

swissuniversities



**Schlussbericht**

**P-11**

P-11 «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten  
Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs» (2017–2020)

P-11 «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten  
Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs» (2021–2024)



# Inhaltsverzeichnis

## Schlussbericht P-11

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort                                                         | 04 |
| 1. Entstehung des Programms, Ziele und Organisation             | 07 |
| 2. Schwerpunkte und Fazit der ersten Förderperiode<br>2017–2020 | 10 |
| 3. Schwerpunkte und Fazit der zweiten Förderperiode             | 15 |
| 4. Haupterkenntnisse aus der Metastudie                         | 19 |
| 5. Generelle Überlegungen                                       | 22 |
| Anhang: Die geförderten Projekte                                | 27 |
| Literatur                                                       | 31 |
| Impressum                                                       | 32 |

# Vorwort

Die doppelte Verankerung in Wissenschaft und Praxis sowie die Fähigkeit, aus diesem Brückenschlag Innovationen zu entwickeln, gehört zur Grundkonstitution der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Damit verbunden ist die Anforderung an ein «doppelten Kompetenzprofil» bei den Lehrenden und Forschenden. Mit dem Programm P-11 «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils» haben die Hochschulen in den vergangenen Jahren eindrücklich gezeigt, wie innovativ, engagiert und kreativ sie auf die Herausforderungen reagieren können, die mit dieser Anforderung verbunden sind. In zwei Förderperioden wurden insgesamt 21 Pilotprojekte umgesetzt, die darauf abzielten, die besondere Brückenfunktion dieser Hochschulen zwischen Wissenschaft und Berufspraxis zu stärken. Die Projekte haben nicht nur neue Wege eröffnet, um wissenschaftliche Expertise und Praxisnähe miteinander zu verbinden – sie haben auch aufgezeigt, wie wichtig dabei die Zusammenarbeit über Fach- und Hochschulgrenzen hinweg ist.

Besonders hervorzuheben ist die Vielfalt der Ansätze, mit denen die beteiligten Hochschulen und ihre Partner die Förderung des doppelten Kompetenzprofils angegangen sind. Die entwickelten Projekte zeugen von Innovationskraft und einem tiefen Verständnis für die Bedürfnisse der Praxis ebenso wie für die Anforderungen der Wissenschaft. Hinter jedem dieser Projekte stehen Menschen, die mit grossem Engagement und Weitblick daran gearbeitet haben, neue Perspektiven für die Nachwuchsförderung zu eröffnen, Karrierewege zu stärken und die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Praxisfeldern nachhaltig zu verankern.

Deutlich wurden jedoch auch grundlegende Herausforderungen in zwei Bereichen, die einer weiteren Bearbeitung bedürfen:

- Durch die intensive Auseinandersetzung mit den in Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen erforderlichen Kompetenzen wurde deutlich, dass das Paradigma des «doppelten Kompetenzprofils» theoretisch nur schwach fundiert ist. Was genau mit den Konstrukten «Praxiskompetenzen» und «wissenschaftliche Kompetenzen» gemeint ist, und in welcher Form diese Kompetenzen erworben werden können, ist konzeptionell wenig klar gefasst. Die damit verbundene Unschärfe erschwert es, unterschiedliche Wege des Kompetenzaufbaus zu gestalten.
- Weiter hat sich gezeigt, dass die Laufbahnen der in Lehre und Forschung tätigen Expertinnen und Experten nur sehr beschränkt steuerbar sind. Dies, weil sie sich in drei unterschiedlichen Systemen vollziehen: In einem Praxisfeld, an einer Universität zur Erlangung einer Promotion sowie an einer Fachhochschule oder Pädagogischen Hochschule. Dadurch besteht eine Abhängigkeit von Systemen, auf die die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen wenig Einfluss haben. Für die Mitarbeitenden sind Laufbahnen mit anspruchsvollen Übergängen und oftmals auch mit einer parallelen Tätigkeit in zwei Systemen mit unterschiedlichen Betriebslogiken verbunden. Promotionsmöglichkeiten an den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen selbst und damit im genuin eigenen Forschungsprofil dieser Hochschultypen würden hier zu einer deutlichen Verbesserung führen.

Ein herzliches Dankeschön gebührt allen Projektverantwortlichen, den beteiligten Lehrenden und Forschenden, den Praxispartnerinnen und -partnern sowie den zahlreichen weiteren Mitwirkenden. Ihr Einsatz, ihre Kreativität und ihre Bereitschaft, Bestehendes zu hinterfragen und neue Lösungen zu entwickeln, haben massgeblich zum Erfolg des Programms beigetragen.

Dieses Programm hat eindrucksvoll gezeigt, wie viel Potenzial in der Zusammenarbeit verschiedener Hochschulen, Fachbereiche und Praxisinstitutionen steckt – zum Wohle der nächsten Generation von Fach- und Führungspersonen, aber auch der gesamten Gesellschaft. Es hat zudem bestätigt, wie wichtig die Personalentwicklung und Nachwuchsförderung für alle Hochschulen ist – um die Kompetenzen in Wissenschaft und Praxis sowie deren Verbindung nachhaltig zu gewährleisten.

Luciana Vaccaro  
Leitung Steuerungsausschuss  
Phase 1



Christine Böckelmann  
Leitung Steuerungsausschuss  
Phase 2



# 1. Entstehung des Programms, Ziele und Organisation

## Ausgangslage

Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen zeichnen sich durch ihre Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Berufspraxis aus. Durch die umsetzungsorientierte Aus- und Weiterbildung von wissenschaftlich qualifizierten Berufspersonen sowie Forschungs- und Dienstleistungsprojekte an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und verschiedensten berufspraktischen Feldern übernehmen sie eine Schlüsselfunktion im schweizerischen Innovationssystem.

Um ihre Aufgabe als «Transmissionsriemen» zwischen der Generierung und Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse und der Herstellung von Relevanz für eine sich dynamisch entwickelnde Praxis wahrnehmen können, sind Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen auf Mitarbeitende mit einem spezifischen Kompetenzprofil angewiesen: Gefordert sind sowohl eine wissenschaftliche Qualifikation als auch einschlägige Kenntnisse über die Handlungslogiken und Herausforderungen relevanter Praxisfelder.

Fachpersonen mit einem solchen Kompetenzprofil sind allerdings nicht einfach zu finden, da die Anforderungen spezifisch und zugleich hoch sind. Dabei verschärfte sich in den letzten Jahren in vielen Fachbereichen die Rekrutierungssituation auch noch dadurch, dass das starke Wachstum der Studierendenzahlen sowie der Ausbau von Forschung und Weiterbildungen einen erheblichen Ausbau des Personalkörpers erforderlich machte. So stieg das Total der Vollzeitäquivalente zwischen 2013 und 2023 an Fachhochschulen um knapp 30% und an Pädagogischen Hochschulen um knapp 20% (BFS, 2024).

Getrieben durch die mit dieser Entwicklung verbundenen personellen Herausforderungen, aber auch im Kontext von politischen Bedenken, dass die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen durch den Ausbau der Forschung ihr Anwendungsprofil relativieren könnten, verständigten sich Bund und Hochschulen für die BFI-Periode 2017 – 2020 darauf, in die Entwicklung und Implementierung von FH- und PH-spezifischen Laufbahnmodellen zu investieren, welche die «duale Perspektive von Berufsfeld und akademischer Qualifikation reflektieren» (SBFI, 2018, S. 25). In der BFI-Botschaft 2017 – 2020 heisst es dazu: «Mit gezielter und profilbezogener Nachwuchsförderung sollen sie [die Laufbahnmodelle] die langfristige Erfüllung des Leistungsauftrags sicherstellen. Die doppelte Verankerung in der beruflichen und in der akademischen Welt erfordert eigenständige Karrierewege und folglich auch spezifische Massnahmen und Förderinstrumente» (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2016, S. 3175).

## **Ziele**

In der Folge wurde im Rahmen der projektgebundenen Beiträge 2017 – 2020 das Programm «P-11 Pilotprogramme zur Stärkung des Doppelten Kompetenzprofils» ausgeschrieben, mit dem Ziel der Identifikation, Entwicklung, Umsetzung und Evaluation spezifischer Nachwuchsfördermodelle. Diese Modelle sollten dazu beitragen, dass die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen über eine ausreichende Anzahl Mitarbeitende verfügen, die sich durch ein doppeltes Kompetenzprofil auszeichnen. Zudem war es ein wichtiges Ziel, das spezifische Profil der beiden Hochschultypen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis weiter zu schärfen. Mittel- und langfristig wurde folgender Impact angestrebt (vgl. Ausschreibung, swissuniversities, 2016):

- «Die anwendungs- und praxisorientierte Forschung und Lehre wird nachhaltig gesichert und weiterentwickelt.
- Forschungs- und Bildungsstätten an der Nahtstelle von Wissenschaft resp. 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 idealer Arbeitsort für Personen, die ein doppeltes Kompetenzprofil mitbringen oder die entsprechenden Kompetenzen weiterentwickeln und festigen wollen.»

Für die Förderperiode 2021 – 2024 wurde entschieden, das erfolgreich angestossene Programm weiterzuführen, zu konsolidieren und zu erweitern (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2020, S. 3774). Dabei wurde in der Ausschreibung für die zweite Förderperiode ein besonderes Augenmerk auf die nachhaltige Implementierung der Modelle in den Hochschulen bzw. Fachbereichen gelegt.

## Organisation

Die von den Hochschulen in den beiden Förderperioden eingereichten Gesuche wurden jeweils kriteriengestützt durch ein Expertinnen- und Expertenkomitee beurteilt, das sich aus Vertretungen der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen, Praxisexpertinnen und -experten sowie einer Expertin für Diversity-Fragen zusammensetzte. Für den Entscheid über die Auswahl der Projekte war ein dreiköpfiger Steuerungsausschuss zuständig. Weiter wurde je Förderperiode eine Begleitgruppe mit Vertretungen aus allen Fachhochschulen sowie mit einer Delegation aus den Pädagogischen Hochschulen eingesetzt. Die Begleitgruppe hatte die Funktion, das Programm in qualitativer Hinsicht zu begleiten. Sie prüfte die jährlichen Reportings der Projekte und formulierte Einschätzungen und Vorschläge für allfällige Massnahmen zuhanden des Steuerungsausschusses und zeichnete verantwortlich für die Durchführung einer Zwischenbilanz in der Mitte der Förderperioden, für die Schluss-evaluation sowie für den vorliegenden Schlussbericht.

In der ersten Förderperiode konnten acht Projekte durchgeführt werden (vgl. Kap. 2), in der zweiten dreizehn (vgl. Kap. 3). Insgesamt wurden damit 21 Pilotprojekte gefördert. Darüber hinaus wurde eine Meta-studie in Auftrag gegeben, um übergreifende Fragestellungen zu Theorie und Praxis des doppelten Kompetenzprofils zu analysieren und Erkenntnisse aus den beiden Förderperioden zu systematisieren (vgl. Kap. 4).

## 2. Schwerpunkte und Fazit der ersten Förderperiode 2017–2020

Die acht geförderten Pilotprogramme der ersten Förderperiode hatten unterschiedliche Schwerpunkte und Herangehensweisen, zielten jedoch alle darauf ab, den Brückenschlag zwischen Hochschule und Praxis zu erleichtern. Die Projekte können in fünf thematischen Clustern zusammengefasst werden:

- **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses mit doppeltem Kompetenzprofil**

Diese Projekte zielten darauf ab, Nachwuchskräfte mit sowohl wissenschaftlicher als auch praxisbezogener Expertise auszubilden und langfristig in den Hochschulen zu verankern. Dazu gehören Massnahmen, die wissenschaftliche Mitarbeitende mit Praxiserfahrungen qualifizieren, Forschungsinteressen mit Berufsfeldern verbinden und Laufbahnmöglichkeiten für doppelt qualifizierte Fachkräfte aufzeigen.

- **Förderung der Praxisanbindung**

Hier standen Massnahmen im Mittelpunkt, die Praxisaufenthalte für Hochschuldozierende ermöglichen, Praxispartner aktiv in die Ausbildung einbinden oder Brücken zwischen akademischer Lehre und realen Berufsfeldern schlagen.

- **Rückgewinnung von Praxisexpertise**

In diesem Cluster können jene Projekte angesiedelt werden, die darauf abzielten, Fachkräfte mit umfassender Praxiserfahrung gezielt für die Hochschulen zu gewinnen. Lanciert wurden Rückkehrprogramme für Personen, die in der Praxis tätig waren,

Qualifizierungsangebote für Praxisexpertinnen und -experten, die eine Hochschullaufbahn anstreben sowie Programme zur Erhöhung der wissenschaftlichen Kompetenz von Lehrpersonen aus der Praxis.

- **Hybride Karrierewege**

Hier konzentrierten sich die Massnahmen darauf, nachhaltige Strukturen für hybride Karrierewege zu schaffen, bei denen Fachkräfte sowohl in der Hochschule als auch in der Praxis tätig sein können. Dadurch soll der Wechsel zwischen Wissenschaft und Berufsfeld erleichtert und langfristige Kooperationen gefördert werden.

- **Institutionelle Verankerung**

Die Programme in diesem Cluster umfassen Massnahmen, die Hochschulen und Praxisinstitutionen dabei unterstützen, das doppelte Kompetenzprofil strategisch und institutionell zu verankern. Dazu gehörten Programme zur langfristigen Personalentwicklung, zur Vernetzung von Wissenschaft und Praxis sowie zur Sicherstellung der nachhaltigen Finanzierung und Weiterentwicklung erfolgreicher Fördermassnahmen.

Die Evaluation der acht Pilotprogramme zeigt, dass diese sowohl für die Hochschulen als auch für die Praxispartner erheblichen Mehrwert generiert haben, indem sie nachhaltige Strukturen für die Stärkung des doppelten Kompetenzprofils bei unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen schufen und den Austausch zwischen Wissenschaft und Berufsfeld intensivierten.

## **Der Aufbau von Förderprogrammen braucht Zeit**

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass der Aufbau von Förderprogrammen viel Zeit benötigt. Die anfängliche Aufbauphase der Pilotprogramme dauerte länger als erwartet, da es notwendig war, hochschulinterne und externe Abstimmungen vorzunehmen, um die Programme organisatorisch und strategisch zu verankern. Besonders die enge Zusammenarbeit mit Praxispartnern erforderte eine gemeinsame Sprache und ein gegenseitiges Verständnis der jeweiligen Bedürfnisse und Erwartungen. Dennoch

konnten alle Pilotprogramme ihre geplanten Massnahmen erfolgreich umsetzen und evaluieren. Die Verlängerung des Programms aufgrund der COVID-19-Pandemie führte dazu, dass die angestrebte Anzahl an Teilnehmenden erreicht wurde.

## **Verbindung von Wissenschaft und Praxis ist ein dynamischer Prozess**

Eine weitere wesentliche Erkenntnis ist, dass die Verbindung von Wissenschaft und Praxis nicht als ein starrer, sondern als ein dynamischer Prozess betrachtet werden muss. Die Projekte haben deutlich gemacht, dass wissenschaftliche und praxisbezogene Kompetenzen nicht unabhängig voneinander bestehen, sondern sich wechselseitig beeinflussen und verstärken. Teilnehmende der Fördermassnahmen berichteten nicht nur von einer Verbesserung im anvisierten Kompetenzbereich, sondern auch von einem erweiterten Verständnis für die jeweils andere Domäne. Personen, die Massnahmen zur Stärkung ihrer Praxiskompetenzen durchliefen, gaben beispielsweise an, dass sich dadurch auch ihre wissenschaftlichen Fähigkeiten verbessert hätten – und umgekehrt. Dies zeigt, dass ein duales Kompetenzprofil nicht aus zwei nebeneinanderstehenden Bereichen besteht, sondern vielmehr als integriertes Konzept verstanden werden sollte.

## **Unterschiedliche Herausforderungen für Hochschule und Praxis**

Die Evaluation der Projekte zeigte, dass Hochschulen und Praxisinstitutionen in der Förderung des doppelten Kompetenzprofils unterschiedliche Herausforderungen zu bewältigen haben. Hochschulen müssen Strukturen schaffen, die den Erwerb von Praxiskompetenzen erleichtern, und gleichzeitig wissenschaftliche Karrierewege für Praxisexpertinnen und -experten zugänglich machen. Praxisinstitutionen hingegen müssen verstärkt Möglichkeiten bieten, um wissenschaftliches Arbeiten in ihren Berufsalltag zu integrieren. Erfolgreiche Massnahmen in den Pilotprogrammen zeigten, dass dies am besten durch Modelle der Doppelanstellung oder durch praxisnahe Forschungs- und Entwicklungsprojekte gelingt.

## **Balance zwischen Individualisierung und Standardisierung**

Die Analyse der Erfahrungen der Teilnehmenden ergab, dass insbesondere Massnahmen für einzelne Mitarbeitende, die direkte Einblicke in die jeweils andere Domäne ermöglichen, als besonders wertvoll wahrgenommen wurden. Praxisaufenthalte, Hospitationen, Tandem-Modelle und Rückkehrprogramme für Fachkräfte aus der Praxis wurden als besonders wirksam für den Kompetenzerwerb und den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis bewertet. Auch begleitende Coaching- und Reflexionsformate erwiesen sich als wichtige Instrumente, um den Kompetenzerwerb systematisch zu unterstützen. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass eine Balance zwischen Individualisierung und Standardisierung notwendig ist. Während massgeschneiderte Fördermassnahmen oft eine höhere Wirksamkeit aufweisen, ist ihre Skalierbarkeit begrenzt. Institutionalisierte, strukturierte Programme hingegen haben den Vorteil, breitere Zielgruppen zu erreichen.

## **Gleichzeitige Förderung von Schlüsselkompetenzen**

Deutlich wurde, dass die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils nicht nur durch akademische und berufliche Erfahrungen geprägt wird, sondern auch durch übergreifende Schlüsselkompetenzen wie Leadership, Management und Hochschuldidaktik ergänzt werden sollte. Dies ist besonders relevant, da die Anforderungen an Dozierende von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen weit über die reine Wissensvermittlung hinausgehen. Projekte, die neben der wissenschaftlichen und praxisbezogenen Qualifizierung auch diese übergeordneten Kompetenzen berücksichtigten, wurden besonders positiv bewertet.

## **Verbesserte Durchlässigkeit**

Der Impact der Pilotprojekte zeigt sich insbesondere in der verbesserten Durchlässigkeit zwischen Wissenschaft und Praxis. Durch gezielte Massnahmen konnten Karrierewege transparenter gestaltet, Qualifikationsprofile geschärft und innovative Lehrmethoden implementiert werden. Besonders hervorzuheben ist der Mehrwert für die beteiligten Hochschulen, die durch das Programm wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Nachwuchsförderstrategien gewonnen haben.

## **Nachhaltige Verankerung als Herausforderung**

Es zeigte sich, dass die Überführung der erprobten Massnahmen in die Regelstrukturen der Hochschulen und damit deren nachhaltige Verankerung herausfordernd und von entscheidender Bedeutung ist. Weiter ist eine langfristige Kooperation mit Praxispartnern ein zentraler Erfolgsfaktor. Bei vielen der entwickelten Massnahmen gelang eine Integration in die Personalpolitik und strategische Ausrichtung der Hochschulen, bei anderen zeigten sich Schwierigkeiten bei der Akzeptanz der Massnahmen. Bei den allermeisten Massnahmen bleibt die langfristige Finanzierung eine Herausforderung, insbesondere bei denjenigen, die einen hohen individuellen Betreuungsaufwand erfordern.

# 3. Schwerpunkte und Fazit der zweiten Förderperiode

Die 13 Projekte der zweiten Förderphase griffen sowohl Erkenntnisse der ersten Förderphase auf, trugen aber auch zur Weiterentwicklung des Verständnisses des doppelten Kompetenzprofils bei. Die geförderten Projekte waren thematisch wiederum breit gefächert, wiesen aber zahlreiche Gemeinsamkeiten in ihren Zielsetzungen und Erkenntnissen auf. Diese lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

## **Weiterentwicklung des Konzepts «doppeltes Kompetenzprofil»**

In vielen Projekten wurde ersichtlich, dass die starke Verzahnung wissenschaftlicher und praxisbezogener Kompetenzen zwar ein zentrales Charakteristikum der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen ist. Beim Kompetenzprofil der Mitarbeitenden müssen jedoch neben wissenschaftlicher und praxisbezogener Expertise zusätzliche Fähigkeiten wie beispielsweise Transferkompetenz, Hochschuldidaktik und Sozialkompetenzen einbezogen werden. Ein Projekt sprach deshalb von einem «mehrfachen Kompetenzprofil», das es Dozierenden ermöglicht, ihre Aufgaben in verschiedenen Leistungsbereichen erfolgreich zu bewältigen. In einem Projekt wurde das doppelte Kompetenzprofil als «politische Figur» bezeichnet, die als Orientierungsrahmen dient, aber situativ breiter interpretiert werden muss.

## Die Rolle von Teams

Eine weitere wichtige Erkenntnis war, dass das doppelte Kompetenzprofil nicht zwingend von einer einzelnen Person abgedeckt werden muss. Stattdessen können multiprofessionelle Teams oder Tandems im Verbund die Aufgaben unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, Methoden und Arbeitsweisen wahrnehmen. Ein Projekt zeigte, wie Teams als «Lernorte» fungieren können, in denen verschiedene Kompetenzen entwickelt und integriert werden. Dabei ist ein hoher Grad an Vertrauen, Teamfähigkeit und psychologischer Sicherheit essenziell, um die verschiedenen Perspektiven optimal einzubringen. In der Schlussevaluation kritisch reflektiert wurde, dass «eingeschränkte» Kompetenzprofile von Dozierenden deren Einsatzfähigkeit in verschiedenen Bereichen erschwert. Es wurde aber auch die plakative Frage gestellt, ob eher Exzellenz in einem Kompetenzfeld statt Mittelmasse in beiden Kompetenzfeldern gefördert werden sollte.

Zu ergänzen ist die Sicht der Studierenden: Für sie haben sich Tandemmodelle bewährt, in denen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Praxisexpertinnen und -experten gemeinsam Lehrinhalte entwickeln und zusammen Lehrveranstaltungen bestreiten. Zugleich gilt es festzuhalten, dass der Einsatz von Teams in der Lehre zu bedeutsamen Mehrkosten für die Hochschulen führt.

## Karrierewege und Nachwuchsförderung

Ein weiteres zentrales Thema war die Frage, wie Karrierewege für wissenschaftliches Personal mit Praxisbezug attraktiver gestaltet werden können. Mehrere Projekte untersuchten, wie Förderprogramme strukturiert sein müssen, um den Bedürfnissen von Nachwuchskräften für Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen gerecht zu werden. Dabei wurde deutlich, dass die Möglichkeit, Forschung und Praxis zu kombinieren, ein wichtiger Faktor für die Attraktivität einer akademischen Laufbahn in den beiden Hochschultypen ist.

Weiter wurde die «praxisorientierte Promotion» als vielversprechendes Modell diskutiert, um das doppelte Kompetenzprofil langfristig zu etablieren und Karrieren zu fördern. Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen benötigen Promotionsmöglichkeiten in ihrem eigenen Forschungsprofil, bei denen wissenschaftliche Exzellenz mit praxisnaher Forschung verbunden werden kann. Dies könnte dazu beitragen, qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und langfristig zu halten.

## **Fokus auf Input-Qualifikation**

Der Fokus bei der Stärkung des doppelten Kompetenzprofils liegt in den Programmen primär bei der Nachwuchsförderung. Der Erhalt und die Weiterentwicklung des doppelten Kompetenzprofils bei (langjährigen) Dozierenden steht demgegenüber eher im Hintergrund. Dies ist insofern kritisch, als sich Berufsfelder und Forschungsmethoden laufend stark entwickeln. Es gilt, vermehrt auch die laufende Aktualisierung des doppelten Kompetenzprofils in den Blick zu nehmen, insbesondere durch eine entsprechende Gestaltung des Arbeitsportfolios: Lehrtätigkeit in der Weiterbildung sowie Forschungs- und Dienstleistungsprojekte mit Praxispartnern ermöglichen aktuelle Einblicke in Berufsfelder; regelmässige Weiterbildungen im Bereich von Forschungsmethoden sowie die Teilnahme an Konferenzen und Tagungen halten neben der Arbeit in Forschungsprojekten die Wissenschaftskompetenzen à jour.

## **Mehrwert für Studierende, Weiterbildungsteilnehmende und Praxispartner**

Einige Projekte haben sichtbar gemacht, dass das doppelte Kompetenzprofil nicht nur für die Dozierenden, sondern auch für die Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden von grossem Nutzen ist. Dabei steigert die Verbindung von wissenschaftlicher Exzellenz mit praxisrelevanten Kompetenzen nicht nur die Qualität der Lehre, sondern auch den direkten Impact von Forschung und Innovation in der Praxis.

## **Transdisziplinarität**

Die Forderung nach einem doppelten oder mehrfachen Kompetenzprofil für Dozierende an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen ist nicht nur eine technische oder strukturelle Frage, sondern auch eine Aufforderung zur engeren Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis. Die in den Projekten entwickelten Massnahmen haben gezeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils eng mit der Bereitschaft zur transdisziplinären Kooperation verbunden ist.

## **Nachhaltige Verankerung und Netzwerke als Erfolgsfaktor**

Auch am Ende der zweiten Förderperiode zeigt sich, dass die langfristige institutionelle Verankerung eine Herausforderung ist. Zudem bleibt offen, wie sich die Hochschulen strategisch so positionieren können, dass der Mehrwert des doppelten Kompetenzprofil für potenzielle Nachwuchskräfte sichtbar und die Integration in Karrierestrukturen vereinfacht wird.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Reflexion des Kompetenzprofils der Dozierenden sowohl in der strategischen Ausrichtung der Hochschule als auch in der persönlichen Entwicklung jedes Einzelnen. Dabei stärkt die Auseinandersetzung mit dem spezifischen Kompetenzprofil von Dozierenden an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen deren Selbstverständnis und fliesst in ihre Professionalitätsentwicklung ein. Aufgrund der Projekte kann angenommen werden, dass Hochschulleitungen Initiativen zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils verstärkt unterstützen, da dies zur Schärfung der Profile der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen beiträgt.

Ein erfolgversprechender Ansatz zur nachhaltigen Implementierung des doppelten Kompetenzprofils ist der Aufbau inter- und transdisziplinärer Netzwerke, die Forschende, Dozierende und Praxisakteurinnen und -akteure auf Augenhöhe zusammenbringen. Solche Netzwerke ermöglichen nicht nur neue Formen der Zusammenarbeit, sondern fördern auch den bidirektionalen Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Praxis.

# 4. Hauptkenntnisse aus der Metastudie

Im Rahmen des P-11-Programms 2021 – 2024 wurde auch eine umfassende Metastudie durchgeführt. Diese hatte zum Ziel, das doppelte Kompetenzprofil in der Schweizer Landschaft der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen anhand einer Mehrebenenanalyse möglichst ganzheitlich zu erfassen.

Zunächst wurde eine umfassende **Literaturrecherche** durchgeführt, um bestehende wissenschaftliche Diskurse zu erfassen. Dabei zeigte sich eine bemerkenswert schwache theoretische Fundierung des doppelten Kompetenzprofils. Die Definition von wissenschaftlichen Kompetenzen reicht von der Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs über die Anwendung von Theorien und Methoden bis zur aktiven Tätigkeit in der Forschung. Das erforderliche «Level» bleibt unklar. Praxiskompetenzen werden meist quantitativ durch eine bestimmte Anzahl Jahre an Tätigkeit in der Praxis definiert. Welche Kompetenzen dadurch erworben werden sollen, ist konzeptionell nicht gefasst. Dabei werden die Praxiskompetenzen in der Literatur stark positiv bewertet.

Die mit dem doppelten Kompetenzprofil einhergehenden Herausforderungen werden über die Zeit hinweg sehr konstant artikuliert. Im Zentrum des Diskurses stehen vor allem materielle Aspekte wie der Ressourcenmangel (Zeit, Geld und Personal), um in beiden Bereichen des doppelten Kompetenzprofils entsprechende Leistungen zu erbringen, sowie strukturelle Schwierigkeiten im Bereich der Laufbahn- und Nachwuchsförderung. Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen sind hierbei mit Schnittstellen zu anderen Akteuren (Praxis und universitäre Hochschulen) konfrontiert. Weitere Herausforderungen liegen in den unterschiedlichen Logiken von Wissenschafts- und Berufspraxissystemen.

Auf der **Makroebene** wurde der parlamentarische und der hochschulpolitische Diskurs sowie öffentlich zugängliche Kennzahlen untersucht. Eine Analyse von **Protokollen zu parlamentarischen Debatten** zeigt, dass das doppelte Kompetenzprofil selten explizit erwähnt wird, wohl aber die dahinterstehende Idee eine hohe Bedeutung hat. Fachhochschulen werden in politischen Debatten häufig als Innovationsmotoren beschrieben, die eine praxisnahe Ausbildung mit anwendungsorientierter Forschung verbinden. Weiter ist das Verhältnis der Fachhochschulen zu den Universitäten ein wiederkehrendes Thema, insbesondere in Fragen der Profilbildung und Forschungsförderung. Im **hochschulpolitischen Diskurs** findet sich eine intensive Thematisierung der Praxiskompetenz, während die wissenschaftlichen Kompetenzen weniger ein Thema sind. **Kennzahlen** zur gesamtwirtschaftlichen Umweltsphäre der Hochschulen machen deutlich, dass Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen in Konkurrenz mit ausserhochschulischen Arbeitgebern stehen, die in bestimmten Bereichen attraktivere Karriereperspektiven bieten. Hier dürfte es für Hochschulen sehr herausfordernd sein, hochqualifizierte Fachkräfte mit doppelter Kompetenz zu rekrutieren.

Auf der **Mesoebene** wurde analysiert, wie Hochschulen das doppelte Kompetenzprofil in ihren Strategiepapieren und Personalreglementen aufnehmen. Weiter wurden Interviews mit HR-Verantwortlichen geführt. Es zeigt sich, dass der Begriff kaum explizit verwendet wird. Angeführt wird, dass darauf verzichtet werden kann, weil das Konzept in der DNA der Hochschule verankert ist, der Begriff auf dem Arbeitsmarkt nicht gebräuchlich oder missverständlich ist und er die geforderten Kompetenzen nicht abbilde. Weiter sei er nicht zielführend, da er durch die Fachbereiche zu unterschiedlich definiert werde. Dabei werden in technischen und wirtschaftlichen Fachbereichen beide Kompetenzdimensionen tendenziell gleich wichtig beurteilt, während im Gesundheits- und Sozialbereich sowie in den Künsten eher ein stärkerer Fokus auf der Praxiskompetenz liegt.

Als Herausforderung bei der Personalrekrutierung werden aktuelle Verschärfungen von Vorgaben zu Praxiskompetenzen sowie Unschärfen bei ihrer Ermittlung, Beurteilung und Überprüfung genannt. Weiter wird festgestellt, dass die Anforderungen von Seiten Drittmittelgeber an einen Track Record sowie die Konkurrenz mit Universitäten und ETHs bei der

Drittmittel-Akquise gestiegen sind. Dies erhöht die Erwartungen an die wissenschaftliche Kompetenz.

Auf der **Mikroebene** wurde eine vertiefte Analyse von Daten einer schweizweiten Dozierendenbefragung vorgenommen. Sichtbar wird hier die individuelle Perspektive der Dozierenden. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten sich selbst ein doppeltes Kompetenzprofil zuschreibt. Es gibt jedoch deutliche Unterschiede zwischen Fachbereichen und Hochschultypen. Weiter haben Dozierende mit einem starken Wissenschaftsbezug tendenziell weniger Interesse an der Entwicklung von Praxiskompetenzen, während jene mit einem stärkeren Praxisbezug seltener in wissenschaftliche Netzwerke eingebunden sind. Besonders relevant ist die Frage, inwieweit das doppelte Kompetenzprofil durch gezielte Weiterbildungs- und Nachwuchsförderprogramme gestärkt werden kann. Hier zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere im Bereich der Forschungskompetenz ein hoher Entwicklungsbedarf besteht, während die Förderung von Praxiserfahrung oft an strukturelle Grenzen wie Zeitmangel oder fehlende finanzielle Ressourcen stösst.

Die Metastudie kommt zum Schluss, dass das doppelte Kompetenzprofil ein essenzielles, aber in seiner theoretischen Fundierung noch wenig entwickeltes Konzept ist. Weiter lässt sich feststellen, dass die auf den verschiedenen Ebenen adressierten Herausforderungen auf struktureller Ebene sowie auf Ressourcenebene sowie die damit verbundenen Entwicklungsbedarfe bereits seit langer Zeit bekannt sind.

# 5. Generelle Überlegungen

Seit ihrer Gründung begleitet die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen die Thematik ihres Profils an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Im Grundsatz wurde dieses im Fachhochschulgesetz von 1995 und in der Folge dann im Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) von 2011 definiert.

Politisch immer wieder gefordert wird vor allem die Aufrechterhaltung oder Verstärkung eines starken Praxisbezugs sowie keine Entwicklung in Richtung des «Forschungsprofils von Universitäten». Die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen werden sich jedoch nur dann weiterhin erfolgreich positionieren können, wenn es gelingt, das in der doppelten Verankerung in Wissenschaft und Praxis begründete Selbstverständnis für ihre ganz spezifische Position zu verstärken. Es geht um die aktive Pflege ihrer Rolle an der Schnittstelle beider Systeme.

Die beiden Förderperioden des P11 zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils haben die Diskussion hierzu vorangebracht. Aufgrund der Berichte aus den verschiedenen Projekten ist anzunehmen, dass die Auseinandersetzung darüber, wie Mitarbeitende qualifiziert sein sollen, um zum spezifischen Profil der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen beizutragen, in den verschiedenen Institutionen intensiviert wurde.

Die Frage, in welcher Tiefe die Anwendungsorientierung auf der einen Seite und die Wissenschaftsorientierung auf der anderen Seite beim Personal vorhanden sein muss oder darf, lässt sich jedoch nicht präzise definieren. Die Projekte und die Metastudie haben gezeigt, dass eine **differenzierte** Personalpolitik und Personalstrategie entscheidend sind, sowie **flexible** Laufbahnkonzepte, die gleichzeitig akademische Qualität und Praxisrelevanz sichern. Es lassen sich jedoch auch einige Themenfelder umschreiben, die in der Folge des Förderprogramms bearbeitet werden sollten:

## **Doppeltes Kompetenzprofil: Unscharfe Begrifflichkeit**

Im Zuge der Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von spezifischen Massnahmen fand in einigen Projekten eine intensive Auseinandersetzung mit **Begriff und Konzept** des «doppelten Kompetenzprofils» statt. Dabei wurde deutlich, dass es sich primär um ein aus dem allgemeinen Profil von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen abgeleitetes Konstrukt handelt: Aufgrund ihrer Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis lässt sich bildungspolitisch definieren, dass die Dozierenden über Kompetenzen in beiden Bereichen verfügen müssen. Befasst man sich jedoch auf der individuellen Ebene einzelner Mitarbeitender mit der Frage, welche Kompetenzen für eine Laufbahn erforderlich sind, dann wird klar, dass es noch sehr viel mehr braucht: Notwendig sind neben Wissenschaftlichen Kompetenzen und Praxiskompetenzen auch Lehrkompetenzen, Projektmanagementkompetenzen, Transferkompetenzen als Fähigkeit zu «Übersetzungsleistungen» zwischen Wissenschaft und Praxis bzw. Praxis und Wissenschaft sowie hohe Selbst- und Sozialkompetenzen. Der Begriff des doppelten Kompetenzprofils eignet sich damit nicht zur generellen Beschreibung des Anforderungsprofils für Dozierende an Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen. Erforderlich sind differenziertere Konzepte.

## **Wissenschaftskompetenz und Praxiskompetenz: Wenig elaborierte Konstrukte**

Angesichts der Bedeutung eines spezifischen Kompetenzprofils der Dozierenden für die Positionierung der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen ist die weitere konzeptionelle Auseinandersetzung mit den beiden Konstrukten der Wissenschaftskompetenz und der Praxiskompetenz dringlich.

**Wissenschaftskompetenz** wird aktuell von den verschiedenen Hochschulen bzw. Fachbereichen unterschiedlich gefasst. Die Definitionen reichen von der Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs, über das wissenschaftsgestützte Arbeiten oder dem Vorhandensein einer Promotion bis zur aktiven Tätigkeit in der Forschung bzw. zur Gleichsetzung

mit **Forschungskompetenz**. Fasst man Wissenschaftskompetenz als Forschungskompetenz, die sich laufend aktualisieren müsste, dann wäre zu postulieren, dass alle Dozierenden – zumindest zeitweise – auch forschen, bzw. sich in irgendeiner Form an Forschungsprojekten beteiligen. Angesichts der Mittelausstattung der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen für die Forschung ist dies jedoch nicht möglich. Realistischerweise müsste Wissenschaftskompetenz daher eher als Fähigkeit zum wissenschaftsgestützten Arbeiten und das aktive Verfolgen des wissenschaftlichen Diskurses im eigenen Fachgebiet, z. B. durch die Teilnahme an Konferenzen, definiert werden.

**Praxiskompetenz** ist als Konstrukt noch weniger entwickelt als die Wissenschaftskompetenz. Sie wird meist biografisch (Berufserfahrung) und quantitativ (Anzahl Praxisjahre) gefasst. Dabei bleibt unscharf, welche Kompetenzen durch Berufsjahre in der Praxis genau erworben werden sollen. Wenn es darum ginge, einen grundsätzlichen Einblick in den Betrieb in einem bestimmten Feld zu bekommen, könnte das Konstrukt in dieser Weise definiert werden. Nimmt man jedoch das Ziel einer (aktuellen) Praxisorientierung von Forschung und Lehre in den Blick, dann müsste es eher um eine qualitative und prospektive Fassung des Konstrukts gehen. Dann ginge es eher um regelmässige Einblicke und den Austausch mit relevanten Institutionen und Unternehmen, z. B. durch den Austausch mit Fach- und Führungspersonen im Rahmen der Durchführung von Weiterbildungsangeboten, durch Dienstleistungsprojekte oder durch Forschungsprojekte mit Praxispartnern.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die beiden Konstrukte **Wissenschaftskompetenz** und **Praxiskompetenz** aktuell unscharf gefasst sind und tendenziell eher «statisch» als Input-Variable für eine Anstellung definiert werden. Dies verknüpft die Dozierendenprofile jedoch wenig mit der Anforderung nach aktuellen und sich entwickelnden Kompetenzen in beiden Bereichen.

## **Spezifika der Fachbereiche und Hochschultypen**

In welcher Form Praxiskompetenzen erworben oder aufrechterhalten werden können, und welche formalen Möglichkeiten es dafür gibt, ist je nach Fachbereich bzw. Hochschultyp unterschiedlich. Die verschiedenen Berufsfelder haben ihre je eigenen Strukturen. Weiter haben auch wissenschaftliche Disziplinen verschiedene Formen und Kulturen, was sich in unterschiedlichen Möglichkeiten, an Forschung zu partizipieren, niederschlägt. Aufgrund der dadurch entstehenden Heterogenität der Kontexte für den Erwerb von Praxiskompetenzen und wissenschaftlichen Kompetenzen sind der Definition von generellen Förderprogrammen Grenzen gesetzt. Erforderlich sind Flexibilität und Autonomie der Fachbereiche bzw. Hochschultypen bei der Ausgestaltung von Fördermodellen. Entsprechend sind auch eher generische Definitionen der erforderlichen Kompetenzen anzustreben.

## **Schwer steuerbare Laufbahnstrategien und strukturelle Schwierigkeiten**

Für das Profil der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sind verstärkte explizite Strategien zur Unterstützung von Laufbahnen notwendig, die den Erwerb und den Erhalt eines doppelten Kompetenzprofils unterstützen. Dies gilt generell und insbesondere in Feldern mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel.

Aktuell ist die Selbstreproduktion des Personalkörpers jedoch erschwert: Unterschiedliche Logiken von Wissenschafts- und Berufspraxissystem behindern den Wechsel zwischen beiden Bereichen und es besteht eine Abhängigkeit von externen Akteuren (Unternehmen/Institutionen; Universitäten). Dadurch ist eine Laufbahn hin zu einem doppelten Kompetenzprofil schwer zu steuern.

Wichtig ist die Arbeit an einer verbesserten Durchlässigkeit zwischen akademischen und praxisbezogenen Laufbahnen bzw. der Abbau von strukturellen Grenzen zwischen den Systemen. Ein wichtiger Beitrag, um strukturelle und inhaltliche Inkompatibilitäten zu verringern,

wären Promotionen im Profil der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Weiter könnten verstärkte Kooperationen mit Praxispartnern helfen, den Austausch zwischen Wissenschaft und Berufsfeld zu intensivieren.

Ein weiteres Entwicklungsfeld sind flexible Anstellungsmodelle, die es ermöglichen, akademische und praxisbezogene Tätigkeiten gut zu kombinieren.

## **Das Profil der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in die Zukunft führen**

Als Expertinnen- und Expertenorganisationen sind Hochschulen von den Kompetenzen und dem Zusammenwirken ihrer Mitglieder geprägt. Um das spezifische Profil der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in die Zukunft zu führen, sind daher Investitionen in die Personalentwicklung zentral. Wissenschaftliche Kompetenz mit einer hohen Praxisaffinität zu verbinden und zwischen den «Sprachen beider Welten» vermitteln zu können, ist ein hoher Anspruch. Es braucht Anstrengungen, um motivierte Fachpersonen auf diesem Weg zu unterstützen. Dazu gehören die Verstetigung der erprobten Förderprogramme mit den dafür notwendigen Mitteln, die Verbesserung der Möglichkeiten, den eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs zu qualifizieren, die Anerkennung des Aufwands, den es braucht, um einen kontinuierlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis über die Berufslaufbahn aufrechtzuerhalten, sowie die aktive Thematisierung der hohen Qualifikationsanforderungen in der Öffentlichkeit. Die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen können ihre Attraktivität als Arbeitgeber dadurch steigern, dass sie die Entwicklung von spezifisch qualifizierten Dozierenden aktiv unterstützen. Dabei darf es im Hochschuldiskurs allerdings nicht nur um Kompetenzansprüche an die Mitarbeitenden gehen; genauso wichtig ist die Wertschätzung des anspruchsvollen Wegs, den Dozierende an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zu gehen haben.

# Anhang: Die geförderten Projekte

## **Erste Förderperiode 2017–2020**

- **Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden – Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen**  
Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (Leading House), Pädagogische Hochschule St. Gallen, Pädagogische Hochschule Zürich
- **Das Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils**  
Hochschule Luzern
- **Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug**  
Pädagogische Hochschule Zug und Pädagogische Hochschule Zürich (Leading House), Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich, Pädagogische Hochschule Graubünden, Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule Luzern, Pädagogische Hochschule St. Gallen, Pädagogische Hochschule Schwyz, Pädagogische Hochschule Thurgau
- **Die doppelten Kompetenzprofile der Mitarbeitenden am Fachbereich Gesundheit und in seinen Partnerinstitutionen**  
Berner Fachhochschule

- **Entrepreneuriel Competence in Science**  
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- **Programme pilote HES-SO**  
Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale
- **Connect-Pilotprogramm zur Förderung doppelter Kompetenzprofile durch Connectivity-Aktivitäten zwischen Wissenschaft und Praxis**  
Fachhochschule Nordwestschweiz
- **Pilotprogramm für den Fachbereich Soziale Arbeit – C2SW**  
Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (Leading House),  
Fachhochschule Nordwest-schweiz, Fachhochschule Ostschweiz,  
Hochschule Luzern, Scuola universitaria professionale della  
Svizzera italiana

## **Zweite Förderperiode 2017–2020**

- **Nachwuchsförderung Dozierende der Qualifizierung von Berufsbildungs-verantwortlichen**  
Pädagogische Hochschule Luzern (Leading House), IFFP, Pädagogische Hochschule St.Gallen, Pädagogische Hochschule Zürich
- **Stärkung der Wissenschaftsorientierung: Reflexion von Forschung – Analyse von Berufspraxis («Wissenschaftsorientierung PH-FH»)**  
Pädagogische Hochschule Luzern (Leading House), Hochschule Luzern
- **Professionelle Entwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an Systemschnittstellen der Hochschulen und ihrer Praxisfelder – EdgeLab**  
Pädagogische Hochschule Zürich (Leading House), Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

- **Onlinebasierte Selbstlernangebote für Begleitpersonen in der berufspraktischen Ausbildung von angehenden Lehrpersonen. Ein Gemeinschaftsprojekt von PH-Dozierenden und Praxisdozierenden zur Stärkung des Doppelten Kompetenzprofils und der Nachwuchsförderung im Berufsfeld**  
Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (Leading House), Pädagogische Hochschule St.Gallen
  
- **Austausch-Pilotprogramm: 4-Akteuren-Netzwerk für die Verknüpfung von Schulpraxis und Theorie im Bereich des Fremdsprachenunterrichts und der Mehrsprachigkeitsdidaktik – QUATTRO**  
Pädagogische Hochschule Graubünden (Leading House), Pädagogische Hochschule St.Gallen
  
- **Incubator for Design Cultures**  
Fachhochschule Nordwestschweiz (Leading House), Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW, Hochschule für Wirtschaft FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW sowie weitere Hochschulen der FHNW
  
- **Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils – Agile Zusammenarbeit und Personalentwicklung im intermediären Raum zwischen Wissenschafts- und Berufspraxis**  
Pädagogische Hochschule Zürich (Leading House), Hochschule Luzern, Hochschule für Angewandte Psychologie Nordwestschweiz
  
- **Développement de qualifications entrepreneuriales de la relève\_HES en sciences de l'ingénieur + sciences de gestion des affaires**  
**Förderung von Unternehmerischen Qualifikationen des FH-Nachwuchses in Ingenieurwissenschaften + Betriebswirtschaftslehre**  
Haute école de gestion Fribourg (Leading House), Haute école d'ingénierie et d'architecture Fribourg

- **In Lehr- und Hochschulentwicklung integrierte Stärkung des doppelten Kompetenzprofils durch gestaltete Zusammenarbeit von wissenschaftlichen Hochschulmitarbeitenden und erfahrenen Praxisagierenden – Augenhöhe**  
Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz
- **Stärkung von Kompetenzen zur Förderung der Gesundheit und Personalentwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an Schnittstellen von Hochschulen und ihren Praxisfeldern**  
OST – Ostschweizer Fachhochschule (Leading House), Pädagogische Hochschule St. Gallen, PHSG
- **Centre de compétences duales HES-SO – CC2**  
Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, HES-SO
- **Erweiterte Kompetenzprofile im Kunstbereich («Kunstkompetenzen P-11»)**  
Hochschule Luzern (Leading House), Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, SUPSI-DFA/ASP, Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, HEMU
- **RENFOR – Ensemble, renforçons et valorisons nos compétences de formatrices et de formateurs d'enseignant.e.s**  
Haute Ecole Pédagogique Vaud (Leading House), Haute Ecole pédagogique du Valais, Haute Ecole pédagogique Fribourg

# Literatur

BFS, Bundesamt für Statistik (2024). Personal von Bildungsinstitutionen: Tertiärstufe – Hochschulen. Download: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personal-bildungsinstitutionen.html> ↗ (Zugriff: 14.02.2025).

Schweizerische Eidgenossenschaft (2016). Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017 – 2020. Download: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2016/576/de> ↗ (Zugriff: 14.02.2025).

Schweizerische Eidgenossenschaft (2020). Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2021–2024. Download <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2020/866/de> ↗ (Zugriff: 14.02.2025).

SBFI, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2017). Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik des Bundes 2017 – 2020. Download: <https://edudoc.ch/record/134612> ↗ (Zugriff: 14.02.2025).

swissuniversities (2016). Ausschreibung Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH- Nachwuchs (projektgebundene Beiträge 2017 – 2020). Download: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Organisation/PgB/P-11/CallP11\\_20160929-de.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Organisation/PgB/P-11/CallP11_20160929-de.pdf) ↗ (Zugriff: 21.03.2025).

# Impressum

## Auftraggeber/Mandant

Begleitgruppe/Groupe d'accompagnement P-11 2021 – 2024

## Projektleiter/Responsable de projet

**Gilles Monney** (Programmkordinator/coordonateur du programme P-11 2021-2024)

## Redaktion/Rédaction

**Christine Böckelmann** (Hochschule Luzern), **Elena Wilhelm** (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften), **Jürg Arpagaus** (Pädagogische Hochschule Bern)

## swissuniversities

Effingerstrasse 15

3001 Bern

[communications@swissuniversities.ch](mailto:communications@swissuniversities.ch) ↗

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

Juni 2025