmen der Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstruktur (2018–2023) die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen geklärt.

Konzepte der berufspraktischen Lehrer:innenbildung können unter Mitwirkung der Praxispartner entwickelt werden und lassen sich in der Folge auch besser umsetzen.

Andererseits erwerben PH-Dozierende durch die Austauschformate mit Praxisdozierenden vertiefte Kenntnisse über die Arbeitskontexte im Schulfeld und bauen nachhaltig doppelte Kompetenzprofile auf. Beide Fachpersonen (PH-Dozierende und Praxisdozierende) erwerben somit neben ihren primären beruflichen Kompetenzen auch solche im je anderen Feld und damit ein doppeltes Kompetenzprofil, das sie gemeinsam in die Lehrpersonenbildung an Partnerschulen/Praxiszentren einbringen können. In der Verstetigung der Qualifizierungsmassnahme an der PH Zürich wird die Qualifizierung auch der PH-Dozierenden für die gleichberechtigte Kooperation im hybriden Tandem ergänzt.

1.5 Herausforderungen und Lösungen

Bei der Implementierung der zwei Massnahmen des Pilotprogramms sind unterschiedliche Herausforderungen aufgekommen. Einerseits war die Abstimmung innerhalb und zwischen den drei Partner-PH sowie deren Praxisfeldern komplex. Die zu koordinierenden Systeme weisen unterschiedliche Rahmenbedingungen auf, was zur Komplexität beitrug. Dabei sind Personalfragen im Zusammenhang mit Personalrecht, der zeitlichen Auslastung durch Mehrfachanstellungen (Schule und Hochschule) der Praxisdozierenden und der langfristigen Personalfinanzierung in den unterschiedlichen Systemen besonders schwierig abzustimmen.

Andererseits sind ebenfalls Herausforderungen bei der Durchführung des CAS aufgekommen. Die Bekanntmachung des neuen CAS-Studiengangs sowie Rekrutierung einer genügenden Anzahl Praxislehrpersonen in kurzer Zeit erwies sich zu Beginn als schwierig, was dank einer guten Vernetzung mit der Praxis jedoch überwindbar war. Des Weiteren erwiesen sich die Konzeption und für die Funktion als Praxisdozierende gewinnbringende Realisierung des Fachdidaktik-Moduls als schwierig, insbesondere, weil das Modul für diverse Fächer und jeweils wenige Teilnehmende organisiert werden musste.

Für den Erfolg des Pilotprogramms und die Bewältigung der zentralen Herausforderungen waren somit wichtige *Gelingsbedingungen* zu beachten. Aufgrund der hohen Komplexität der zu koordinierenden Systeme waren eine intensive Abstimmung sowie Zusammenarbeit relevanter Projektelemente im Leitungsteam und in der gesamten Projektgruppe unabdingbar. Dies wurde unter den Projektleitenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden durch regelmässige Projektsitzungen sichergestellt, wobei u. a. die Zuständigkeiten für Teilprojekte und Aktivitäten auf allen Ebenen ausgehandelt wurden. Ebenfalls unabdingbar war es, vor allem finanzielle und urheberrechtliche Aspekte (Konzept CAS, Tagung) in einer Kooperationsvereinbarung vorgängig zu regeln.

Des Weiteren wurden im Verlauf des Projekts regelmässig Rückmeldungen der Projektteilnehmenden eingeholt (durch Evaluation CAS und Begleitforschung) und darauf

basierend Anpassungen vorgenommen. Dank dieser Anpassungen bewährten sich das Curriculum und Format des CAS ab der zweiten Durchführung. Für die Dozierenden-Tandems war eine regelmässige Kommunikation und Information über den Stand der Dinge (z. B. bezüglich Begleitforschung) unverzichtbar für den erfolgreichen Projektverlauf. Schliesslich ist das Engagement der Teilnehmenden im CAS als Gelingensbedingung besonders hervorzuheben.

1.6 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms

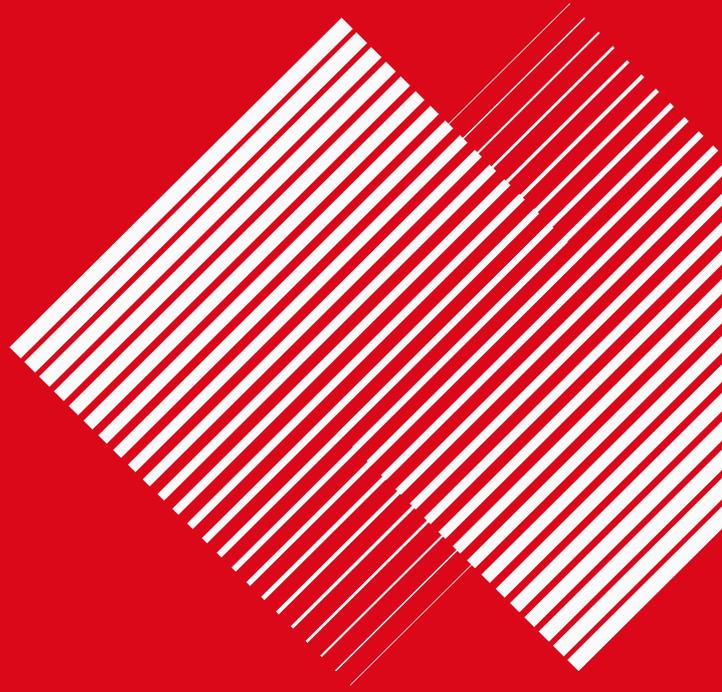
Der Mehrwert des Pilotprogramms «Tandems» ist hauptsächlich auf drei Ebenen zu verorten: Institution, Personal und beteiligte Praxispartner. Für die Institutionen liegt der Mehrwert in der Forschung und in der Lehre. Einerseits liegt der Mehrwert für die Forschung darin, dass durch die Dissemination der Projekterkenntnisse⁷ qualitative und quantitative Forschungsergebnisse veröffentlicht werden, die der weiteren Entwicklung zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils an den PH und dem Schulfeld sowie der Verzahnung von Theorie und Praxis dienen. Der Mehrwert für die Lehre liegt darin, dass die Tandems kooperativ in ausgewählten Lehrveranstaltungen der PH mitwirken und ihre jeweilige Expertise einbringen.

Die Lernbegleitung der Studierenden wird verbessert, die Qualität der Lehrveranstaltung gesteigert.

Für das Personal wurde eine neue Funktion implementiert, die das doppelte Kompetenzprofil von zwei Personalkategorien stärkt. Die berufliche Weiterbildungsmöglichkeit bringt somit nicht nur für Lehrpersonen einen Mehrwert, sondern auch für PH-Dozierende, die durch die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen einen vertieften Einblick in die Praxis gewinnen.

Schliesslich konnten bestehende Kooperationen mit Praxispartnern ausgebaut und neue Kooperationen aufgebaut werden. Die berufspraktische Begleitung von angehenden Lehrpersonen konnte qualitativ verbessert werden, indem z. B. Kommunikationswege zwischen Schule und Hochschule vereinfacht wurden. Des Weiteren gewinnen die Schulen besser qualifiziertes Personal, das die neu erworbenen Kompetenzen auch über die Ausbildung von Lehrpersonen hinaus in Schul- und insbesondere Unterrichtsentwicklungsprozesse einbringen kann.

⁷ Zusätzlich zur Dissemination mittels Publikationen wurden Erfahrungen aus dem Projekt anlässlich einer Tagung im Januar 2020 präsentiert und diskutiert und auf einer Online-Plattform veröffentlicht.



Das Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils

Beteiligte Institutionen	<i>Hochschule Luzern (HSLU)</i>
Disziplin	<i>Sämtliche Fachbereiche der Hochschule</i>
Massnahmen	<i>Instrumente, die auf den Erwerb, die Vertiefung oder die Auffrischung von Praxiskompetenzen oder von wissenschaftlichen Kompetenzen abzielen</i>
Zielpublikum	<i>Nachwuchs, aber auch erfahrene Dozierende zur Auffrischung</i>
Transfer	<i>Hochschule → Praxis → Hochschule</i>
Kontaktperson	<i>Prof. Dr. Christine Böckelmann</i>

2. Baukasten

«Durch die Weiterentwicklung in der Informationssicherheit sind bei mir gewisse Praxis-Defizite entstanden. Darum wollte ich aus der Bodenperspektive sehen, wie die Prozesse heute gestaltet sind und ablaufen.»

Dozent Informatik, Teilnehmer «Praxisschlaufe»

«Die Praxis zu kennen, hilft später bei der Akquise von Forschungs- und Dienstleistungsprojekten.»

Wissenschaftliche Mitarbeiterin Soziale Arbeit, Teilnehmerin «Praxisschlaufe»

2.1 Projektbeschreibung

Die HSLU hat im Rahmen eines gemeinsamen Projekts aller Departemente einen «Baukasten» mit verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils entwickelt. Diese können entsprechend den individuellen Entwicklungsbedürfnissen von Mitarbeitenden, dem (antizipierten) Personalbedarf des jeweiligen Fachbereichs sowie mit Blick auf die Gegebenheiten des jeweils relevanten Praxisfelds situativ eingesetzt werden. Der «Baukasten» enthält sowohl Instrumente, die auf den Erwerb oder die Vertiefung von Praxiskompetenzen abzielen, als auch solche, die auf wissenschaftliche Kompetenzen fokussieren. Die im Rahmen des Pilotprogramms entwickelten Instrumente sind als integrale Bestandteile des Personalentwicklungskonzepts der HSLU konzipiert. Sie richten sich nicht nur an Nachwuchskräfte, sondern können auch von erfahrenen Dozierenden zur Auffrischung und Vertiefung von Kompetenzen genutzt werden.

Die Unterstützung individueller beruflicher Transitions-Prozesse zwischen Hochschule und Praxis und umgekehrt sowie die Stärkung der Verbindungen zwischen Wissenschaft und Praxis tragen nachhaltig zur Sicherung einer genügenden Zahl von Dozierenden mit einem doppelten Kompetenzprofil bei.

Das Pilotprogramm «Baukasten» besteht aus drei Massnahmenbereichen:

1. Instrumente zum Erwerb, zur Vertiefung oder Wiederauffrischung von Praxiskompetenzen: Praxisschlaufe und Praxisportfolio
2. Instrumente zum Erhalt und zur Entwicklung von wissenschaftlichen Kompetenzen / Forschungskompetenzen: Brush-up wissenschaftliche Kompetenzen sowie Wissenschaftsschlaufe und Lehrtransfer in Musik und Design & Kunst
3. Wissenschaftliche Reflexion und Fachberatung zur Berufspraxis

2.2 Steckbrief der Fördermassnahme: Instrument Praxisschleife (Bereich 1)

Mitarbeitenden mit einem grossen Entwicklungspotenzial wird ermöglicht, im Rahmen eines «Stage» in Unternehmen oder Institutionen erforderliche Praxiskompetenzen zu erwerben. Davon profitieren gleichermaßen ihre Lehrtätigkeit und ihre Arbeit in Forschungs- und Dienstleistungsprojekten.

Profile	<ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaftliche Mitarbeitende, denen für die weitere Laufbahn an der Hochschule die notwendige Praxiserfahrung fehlt. - Fachexpert:innen mit bisher universitärer Laufbahn. - Dozierende, deren Praxiserfahrungen bereits länger zurückliegen.
Kompetenzen	<p>Praxiskompetenzen: Vertiefte Einblicke in Arbeitsweisen und Handlungsanforderungen sowie zentrale Entwicklungsthemen in den jeweiligen Feldern.</p> <p>Transversale Kompetenzen: Analyse- und Reflexionskompetenzen.</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Alle sonstigen Kompetenzen, die es für eine Dozierendenanstellung braucht, müssen vorhanden sein.
Zeitlicher Umfang	<ul style="list-style-type: none"> - Bei einer 100%-Beschäftigung bis maximal ein Jahr; bei geringerem Beschäftigungsumfang entsprechend länger. - Wenn die erforderliche Praxiserfahrung teilweise vorhanden ist, werden kürzere Zeitdauern vereinbart.
Kosten der Massnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Angestrebt wird, dass die Unternehmen/Institutionen den Mitarbeitenden einen Praktikumslohn bezahlen. - Die Hochschule übernimmt max. 50% des Einkommensverlustes, der den Mitarbeitenden entsteht (50% der Differenz zwischen Hochschul- und Praktikumslohn). - Während der Projektlaufzeit belaufen sich die Kosten für die Hochschule pro Person auf CHF 24500 (Total Eigenmittel und Bundesmittel P-11).

2.3 Steckbrief der Fördermassnahme: Instrument Praxisportfolio (Bereich 1)

Durch die Entwicklung in vielen Berufsfeldern und an den Hochschulen lässt sich bei manchen Tätigkeiten nicht mehr klar differenzieren, was nun genuin «Praxis» und was «Hochschule» ist. Dazu gehört insbesondere die Arbeit im Dienstleistungsbereich. Mit dem Praxisportfolio werden Praxistätigkeiten im Rahmen der Hochschulanstellung systematisch reflektiert und einer formalen Anrechnung zugänglich gemacht.

Profile	<ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaftliche Mitarbeitende, denen für die weitere Laufbahn an der Hochschule die formal nachgewiesene Praxiserfahrung fehlt, die jedoch aufgrund ihrer Tätigkeit an der Hochschule bereits über zahlreiche Praxiserfahrungen verfügen.
Kompetenzen	<p>Transversale Kompetenzen: Reflexionskompetenzen.</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Mind. 3 Jahre Berufserfahrung als wissenschaftliche Mitarbeitende. - Nach Studienabschluss mind. 1 Jahr Berufstätigkeit an einer anderen Hochschule (keine Förderung von rein internen Laufbahnen). - Ausgezeichnete Leistungen, mind. 6 Monate Praxiserfahrung ausserhalb der Hochschule und Mindestalter 35 Jahre.
Zeitlicher Umfang	<ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeitenden müssen ca. 20 Arbeitsstunden investieren.
Kosten der Massnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Die Arbeitsstunden der Mitarbeitenden werden nicht entschädigt. - Vorgesetzte müssen 3-4 Arbeitsstunden investieren. Ansonsten entstehen keine Kosten.

2.4 Steckbrief der Fördermassnahme: Brush-up oder Vertiefung wissenschaftliche Kompetenzen / Forschungskompetenzen (Bereich 2)

Wenn Mitarbeitende einige Jahre in der Praxis gearbeitet haben oder ihr Arbeitsfeld an der Hochschule auf die Lehre fokussiert war, sind ihre einmal erworbenen wissenschaftlichen Kompetenzen oft in den Hintergrund gerückt. In Form eines individuell gestalteten Weiterbildungsprogramms wird eine «Wieder-Einführung» in die Forschungsarbeit oder die Erhöhung der Expertise auf das erforderliche Niveau ermöglicht.

Profile	<ul style="list-style-type: none"> - Dozierende, die nach Jahren der Praxistätigkeit an die Hochschule kommen und deren einmal vorhandenen wissenschaftlichen Kompetenzen nicht mehr auf einem aktuellen Stand verfügbar sind. - Dozierende, die sich in den Leistungsbereich Forschung hineinentwickeln möchten, deren wissenschaftliche Kompetenzen bzw. Forschungskompetenzen hierfür aber nicht die genügende Tiefe aufweisen.
Kompetenzen	<p>Wissenschaftliche Kompetenzen: Wissenschaftssprache, fachliche Strukturierungsmethoden und Heuristiken, Beschaffung und Bewertung von aktuellen Forschungsbefunden, Standards empirischer Forschungsmethodik beziehungsweise vertiefte Kompetenzen in einzelnen Methoden.</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Anstellung als Dozent:in.
Zeitlicher Umfang	<ul style="list-style-type: none"> - Maximaler Umfang, der durch die speziellen Bedingungen des Brush-up-Angebots unterstützt wird: 6 Arbeitswochen (30 Arbeitstage). - Individuell vereinbartes Programm wird auf maximal 2 Jahre angelegt.
Kosten der Massnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Die Teilnehmenden müssen die Hälfte der erforderlichen Arbeitszeit über ihre individuelle Weiterbildungspauschale abdecken. - Die Kosten für die andere Hälfte der erforderlichen Arbeitszeit sowie für allfällige Kurskosten und Spesen belaufen sich auf durchschnittlich rund CHF 3000 pro Teilnehmer:in (Total Eigenmittel und Bundesmittel P-11).

2.5 Steckbrief der Fördermassnahme: Wissenschaftsschleife und Lehrtransfer in Musik und Design & Kunst (Bereich 2)

Bei der Qualifizierung für ein doppeltes Kompetenzprofil bestehen in den Künsten spezielle Herausforderungen. Dies hängt mit der Bedeutung des Performance-Bereichs zusammen und damit, dass die Forschungsfelder von (universitär qualifizierten) wissenschaftlichen Mitarbeitenden insbesondere in der Musik keine Entsprechung in den Lehrfeldern der Fachhochschule haben. Mit individuell gestalteten Qualifizierungsangeboten werden hier Brücken geschlagen.

Profile	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende mit einer Performance-Qualifikation, denen für eine Lehr- oder Forschungstätigkeit an der Hochschule die Wissenschaftsqualifizierung fehlt, weil dies in den Studiengängen bisher kaum vermittelt wurde. - Mitarbeitende mit Forschungsqualifikation, bei denen der Einstieg in die Lehre aufgrund ihrer bisherigen Forschungsschwerpunkte erschwert ist.
---------	--

Kompetenzen	<p>Wissenschaftliche Kompetenzen: Wissenschaftssprache, fachliche Strukturierungsmethoden und Heuristiken, Beschaffung und Bewertung von aktuellen Forschungsbefunden, Standards empirischer Forschungsmethodik beziehungsweise vertiefte Kompetenzen in einzelnen Methoden, die für die Künste besonders relevant sind.</p> <p>Transversale Kompetenzen: Reflexionskompetenzen.</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	<ul style="list-style-type: none"> – Mindestens 2 Jahre Berufserfahrung.
Zeitlicher Umfang	<ul style="list-style-type: none"> – Je nach individuellen Voraussetzungen sehr unterschiedlich. – Die durchgeführten Wissenschaftsschlaufen dauerten durchschnittlich 9 Monate.
Kosten der Massnahme	<ul style="list-style-type: none"> – Die durchschnittlichen Kosten pro Teilnehmer:in beliefen sich auf CHF 13300 (Total Eigenmittel und Bundesmittel P-11).

2.6 Steckbrief der Fördermassnahme: Wissenschaftliche Reflexion und Fachberatung zur Berufspraxis (Bereich 3)

Ein Beitrag dazu, langfristig genügend Dozierende für die Hochschule zu gewinnen, ist die Aufrechterhaltung des Interesses an einer wissenschaftsgestützten Herangehensweise an Praxisprobleme bei den Studierenden, die mit ihrem Diplom in der Tasche in den Beruf einsteigen. Mit einem spezifischen Reflexions- und Beratungsangebot für diese Zielgruppe soll dies unterstützt werden.

Profile	<ul style="list-style-type: none"> – Wissenschaftlich Interessierte. – Ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende von (Fach-)Hochschulen. – Masterabsolventinnen und -absolventen von (Fach-)Hochschulen.
Kompetenzen	<p>Wissenschaftliche Kompetenzen: Reflexion von Praxisfragestellungen anhand von wissenschaftlichen Konzepten und aktuellen Forschungsergebnissen.</p> <p>Transversale Kompetenzen: Analyse- und Reflexionskompetenzen.</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	<ul style="list-style-type: none"> – Hochschulabschluss, vorzugsweise Master.
Zeitlicher Umfang	<ul style="list-style-type: none"> – Rund 90h, wenn die Teilnehmenden das Gesamtprogramm absolvieren.
Kosten der Massnahme	<ul style="list-style-type: none"> – Die Massnahme muss selbsttragend sein, da sie formal zum Weiterbildungsangebot der Hochschule gehört (sie richtet sich an Absolvent:innen). Die Teilnehmenden bezahlen für das Gesamtangebot CHF 5700. Es können aber auch einzelne Elemente gebucht werden.

2.7 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung

Der *erste Massnahmenbereich* fokussiert auf die Praxiskompetenzen der Mitarbeitenden. Dabei wird mit dem Instrument «Praxisschlaufe» dem Verlust von vielversprechenden zukünftigen Dozierenden entgegengewirkt. Wenn wissenschaftliche Mitarbeitende die Hochschule gänzlich verlassen, um die für eine weitere Hochschullaufbahn erforderliche Praxiserfahrung zu erwerben, kehren sie nämlich oftmals nicht mehr zurück. Die Praxisschlaufe kann zudem eingesetzt werden, um Fachexpert:innen mit bisher universitärer Laufbahn für eine Tätigkeit als Dozentin oder Dozent zu gewinnen. Wichtig ist, dass das Instrument nicht in grossem Umfang eingesetzt wird, sondern nur für Mitarbei-

tende mit einer längerfristigen Entwicklungsperspektive. Nach wie vor wird angestrebt, dass der überwiegende Teil der Dozierenden über eingehende Praxiserfahrung verfügt, die in regulären Anstellungen erworben wurde.

Beim Instrument «Praxisportfolio» geht es darum, die vielfältigen Verzahnungen von Hochschul- und Praxistätigkeit innerhalb individueller Laufbahnen adäquat zu berücksichtigen. Durch ein Dokumentations- und Reflexions-Verfahren kann eine Teilanrechnung von «nicht traditionell» erworbenen Praxiserfahrungen erfolgen.

Der *zweite Massnahmenbereich* fokussiert die wissenschaftlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden. Mit dem Instrument «Brush-up oder Vertiefung wissenschaftliche Kompetenzen» werden Fachpersonen, die über viele Jahre in der Praxis tätig waren oder deren Tätigkeit an der Hochschule sich auf die Lehre fokussierte, (wieder) an die Forschung herangeführt. Insbesondere sollen Mitarbeitende (wieder) in die Lage versetzt werden, im gesamten Leistungsspektrum einer Hochschule erfolgreich tätig zu sein. Dadurch trägt das Instrument dazu bei, das doppelte Kompetenzprofil für alle Leistungsbereiche fruchtbar zu machen.

Das Instrument «Wissenschaftsschleife und Lehrtransfer in Musik sowie Design & Kunst» nimmt die Herausforderung auf, dass Mitarbeitenden, die sich an einer Fachhochschule in diesen Fachbereichen qualifiziert haben, aktuell nur sehr begrenzte Möglichkeiten offenstehen, sich in die Lehre ausserhalb des Performance-Bereichs oder in die Forschung hineinzuentwickeln. Dies, weil die entsprechenden Studiengänge kaum theoretisch-reflexive und wissenschaftliche Elemente aufweisen. Eine weitere Schwierigkeit vor allem in der Musik ist, dass wissenschaftliche Mitarbeitende mit einer vorhandenen Forschungsqualifikation diese oft in Feldern erworben haben, die keine Entsprechung in den Lehrfeldern der Fachhochschule haben (musikwissenschaftliche Forschung). Dies erschwert den Einstieg in die Lehre und damit einen Laufbahnschritt zur Dozentin oder zum Dozenten. Notwendig sind damit individuelle Unterstützungsmassnahmen, welche die spezifischen Laufbahnen und Personalstrukturen in den Künsten berücksichtigen.

Der *dritte Massnahmenbereich* fokussiert die wissenschaftliche Reflexion und Fachberatung zur Berufspraxis und ist als «systemische Intervention» konzipiert. Ein häufig beschriebenes Phänomen ist, dass an der Hochschule erworbenes Theoriewissen «vergessen geht», sobald die Anforderungen der Praxis dominieren. Das Theoriewissen wird dabei als «träges Wissen» in der Praxis nicht handlungsrelevant; es tritt angesichts des unmittelbaren Handlungsdrucks im Alltag in den Hintergrund. Hypothese ist, dass damit auch das wissenschaftliche Arbeiten und ein Arbeitsplatz an der Hochschule als Laufbahnperspektive eher in den Hintergrund treten. Mit dem Angebot wird versucht, das Interesse an wissenschaftsgestützter Reflexion bei Berufseinsteigerinnen und -einsteigern aufrechtzuerhalten und damit einen langfristigen Beitrag zur Gewinnung von geeignet qualifizierten Dozierenden zu leisten.

2.8 Herausforderungen und Lösungen innerhalb des Pilotprogramms

Die HSLU verfolgte von Anfang an den Weg, die Angebote zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils möglichst in den regulären Strukturen zu entwickeln und zu erproben. Damit sollte verhindert werden, dass eine «Projektwelt» neben der «Normalwelt» entsteht, was die spätere definitive Implementierung erschweren würde. Entsprechend wurde das Vorhaben im Bereich HR angesiedelt. Zur Steuerung und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung wurde eine Projektgruppe mit dem Leiter HR und je einer Vertretung aus jedem

Departement gebildet. Weiter tauschten sich die Personalverantwortlichen regelmässig über die Angebote aus. Diese Struktur hat sich bewährt, indem die institutionellen Prozesse sehr schlank und gleichzeitig effektiv gehalten werden konnten.

Die verschiedenen Fachbereiche bzw. Departemente sind mit einer sehr unterschiedlichen personellen Situation konfrontiert, und zwar in Bezug auf die vorhandenen Kompetenzprofile sowie in Bezug auf den Arbeitsmarkt in den jeweils relevanten Berufsfeldern. Damit unterscheiden sich auch Bedarf, Bedürfnisse und die Anforderungen an die Ausgestaltung der spezifischen Massnahmen. Wichtig war, diesem Umstand durch eine relativ offene Struktur der Angebote Rechnung zu tragen, um ein Gesamtprojekt für die gesamte HSLU zu ermöglichen.

Die HSLU verfolgte von Anfang an den Weg, die Angebote zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils möglichst in den regulären Strukturen zu entwickeln und zu erproben.

Die Angebote zielen auf (bedeutsame) Qualifikationsbedürfnisse von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden in relativ spezifischen Situationen ab. Dadurch war schnell klar, dass die Anzahl der Teilnehmenden nicht riesig sein würde. Entsprechend war es eine Herausforderung, insbesondere den Vorgesetzten das Programm so vertraut zu machen, dass sie die vorhandenen Möglichkeiten bei konkreten Fragestellungen der Personalentwicklung präsent hatten. Durch wiederkehrende Kommunikationsmassnahmen (u.a. die Publikation von Erfahrungsberichten) konnte hier im Verlauf der Projektzeit ein relativ guter Informationsstand erreicht werden. Wichtig war zudem, dass die Beschreibung der Angebote vollständig in die hochschulinterne Gesamtdarstellung aller Personalentwicklungsinstrumente integriert wurde.

2.9 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms

Das Projekt hat die Sensibilisierung für Fragestellungen, die mit dem doppelten Kompetenzprofil verbunden sind, innerhalb der Hochschule und spezifisch auch bei den Vorgesetzten erhöht. Ausgehend von der Situation, dass es in verschiedenen Bereichen immer wieder schwierig ist, Dozierende zu finden, die das geforderte Kompetenzprofil vollumfänglich erfüllen, trat insbesondere auch die Thematik der Förderung nach Beginn der Anstellung stärker in den Vordergrund. Die Frage, wie Mitarbeitende mit ganz unterschiedlichen Arbeits- und Bildungsbiografien mit individuellen Massnahmen zu den beiden Kompetenzdimensionen gefördert werden können, wurde stärker zum Thema. Dies ist ein wertvoller Effekt des Projekts.

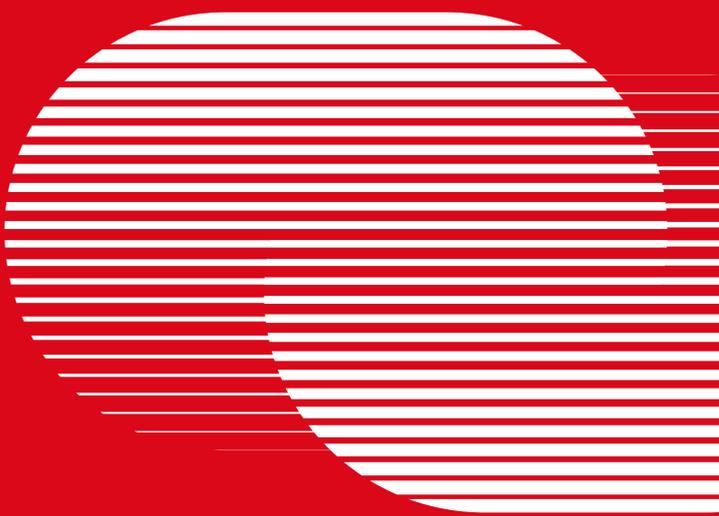
Die Frage, wie Mitarbeitende mit ganz unterschiedlichen Arbeits- und Bildungsbiografien mit individuellen Massnahmen zu den beiden Kompetenzdimensionen gefördert werden können, wurde stärker zum Thema.

Die Mitarbeitenden, die eine Praxisschleife absolviert haben, berichteten nicht nur von vertieften Einblicken in die Arbeit in den jeweiligen Feldern. Sie konstatierten auch eine positive Wirkung auf die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen. Weiter nahmen sie eine Verbesserung ihrer Kompetenz zur Akquisition von Forschungs- beziehungsweise Dienstleistungsprojekten wahr, da der durch die Massnahme ermöglichte Einblick zu einem besseren Verständnis der Zusammenhänge zwischen den FH-Leistungsbereichen und der Praxis geführt hat. Zudem erhielten sie sehr positives Feedback von den Praxispartnern, da ihre Arbeitsleistung für diese einen klaren Mehrwert bedeutete.

Die Mitarbeitenden, die ein Praxisportfolio einreichen konnten, berichteten zum einen von einem hohen Erkenntnisgewinn durch die erforderliche Reflexion ihrer Praxiserfahrung. Zum anderen empfanden sie eine hohe Wertschätzung ihrer bislang formal nicht zur Kenntnis genommenen Erfahrungen durch die Institution, was für sie sehr motivierend für die weitere Entwicklung ist.

Die meisten Teilnehmenden der Angebote «Brush-up oder Vertiefung wissenschaftliche Kompetenzen» sowie «Wissenschaftsschleife in Musik und Design & Kunst» fühlen sich heute kompetenter in der Akquisition und Durchführung von Forschungsprojekten. Die Massnahmen boten Gelegenheit, schon länger festgestellte Defizite anzugehen und zu verringern. Besonders geschätzt wurden die Vernetzungsmöglichkeiten, da die Veranstaltungen zumeist in Gruppen durchgeführt wurden.

Insgesamt konnte die Hochschule wertvolle Erfahrungen sammeln, welche Massnahmen sich zur individuellen Entwicklung und Aufrechterhaltung eines doppelten Kompetenzprofils eignen. Für die Mitarbeitenden waren damit klare Zeichen von Unterstützung und Wertschätzung verbunden, die ihre Bindung an die Hochschule verstärken. Die Praxispartner schätzten insbesondere die Verbindung zur Hochschule.



Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug

Beteiligte Institutionen	<i>Leading Houses: Pädagogische Hochschule Zug (PH Zug) und Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich) Hochschule für Heilpädagogik Zürich (HfH Zürich), Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR), Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW), Pädagogische Hochschule Luzern (PH Luzern), Pädagogische Hochschule St. Gallen (PHSG), Pädagogische Hochschule Schwyz (PHSZ), Pädagogische Hochschule Thurgau (PHTG)</i>
Disziplin	<i>Lehrer:innenbildung</i>
Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"><i>– Disseminationsarbeiten zur Förderung des Diskurses innerhalb und zwischen den PH und damit zur Weiterentwicklung des institutionellen Verständnisses des doppelten Kompetenzprofils.</i><i>– Modulares Qualifizierungsangebot für PH-Mitarbeitende im Bereich der Praxisorientierung (Berufsfeldkenntnisse).</i><i>– Diskursräume zur Bedeutung des Berufsfeldbezugs in den Laufbahnen an PH und damit zur Erleichterung der Mobilität des wissenschaftlichen Personals, das sich in den Institutionen der Lehrer:innenbildung professionalisiert.</i>
Zielpublikum	<i>Disseminationsarbeiten und Diskursräume: Personen der mittleren und oberen Leitungsebene, Personalverantwortliche und HR an PH sowie alle (weiteren) Mitglieder des wissenschaftlichen Personals an PH Qualifizierungsangebot: Wissenschaftliches Personal ohne Lehrdiplom und Praxiserfahrung oder dessen Praxiserfahrung knapp ist oder bereits lange zurückliegt</i>
Transfer	<i>Hochschule → Praxis → Hochschule</i>
Kontaktperson	<i>Dr. Christa Scherrer und Dr. Simone Heller-Andrist</i>

Website des Pilotprogramms →

Website des CAS «Den Berufsfeldbezug stärken!» →

3. Berufsfeldbezug PH

«Im Namen der Geschäftsleitung des Dachverbands Lehrerinnen und Lehrer Schweiz begrüße ich das Angebot des CAS-Studiengangs «Den Berufsfeldbezug stärken!» und empfehle den Praxispartnern und -partnerinnen im Schulfeld, die Teilnehmenden des Studiengangs in ihrer Feldarbeit zu begleiten und zu unterstützen.»

Dagmar Rösler, Zentralpräsidentin des Dachverbands Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH)

3.1 Projektbeschreibung

Das Projekt leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung des institutionellen Verständnisses des doppelten Kompetenzprofils an neun PH der deutschsprachigen Schweiz. Es trägt damit zum Diskurs innerhalb und zwischen der Scientific Community an den PH und dem Berufsfeld bei. Besonders zentral ist dabei die Rollen- und Kompetenzklärung der Beteiligten innerhalb der professionellen Allianz Berufspraxis und PH.

Auf der Basis eines im Projekt entwickelten Kompetenzprofils für das wissenschaftliche Personal an PH (vgl. Scherrer, Heller-Andrist, Suter & Fischer, 2020) und spezifisch berufsfeldbezogener Kompetenzen wird ein Qualifizierungsangebot für Mitglieder des wissenschaftlichen Personals im vierfachen Leistungsauftrag an PH entwickelt, die die Gestaltung des Berufsfeldbezugs in ihrer Tätigkeit aufbauen, erweitern oder aktualisieren möchten. Das modulare, überinstitutionelle Angebot «Den Berufsfeldbezug stärken!» fördert die Mobilität des wissenschaftlichen Personals hinsichtlich seiner Professionalisierung in den Institutionen der Lehrer:innenbildung. Dabei wird der Vielfalt an Berufsbiografien an der PH in aufgabenbezogener Weise Rechnung getragen und es kann auf die Personalsituation eingegangen werden, beispielsweise auf die Schwierigkeit, Personal zu rekrutieren, das neben den akademischen Qualifikationen auch über einen ausgewiesenen Berufsfeldbezug verfügt. Gleichzeitig wird im Rahmen des Pilotprogramms die Bedeutung des doppelten Kompetenzprofils auf der institutionellen Ebene gestärkt und weiterentwickelt.

Überführung in einen CAS

Nach einer Evaluation und im Austausch mit diversen Stakeholdern zeigte sich die Dringlichkeit, die Qualifizierung zur Stärkung des Berufsfeldbezugs in den Kontext der Laufbahngestaltung an PH zu stellen. Auf Basis der im August 2020 vorliegenden Evaluationsergebnisse konnten Empfehlungen für die Überführung des Qualifizierungsangebots in einen CAS-Studiengang formuliert werden. Unter Berücksichtigung der Empfehlungen und auf der Basis des im Projekt pilotierten Qualifizierungsangebots wurde der CAS-Studiengang «Den Berufsfeldbezug stärken!» entwickelt, der von der PH Zürich in Kooperation mit den acht Projektpartnerinstitutionen ab September 2021 jährlich angeboten wird. Mit der neuen Kooperationsvereinbarung setzten die Kooperationshochschulen eine Begleitgruppe ein, in die je ein Mitglied der Kooperationspartner Einsitz nimmt. Die Begleitgruppe pflegt die Bedeutung des CAS in der Laufbahnpers-

pektive inter- wie intrainstitutionell, bewirbt den CAS und unterstützt dessen Weiterentwicklung.

Der CAS-Studiengang dient der Professionalisierung des wissenschaftlichen Personals und damit der Lehrer:innenbildung, indem aufgabenspezifische Bezüge bspw. zum künftigen Arbeitsfeld der PH-Studierenden hergestellt werden. Formal soll das Angebot laufbahnrelevant sein und somit einen äquivalenten Bezug zum Schulfeld nachweisen.

3.2 Steckbrief der Fördermassnahme: Individuelle Personalentwicklung des doppelten Qualifikationsprofils – Qualifizierungsangebot

Das Pilotprogramm förderte Disseminations- und Diskursaktivitäten zur Weiterentwicklung des Verständnisses des doppelten Kompetenzprofils an PH sowie zur Stärkung des Berufsfeldbezugs. Es erlaubte insbesondere die Entwicklung und Pilotierung eines entsprechenden Qualifizierungsangebots für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende an PH.

Profile	– Das Qualifizierungsangebot richtet sich an alle Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an PH, die den Berufsfeldbezug ihrer Tätigkeit aufbauen, erweitern oder aktualisieren wollen. Es richtet sich insbesondere auch an Personen, deren Praxiserfahrung entweder knapp ist oder bereits lange zurückliegt.
Kompetenzen	<p>Praxiskompetenzen: Bedeutung des Berufsfeldbezugs kennen und in der Lage sein, ihn aktuell zu halten und in der eigenen Hochschulpraxis immer wieder herzustellen.</p> <p>Wissenschaftliche Kompetenzen: Stärkung der disziplinären Fachlichkeit (vgl. swissuniversities, 2011)⁸ hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Schul- und Berufsfeld (vgl. auch Adressatenorientierung). Weiterentwicklung des Verständnisses der PH als Professionshochschule.</p> <p>Transversale Kompetenzen: Personale, soziale sowie methodische Kompetenzen (aufgrund von Coachings, Fachberatung, Reflexion von Rollengestaltung, Normen, Verstehensprozesse etc.) für die Identifizierung des Berufsfeldbezugs im eigenen Aufgabenportfolio, die Planung und Durchführung der Arbeit im Berufsfeld sowie den Transfer der Erkenntnisse in die eigene Hochschulpraxis beziehungsweise das eigene Aufgabenfeld.</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	– Anstellung an einer PH als Mitglied des wissenschaftlichen Personals (Dozierende, wissenschaftliche Mitarbeitende oder Leitungsperson).
Zeitlicher Umfang	<p>Qualifizierungsangebot: Standard-Variante zu 340 Arbeitsstunden; Light-Variante zu 190 Arbeitsstunden; Dauer 7,8 oder 14 Monate (beide Varianten).</p> <p>CAS-Studiengang: 10 ECTS = 300 Arbeitsstunden; Dauer: 1 Jahr (September bis September).</p>
Kosten der Massnahme	<p>Qualifizierungsangebot: Durchschnittliche Kosten der Hochschule pro Teilnehmer:in: CHF 11500⁹.</p> <p>CAS-Studiengang: Kosten pro Teilnehmer:in: CHF 6900.</p>

⁸ swissuniversities. (2011). Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich ([nqf.ch-HS](https://www.swissuniversities.ch/themen/studium/qualifikationsrahmen/bachelor)). <https://www.swissuniversities.ch/themen/studium/qualifikationsrahmen/bachelor>

⁹ Vollkostenrechnung bei einer Kostenstruktur, welche die Teilnehmenden als Projektbeteiligte berücksichtigt; die Angabe bezeichnet also nicht Kostenaufwand der Teilnehmenden. Die Regelung der Teilnahmebedingungen obliegt den einzelnen PH, weshalb die Teilnahme an der Massnahme im Rahmen der individuellen Weiterbildungszeit (effektive Stunden und %-Anteil) innerinstitutionell geregelt ist.

3.3 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung

Das wissenschaftliche Personal an PH ist mit vielfältigen Aufgaben betraut, die sowohl Kenntnisse der wissenschaftlichen Praxis als auch solche der Praxis des Berufsfelds erfordern. Im Rahmen des CAS-Studiengangs «Den Berufsfeldbezug stärken!» wird das vielfache Kompetenzprofil des gesamten wissenschaftlichen Personals weiterentwickelt. Der CAS-Studiengang unterstützt die Stärkung und Aktualisierung des aufgabenspezifischen Berufsfeldbezugs als Teil der Professionalisierung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Dozierenden und Leitungspersonen an PH (inhaltliche Ebene) und führt zu einem Nachweis über deren Praxisbezug (formale Ebene).

Während der Antrag¹⁰ zum Projekt «Doppeltes Kompetenzprofil an PH» sich das Ziel setzte, dass der Abschluss des Angebots an den beteiligten PH «als vollwertige[r] Nachweis für den Professions- und Praxisbezug ihrer Mitarbeitenden formal anerkannt» (S. 12) wird, soll das Zertifikat zum CAS «Den Berufsfeldbezug stärken!» als Nachweis über einen vertieften Berufsfeldbezug gelten, der für die Laufbahn an PH von Relevanz ist.¹¹

Die am Studiengang beteiligten PH sind aufgefordert zu klären, inwiefern der Abschluss des CAS-Studiengangs zur Stärkung des Berufsfeldbezugs für die Laufbahn des wissenschaftlichen Personals an ihrer Institution formal von Relevanz ist. Aktuell entwickeln mehrere PH Laufbahnkonzepte, in denen der CAS «Den Berufsfeldbezug stärken!» als Personalentwicklungsmassnahme vorgesehen ist. Ein Beispiel: Der Abschluss des Studiengangs kann an der PH Zürich laufbahnrelevant sein, indem er als Nachweis für den Schulfeldbezug respektive als Zielstufenbezug bei zielstufenfremden Lehrdiplomen anerkannt wird.

Der CAS-Studiengang unterstützt die Stärkung und Aktualisierung des aufgabenspezifischen Berufsfeldbezugs als Teil der Professionalisierung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Dozierenden und Leitungspersonen an PH (inhaltliche Ebene) und führt zu einem Nachweis über deren Praxisbezug (formale Ebene).

3.4 Herausforderungen und Lösungen

Die zentrale *Herausforderung* bestand darin, bei hoher Unterschiedlichkeit der Vorstellungen des doppelten Kompetenzprofils und Kulturen an den Hochschulen und der damit eng verbundenen Komplexität der Konsensfindung in der Projektorganisation ein Qualifizierungsangebot zu entwickeln.

Die komplexe Projektorganisation hat sich bewährt. Sie erzielt Breitenwirkung, geniesst eine hohe Akzeptanz und öffnet Zugänge zu verschiedenen Funktionen beziehungsweise Personen (mittlere und obere Führungsebene, HR, Dozierende, diverse Projektpartner des Schul-

¹⁰ swissuniversities. (2017). Projektantrag: Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Pgb_17-20/PA_11_Doppeltes_Kompetenzprofil.pdf

¹¹ Gemäss Auftrag der Rektorinnen und Rektoren der Projekt-Kerngruppe zur Überführung des Qualifizierungsangebots «Den Berufsfeldbezug stärken!» in einen CAS «Den Berufsfeldbezug stärken!».

und Berufsfelds der einzelnen PH sowie national). Dabei steht der Dialog im Zentrum und nicht eine «unité de doctrine».

Für den Erfolg des Pilotprogramms und die Bewältigung der Herausforderungen waren somit wichtige *Gelingsbedingungen* zu beachten. Erstens hat die Selbstevaluation gezeigt, dass die Teilnehmenden die konkreten Praxiseinsätze, die Reflexion und die anschließende Aufarbeitung («Transfer in die eigene Arbeitswelt an der PH») zur Stärkung ihres Berufsfeldbezugs genutzt haben. Zweitens war die Zusammenarbeit zwischen PH und Berufsfeld gewinnbringend, weil sie konstruktiv und auf Augenhöhe geschah. Letztlich waren die Teilnehmenden am Qualifizierungsangebot stark inhaltlich motiviert und mochten mit der Teilnahme einen differenzierten Berufsfeldbezug herstellen.

Die Zusammenarbeit zwischen PH und Berufsfeld geschah auf Augenhöhe.

3.5 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms

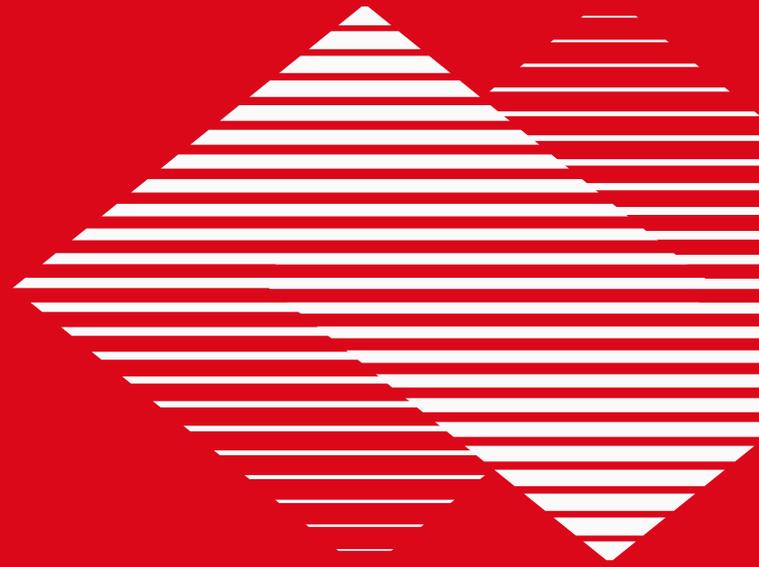
Aus *institutioneller Perspektive* entwickelt das Pilotprogramm das institutionelle Verständnis des doppelten Kompetenzprofils weiter und trägt zum Diskurs innerhalb und zwischen der Scientific Community an den PH und dem Berufsfeld bei.

Des Weiteren stärkt und aktualisiert der CAS-Studiengang aus *Personalperspektive* den aufgabenspezifischen Berufsfeldbezug als Teil der Professionalisierung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden an PH (inhaltliche Ebene) und führt zu einem Nachweis über deren Praxisbezug (formale Ebene).

Mit Fokus auf Berufspraxis und Profession sowie vor dem Hintergrund des vierfachen Leistungsauftrags wird künftig ein CAS-Studiengang angeboten

- zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Personals ohne Lehrdiplom und Praxiserfahrung, insbesondere des Nachwuchses an PH und
- zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Personals, dessen Praxiserfahrung entweder knapp ist oder bereits lange zurückliegt.

Schliesslich ermöglicht die stabile Zusammenarbeit von *Praxispartnern* seitens Schule und der Mitglieder des wissenschaftlichen Personals der Hochschule eine Intensivierung der Bezüge zwischen der scientific community und der practice community, womit der aufgabenspezifische Berufsfeldbezug des wissenschaftlichen Personals an PH gestärkt wird. Dies kommt wiederum der Aus- und Weiterbildung von Praxispartnern aus dem Schulfeld wie auch der Generierung von Erkenntnissen zu Schule und Unterricht in allen Bereichen des Bildungswesens zugute.



Die doppelten Kompetenzprofile der Mitarbeitenden am Fachbereich Gesundheit und in seinen Partnerinstitutionen

Beteiligte Institutionen	<i>Berner Fachhochschule (BFH)</i>
Disziplin	<i>Gesundheit</i>
Massnahmen	<i>– Gezielte Praxisphasen (Hospitationen, Rotationsstellen). – Vernetzung und interprofessionelle Weiterentwicklung der Praxispartner.</i>
Zielpublikum	<i>Dozierende oder wissenschaftliche Mitarbeitende</i>
Transfer	<i>Hochschule → Praxis</i>
Kontaktperson	<i>Prof. Dr. Sabine Hahn</i>

4. Fachbereich Gesundheit

«Die Teilnahme am Programm «Doppelte Kompetenzprofile» erlaubte mir mein, Praxiswissen aufzufrischen. Die neuen Erkenntnisse aus meinem Praxisaustausch kann ich unmittelbar für meine Lehrtätigkeit nutzen und auch in die Planung zukünftiger Forschung einfließen lassen.»

Teilnehmer:in am Pilotprogramm Fachbereich Gesundheit

4.1 Projektbescrieb

Vor dem Hintergrund der hohen und sich stets verändernden Anforderungen im Bereich der Gesundheitsversorgung sowie der zugehörigen Lehre und Forschung an der BFH ermöglicht es das Pilotprogramm, bestehende Mischprofile besser in der Berufspraxis zu verankern. Personalqualifikationen und Kompetenzen werden in Lehre, Forschung und Weiterbildung durch gezielte Praxisphasen erweitert. Dies geschieht einerseits in den einzelnen Disziplinen des Fachbereichs Gesundheit (Ernährung und Diätetik, Geburtshilfe, Pflege, Physiotherapie). Andererseits können sich Praxispartner im Rahmen des Programms interdisziplinär vernetzen und ihre Berufs- und Kompetenzfelder interprofessionell weiterentwickeln. Im Rahmen des Pilotprogramms entstehen durch Hochschule und Praxispartner gemeinsam entwickelte Top-down-Initiativen respektive Austauschmodelle; gleichzeitig können Mitarbeitende eigene Initiativen für die Kompetenzstärkung beantragen.

Das doppelte Kompetenzprofil wird innerhalb der Praxispartnerschaften mit Trägern aus allen Versorgungsbereichen und -stufen der Patientenversorgung weiter gestärkt. Durch Angebote in allen Disziplinen wird eine patientenorientierte, den heutigen Anforderungen genügende Versorgung verwirklicht.

4.2 Steckbrief der Fördermassnahme: Praxiseinsätze

Praxiskompetenzen durch gezielte Einsätze unterschiedlichen Umfangs in der Praxis.

Profile	- Das Pilotprogramm steht allen wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden der BFH, Departement Gesundheit, offen. Ziel ist die Auffrischung von Wissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden durch Aktivitäten bei den beteiligten Praxispartnern.
Kompetenzen	<p>Praxiskompetenzen: Generierung neuen Wissens und neuer in der Praxis verwendeter Methoden.</p> <p>Wissenschaftliche Kompetenzen: Umgang mit wissenschaftlichen Analysemethoden, Projektmanagement im Bereich wissenschaftlicher Methoden, wissenschaftliche Berichterstellung.</p> <p>Transversale Kompetenzen: Kompetenzen bez. interdisziplinärer und interprofessioneller Zusammenarbeit.</p>
Voraussetzungen für eine Teilnahme	- Der schriftliche Antrag für eine Aktivität braucht das Einverständnis des Praxispartners, der direkten Linienvorgesetzten und des Projektteams, um bewilligt werden zu können.

Zeitlicher Umfang	<ul style="list-style-type: none"> - Hospitation (max. 40h pro Jahr). - Austauschstelle (max. 200h pro Jahr). - Rotationsstelle (max. 400h pro Jahr).
Kosten der Massnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Hospitation à 40h Dozent:in: ca. CHF 5000. - Hospitation à 40h wissenschaftliche Mitarbeitende: ca. CHF 3600. - Austauschstelle à 200h Dozent:in: ca. CHF 25000. - Austauschstelle à 200h wissenschaftliche Mitarbeitende: ca. CHF 18000. - Rotationsstelle à 400h Dozent:in: ca. CHF 50000. - Rotationsstelle à 400h wissenschaftliche Mitarbeitende: ca. CHF 36000.

4.3 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung

Das Pilotprogramm hat verschiedene Auswirkungen auf die Laufbahnen des Personals. Einerseits können bisherige Lehrgebiete, wo nötig, aktualisiert und an den neusten State of the Art der Praxis angepasst werden. Andererseits werden neue Lehrgebiete im Lehrportfolio der betroffenen Personen erschlossen. Schliesslich erweitern und verstärken die Praxiseinsätze Kompetenzen, die die Mitarbeit in Forschungsprojekten ermöglichen. Die am Departement Gesundheit etablierten Massnahmen entwickelt das Personal somit in unterschiedlichen Aspekten weiter und eröffnet wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden des Departements vielfältige Möglichkeiten für ihre Laufbahnen.

4.4 Herausforderungen und Lösungen

Die zentrale *Herausforderung* lag in der benötigten Vorlaufzeit für den Aufbau des Pilotprogramms. Einerseits konnte die erforderliche Zeit für die Aktivitäten erst spät bereitgestellt werden, weil die Pensen der Mitarbeitenden pro Studiengangsjahr geplant wurden. Andererseits beanspruchte der Aufbau der Organisation für die Abwicklung der Aktivitäten mehr Zeit als geplant, weil verschiedene Stakeholder berücksichtigt werden mussten (direkte Linienvorgesetzte, Studiengang- und Forschungsleitungen, Praxispartner, Mitarbeitende der BFH Departement Gesundheit).

Des Weiteren hat sich eine kontinuierliche Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Praxispartnern bewährt, vor allem die Präsentation des Projekts Doppeltes Kompetenzprofil vor Ort, eine mindestens halbjährliche Information per Newsletter und das jährliche Treffen mit allen Partnern. Dies gilt auch für die interne Kommunikation. Der hohe Praxisbezug sowie die Kontinuität im Projektteam spielten ebenfalls eine wichtige Rolle.

Für den Erfolg des Pilotprogramms wurden verschiedene *Gelingsbedingungen* identifiziert. Erstens ist das hohe Commitment der verschiedenen Entscheidungsträger der Fachhochschule und der Praxispartner essenziell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Zweitens müssen alle Ansprechpartner der beteiligten Organisationen der Fachhochschule allen bekannt sein, damit die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Praxis gewährleistet wird. Schliesslich müssen die vorgängigen Prozesse für die Entwicklung und Bewilligung von Aktivitäten dokumentiert und allen zugänglich sein, damit das Pilotprogramm strukturiert und effizient durchgeführt werden kann.

4.5 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms

Auf institutioneller Ebene ermöglichen die neu geknüpften Kontakte und die daraus resultierende Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts es der Institution, besser auf die Bedürfnisse der Praxispartner bezüglich Aus- und Weiterbildung in den verschiedenen Disziplinen einzugehen und das Wissen und die Kompetenzen der Praxispartner bei der Gestaltung von Studiengängen und Weiterbildungen besser zu integrieren. Das daraus erworbene Wissen fließt in die Überarbeitung verschiedener Module der Aus- und Weiterbildungen ein. Verschiedene Module (Forschung, Projektmanagement, Qualitätsentwicklung und -sicherung etc.) thematisieren bestimmte Bereiche der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis, darunter z. B. Forschung, Projektmanagement oder Qualitätsentwicklung und -sicherung. Neben dem Einbezug in der Lehre werden die während der Aktivitäten thematisierten Herausforderungen der Praxis, wo möglich und nötig, in Forschungs- oder Praxisentwicklungsprojekten weiterbearbeitet. Die Aktivitäten ermöglichen es der Institution damit, Drittmittel einzuwerben.

Auf Personal-Ebene steht die Vertiefung des aktuellen Wissenstandes im Vordergrund. Teilnehmende erwerben neue Kompetenzen in Praxis, Forschung und Projektmanagement und geben das Wissen weiter.

Schliesslich können Praxispartner Fragestellungen in Forschungs-, Entwicklungs- und Qualitätsprojekte einbringen, die im Anschluss aus einer Wissenschaftsperspektive untersucht werden – was auch den Praxispartnern einen Mehrwert bringt.

Die während der Aktivitäten thematisierten Herausforderungen der Praxis werden, wo möglich und nötig, in Forschungs- oder Praxisentwicklungsprojekten weiterbearbeitet.



Entrepreneurial Competence in Science

Beteiligte Institutionen	<i>Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) Wirtschaftspartner</i>
Disziplin	<i>Life Sciences</i>
Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"><i>– Praktikum bei einem Wirtschaftspartner: Entwicklung einer Geschäftsidee zu einem umsetzbaren Business Case.</i><i>– Begleitendes Coaching und Erwerb von unternehmerischen Grundlagenkompetenzen.</i>
Zielpublikum	<i>Mittelbau</i>
Transfer	<i>Hochschule → Praxis</i>
Kontaktperson	<i>Catherine Kroll</i>

5. Entrepreneurial Competence in Science

«Meine Erwartungen wurden absolut erfüllt. Ich habe einen starken Einblick erhalten, wie ein Produkt rentabel wird, was mir hilft, das Unternehmertum (Entscheide und wirtschaftliches Interesse) besser zu verstehen.»

Teilnehmer:in am Pilotprogramm Entrepreneurial Competence in Science

«Es ist wichtig, dass man bei der Firma physisch vor Ort arbeitet. Einer der Hauptnutzen ist, die Struktur des Praxispartners besser kennenzulernen und die Zusammenhänge zu verstehen.»

Teilnehmer:in am Pilotprogramm Entrepreneurial Competence in Science

5.1 Projektbeschreibung

Im Rahmen des Pilotprogramms wird ein praxisintegriertes Förderprogramm geschaffen, das die unternehmerische Kompetenz bei wissenschaftlichen Nachwuchs-Mitarbeitenden in den MINT-Bereichen entwickelt und erweitert. Entrepreneurial Competence in Science soll dazu beitragen, die Forschungsleistung in wirkungsvolle Innovationen mit hohem wirtschaftlichem Nutzen zu transformieren.

Ausgewählte wissenschaftliche Nachwuchs-Mitarbeitende des Mittelbaus mit (Teil-) Verantwortung in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt absolvieren ein Praktikum bei einem Wirtschaftspartner, in dessen Verlauf sie eine mit ihrem Projekt verbundene Geschäftsidee zu einem umsetzbaren Business Case entwickeln (Praxisphase). Vorgängig absolvieren diese Förderpersonen ein individuelles Weiterbildungsprogramm bei einem Wirtschaftsdepartement einer FH, um die nötigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu erwerben (Grundlagenerwerb). Des Weiteren werden sie während der gesamten Dauer des Förderprogramms durch einen erfahrenen Business Coach begleitet. Das Pilotprogramm ist für wissenschaftliche Nachwuchs-Mitarbeitende aus MINT-Bereichen konzipiert und während der Pilotierungsphase auf das Departement Life Sciences und Facility Management der ZHAW zugeschnitten.

5.2 Steckbrief der Fördermassnahme: Entwicklung eines Business Case

Wissenschaftliche Nachwuchs-Mitarbeitende aus dem MINT-Bereich erwerben im Rahmen eines halbjährigen Praktikums im Business-Umfeld eines Wirtschaftspartners unternehmerische Kompetenzen, indem sie durch die Entwicklung eines Business Case Ergebnisse aus der Forschung in Innovationspotenzial umsetzen. Sie werden durch eine individualisierte betriebswirtschaftliche Grundausbildung und durch ein massgeschneidertes Business-Coaching unterstützt und begleitet.

Profile	– Wissenschaftliche Nachwuchs-Mitarbeitende (Mittelbau) in den MINT-Bereichen.
Kompetenzen	Praxiskompetenzen: Innovations- und unternehmerische Kompetenz.
Voraussetzungen für eine Teilnahme	– Wissenschaftliche Mitarbeit und (Teil-)Verantwortung in einem Forschungs- oder Entwicklungsprojekt
Zeitlicher Umfang	– 6 Monate, 100% Praxisaufenthalt und je nach Situation zusätzliche Ressourcen für Weiterbildung und Coaching vor und während des Praxisaufenthalts.
Kosten der Massnahme	– Die Lohnkosten für eine Ersatzperson, Weiterbildungsmaßnahmen für die Teilnehmenden und Projektmanagement wurden vom Programm getragen. Die Hochschule übernahm die Lohnkosten der Teilnehmenden, Betreuungskosten, Arbeitsplatzkosten und die administrative Abwicklung des Programms. Für die Teilnehmenden wurde der Lohn in der Praktikumszeit durch die Hochschule weiter finanziert, die Weiterbildungsmaßnahmen (Kurse, Coaching) wurden von den Teilnehmenden in der Freizeit absolviert. Die effektiven Kosten liegen noch nicht abschliessend vor.

5.3 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung

Die absolvierten Massnahmen dienen dem Kompetenzausbau der wissenschaftlichen Mitarbeitenden aus naturwissenschaftlichen Bereichen in unternehmerischen Belangen und somit der Ergänzung des doppelten Kompetenzprofils. Diese Vertiefung des doppelten Kompetenzprofils fördert das innovative Denken und Handeln, befähigt die Mitarbeitenden zur Entwicklung praxisnaher Forschungsfragen und fördert über diese Kompetenzsteigerung auch Entrepreneurship in der Lehre und Weiterbildung. Ausserdem steigern die Weiterbildungskurse und die Teilnahme am Pilotprogramm die Arbeitsmarktfähigkeit der Programmteilnehmenden.

Diese Vertiefung des doppelten Kompetenzprofils fördert das innovative Denken und Handeln, befähigt die Mitarbeitenden zur Entwicklung praxisnaher Forschungsfragen und fördert über diese Kompetenzsteigerung auch Entrepreneurship in der Lehre und Weiterbildung.

Mit Entrepreneurial Competence in Science und dem damit verbundenen Praktikum in der Wirtschaft war eine formalisierte, umfassendere und individuellere Weiterbildung möglich als üblicherweise innerhalb der Berufsausübung realisier- und finanzierbar. Der Nutzen für die Hochschulen und die Mitarbeitenden dürfte besonders hoch sein, wenn die zukünftigen Programme mit einem internen Laufbahn- und Entwicklungsprogramm gekoppelt werden.

5.4 Herausforderungen und Lösungen

Entrepreneurial Competence in Science ist ein personalisiertes Weiterbildungskonzept, das sowohl bei den Teilnehmenden als auch bei der Programtleitung einen hohen Individualisierungsaufwand notwendig machte. Für laufende Forschungsprojekte musste personeller Ersatz organisiert werden und für das Industriepraktikum mussten Industrie-

partner gewonnen werden. Mögliche Weiterbildungsangebote mussten integriert und, wenn nicht verfügbar, in individuellen Weiterbildungen organisiert werden. Diese Vorarbeiten nahmen sehr viel mehr Planungszeit in Anspruch, als bei Antragsstellung angenommen wurde.

Die vertragliche Formalisierung des Praktikumseinsatzes und die industrienahe Formulierung der Praxisfragestellung haben die Industriepartner aktiv eingebunden und praktisch alle Praxisaufenthalte (bis auf 1 Konkurs und 1 Umstrukturierung) wurden von den Industriepartnern engagiert mitgetragen.

Wichtige *Gelingsbedingungen* sind somit das persönliche Commitment aller Beteiligten, die Flexibilität in der Gestaltung und namentlich die individuelle Begleitung der Teilnehmenden durch einen erfahrenen Coach.

5.5 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms

Der Mehrwert für die Hochschule ist gross. Die Teilnehmenden bringen aus dem Praktikum wertvolle und nachhaltige Kompetenzen im Bereich Entrepreneurship mit, die sie im Innovationsmanagement und bei der Entwicklung und Akquisition von anwendungsorientierten Forschungsprojekten unterstützen. Die vertiefte Entrepreneur-Kompetenz fließt aber auch in die Lehre ein, indem die Teilnehmenden in Lehrveranstaltungen und namentlich bei der Betreuung studentischer Arbeiten das unternehmerische Handeln gezielt und mit Anwendungsbezug vermitteln. Die Verbindung von Wissenschaft und Praxis erfolgt durch ein vertieftes Verständnis der unternehmerischen Anforderungen an ein Forschungsprojekt und/oder einen Business Case, den die Teilnehmenden mitbringen.

Für die Teilnehmenden und ihr direktes Umfeld liegt der Mehrwert im verbesserten Kontextverständnis für die Anwendung von Forschungsergebnissen. Dies fördert das Praxisverständnis und damit die Motivation in der anwendungsorientierten Forschung und im Lehrbetrieb. Der Kompetenzgewinn steigert aber auch den Arbeitsmarktwert der Teilnehmenden und bietet ihnen zusätzliche Karriereoptionen, die alternativ zur ohnehin eingeschränkten akademischen Karriere Potenzial bieten.

Für die Praxispartner besteht der Mehrwert einerseits darin, dass das wirtschaftliche Potenzial eines Business Case mit moderatem Initialaufwand geprüft werden kann. Zudem verhilft die wissenschaftliche Kompetenz der Teilnehmenden dem Praxispartner zu einer besseren Einschätzung der Machbarkeit und Finanzierbarkeit eines Geschäftsfalls und bildet damit eine wichtige Entscheidungsgrundlage.

5.6 Vergleich mit HSLU-Förderprogramm «Praxisschlaufe»

Ergänzend zur Auswertung des Pilotprogramms Entrepreneurial Competence in Science wurde dieses mit dem konzeptionell ähnlichen Förderprogramm «Praxisschlaufe» der HSLU (vgl. Kapitel 2.2) verglichen. Die Programmelemente und das Design der beiden Programme unterscheiden sich durch den Fokus auf unterschiedliche Zielgruppen (Laufbahnförderung von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden versus Kompetenzentwicklung bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden im MINT-Bereich).

Der Vergleich hat gezeigt, dass eine branchenspezifische Fokussierung auch erweitert werden kann. Den unterschiedlichen Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechend ist es aber notwendig, ein Entwicklungsportfolio anzubieten, um spezifisch auf die jeweiligen Zielgruppen einzugehen und den grösstmöglichen Nutzen sowohl für die Teilnehmenden

als auch für die Hochschule zu erreichen. Wird mit dem Projekt das Ziel verfolgt, die Position als Arbeitgeber zu stärken und Mitarbeitende zu binden, ist es zwingend notwendig, das Projekt mit internen Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen zu verbinden. So war diese Einbettung im Rahmen des Programms «Praxisschlaufe» der HSLU erfolgreich, während sich die Teilnahme im Programm «Entrepreneurial Competence in Science» kaum auf die Laufbahnentwicklung der Teilnehmenden auswirkte. Dies, weil sich Personalentwicklungsprogramme im MINT-Bereich ausgeprägt an klassischen akademischen Karrieren orientieren und weil das Programm nicht in die Personalentwicklung eingebettet war. Die Ermöglichung der Praxiseinsicht motivierte Teilnehmende sogar dazu, Karrieremöglichkeiten ausserhalb der ZHAW zu erkunden, was für die ZHAW ein gewisses Risiko darstellte, das bewusst in Kauf genommen wurde.

Wird mit dem Projekt das Ziel verfolgt, die Position als Arbeitgeber zu stärken und Mitarbeitende zu binden, ist es zwingend notwendig, das Projekt mit internen Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen zu verbinden.

Einen weiteren Unterschied zwischen den beiden Programmen stellt die Finanzierung dar, indem im HSLU-Programm die Praxispartner eine Teilfinanzierung sicherstellten, während im ZHAW-Programm diese im Wesentlichen durch das Pilotprogramm getragen wurde. Wie eine Umfrage bei den Praxispartnern zeigte, wären auch diese im Projekt der ZHAW zukünftig bereit, sich an den Kosten eines analogen Programmes zu beteiligen. Dies ist ein entscheidender Punkt hinsichtlich einer zukünftigen Ausarbeitung entsprechender Programme.

Eine ausführliche Evaluation des Pilotprogramms «Entrepreneurial Competence in Science» und dessen Vergleich mit dem Programm «Praxisschlaufe» der HSLU wurde in einem zusätzlichen Schlussbericht dokumentiert, der Interessierten zur Verfügung steht.



Programme-pilote HES-SO

Institutions impliquées	<i>Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO)</i>
Disciplines	<i>Ingénierie et Architecture, Économie et Services, Santé et Travail social</i>
Mesures	<ul style="list-style-type: none"><i>– Immersion dans les terrains professionnels pour les profils académiques et de recherche.</i><i>– Immersion dans les milieux de la recherche pour les profils avec excellent niveau pratique.</i><i>– Formation en leadership et management.</i>
Public cible	<i>Professeur·e assistant·e ou associé·e HES Collaborateur·trice et adjoint·e scientifique HES Maître d'enseignement et de recherche</i>
Transfert	<i>Haute école → pratique</i>
Personne de contact	<i>Prof. Dr Christine Pirinoli</i>

6. Programme pilote HES-SO

« Ce programme représentait une vraie opportunité, pour des personnes qui ont fait des thèses de doctorat, de pouvoir aller sur le terrain et ainsi de mieux correspondre au profil dual recherché par la HES-SO. »

Professeur assistant HES, bénéficiaire d'une mesure d'immersion en terrain professionnel

« J'ai suivi un parcours académique et je n'avais pas d'expérience dans l'industrie. Après huit ans dans ma haute école, je me sentais bloquée dans ma carrière. Grâce à la mesure d'immersion et à la formation, j'ai pu prendre du recul sur mon activité et prendre conscience de ce vers quoi je voulais aller dorénavant. »

Adjointe scientifique HES, bénéficiaire d'une mesure d'immersion en terrain professionnel

6.1 Description

Ce programme-pilote HES-SO s'inscrit dans le renforcement des compétences duales afin que le développement de l'enseignement et la recherche orientés vers les applications et la pratique soient durablement assurés.

Il repose sur les postes potentiellement vacants ces prochaines années au sein des hautes écoles de la HES-SO ainsi que sur l'identification des compétences qui seront à renforcer (compétences en matière de recherche ou compétences pratiques). Le programme cible les fonctions de professeur-e HES associé-e ou assistant-e ainsi que les adjoint-e-s scientifiques HES et Maître d'enseignement et de recherche et il propose, sur la base du profil des candidat-e-s, des mesures spécifiques d'immersion dans les milieux de la recherche ou professionnels ainsi qu'une formation en leadership et management. Durant la phase pilote du programme, les mesures se concentreront sur les domaines Ingénierie et Architecture, Économie et Services, Santé et Travail social.

Ce programme-pilote permettra de tester des mesures concrètes en collaboration avec les partenaires externes et de définir des chemins de carrière novateurs. Grâce à son caractère fédérateur et interinstitutionnel réunissant l'ensemble des parties prenantes, il permettra de toucher une communauté d'intérêt large et aura donc un impact institutionnel important.

6.2 Profil des mesures d'encouragement : immersions

Les mesures consistaient en une immersion, dans le cadre d'un projet spécifique, soit dans les milieux professionnels, soit dans les milieux de la recherche. Par exemple, une professeure assistante HES de la filière Nutrition et diététique du domaine Santé a

passé dix mois à temps partiel au sein d'une grande entreprise genevoise afin de développer et mettre en place une campagne de promotion de la santé par une alimentation saine dans le cadre de la santé au travail.

Profils	- Les participant-e-s appartiennent pour 2/3 au corps intermédiaire (adjoint-e-s et collaborateur-trices scientifiques, maîtres d'enseignement) et pour 1/3 au corps professoral (professeur-e assistant-e et professeur-e associé-e).
Compétences	Pratiques : expérience professionnelle en entreprise. Scientifiques : rédaction et gestion de projets de recherche. Transversales : compétences en leadership et management.
Prérequis pour une participation	- Un contrat est signé entre le partenaire, la haute école et le ou la participant-e.
Temps nécessaire	- Cela est très variable et dépend de l'objectif de la mesure. Par exemple, une mesure se déroule sur 9 mois à un taux de 80% et une autre sur 24 mois à 30%.
Coûts de la mesure	Les coûts des mesures sont répartis ainsi : - 25% sont financés par les hautes écoles de la HES-SO. - 25% sont financés par le partenaire externe (fonds tiers). - 50% sont financés par les fonds du programme P-11. Le Rectorat de la HES-SO assure les coûts de coordination du programme (environ 10% du total).

6.3 Carrières et intégration dans le développement du personnel

Les participant-e-s prennent part aux mesures avec le soutien formel de leur direction (octroi de décharge d'heures et participation à une part du salaire de la mesure) et leur mesure est suivie et évaluée par le service RH de la haute école. Cependant, il manque pour l'instant du recul pour connaître l'influence concrète du programme sur l'évolution de la carrière des participant-e-s.

Le programme-pilote répond à un besoin identifié lié à la relève dans les HES, en particulier en ce qui concerne la promotion du corps intermédiaire à des postes pérennes. Le programme-pilote permet de garantir des compétences duales à notre personnel d'enseignement et de recherche.

6.4 Défis et solutions

Les *défis principaux* auxquels le programme-pilote a été confronté résident dans la difficulté à mettre en place les mesures au vu des trois acteurs principaux impliqués. Premièrement, un-e participant-e doit avoir le temps et la motivation de s'investir dans une telle mesure sur plusieurs mois ainsi que dans la formation en leadership qui est incluse dans le programme-pilote. Deuxièmement, la direction de la haute école doit donner son accord et doit pouvoir trouver une solution pour la décharge d'heures qu'implique la participation. Finalement, un partenaire externe doit pouvoir identifier la plus-value dans l'investissement de temps et d'argent requis pour accueillir un-e participant-e. Les trois acteurs principaux ont donc des perspectives distinctes qui doivent être réconciliées pour la réalisation d'une mesure.

Les trois acteurs doivent notamment pouvoir trouver un accord sur les termes du contrat (durée, taux, tâches à effectuer). Cette étape contractuelle a parfois duré plusieurs mois avec divers échanges entre les services juridiques respectifs car il s'agissait de formaliser des éléments qui pouvaient être délicats comme par exemple le secret de fonction, la propriété intellectuelle ou la question des brevets.

Dans ce contexte, les *conditions de réussite* importantes pour un tel programme sont :

- Prévoir du temps pour toute l'administration liée aux mesures en amont de celles-ci (discussions sur les contrats, rédaction du cahier des charges, etc.). Dans le cas du programme-pilote de la HES-SO, ce temps avait été sous-estimé au départ.
- Apport financier externe : afin de pouvoir convaincre une direction de haute école et un partenaire externe de participer, le fait qu'ils n'assument pas à eux seuls l'intégralité des frais mais, comme dans notre cas, 25% chacun, est un argument essentiel.

6.5 Valeur ajoutée attendue du programme-pilote

La valeur ajoutée attendue du programme-pilote peut être perçue d'une perspective institutionnelle, de celle du personnel et des partenaires de pratique :

- D'une perspective institutionnelle, le programme-pilote apporte une valeur ajoutée notamment par la collaboration avec la pratique, la valorisation du profil dual ainsi que l'encouragement de la relève.
- D'une perspective du personnel, les participant-e-s soulignent les bénéfices concernant le développement du profil dual. Les opportunités de développer de nouvelles collaborations avec le terrain, de renforcer des compétences spécifiques ainsi que de développer une expertise dans certains domaines sont perçues comme étant particulièrement bénéfiques. En outre, les mesures permettent de ne pas rompre le lien avec le secteur privé ou public concerné, qui constituent des opportunités et des options de carrières, ainsi que d'être plus proche et au contact du terrain afin d'orienter ses choix de recherche.
- Un bilan avec les partenaires de pratique est en cours de réalisation. Les premiers éléments font ressortir une satisfaction de leur part quant au programme, mais plusieurs des partenaires auraient souhaité des immersions d'une durée plus longue et/ou avec un taux plus important afin de permettre une meilleure immersion dans l'entreprise.

Les opportunités de développer de nouvelles collaborations avec le terrain, de renforcer des compétences spécifiques ainsi que de développer une expertise dans certains domaines sont perçues comme étant particulièrement bénéfiques.



Connect-Pilotprogramm zur Förderung doppelter Kompetenzprofile durch Connectivity-Aktivitäten zwischen Wissenschaft und Praxis

Beteiligte Institutionen	<i>Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)</i>
Disziplin	<i>Angewandte Psychologie, Soziale Arbeit, Wirtschaft</i>
Massnahmen	<i>– Tandem-Modell, Einzelcoachings und «Rückkehrer:innen»-Massnahmen. – Begleitprogramm.</i>
Zielpublikum	<i>– Wissenschaftliche Mitarbeitende. – Praxisexpert:innen der Praxispartnerorganisationen und ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende mit Erfahrung in Hochschule und Praxis.</i>
Transfer	<i>Hochschule → Praxis → Hochschule</i>
Kontaktperson	<i>Prof. Dr. Stephan Kösel</i>

7. Connect

«Das Mitgehen, beobachten und Fragen stellen können. Für mich was Neues herausnehmen und meine Expertise, Sichtweisen konkret zeigen können war besonders. Sonst steht bei Projekten oft nur die vermeintlich erfolgreiche Implementierung im Vordergrund.»

Teilnehmer:in am Pilotprogramm Connect

7.1 Projektbeschreibung

Mit dem Pilotprogramm Connect werden über eine gezielte Bearbeitung der Schnittstellen von Hochschule und Praxis unterschiedliche, flexible Laufbahn- und Kompetenzprofile im vierfachen Leistungsauftrag im Kontext des doppelten Kompetenzprofils unterstützt.

Connect basiert auf einer institutionalisierenden Verbindung der beiden Handlungsfelder Hochschule und Praxis nach dem Connectivity-Ansatz¹². Die Grundidee ist, dass über gemeinsame Tätigkeits- und Handlungsbereiche ein gegenseitiges Verständnis für Kompetenzanforderungen und Handlungslogiken des jeweiligen Felds entsteht. Die bisherige, individuelle Wissens- und Erfahrungsbasis wird durch überschreitende Boundary-crossing-Tätigkeiten der Projektteilnehmenden erweitert, sodass neue Handlungs- und Gestaltungskompetenzen an Hochschule und im Praxisfeld aufgebaut werden. Ein systematisches Coaching der Teilnehmenden in und zwischen den beiden Handlungsfeldern hilft, nötige förderliche hybride Wissens- und Kompetenzelemente zu definieren, zu bearbeiten beziehungsweise aufzubauen.

Die Teilprogramme an den drei FHNW-Hochschulen fokussieren die Potenziale unterschiedlich je nach Fachbereich:

- Tandem-Modell (Hochschule für Soziale Arbeit): Durch eine einjährige Zusammenarbeit von Praxisexpert:innen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden wird das gemeinsame Handeln in beiden Feldern gefördert.
- «Join-in & come back»-Modell (Hochschule für Wirtschaft): Ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende verbinden ihre Berufspraxiskompetenzen mit neu aufzubauender Lehrkompetenz, was künftige Laufbahnoptionen an der Hochschule eröffnet.
- Praxiszeit-Modell (Hochschule für Angewandte Psychologie): Wissenschaftliche Mitarbeitende übernehmen eigenständig Aufgaben und Fragestellungen im betrieblichen Kontext eines Praxispartners.

¹² Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical conceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156. / Guile, D. & Griffiths, T. (2001). Learning Through Work Experience. *Journal of Education and Work*, 14(1), 113-131.

7.2 Steckbrief der Fördermassnahme: Tandem-Modell, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

Die Tandems wurden als «Organisation des Informellen» konzipiert, bei der wissenschaftliche Mitarbeitende und Praxisexpert:innen inhaltlich flexibel ihre einjährige Projektzusammenarbeit konzeptionell ausgestalten konnten. Durch gemeinsames Arbeiten wurde situativ-konkret das eigene Wissens- und Kompetenzprofil durch das des Tandempartners angesprochen, irritiert und informell erweitert.

Profile	- Wissenschaftliche Mitarbeitende wurden gefördert, um erstmalig, aufzufrischend beziehungsweise ergänzend Praxiserfahrung in einjähriger Tandemarbeit zu sammeln und mit dem bisherigen individuellen Kompetenzprofil konkret als Kohärenz- und Divergenzerfahrungen zu relationieren.
Kompetenzen	Praxiskompetenzen: Arbeitsfeldspezifische Handlungskompetenzen (z.B. Beratung, Betreuung von Klient:innen) und organisationsspezifische Projektmanagementkompetenzen. Wissenschaftliche Kompetenzen: Erweiterung der Forschungs- und Weiterbildungskompetenz durch Boundary-crossing-Tätigkeiten hinsichtlich Fragestellungen und Herangehensweisen der eigenen Arbeitsschwerpunkte. Transversale Kompetenzen: Vernetzungskompetenz hinsichtlich neuer Forschungs Kooperationen beziehungsweise Dienstleistungsprodukte.
Voraussetzungen für eine Teilnahme	- Institutionsbezogene Abklärung über individuellen Weiterbildungsbedarf zum doppelten Kompetenzprofil und Integration in Personalentwicklungsmassnahmen mit Institutsleitung. Weiterbildungs-Stundenbudget über die Dauer von 12 Monaten.
Zeitlicher Umfang	- Einjährige Projektteilnahme zu 10% (144h).
Kosten der Massnahme	- Kosten pro Teilnehmer:in: CHF 12800.

7.3 Steckbrief der Fördermassnahme: join-in & come back, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Die Fördermassnahme spricht ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende der Hochschule an, die aktuell einer Tätigkeit in der Praxis nachgehen und ihr Kompetenzprofil durch berufsbegleitende Einsätze in Aus- und Weiterbildung sowie in der Forschung erweitern wollen. Die Einsätze an der Hochschule werden von erfahrenen Dozierenden als Coaches begleitet. Die Fördermassnahme erlaubt es, eine Rückgewinnungs-Pipeline an potenziellen (Gast-)Dozierenden aufzubauen.

Profile	- Ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende, die seit mindestens 5 Jahren in der Praxis tätig sind und sich in Zukunft eine Tätigkeit an der FHNW vorstellen können (z.B. als Dozent:in, in einem Mandat oder mit einem Lehrauftrag) und somit potenzielle Nachwuchskräfte sind.
Kompetenzen	Praxiskompetenzen: Durch den begleiteten Einsatz in Aus- und Weiterbildung konnten didaktische Kompetenzen und Kompetenzen im Bereich des Praxis-Hochschul-Transfers ausgebaut werden; unterstützt wurde der Kompetenzaufbau durch die Teilnahme an didaktischen und fachlichen Weiterbildungen. Wissenschaftliche Kompetenzen: Konzeptentwicklung, Erweiterung der Forschungskompetenz durch Boundary-crossing-Tätigkeiten an anderen Hochschulen und Transfer von Praxisfragestellungen in Forschungsfragen und umgekehrt. Transversale Kompetenzen: Vernetzungs- und Kollaborationskompetenzen, Reflexionskompetenzen, Entwicklung einer Strategie zur individuellen Laufbahnplanung.

Voraussetzungen für eine Teilnahme	- Ehemalige Angestellte des Mittelbaus mit mindestens 5 Jahren Erfahrung in der Praxis (Wirtschaft, Industrie oder Public Sector). Die Auswahl der Kandidierenden erfolgte durch ihre ehemaligen Vorgesetzten an der Hochschule (Instituts- und Studiengangsleitende).
Zeitlicher Umfang	- Einjährige Projektteilnahme (225h).
Kosten der Massnahme	- Kosten pro Teilnehmer:in: CHF 17145.

7.4 Steckbrief der Fördermassnahme: Praxiszeit-Modell, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Die Fördermassnahme Praxiszeit ermöglicht es Angehörigen des Mittelbaus, ihr Kompetenzprofil gezielt in Richtung Praxis zu erweitern. Praxisbezogene Kompetenzlücken werden verortet und reflektiert und Kompetenzen gezielt in ausgewählten Praxisprojekten erweitert und ihre Entwicklung formativ und summativ evaluiert.

Profile	- Mittelbau mit einer praxisorientierten Laufbahnplanung. Dabei haben die Teilnehmenden der Praxiszeit unterschiedliche Beweggründe für die Teilnahme geäussert.
Kompetenzen	- Förderung von Methodenkompetenz wie Projektmanagementkompetenzen sowie transversalen Kompetenzen zur Kontextsensitivität, Vernetzung, Kollaboration zur Strategieentwicklung in der individuellen Laufbahnplanung.
Voraussetzungen für eine Teilnahme	- Wissenschaftliche Mitarbeitende (Mittelbau) mit Anbindung an die individuellen Personalentwicklungsmassnahmen.
Zeitlicher Umfang	- 108-144h im Rahmen des Weiterbildungsbudgets des Mittelbaus.
Kosten der Massnahme	- Kosten pro Teilnehmer:in: CHF 12800.

7.5 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung

Im Rahmen des *Tandem-Modells* der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW ist die Teilnahme über das individuelle Weiterbildungsbudget der Mitarbeitenden direkt an die Personalentwicklung gekoppelt und sorgt für Anlass, das Thema des doppelten Kompetenzprofils mit anderen Personalentwicklungsmassnahmen zu verzahnen. Dabei besteht der formale Stellenwert der Teilnahme in der institutsinternen Verankerung von Praxiszeiten. Gerade für Berufseinsteigende mit wenig oder keinem Berufsfeldbezug ermöglicht die Teilnahme einen breiteren Einsatz in allen vier Leistungsbereichen.

Den Programmteilnehmenden des *«Join-in & come back»-Modells* der Hochschule für Wirtschaft FHNW wird die Möglichkeit geboten, im Laufe eines Jahres Erfahrungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern des vierfachen Leistungsauftrages an FH zu sammeln und den Transfer von Erfahrungen aus der Praxis in die Hochschule zu begleiten und zu unterstützen, wobei an Erfahrungen aus der früheren Tätigkeit an der Hochschule angeknüpft werden kann. Innerhalb des Programms lag der Fokus der Teilnehmenden insbesondere auf dem Bereich «Lehre und didaktische Qualifikation», was für eine zukünftige Tätigkeit an der Hochschule durchaus sinnvoll ist. Dies wird dadurch gestützt, dass die Teilnehmenden bereits über Erfahrungen im Bereich Forschung (ehemalige Tätigkeit im Mittelbau der Hochschule) und in der Praxis (aktuelle Tätigkeit) verfügen.

Schliesslich liegt der Ursprung des *Praxiszeit-Modells* der Hochschule für angewandte Psychologie im wahrgenommenen Desiderat praxisbezogener Laufbahnentwicklungsmodelle, das von einer Arbeitsgruppe Personalentwicklung identifiziert worden ist. Aus diesem Grund wurde das Modell von Anfang an in die existierenden Personalentwicklungsmodelle eingebettet. Besonders zentral war die Einbindung in den Prozess der Zielvereinbarungen in der Führungskonstellation an der FHNW für die Initiierung des Pilots der Personalentwicklungsmassnahme. Des Weiteren ist die Anbindung an Angebote der Personalentwicklung, wie z. B. bestehende Workshops zu Standortbestimmung und Laufbahnperspektiven, wichtiger Bestandteil der Integration der Massnahme in einem übergeordneten Prozess der Laufbahnentwicklung des Mittelbaus. Insgesamt ist die Massnahme im Rahmen einer stärkeren Verankerung der Personalentwicklung auf allen Ebenen an der Hochschule für angewandte Psychologie FHNW zu verorten, die über die Arbeitsgruppe Personalentwicklung initiiert wurde.

7.6 Herausforderungen und Lösungen

Zentrale Herausforderung und gleichzeitig Gelingensbedingung ist im *Tandem-Modell* die «Organisation des Informellen»: Ein konstruktives Matching von Praxisexpert:innen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden ermöglicht die teilnehmerbezogene Festlegung von gemeinsamen Projekten, die sich dann individuell-kompetenzbezogen entwickeln dürfen und sollen. Es hat sich bewährt, Kontextsensibilität als Ziel von Boundary-crossing-Aktivitäten nicht inhaltlich vorzugeben, sondern faktisch – in der Eigenverantwortung der Tandems – zu ermöglichen. Die Anbindung an die Arbeitskontexte des jeweiligen Instituts und die Rückbindung der Tandemerfahrungen an dessen Mitarbeitende haben sich als nachhaltiger Erfolgsfaktor herausgestellt. Ebenso ein anlassbezogenes Coaching der Tandems als nachgefragtes Pull-Angebot statt zeitlich fixer und formal einzuhaltender Push-Angebote, die der inhaltlich-situativen Tandemarbeit nicht gerecht geworden wären.

Um mittel- bis langfristig qualifiziertes Personal sowohl mit Forschungs- als auch mit Praxishintergrund sicherzustellen, hat sich das «*Join-in & come back*»-Modell als Rekrutierungsprogramm für ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende und Assistierende mit aktueller Tätigkeit in der Praxis bewährt. Die Kontaktaufnahme und Vorauswahl aus über 100 Alumni und Ehemaligen als potenziell geeigneten Teilnehmenden ist anspruchsvoll, zugleich für das spätere, individuelle Coaching sehr hilfreich. Als potenzielle Nachwuchskräfte wurden diese Teilnehmenden über begleitete Einsätze in Lehre und Forschung wieder an unterschiedliche Tätigkeiten der Hochschule herangeführt. Gleichzeitig wurde das Praxisnetzwerk gestärkt und den Praxispartnern eine neue fluide Laufbahnoption offeriert, die sich klar von einer reinen Abwerbeoption unterscheidet. Die flexible Pensengestaltung spielt dabei eine mitentscheidende Rolle.

Den Praxispartnern wird eine neue fluide Laufbahnoption offeriert, die sich klar von einer reinen Abwerbeoption unterscheidet.

Beim *Praxiszeit-Modell* hat sich durch das Projekt ein Praxisnetzwerk erst entwickelt, das in den drei Jahren eine sehr hohe Nachfrage nach Plätzen entwickelt hat, die bei Weitem nicht mit den insgesamt fünf Plätzen befriedigt werden konnte. Hochschulintern bestand die Herausforderung darin, das Praxiszeit-Modell an andere Personalentwicklungsmassnahmen

anschlussfähig zu machen. Die dazu nötige Verankerung in der Hochschulleitung und Instituten fand statt, sodass Praxiszeiten nun auch von Dozierenden und direkt von Mitarbeitenden angefragt und initiiert werden. Zunächst coronabedingt, in Folge dessen aber als neuer, konstruktiver Einstieg in ein Matching von Praxis und Hochschule kommen die digitalen Praxiszeiten in den Fokus, die zu Beginn keinen physischen Kontextwechsel erfordern, jedoch gegenseitiges Kennenlernen, Abklärungen und erste Verständigungsprozesse über Inhalte und Form von Praxiszeiten erleichtern.

7.7 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms

Der Mehrwert des *Tandem-Modells* liegt darin, dass sich das niedrigschwellige (10 Stellenprozent) Modell nicht als Konkurrenz, sondern als kompatibles Puzzleteil mit anderen Personalentwicklungsmassnahmen gut etablieren lässt und als institutionalisierte «Organisation des Informellen» viel Freiraum für institutsbezogene und individuelle Schwerpunktsetzung bietet, sodass eine Anbindung an die konkreten Arbeitsstrukturen gut möglich ist. Der Mehrwert für die Praxispartner besteht in einer personellen, kontinuierlichen und auch niedrigschwiligen Anbindung an die Hochschule, was Vernetzung und situative Kooperationsanfragen und -gespräche in Dienstleistung, Forschung und Weiterbildung ermöglicht. Dies kommt somit der dynamischen und alltagsorientierten Handlungslogik der Praxis entgegen.

Ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende finden nach ihrer Anstellung an der Hochschule für Wirtschaft FHNW mehrheitlich den Weg in die Praxis. Da sie sowohl über wissenschaftliche Erfahrungen an Hochschulen als auch über Praxiserfahrungen im Rahmen ihrer aktuellen Tätigkeit verfügen, bringen sie sehr gute Voraussetzungen für die (Weiter-)Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils mit und stellen damit einen attraktiven Nachwuchs-pool für Dozierende dar.

Das «*Join-in & come back*»-Modell bietet die Möglichkeit, Kompetenzen parallel zur laufenden Tätigkeit in der Praxis zu erweitern und herauszufinden, inwiefern eine Tätigkeit an der Hochschule attraktiv sein könnte. Zudem kann die Kooperation zwischen den Firmen, aus denen die Programmteilnehmenden stammen, und der Hochschule gestärkt werden. Den Teilnehmenden werden von Hochschuleseite aus Coaches aus der Dozierendenschaft zur Verfügung gestellt, welche die Einsätze begleiten und beim Kompetenzausbau unterstützen. So werden die Teilnehmenden hochschuldidaktisch und fachspezifisch weiterentwickelt und beim Transfer ihrer Praxiserfahrungen unterstützt. Durch die begleiteten Einsätze an der Hochschule können Erkenntnisse aus der Praxis auf reflektierte Weise in der Lehre vermittelt werden. Insgesamt verspricht sich die Hochschule für Wirtschaft FHNW Vorteile in der gezielten Förderung potenzieller, praxiserfahrener Nachwuchskräfte.

Auf institutioneller Ebene war die Anbindung an übergeordnete strategische Ziele der Hochschule für angewandte Psychologie FHNW zentral für die Akzeptanz des *Praxiszeit-Modells* auf Führungsebene. Des Weiteren konnte der versprochene Mehrwert für die Hochschule sowohl betreffend Employability als auch in Bezug auf die Generierung neuer Forschungsthemen über den Erwartungen erreicht werden. Insbesondere die Form der Doppelanstellungen an der FHNW und in Praxiskontexten scheint zudem zielführend für die Entwicklung von praxisrelevanten Themen in Aus- und Weiterbildung. Zudem ermöglicht die Massnahme Praxiszeit eine Erweiterung der Möglichkeiten zur engen Vernetzung mit bestehenden, aber vor allem auch mit neuen Praxispartnern. Auf der Personal-Ebene wird das Praxiszeit-Modell als effektives Instrument angesehen, um den Wert eigener Fachkompetenzen in einem ausgewählten Praxisfeld zu testen. Insgesamt erlaubt die Massnahme Praxiszeit die Entwicklung einer Praxissensitivität zu klar definierten Kompetenzfeldern.



Pilotprogramm für den Fachbereich Soziale Arbeit – C2SW

Beteiligte Institutionen	<i>Leading House: Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Fachhochschule Ostschweiz (FHO), Hochschule Luzern (HSLU), Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)</i>
Disziplin	<i>Soziale Arbeit</i>
Massnahmen	<i>– Massnahmen zur Immersion in die Berufswelt. – Individuelles sowie Gruppen-Coaching.</i>
Zielpublikum	<i>Nachwuchs, Personal FH allgemein</i>
Transfer	<i>Hochschule → Praxis</i>
Kontaktperson	<i>Olivier Grand</i>

Website des Pilotprogramms →

Rückmeldungen der Teilnehmenden des Pilotprogramms →

8. Career 2 Social Work C2SW

«Im Rahmen der Immersion war ich in der PERSPEKTIVE Region Solothurn-Grenchen, einer Einrichtung der ambulanten Suchthilfe, tätig. Ich arbeitete in der Beratung von Menschen mit langjährigen Abhängigkeitserkrankungen. Eine weitere Aufgabe war es, Erkenntnisse aus der Forschung einzubringen. Die Immersion in der PERSPEKTIVE war für mich eine in hohem Masse aufschlussreiche und bereichernde Erfahrung. Mit Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen der PERSPEKTIVE konnte ich professionelle Handlungskompetenzen reaktivieren und erweitern – in einem für mich neuen Praxisfeld. Die Immersion trägt dazu bei, dass ich in der Diskussion mit Studierenden realitätsnah auf die direkte Praxis und organisationale Kontextbedingungen eingehen kann. Das «Eintauchen» in die Praxis bietet im Vergleich zur Kooperation in zeitlich und thematisch eng eingegrenzten Projektzusammenhängen deutlich erweiterte Lernmöglichkeiten.»

Matthias Hüttemann, Professor an der FHNW, Fachbereich Soziale Arbeit

8.1 Projektbeschreibung

Dieses Pilotprogramm legt auf nationaler Ebene die Grundlagen für eine gemeinsame Definition und Konzeptualisierung des doppelten Kompetenzprofils für den Fachbereich Soziale Arbeit fest. Das Pilotprogramm bietet einerseits Immersionsmassnahmen in Praxisorganisationen der Sozialen Arbeit, die gemeinsam zwischen den Programmteilnehmenden und den Praxispartnerorganisationen ausgehandelt werden und das doppelte Kompetenzprofil des akademischen Personals an FH stärken. Immersionen beinhalten Arbeitseinsätze für die Dauer einiger Wochen bis zu mehreren Monaten in einer Praxisorganisation der Sozialen Arbeit, entweder in Funktionen mit klient:innenorientierter Arbeit oder in Kaderfunktionen im Rahmen spezifischer Praxisprojekte.

Das Programm sieht andererseits ein individuelles und ein Gruppen-Coaching vor, um die Wirkung der Immersionserfahrung durch einen reflexiven Prozess zu stärken. Dies fördert ebenfalls den Transfer der in der Praxis erworbenen Kompetenzen im vierfachen Leistungsauftrag und in den diversen Fachhochschulaktivitäten. Jährliche Netzwerktreffen zwischen den Akteurinnen und Akteuren der FH sowie der Praxisorganisationen nähren den Austausch und den gemeinsamen Entwicklungsprozess rund um das Thema des doppelten Kompetenzprofils und fördern somit das spezifische Profil der FH.

Nach Ablauf der Pilotphase (2017–2020) sind Instrumente (wie zum Beispiel Kompetenzen-Check des doppelten Kompetenzprofils, Portfolio, Aufgabenprofil) entwickelt und getestet worden, an denen sich FH orientieren können. Um den Modellcharakter des Pilotprogramms C2SW hervorzuheben, wurden die gesammelten Erfahrungen und Erkennt-

nisse in Form einer *Handreichung des Pilotprogramms C2SW* zusammengetragen. Diese Handreichung wird den FH zur Verfügung gestellt, um in fachhochschulinterne Personalförderprogramme integriert werden zu können.

8.2 Steckbrief der Fördermassnahme: Immersionen

Bei den Immersionen handelt es sich um eine konkrete Erfahrung und somit ein «Eintauchen» in die konkrete Praxis einer Organisation der Sozialen Arbeit entweder in direktem Klient:innenkontakt oder in einer Stabsstelle einer Organisation. Die Immersionen wurden durch ein individuelles Coaching sowie ein Gruppen-Coaching begleitet.

Profile	– Akademisches Personal folgender Personalkategorien innerhalb der FH: Dozent:innen, Professor:innen sowie wissenschaftliche Mitarbeiter:innen.
Kompetenzen	– Die Konzeptualisierung des doppelten Kompetenzprofils des Pilotprogramms C2SW kann im Detail auf der Website eingesehen werden.
Voraussetzungen für eine Teilnahme	– Programmteilnehmende müssen motiviert sein, an ihrem doppelten Kompetenzprofil zu arbeiten, und sollten über keine oder eine weit zurückliegende Praxiserfahrung im Berufsfeld der Sozialen Arbeit verfügen.
Zeitlicher Umfang	– Die Immersionen werden im Rahmen des Pilotprogrammes sehr flexibel und individuell festgelegt und mit der Praxisorganisation sowie dem Arbeitgeber ausgehandelt. Die Mehrheit der Immersionen wurde zu 10-20% über drei bis sechs Monate durchgeführt.
Kosten der Massnahme	– Durchschnittliche Kosten pro Immersion: CHF 29000, wenn die Fachhochschule den vollen Umfang der anfallenden Kosten übernimmt. – Die durchschnittlichen Kosten pro Immersion konnten durch einen Beitrag der Praxisorganisation auf CHF 23500 gesenkt werden.

8.3 Konzeptualisierung des doppelten Kompetenzprofils an FH

C2SW hat zur Konzeptualisierung des doppelten Kompetenzprofils an FH mit dem Modell eines strategischen Kompetenzprofils für das akademische Personalmanagement in Hochschulen¹³ gearbeitet, angepasst an die schweizerische Fachhochschulrealität. Es handelt sich somit um ein kontextualisiertes Kompetenzprofil, das die benötigten Kompetenzen aus Theorie, Wissenschaft und Praxis in einem Profil verschränkt und sich für Programmteilnehmende in verschiedenen Funktionen (Mittelbau, Professur, evtl. Leitungsfunktionen) eignet. Dieses Kompetenzprofil wird von den Programmteilnehmenden anhand eines Kompetenzen-Checks (Instrument C2SW) mit der Portfolio-Arbeit (Instrument C2SW) und einem Coaching im Sinne einer Prozessbegleitung (vor, während und nach der Immersion) konkretisiert und kann auch als Personalmanagement-Instrument zur Standortbestimmung eingesetzt werden.

¹³ Schlüter A. & Winde, M. (Hrsg.). (2009). Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Essen: Verlag Stifterverband. <https://hsdbs.hof.uni-halle.de/documents/t1849.pdf>

Als Kompetenzfelder werden Fachkompetenzen in den Leistungsbereichen Lehre, Forschung, Dienstleistung, Weiterbildung sowie bereichsübergreifende Kompetenzen, die ihrerseits aus Praxiskompetenzen und transversalen Kompetenzen bestehen, definiert. Zu den ausserfachlichen Kompetenzen gehören Leitungskompetenzen, Sozialkompetenzen und Selbstkompetenzen.

8.4 Laufbahnen und Einbettung in die Personalentwicklung

Das Pilotprogramm C2SW hat insgesamt 25 Immersionen ermöglicht, die zwischen September 2018 und April 2021 realisiert wurden. Das Pilotprogramm C2SW wurde eng von den Direktionen der fünf FH begleitet und mitverfolgt. Die Verstetigung des Programms ist nicht auf nationaler Ebene, sondern auf lokaler Ebene vorgesehen und steht in engem Zusammenhang mit den Anstellungs- und Personalförderungsmaßnahmen der jeweiligen FH. Das Abschlussseminar von C2SW, das am 31.5.2021 stattgefunden hat, war der lokalen Verankerung des doppelten Kompetenzprofils an den fünf beteiligten FH gewidmet. Die Tagungsdokumentation kann via Website von C2SW eingesehen werden. Konkret wurde hier auch vorgestellt, wie die SUPSI und die FHO/OST das Pilotprogramm C2SW in ihre Strukturen aufgenommen haben und umsetzen.

8.5 Herausforderungen und Lösungen

Als herausfordernd hat sich in der ersten Phase des Programmes C2SW der hohe Aufwand an Koordinationsleistung zwischen den FH erwiesen. Es ging dabei vor allem darum, ein gemeinsames Verständnis (Definition des doppelten Kompetenzprofils, Programmziele etc.), gemeinsame Grundlagen (Definitionen, Konzepte, Instrumente, Vorlagen) sowie Verfahrensschritte (Step-by-Step-Immersionen, Step-by-Step-Coaching) festzulegen und auch nach aussen zu kommunizieren. Für C2SW war es auch zentral, die Vertreter und Vertreterinnen der Praxisorganisationen von Anfang an mit ins Boot zu holen und ein gegenseitiges Verständnis sowie Erwartungen an das Programm zu entwickeln.

Das Pilotprogramm musste auch viel Agilität beweisen, um sich an neue Anforderungen anzupassen und neue Lösungen zu erproben. Ein Beispiel ist die ursprüngliche Idee, dass Immersionsangebote von den Praxisorganisationen ausgehen könnten und sie diese via Website von C2SW ausschreiben können. Solche Ausschreibungen wurden von den interessierten Programmteilnehmenden in den wenigsten Fällen genutzt (es kamen nur zwei ausgeschriebene Immersionsangebote auf diese Weise zustande). Die 23 anderen Immersionen wurden mit lokalen Praxispartnerorganisationen ausgehandelt und gingen von der Initiative der Programmteilnehmenden aus.

Das Pilotprogramm bewies viel Agilität, um sich an neue Anforderungen anzupassen und neue Lösungen zu erproben.

Bewährt hat sich die enge Zusammenarbeit und Koordinationsarbeit innerhalb der nationalen Koordinationsgruppe. Diese Gruppe galt als agiles Verbindungsglied zwischen der Projektleitung, der Projektdirektion von C2SW, den Direktionen, Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen der fünf FH sowie den Programmteilnehmenden. Bewährt haben

sich auch die entwickelten Konzepte, Instrumente, Step-by-Step-Dokumente, die ein einheitliches Vorgehen ermöglichten.

Auf Seiten der Kommunikation erwies sich die Website von C2SW¹⁴ als zentrale Informationsplattform des Programms als wichtig. Alle sechs Monate wurde via Newsletter in zwei Sprachen über das Programm mit verschiedenen Schwerpunktthemen kommuniziert und diese Informationen wurden via Kommunikationsverantwortlichen der fünf FH verbreitet. Auch die jährlichen Netzwerktreffen, die alle Akteur:innen für einen Tag vereinten, waren eine wichtige Stütze für das Gelingen des komplexen Programms C2SW.

8.6 Erwarteter Mehrwert des Pilotprogramms

Die vierjährige Zusammenarbeit in diesem Programm hat aufgezeigt, dass die Personalförderung im Sinne einer Stärkung des doppelten Kompetenzprofils allen FH des Fachbereichs Soziale Arbeit ein gemeinsames, zentrales Anliegen ist.

Der definitive, bilanzierende Abschlussbericht der Schlussevaluation ist auf der Website von C2SW einzusehen. Hier werden nur einige Elemente zum Mehrwert des Pilotprogramms hervorgehoben:

- C2SW hat das Thema des doppelten Kompetenzprofils für den Fachbereich Soziale Arbeit auf die nationale Bühne gebracht und zu einem gemeinsamen Anliegen gemacht.
- Durch die gemeinsame Arbeit am doppelten Kompetenzprofil und an der Qualifizierung der Mitarbeitenden stärken die FH ihr Profil an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Somit konnten sowohl praktische Erfahrungen der Stärkung des doppelten Kompetenzprofils wie auch der diesbezügliche Diskurs gestärkt werden.
- Das Programm C2SW ermöglicht es den Praxisorganisationen, sowohl über den Weg einer einzelnen FH wie auch FH-übergreifend für den Fachbereich Soziale Arbeit das Programm mitzuverfolgen und sich bei Interesse daran zu beteiligen (Website, Newsletter, Projektleitung, Nationale Koordination, einheitliches Verfahren für alle Programmteilnehmenden und Praxisorganisationen im Programm...).
- Neue Formen der Kooperation zwischen den Fachhochschulen und der Praxis wurden durch das Projekt ermöglicht und das gegenseitige Verständnis gestärkt.
- 25 Programmteilnehmende konnten ihr doppeltes Kompetenzprofil stärken. Der Kompetenzaufbau ist sichtbar. Es gelingt sowohl ein Transfer in die Lehre, der den *Praxisbezug erhöht*, als auch ein Transfer in die Forschung und Dienstleistungen bei Akquise und Fragestellungen, was die *Praxisrelevanz erhöht*.
- Das Coaching parallel zu den Immersionen steigert dessen Wirkung.
- Good-practice-Erfahrungen konnten in der Projektphase gesammelt werden und stellen für die weitere Entwicklung einen Richtwert dar. Eine Handreichung wurde verfasst, welche die gesammelten Erfahrungen sowie die eingesetzten Konzepte und Arbeitsinstrumente in einem Dokument¹⁵ sammelt und den Fachhochschulen zur Verfügung stellt.
- Das Programm C2SW hat den Zugang zum Programm nicht nur für den FH-Nachwuchs,

¹⁴ Siehe: <https://career2socialwork.hes-so.ch/>

¹⁵ Földhazi, Á., Gassmann, Y., Grand, O. & Thönnissen Chase, E. (2021). Stärkung des doppelten Kompetenzprofils in den Hochschulen für Soziale Arbeit durch Immersionen in die Berufspraxis: Handreichung auf der Grundlage des Programms Career2SocialWork (2017-2021). <https://career2socialwork.hes-so.ch/data/documents/C2SW-HANDREICHUNG-D-13159.pdf>

sondern für das gesamte, akademische Personal geöffnet. Diese breite Definition der Stärkung des doppelten Kompetenzprofils des akademischen FH-Personals erschien im Rahmen des Pilotprogramms C2SW als erstrebenswert.

- Netzwerke der Mitarbeitenden wurden gestärkt (FH – Praxis; Programmteilnehmende – Coaches; Programmteilnehmende untereinander; Austausch zwischen den FH).

C2SW hat das Thema des doppelten Kompetenzprofils für den Fachbereich Soziale Arbeit auf die nationale Bühne gebracht und zu einem gemeinsamen Anliegen gemacht.

9. Publikationen

Tandems

Kreis, A., Krattenmacher, S., Wyss, C. & Fraefel, U. (2020). Tandems von Praxisdozierenden und PH-Dozierenden – berufspraktische Lehrpersonenbildung in gemeinsamer Verantwortung von Schule und Hochschule. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 38(3), 407–421. Artikel in Fachzeitschrift.

Publikationen PH Zürich

Galle, M. & Kreis, A. (in Vorb.). Kooperationsbeziehungen zentraler Akteursgruppen im kooperativen dritten Raum der Lehrpersonenbildung an Praxiszentren. Artikel in Fachzeitschrift.

Kreis, A., Galle, M., Hürlimann, M., Pirovino, L., & Shepherd, J. (eingereicht). Praxiszentren – berufspraktische Lehrpersonenbildung im kooperativen Raum zwischen Schulfeld und Hochschule. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*.

Kreis, A., Hürlimann, M., Galle, M., & Pirovino, L. (2021). Projekt Praxiszentren der Pädagogischen Hochschule Zürich. Interner Schlussbericht. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.

Publikationen PHSG

Ha, J., Krattenmacher, S., Widorski, D., & Hollenstein, L. (in Vorb.). Die Herausforderung der Wissensintegration in der Zusammenarbeit von Praxisdozierenden und PH-Dozierenden im Tandem. Artikel in Fachzeitschrift.

Hollenstein, L., Krattenmacher, S., Widorski, D. & Ha, J. (in Vorb.). Mehrwert der Zusammenarbeit von Praxisdozierenden und PH-Dozierenden in Tandems aus der Perspektive von Studierenden. Artikel in Fachzeitschrift.

Krattenmacher, S., Hollenstein, L., Ha, J. & Widorski, D. (in Vorb.). Zusammenarbeit von Praxisdozierenden und PH-Dozierenden in Tandems. Artikel in Fachzeitschrift.

Widorski, D., Krattenmacher, S., Hollenstein, L. & Ha, J. (in Vorb.). Herausforderungen und Chancen in der Zusammenarbeit von Praxisdozierenden und PH-Dozierenden in Tandems bei der Durchführung von Lehrveranstaltungen. Artikel in Fachzeitschrift.

Krattenmacher, S., Widorski, D., Ha, J. & Hollenstein, L. (2020). Tandems von PH-Dozierenden und Praxisdozierenden, Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen: Schlussbericht zum Projekt. St. Gallen: Institut für Professionsforschung und Kompetenzentwicklung – PHSG.

Widorski, D., Ha, J. & Krattenmacher, S. (2019). Tandems von PH-Dozierenden und Praxisdozierenden, Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen: Zwischenbericht zum Projekt. St. Gallen: Institut für Professionsforschung und Kompetenzentwicklung – PHSG.

Publikationen PH FHNW

Hüsler, N., Locher, A. & Wyss, C. (in Vorb.). Dozierenden-Tandems als Prinzip für eine Annäherung von Theorie und Praxis in der Lehrer*innenbildung? Artikel in Fachzeitschrift.

Locher, A., Staub, S. & Hüsler, N. (2020). Praxisdozierende – an der Schnittstelle zwischen Schule und Pädagogischer Hochschule (PH). Schulblatt Aargau und Solothurn.

Hundehege, M., & Staub, S. (2019). Third Space in Partnerschulen, Kooperationsfelder von Dozierenden-Tandems. Journal für LehrerInnenbildung, 19(3), 90–96.

Tagungsbeiträge Projektteam

Ha, J., Krattenmacher, S., Widorski, D., & Hollenstein, L. (2021, März). Stellt die Wissensintegration in der Zusammenarbeit von Expertinnen und Experten im Tandem eine Herausforderung dar? Symposium beim IGSP-Kongress 2021, Osnabrück.

Kreis, A., Krattenmacher, S. & Wyss, C. (2021, März). Tandems von PH- und Praxisdozierenden: Kooperative Lehrpersonenbildung im dritten Raum? Symposium beim IGSP-Kongress 2021, Osnabrück.

Wyss, C., Kreis, A., Krattenmacher, S., Galle, M., Ha, J., Locher, A., Hüsler, N., Hollenstein, L., Pirovino, L., Widorski, D. & Fraefel, U. (2021, Januar). Tandems von PH- und Praxisdozierenden: ein Pilot-Projekt zur Stärkung einer berufspraktischen Ausbildung im dritten Raum. Referat, Online-Tagung Praxisnetzwerke Lehrer:innenbildung, Pädagogische Hochschule Zürich.

Krattenmacher, S., Ha, J., Hollenstein, L., Kreis, A., Galle, M., Wyss, C. & Locher, A. (2020). Qualität der Zusammenarbeit zwischen Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden. Symposium beim SGBF-Kongress 2020, Basel.

Krattenmacher, S., Kreis, A., Ha, J., Hollenstein, L., Galle, M., Wyss, C., Locher, A. (2020). Zusammenarbeit von Experten verschiedener Lernorte in der Ausbildung angehender Lehrpersonen. Ein Beitrag zur Professionalisierung? Symposium beim SGBF-Kongress 2020, Biel.

Kreis, A., Krattenmacher, S. & Wyss, C. (2020). Kooperative Verknüpfung hochschul- und schulbasierter Professionalisierung von (zukünftigen) Lehrpersonen: innovative Konzepte und deren Chancen und Herausforderungen. Round Table beim SGBF-Kongress 2020, Biel.

Kreis, A., Fraefel, U., Krattenmacher, S., Galle, M., Hundehege, M. & Ha, J. (2019). Tandems von Praxisdozierenden und PH-Dozierenden als Brücke in der Kooperation zwischen Hochschule und Partnerschulen. Symposium beim IGSP-Kongress 2019, Graz.

Fraefel, U., Hundehege, M., Kreis, A., Galle, M., Krattenmacher, S., & Ha, J. (2019, Juni). Tandems von Dozierenden der PH und der Praxis: Ein Konzept zur Verknüpfung akademischer und berufspraktischer Wissensbestände in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen. Roundtable beim SGBF-Kongress 2019, Basel.

Fraefel, U., Kreis, A. & Krattenmacher, S. (2018, Mai). Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden, Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen. Präsentation anlässlich des 22. Forums Lehrerinnen- und Lehrerbildung. «Praxisbezüge in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung», Wädenswil.

HSLU Baukasten

Böckelmann, Ch. (2018). Systematische Personalentwicklung für das doppelte Kompetenzprofil an Fachhochschulen. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 1(2), 33–45.

Berufsfeldbezug

Publikationen allgemein

Arpagaus, J. (2020). Doppeltes Kompetenzprofil von PH-Dozierenden der Berufsbildung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38 (3), 435–447.

Arpagaus, J. & Scherrer, C. (2021). Reflexionen zum Berufsfeldbezug an Pädagogischen Hochschulen. In C. Scherrer, S. Heller-Andrist, S. Amft & J. Arpagaus (Hrsg.), *Mittendrin ist vielerorts – 22 Porträts* (S. 136–146). Bern: hep.

Elderton, M., Arpagaus, J. & Krammer, K. (2019). Doppeltes Kompetenzprofil von Dozierenden an Pädagogischen Hochschulen. Luzern: PH Luzern.

Hafner, U. (2021). Porträts. In C. Scherrer, S. Heller-Andrist, S. Amft & J. Arpagaus (Hrsg.), *Mittendrin ist vielerorts – 22 Porträts* (S. 30–117). Bern: hep.

Scherrer, C. (2020). Der Berufsfeldbezug als Teil der Aufgabenkultur und Laufbahngestaltung an Pädagogischen Hochschulen. In: Tettenborn, A. & Tremp, P. (Hrsg.). *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug. Dokumentation der Tagung vom 15. November 2019* (S. 77–82). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern. <https://zenodo.org/record/3923513#.YBfVlehKhGN>

Scherrer, C. & Thomann, G. (2020). Kompetenz zwischen dem Individuum und seiner organisationalen Umgebung – eine Spurensuche. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38 (3), S. 380–393. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4617246>

Scherrer, C., Diesbergen, C. & Heller-Andrist, S. (2020). Schul- und Berufspraxis erfahren, erkennen, verstehen. *Infonium*, 2020 (3), S. 3–6.

<https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/phzg/ph-zug/aktuell/infonium-3-2020-doppeltes-kompetenzprofil>

Scherrer, C., Heller-Andrist S., Amft S. & Arpagaus J. (Hrsg.) (2021). *Mittendrin ist vielerorts – 22 Porträts*. Mit einer literarischen Betrachtung von Tabea Steiner. Bern: hep.

Scherrer, C., Heller-Andrist, S., Suter, C. & Fischer, M. (2020). Die Bedeutung des Berufsfeldbezugs für Laufbahnen an PH. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38 (3), S. 422–434. <https://doi.org/10.5167/uzh-187996>

Steiner, T. (2021). *L'œil extérieur*. In C. Scherrer, S. Heller-Andrist, S. Amft & J. Arpagaus (Hrsg.), *Mittendrin ist vielerorts – 22 Porträts* (S. 125–133). Bern: hep.

Tagungsbeiträge/Präsentationen

Arpagaus, J., Gut, J., Heller-Andrist, S. & Scherrer, C. (2019, Juni). Anforderungen an ein Qualifizierungsangebot für PH-Dozierende zur Weiterentwicklung des Berufsfeldbezugs in vielfältigen Arbeitsfeldern. Roundtable am SGBF-Kongress 2019, Basel.

Elderton, M., Scherrer, C. & Heller-Andrist, S. (2021, März). Den Berufsfeldbezug stärken! Von der Forderung zur Konkretisierung des wissenschaftlichen Berufsfeldbezugs an Pädagogischen Hochschulen der Schweiz. Symposium am IGSP Kongress 2021, Osnabrück (online).

Scherrer, C. (2019, Mai). Projektpräsentation «Doppeltes Kompetenzprofil an Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug». Workshop «Potenzial und Bedingungen der Gestaltung des Berufsfeldbezugs an der PH Zug» (good-practice). Zug: PH Zug.

Scherrer, C. (2019, August). «Individuelle Anforderungen an die Gestaltung des Berufsfeldbezugs». Werkstattbericht in der Arbeitsgruppe «Berufspraktische Studien» der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL). Gossau/SG: PH St. Gallen/SGL.

Scherrer, C. (2019, November). Der Berufsfeldbezug als Teil der Aufgabenkultur und Laufbahngestaltung an Pädagogischen Hochschulen. Im Atelier, Doppeltes Kompetenzprofil – Leitvorstellung an das Personal von Pädagogischen Hochschulen?. Tagung «Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung – Hochschulkulturen im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug», Zürich.

Scherrer, C. & Heller-Andrist, S. (2020, August). PH-Mitarbeitende in der Oszillation zwischen der Wissenschafts- und Schulpraxis: Chancen und Herausforderungen eines Studienangebots zur Stärkung ihrer Berufsfeldkenntnisse, Wissenstransfer zwischen Forschung, Praxis und Ausbildung. Roundtable am SGBF-Kongress 2020, Biel (online).

Scherrer, C. & Heller-Andrist, S. (2020, August). Den Berufsfeldbezug in der Ausbildung von LehrerInnen gestalten – ein Beitrag zur Professionalisierung von Dozierenden. Beitrag am Symposium: «Zusammenarbeit von Experten verschiedener Lernorte in der Ausbildung angehender Lehrpersonen. Ein Beitrag zur Professionalisierung?», am SGBF-Kongress 2020, Biel (online).

Scherrer, C., Eriksson-Hotz, B. & Fischer, M. (2018, Februar). Doppeltes Kompetenzprofil an Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug. Projektpräsentation in der Arbeitsgruppe «Berufspraktische Studien» der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL). Zug: PH Zug/SGL.

Scherrer, C., Arpagaus, J., Bucher, M., Fischer, M. (2018, Mai). Posterpräsentation und Workshop zum PgB-Projekt «Doppeltes Kompetenzprofil an Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug». Präsentation anlässlich des 22. Forums Lehrerinnen- und Lehrerbildung «Praxisbezüge in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung», Wädenswil.

Scherrer, C., Nadig, S., Lustenberger, A. & Heller-Andrist, S. (2021, Januar). Die Zusammenarbeit mit Praxispartnern im CAS-Studiengang «Den Berufsfeldbezug stärken!»: Gelingensbedingungen und Gewinn. Posterpräsentation an der Online-Tagung Praxisnetzwerke Lehrer:innenbildung. Pädagogische Hochschule Zürich.

Hearings

Scherrer, C., Arpagaus, J., Fischer, M., Hardegger, E., Krammer, K., Sodogé, A. (2018, Oktober). Hearing mit Partnerinnen und Partnern aus dem Berufsfeld zu Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen der Feldarbeit, deren Ziele, Fragestellungen und Bedingungen. Zürich: PH Zürich.

Scherrer, C., Heller-Andrist, S., Suter, C., Fischer, M. (2020). Hearing mit Personalverantwortlichen und HR-Personen zum CAS «Berufsfeldbezug stärken!» in der Laufbahnperspektive. Impulsreferat von Prof. Dr. Barbara Fäh, Rektorin. Zürich: Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) (10.09.2020).

Blog-Beiträge

Arpagaus, J. (2017). Fragen zum «Doppelten Kompetenzprofil» der Dozierenden an Pädagogischen Hochschulen. Lebenslanges Lernen in der Bildung. <https://blog.phlu.ch/weiterbildung/2017/10/04/fragen-zum-doppelte-kompetenzprofil-der-dozierenden-an-paedagogischen-hochschulen/>

Heller-Andrist, S. (2020). Den Bezug zum Berufsfeld in drei Schritten stärken. Lifelong Learning Blog: Anregungen für Lehrende an Hochschulen und in der Berufsbildung. <https://blog.phzh.ch/zhe/den-bezug-zum-berufsfeld-in-drei-schritten-staerken/>

Heller-Andrist, S. & Scherrer, C. (2021). Der Kompetenzreichtum, aus dem wir schöpfen. Lifelong Learning Blog: Anregungen für Lehrende an Hochschulen und in der Berufsbildung. <https://blog.phzh.ch/zhe/der-kompetenzreichtum-aus-dem-wir-schoepfen/>

Fachbereich Gesundheit

Blasimann Schwarze, A. & Luginbühl, H. (2021). Nachhaltige Partnerschaften fördern doppeltes Kompetenzprofil. Frequenz; 1, 21–22. https://www.bfh.ch/dam/jcr:ea63d80d-e925-4682-a72f-bb0462669ef8/2021_01_BFH_frequenz_01_v8_web.pdf

Pilotprogramm für den Fachbereich Soziale Arbeit

Földhazi, À., Gassmann, Y., Grand, O. & Thönnissen Chase, E. (2021). Stärkung des doppelten Kompetenzprofils in den Hochschulen für Soziale Arbeit durch Immersionen in die Berufspraxis, Handreichung auf der Grundlage des Programms Career2SocialWork (2017–2021). <https://career2socialwork.hes-so.ch/data/documents/C2SW-HANDREICHUNG-D-13159.pdf>

Földhazi, À., Thönnissen Chase, E., & Grand, O. (2019). Travail social : le défi du double profil avec C2SW. Le profil spécifique des Hautes écoles de travail social valorisé par un projet pilote : Career2socialwork. Article dans la revue Reiso. <https://www.reiso.org/actualites/fil-de-l-actu/3917-travail-social-le-defi-du-double-profil-avec-c2sw>

Fontanellaz, B. (2020). Die Brücke zwischen Praxis und Hochschule. Oder: Was geschieht im «Raum dazwischen»? In Tettenborn, Annette & Tremp, Peter (Hrsg.), Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug, 83–88. Dokumentation der Tagung vom 15. November 2019. Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3923513>

Thönnissen Chase, E. & Földhazi, À. (2020). Career2socialwork – ein Brückenbauer zwischen Praxis und Fachhochschulen. Gastbeitrag auf der Website Sozialinfo.ch. <https://www.sozialinfo.ch/fachwissen/career-2-social-work-ein-brueckenbauer-zwischen-praxis-und-fachhochschulen.html>

Thönnissen Chase, E. & Földhazi, À. (2020). Des spécialistes du travail social en immersion sur le terrain. Le programme Career2socialwork permet à du personnel d'enseignement et de recherche dans le domaine du travail social de s'immerger au sein d'une institution. Revue Hémisphères, N° 20, p. 64. <https://revuehemispheres.ch/nous-souhaitons-deconstruire-l-opposition-entre-theorie-et-pratique/>

Sibold, N., Thönnissen Chase, E. & Gabriel, P. (2021). Personalentwicklung an Fachhochschulen: Career2socialwork (C2SW) hat die Stärkung des doppelten Kompetenzprofils bei Mitarbeitenden von Fachhochschulen der Sozialen Arbeit zum Ziel. SozialAktuell, Juni 2021, 22–23.

Impressum

Auftraggeberin/Mandant

Begleitgruppe/Groupe d'accompagnement P-11 2017-2020

Projektleiterin/Responsable de projet

Noëmi Eglin-Chappuis (Programmkordinatorin/
coordination du programme P-11 2017-2020)

Berichtverfasser:innen/Rédaction

Generalsekretariat/secrétariat général swissuniversities :
Noëmi Eglin-Chappuis, Marc Aeby

Für die einzelnen Pilotprogramme : Daniel Baumann (ZHAW, «Entrepreneurial Competence»), Heiner Baur (BFH, «Fachbereich Gesundheit»), Christine Böckelmann (HSLU, «Baukasten»), Olivier Grand (HES-SO, «Career 2 Social Work C2SW»), Sabine Hahn (BFH, «Fachbereich Gesundheit»), Simone Heller-Andrist (PH Zürich, «Berufsfeldbezug PH»), Stephan Kösel (FHNW, «Connect»), Catherine Kroll (ZHAW, «Entrepreneurial Competence»), Christine Pirinoli (HES-SO, «Pilotprogramm HES-SO»), Géraldine Sauthier (HES-SO, «Pilotprogramm HES-SO»), Christa Scherrer (PH Zug, «Berufsfeldbezug PH»), Evelyne Thönnissen Chase (HES-SO, «Career 2 Social Work C2SW»), Corinne Wyss (PH FHNW, «Tandems»)

swissuniversities
Effingerstrasse 15
3001 Bern
communications@swissuniversities.ch
www.swissuniversities.ch

Dezember 2021