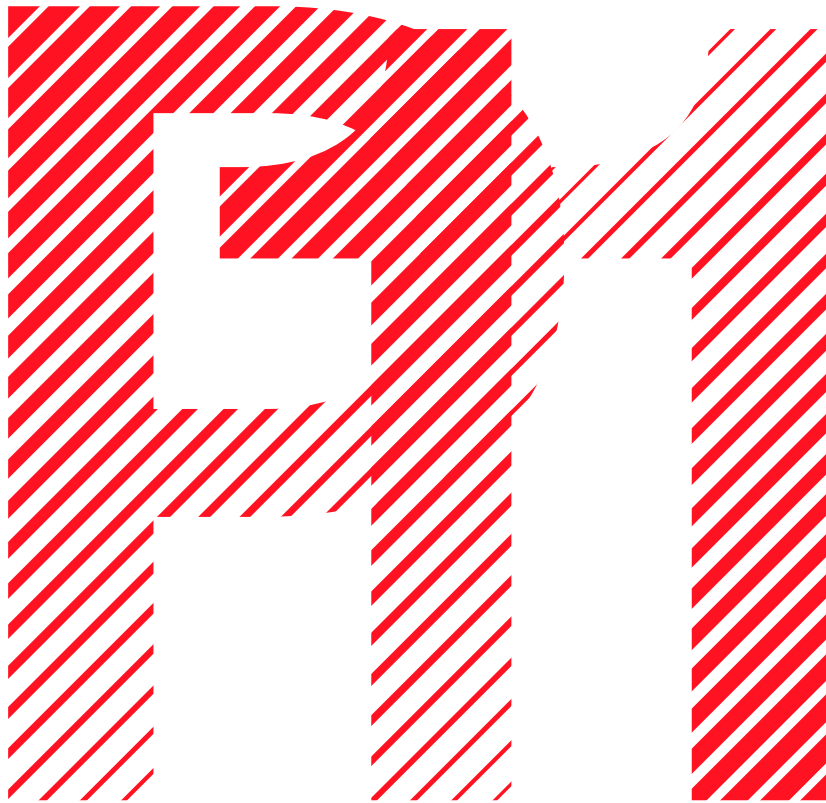


swissuniversities



# Schlussbericht

**P-11**

Zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils  
beim FH- und PH-Nachwuchs  
2021–2024

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



# Inhaltsverzeichnis

## Schlussbericht P-11

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ausgangslage                                                                                                                        | 05 |
| Situation de départ                                                                                                                 | 07 |
| 1. Nachwuchsförderung Dozierende der Qualifizierung von Berufsbildungsverantwortlichen                                              | 09 |
| 2. Stärkung der Wissenschaftsorientierung                                                                                           | 13 |
| 3. EdgeLab                                                                                                                          | 17 |
| 4. Onlinebasierte Selbstlernangebote für Begleitpersonen in der berufspraktischen Ausbildung von angehenden Lehrpersonen            | 21 |
| 5. QUATTRO                                                                                                                          | 25 |
| 6. Incubator for Design Cultures                                                                                                    | 29 |
| 7. Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils                                                                | 33 |
| 8. Développement de qualifications entrepreneuriales de la relève_HES en sciences de l'ingénieur + sciences de gestion des affaires | 38 |
| 9. Augenhöhe                                                                                                                        | 42 |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 10. Stärkung von Kompetenzen                                            | 46 |
| 11. Centre de compétences duales HES-SO – CC <sup>2</sup>               | 50 |
| 12. Erweiterte Kompetenzprofile im Kunstbereich<br>(«Kunstkompetenzen») | 54 |
| 13. RENFOR                                                              | 58 |
| Impressum                                                               | 62 |

# Ausgangslage

Zur Grundkonstitution der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen gehört der Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis. Damit verbunden sind spezifische Kompetenzanforderungen an die Lehrenden und Forschenden. Um diese weiter zu stärken, wurden im Anschluss an die Förderperiode 2017 – 2020 erneut Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils ausgeschrieben. Das Programm für die Periode 2021–2024 sollte die erreichten Fortschritte sichern und durch die Förderung neuer Pilotprogramme die Zielsetzungen der ersten Finanzierungsphase weiterverfolgen.

Das Kernziel des Programms blieb unverändert: die Stärkung des doppelten Kompetenzprofils des wissenschaftlichen Nachwuchses an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Adressiert werden sollten fehlende oder zu wenig aktuelle Kompetenzen in Bezug auf die berufliche Praxis oder das wissenschaftliche Arbeitsfeld sowie die Verknüpfungen zwischen beiden Bereichen. Gleichzeitig galt es, die Ausbildung zukünftiger Führungskräfte mit doppeltem Kompetenzprofil weiterzuentwickeln und das Berufsbild von Professorinnen und Professoren bzw. Lehrpersonen mit Leitungsfunktion zu präzisieren oder neu zu definieren.

Gegenüber der ersten Förderperiode lag ein verstärkter Fokus auf Innovationen sowie auf Chancengerechtigkeit. In Bezug auf Innovationen war es das Ziel, genuin neue Ansatzpunkte zu fördern. In Bezug auf Chancengleichheit sollte die Unterrepräsentation der Frauen in vielen Fachbereichen, sowohl unter den Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden als auch in Führungspositionen besondere Beachtung finden. Dabei sind auch Lösungen zu finden im Hinblick auf Personen mit Betreuungsaufgaben, für welche die Wechsel zwischen Hochschule und Berufspraxis bzw. in umgekehrter Richtung eine besondere Herausforderung darstellen.

Bei der Beurteilung der eingereichten Pilotprogramme war zudem die Nachhaltigkeit ein zentrales Kriterium: Die Hochschulen mussten

aufzeigen, dass sie die im Rahmen des Programms unterstützten Modelle nach Ablauf der Finanzierungsperiode vollständig übernehmen können – gegebenenfalls durch eine Anpassung von institutionellen Strukturen. Die geförderten Pilotprogramme sollen nicht nur individuelle Unterstützung bieten, sondern auch tragfähige Strukturen testen, die die Nachwuchsförderung an Hochschulen und in deren Fachbereichen langfristig prägen. Ein Ziel war ausserdem, die Implementierung der Massnahmen in verschiedenen Fachbereichen und Hochschulen zu fördern. Bereichs- und institutionsübergreifende Pilotprogramme wurden daher besonders begrüsst.

Schliesslich sollte die neue Finanzierungsperiode die Möglichkeit bieten, allgemeine Erkenntnisse aus beiden Förderperioden zu konsolidieren. Diese sind in Form einer übergreifenden Analyse in Teil I der Berichte über die Förderung des doppelten Kompetenzprofils dargestellt. Der Schlussbericht der Periode 2017 – 2020, sowie eine Studie zum Doppelkompetenzprofil bilden die Teile II bzw. IV. Im vorliegenden Teil III werden die dreizehn zwischen 2021 und 2024 geförderten Pilotprogramme dargestellt, wobei sowohl deren wichtigste Errungenschaften als auch ihre Reflexionen über das doppelte Kompetenzprofil hervorgehoben werden.

# Situation de départ

L'identité fondamentale des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques repose sur une forte articulation entre la science et la pratique. Cela implique des exigences spécifiques en termes de compétences pour les enseignant·es ainsi que pour les chercheuses et chercheurs. Afin de renforcer ces compétences, de nouveaux programmes-pilotes visant à renforcer ce double profil ont été lancés à la suite de la période de soutien 2017 – 2020. Le programme pour la période 2021 – 2024 visait à consolider les acquis et à poursuivre les objectifs de la première phase de financement en soutenant de nouveaux programmes-pilotes.

L'objectif principal du programme est resté inchangé : renforcer le double profil de compétences de la relève académique dans les hautes écoles spécialisées et pédagogiques. Il s'agissait de remédier à l'absence ou à l'obsolescence de compétences en lien avec la pratique professionnelle ou avec le champ scientifique, ainsi que d'intensifier les connexions entre ces deux domaines. Par ailleurs, il s'agissait aussi de développer la formation des futurs cadres disposant d'un double profil de compétences, et de préciser ou redéfinir le profil professionnel des professeur·es ou des enseignant·es exerçant des fonctions de direction.

Par rapport à la première période de soutien, l'accent devait être mis plus fortement sur l'innovation et l'égalité des chances. En ce qui concerne l'innovation, l'objectif était de promouvoir des approches véritablement nouvelles. En ce qui concerne l'égalité des chances, une attention particulière devait être portée à la sous-représentation des femmes dans de nombreux domaines, tant parmi les enseignant·es et collaborateur·trices scientifiques que dans les fonctions dirigeantes. Il s'agissait également de répondre à la difficulté que représentent, pour les personnes ayant des responsabilités familiales, les passages entre le milieu académique et la pratique professionnelle – et inversement.

Lors de l'évaluation des programmes-pilotes soumis, la durabilité constituait un critère essentiel : les hautes écoles devaient garantir qu'elles pourraient reprendre entièrement les modèles soutenus à la fin de la période de financement – le cas échéant en adaptant leurs structures institutionnelles. Les programmes-pilotes soutenus devaient non seulement proposer un accompagnement individuel, mais aussi tester des structures pérennes ayant un impact à long terme sur la promotion de la relève dans les hautes écoles et leurs domaines. L'un des objectifs était également d'encourager l'implémentation des mesures dans différents domaines et établissements, les programmes-pilotes en réseau étant particulièrement bienvenus.

Enfin, la nouvelle période de financement devait permettre de consolider les enseignements tirés des deux phases de soutien. Ces enseignements sont présentés sous la forme d'une analyse transversale dans la partie I sur le soutien au double profil de compétences. Le rapport final de la période 2017 – 2020 et une étude sur le double profil de compétences constituent respectivement les parties II et IV. La présente partie III présente les treize programmes-pilotes financés entre 2021 et 2024, en mettant en exergue leurs principales réalisations ainsi que leurs réflexions sur le double profil de compétences.

# 1. Nachwuchsförderung Dozierende der Qualifizierung von Berufsbildungs- verantwortlichen

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Pädagogische Hochschule Luzern, PH Luzern</li><li>– Pädagogische Hochschule St.Gallen, PHSG</li><li>– Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung, EHB</li><li>– Pädagogische Hochschule Zürich, PH Zürich</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Silke Fischer                                                                                                                                                                                                                                                               |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Dozierende an Pädagogischen Hochschulen und der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung, die Berufsbildungsverantwortliche aus- und weiterbilden, haben die besondere Herausforderung, ein «doppeltes Kompetenzprofil» ausweisen zu müssen, um eine qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen in der Berufsbildung sicherstellen zu können. Benötigt werden sowohl Kompetenzen der Bezugsdisziplinen und Praxen des Lehrberufs (u. a. Erziehungswissenschaften, Psychologie) als auch Kompetenzen der Praxen der Ausbildungsberufe (z. B. Elektroinstallateur:in) sowie deren Bezugsdisziplinen (z. B. Physik).

Um die «praktische» Seite (Berufsfeldbezug) sowohl des Lehrberufs an Berufsfachschulen wie auch der Ausbildungsberufe kennen lernen

bzw. vertiefen und reflektieren und in ihren eigenen Unterricht einbeziehen zu können, haben die vier Pädagogischen Hochschulen, welche in der Schweiz Berufsbildungsverantwortliche aus- und weiterbilden, d. h. die PHLU, PHSG, PHZH und EHB, ein Studienprogramm entwickelt und in zwei Pilotdurchführungen erprobt.

Ziel war die Implementierung eines Nachwuchsprogramms mit einem inklusiven Charakter, an dem Personen unterschiedlicher Bildungs- und Berufsbiografien teilnehmen können und diese Diversität als Ressource genutzt wird. Das Qualifizierungsprogramm sollte einen Weg eröffnen, um einen gut qualifizierten Nachwuchs sicherzustellen, der den Anforderungen eines «doppelten Kompetenzprofils» nachkommen und das Professionsfeld weiterentwickeln kann. Ziel war ausserdem, dass ein gemeinsames Verständnis für das doppelte Kompetenzprofil in der Berufsbildung entsteht. Das Qualifizierungsprogramm besteht aus zwei Elementen: Die Teilnehmenden absolvieren zum einen ein Job-Shadowing, welches es ermöglicht, den Arbeitsalltag in einem bestimmten Beruf oder Berufsfeld zu beobachten und neue Erkenntnisse zu generieren. Das Job-Shadowing wird durch eine Person an der eigenen Hochschule begleitet. Zum anderen besteht das Qualifizierungsprogramm aus einem gemeinsamen Rahmenprogramm, welches dem Austausch, der Reflexion sowie Präsentation der Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem individuellen Job-Shadowing dient.

## **Erkenntnisse**

Die Implementierung eines einheitlichen Programms an allen Hochschulen hat sich als nicht praktikabel herausgestellt. Es konnte aber ein Qualifizierungsprogramm für Nachwuchsdozierende zur Erlangung des doppelten Kompetenzprofils an den einzelnen Hochschulen gemäss hochschulspezifischen Gegebenheiten aufgebaut und bekannt gemacht werden (wissenschaftliche Publikation, verschiedene Anlässe). Eine langfristige Wirkung des Pilotprogramms ergibt sich dadurch, dass die Mitarbeitenden ihr doppeltes Kompetenzprofil partiell auf- und ausgebaut und auch generell ein Verständnis für dessen Relevanz entwickelt haben. Das Pilotprogramm hat von den Teilnehmenden sehr gute

Rückmeldungen erhalten. Die Optimierung der eigenen Lehre durch Praxisinput ist bedeutsam in der Berufsbildung. Auf Seiten der Praxispartner:innen hat eine Vernetzung stattgefunden, es wurde über das Programm informiert (Praxispublikation) und der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» wurde implementiert. Ausserdem konnte das Verständnis für Belange der Hochschulen gefördert werden. Das Pilotprogramm hat also bereits einen nachhaltigen Impact erzielt. Die Weiterfinanzierung ist trotz entsprechender Absichtserklärungen noch nicht überall gesichert. Für die Verstetigung der Massnahmen ist jede Hochschule selbst verantwortlich, u. a. weil die Bedingungen sehr unterschiedlich sind, z. B. was die Finanzierung anbelangt (kantonale Mittel vs. Bundesmittel). Grundsätzlich hat jede Hochschule für sich ein Konzept entworfen, um das Programm weiterzuführen. Aufgrund der wegfallenden Finanzierung durch Bundesmittel (Projektgebundene Mittel, PgB) werden allerdings sehr viel weniger Mitarbeitende als bisher am Programm teilnehmen können (ca. 1-2 Mitarbeitende alle 2-3 Jahre). Durch die gemeinsame Abschlussveranstaltung an der PHLU, an welche die Hochschulleitungen aller teilnehmenden Institutionen eingeladen wurden, konnte das Programm in den Fokus gerückt und an den Hochschulen auch auf oberster Führungsebene bekannt gemacht werden – verbunden mit der Hoffnung, dass die Mittel zu der geplanten Verstetigung auch tatsächlich bereitgestellt werden.

Das Pilotprogramm hat deutlich gemacht, dass das Konzept des doppelten Kompetenzprofils den in der Berufsbildung erforderlichen Kompetenzen nicht gerecht wird. Nachwuchsdozierende müssen über die folgenden Kompetenzen verfügen:

- Kenntnisse in einer Bezugsdisziplin, z. B. Wirtschaftswissenschaften,
- Kenntnisse des Berufsfeldbezugs, z. B. das Lehrdiplom einer Berufsfachschule
- Kenntnisse des betrieblichen Umfelds, z. B. Arbeitserfahrung als Wirtschaftsprüfer:in

Da ein doppeltes Kompetenzprofil in der Berufsbildung zu kurz greift, wurde die Bezeichnung «dreifaches Kompetenzprofil» eingeführt.<sup>1</sup> Generell gilt, dass eine langjährige Lehrtätigkeit von Vorteil und das blosse Vorhandensein eines Lehrdiploms nicht ausreichend ist. Der Begriff greift ausserdem zu kurz, weil er ausschliesslich im Schweizer Kontext der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen verwendet wird.

Voraussetzung für die Weiterentwicklung des spezifischen Profils des wissenschaftlichen Personals an den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis ist zum einen die Schaffung entsprechender Doktoratsstellen im Bereich der Berufsbildung. Diese gibt es zurzeit nur in geringer Zahl. Zum anderen müsste auch ein (finanzieller) Anreiz gesetzt werden, um Lehrpersonen für die Hochschule zu gewinnen.

---

<sup>1</sup>Vgl. Caduff, C. & Käslin, F. (2024). Lehrreiche Einblicke in die Wirklichkeit der beruflichen Bildung. **In Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis**, 9(14).

## 2. Stärkung der Wissenschaftsorientierung

Reflexion von Forschung – Analyse von Berufspraxis («Wissenschaftsorientierung PH-FH»)

|                                   |                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Pädagogische Hochschule Luzern, PH Luzern</li><li>– Hochschule Luzern, HSLU</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Dorothee Brovelli                                                                                                                            |

[Website](#) ↗

### Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Die Ergebnisse einer 2018 schweizweit durchgeführten Umfrage bei Dozierenden an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen belegen, dass hinsichtlich des doppelten Kompetenzprofils die Stärkung des wissenschaftlichen Profils ein noch grösseres Desiderat darstellt als die Stärkung des Berufsfeldbezugs. Ausgehend von diesem Befund zielte das Pilotprogramm darauf ab, die Wissenschaftskompetenzen von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden zu fördern, indem Forschungsergebnisse reflektierend mit Fragestellungen der Berufspraxis verbunden und beide Perspektiven für Anwendungssituationen nutzbar gemacht werden. Ziel war die Entwicklung und Erprobung innovativer Gruppenformate, in denen die Reflexion und Aufarbeitung von Forschung, die wissenschaftsgestützte Analyse von Berufspraxis und der Transfer in die Lehre und in weitere Hochschulaktivitäten im Zentrum standen. Durchgeführt wurden zwei Teilprojekte. Das Teilprojekt 1 «Forschung reflektierend nutzbar machen» stellte eine Adaption des Konzepts

von «Clearing House Unterricht» der TU München an die Gegebenheiten an Schweizer Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen dar. Themen- oder Fachgruppen reflektierten aktuelle Forschungsergebnisse aus ihren Fachgebieten im Hinblick auf deren Relevanz für die zukünftigen Berufsfelder der Studierenden und bereiteten die Ergebnisse in geeigneten Formaten auf – als Bezugsrahmen für Forschungs- oder Dienstleistungsprojekte sowie für die Verwendung in Aus- und Weiterbildung. Im Teilprojekt 2 «Videografierte Berufspraxis als Fokus wissenschaftsbasierter Reflexion» wurden gefilmte Situationen aus der Berufspraxis anhand wissenschaftlicher Konzepte analysiert und im Licht von Forschungsergebnissen reflektiert.

Ein wesentliches Merkmal des Pilotprogramms war, dass bei der Förderung von Wissenschaftskompetenz nicht allein auf diejenigen Personen fokussiert wurde, die bereits in der Forschung tätig sind. Weiter ermöglichten es die hochschultypenübergreifende Zusammenarbeit sowie die Beteiligung der sechs Departemente der Hochschule Luzern (Technik & Architektur, Wirtschaft, Informatik, Soziale Arbeit, Design & Kunst, Musik), auf vielfältige Kompetenzen zurückgreifen zu können und durch den regelmässigen Austausch zwischen den Gruppenleitungen voneinander zu profitieren. Schliesslich generierte das Pilotprogramm auch Erkenntnisse zur Übertragbarkeit der erprobten Formate auf andere Hochschulen.

## Erkenntnisse

An den verschiedenen Formaten (insgesamt 28 Vorhaben) zur Reflexion und Aufarbeitung von Forschung und zur wissenschaftsgestützten Analyse von Berufspraxis nahmen zahlreiche Personen teil. Entsprechend ist davon auszugehen, dass das Pilotprogramm massgeblich zur Entwicklung von Kompetenzen beitrug. Die Sichtbarkeit der Formate wurde durch die hochschulübergreifende [Programmwebseite](#)  gut unterstützt. Aus Sicht der Teilnehmenden trug die Möglichkeit der vertieften Auseinandersetzung mit Themen oder methodischen Verfahren sowie mit dem hochschuldidaktischen Umfeld zum Kompetenzaufbau im Bereich der Wissenschaftsorientierung bei. Sie stärkte ausserdem die Verbindung

zwischen Wissenschaftlichkeit und Berufsfeldbezug– und ermöglichte damit die Arbeit an Qualität und Innovation.

Die Bedeutung der Wissenschaftsorientierung wurde an den Hochschulen gestärkt (teilweise mit expliziterer Berücksichtigung im Qualitätsmanagement) und erhielt für die Mitarbeitenden und Praxispartner:innen einen höheren Stellenwert. Ausserdem wurden in den 28 Vorhaben vielfältige Produkte erstellt wie z. B. Literaturreviews, Videos oder Unterrichtsmaterialien, teils mit neuen Formen des Wissenstransfers (z. B. Podcast P-11) und der Dokumentation der Reflexion in den Gruppen. Diese Materialien wurden so konzipiert, dass sie auch für andere Teams nutzbar sind. Zentral sind zudem die wissenschaftlichen Netzwerke, die teilweise hochschultypenübergreifend bzw. disziplinenübergreifend aufgebaut wurden. Dabei wurde deutlich, dass eine kontinuierliche Teilnahme und Auseinandersetzung mit dem Thema der Wissenschaftsorientierung von den strukturellen Vorgaben der jeweiligen Hochschulen abhängen. Von Vorteil ist z. B., wenn die Mitarbeit über das individuelle Kontingent für Weiterbildungen abgerechnet werden kann. Die Wissenszirkulation mit dem Berufsfeld war in einigen der Vorhaben prominent und deren Stärkung ist ein weiteres Ergebnis des Pilotprogramms. Deutlich wurde dabei, dass die Wissenszirkulation auch gegen innen noch weiter ausbaubar ist.

Im Rahmen des Pilotprogramms wurden mehrere Massnahmen entwickelt, die unterschiedlich und mit unterschiedlichem Aufwand verstetigt werden können. V. a. bei ambitionierten Zielen (bspw. die Ausschreibung einer Professur in Musiker:innen-Gesundheit) war entscheidend, dass sich die Vorhaben im Einklang mit der Strategie des Departments bzw. der Hochschule entwickelten. Bei weiteren Ergebnissen (z. B. neue interne oder externe Weiterbildungen) war vom Anfang an eine Übernahme in den Regelbetrieb vorgesehen, v. a. bei internen Formaten ist es aber entscheidend, dass den Mitarbeitenden die Teilnahme durch genügend zeitliche Ressourcen ermöglicht wird. Schliesslich sind die erstellten Produkte und Materialien für die Weiternutzung und Entwicklung verfügbar. In diesem Fall ist zentral, dass diese unkompliziert gefunden und gebraucht werden können, so spielt eine klare Kommunikation auch nach Ende des Pilotprogramms eine wesentliche Rolle. Nicht zu

unterschätzen ist auch die anhaltende Bedeutung der aufgebauten Netzwerke, die weiterhin genutzt werden und in denen teilweise bereits Folgeprojekte entstanden sind.

Eine explizite Auseinandersetzung mit dem Konzept des doppelten Kompetenzprofils fand in den Vorhaben nicht statt. Einzelne Diskussionen in Gruppen am Schlussanlass zeigten aber unterschiedliche Perspektiven auf den Begriff, v. a. bezüglich der Frage nach einem dreifachen Kompetenzprofil Wissenschaft, Berufsfeld, Lehre. Vom wissenschaftlichen Personal einer Hochschule ist nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre, in Aus- und Weiterbildung eine starke Orientierung an wissenschaftlichen, evidenzorientierten Erkenntnissen zu erwarten. In geeigneten hochschuldidaktischen Settings sind diese mit Herausforderungen und Problemfeldern aus der Berufspraxis zu konfrontieren. Den Mehrwert einer evidenzorientierten Perspektive auf Berufspraxis – auch für zukünftige, bisher noch nicht aktuelle Problemstellungen – deutlich zu machen, ist eine hohe Anforderung an das wissenschaftliche Personal. Es bleibt weiter zu diskutieren, ob die «Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis» das spezifische Profil des wissenschaftlichen Personals der beiden Hochschultypen ausmacht. Angesichts der Mehrheit der Studierenden der beiden Hochschulen, die i. d. R. einen starken Praxisbezug einfordern, ist es möglicherweise gerade die Wissenschaftsorientierung des Personals, verbunden mit einer entsprechenden hochschuldidaktischen Expertise, der es gelingt, Fragen aus und für die Berufspraxis mit Studienergebnissen sowie wissenschafts- und forschungsbasierten Modellen zu konfrontieren, um reflektierte berufspraktische Handlungskompetenzen aufzubauen.

# 3. EdgeLab

Professionelle Entwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an Systemschnittstellen der Hochschulen und ihrer Praxisfelder

|                                   |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Pädagogische Hochschule Zürich, PH Zürich</li><li>– Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, ZHAW</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Jeannette Wick                                                                                                                                                              |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Praxisausbildung ist ein integraler Bestandteil der Studiengänge für Lehr- und Gesundheitsberufe und nimmt einen hohen Stellenwert ein. Entsprechend ist diesbezüglich bereits hohe Expertise vorhanden. Bisher wurde jedoch noch kaum zwischen diesen beiden Professionsdomänen interagiert, und potenzielle Synergien blieben ungenutzt. Vor diesem Hintergrund entwickelten die Partnerinstitutionen (PHZH, ZHAW Department Gesundheit) gemeinsam ein Programm zur Weiterbildung von Ausbilder:innen, die an der Schnittstelle zwischen der jeweiligen Hochschule und ihren Berufsfeldern in der Berufspraxis tätig sind (u. a. Praxislehrpersonen, Praxisausbildende, Mentor:innen). Handlungsleitend war das Konzept einer gleichberechtigten transdisziplinären Zusammenarbeit der hochschul- und praxissituierten Akteur:innen in

einem sogenannten EdgeLab.<sup>1</sup> Als EdgeLab wird eine transdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe mit Vertreter:innen aus den beiden Hochschulen und den jeweiligen Praxisfeldern bezeichnet. Im EdgeLab wurden drei Teilprojekte entwickelt und umgesetzt, die gleichzeitig die wichtigsten Ziele des Pilotprogramms darstellten:

1. Erarbeitung einer Didaktik für die praxissituierte Ausbildung mit Fokus auf die professionelle Bewältigung komplexer beruflicher Anforderungssituationen in Lehr- und Gesundheitsberufen,
2. darauf basierende Entwicklung und Durchführung eines Weiterbildungsmoduls für in der Berufspraxis tätige Ausbilder:innen,
3. Entwicklung eines Anrechnungsverfahrens für das Weiterbildungsmodul, um Übergänge zwischen beruflichen und akademischen Laufbahnmodellen zu gewährleisten.

Durch die transdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Vertreter:innen aus Hochschule und Berufsfeld wurden neue Perspektiven sowie intensive Prozesse des Netzwerklernens<sup>2</sup> und der Innovation eröffnet.

Das Programm bildete den konzeptionellen Rahmen, um die systematische Verbindung von Laufbahnen in Praxis und Wissenschaft, Übergänge zwischen den beiden Systemen sowie den doppelten Kompetenzerwerb zu fördern. Die erreichten Projektzielen trugen in ausgewählten Bereichen (Pflege und Hebamme) zur Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen praxissituierter und akademischer Laufbahn bei;

---

<sup>1</sup>Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). **The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies**. London: Sage.

<sup>2</sup>Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human relations**, 55(4), 427-454; Kolleck, N. (2014). Qualität, Netzwerke und Vertrauen–Der Einsatz von Sozialen Netzwerkanalysen in Qualitätsentwicklungsprozessen. **Zeitschrift für Erziehungswissenschaft**, 17(6), 159-177.

zudem wurden neue Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende von Hochschulen sowie Praxisauszubildende der beteiligten Berufsdomänen geschaffen. Das Programm sowie die Modelle und Massnahmen waren Gegenstand von Begleitforschung und wurden so dokumentiert und disseminiert, dass sie nach Ende des Pilotprogramms auch von anderen Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen genutzt werden können.

## Erkenntnisse

Durchgeführt wurden insgesamt 14 transdisziplinäre EdgeLab-Workshops mit 17 Vertreter:innen aus den beiden Hochschulen und aus den jeweiligen Praxisfeldern (Praxislehrpersonen / Berufsbildner:innen Gesundheit) sowie mehrere Austauschtreffen mit einer Resonanzgruppe. Dadurch konnte ein innovatives Programm zur Weiterbildung von Auszubildner:innen entwickelt werden, die an der Schnittstelle zwischen der jeweiligen Hochschule und ihren Berufsfeldern in der Berufspraxis tätig sind. Das geplante Weiterbildungsmodul wurde durchgeführt, evaluiert und im Weiterbildungsportfolio der jeweiligen Institutionen verankert. Es zeigte sich, dass die institutionelle Verankerung einer transdisziplinären Weiterbildung (ausserhalb des Pilotprogramms) in zwei unterschiedlichen Institutionen auf organisatorisch-administrativer Ebene eine grosse Herausforderung darstellt (institutionell unterschiedliche Preisvorgaben und Dozierendenlöhne, Ausarbeitung des erforderlichen Kooperationsvertrages, Zusammensetzung möglicher Teilnehmenden aus unterschiedlichen Berufsfeldern etc.).

An der ZHAW konnte ein Verfahren entwickelt werden, das die pauschale Anrechnung der im Weiterbildungsmodul erworbenen 5 ECTS Punkte an einen MSc Pflege und Hebamme erlaubt. An der PHZH können die erworbenen Punkte u. a. an den CAS Beraten im Bildungsbereich angerechnet werden. Eine Anrechnung der ECTS Punkte an universitäre Masterstudiengänge im Bereich Erziehungswissenschaften ist hingegen nicht gelungen. Dies dürfte u. a. damit zusammenhängen, dass die Schnittstelle zu den praxisorientierteren Studiengängen der Pädagogischen Hochschulen in der Konzipierung von universitären Studiengängen nicht mitgedacht wurde. Durch die Orientierung des neuen

Weiterbildungsmoduls an nationalen/internationalen Deskriptoren von Masterstudiengängen (MSc) wurde die Vergleichbarkeit des Niveaus und damit eine grundsätzliche die Anrechenbarkeit aber sichergestellt. Weitere Ergebnisse des Pilotprogramms sind zudem die Durchführung einer Fachtagung sowie das Verfassen mehrerer Publikationen<sup>3</sup> und diverser Poster, Informationsveranstaltungen und Präsentationen.

Damit wissenschaftliches Personal das spezifische Profil von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis ausgestalten und weiterentwickeln kann, werden die Bereitschaft und die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen, kritische Reflexionsfähigkeit und eine langjährige Ausbildung an Hochschule und Praxis vorausgesetzt. Karrierewege an Hochschulen und in der Praxis setzen diese Kompetenzen voraus (z. B. 5 Jahre einschlägige Berufspraxis als Voraussetzung für eine Professur, Masterabschluss für die Übernahme einer Leitungsfunktion im Berufsfeld). Die Verzahnung der an Hochschulen und in der beruflichen Praxis erworbenen Kompetenzen nach einem Bachelor-Abschluss vollzieht sich jedoch noch wenig systematisch und bleibt ausbaufähig. Dies betrifft insbesondere die Gleichwertigkeit und Anerkennung von reflektierten Lernerfahrungen aus der Praxis sowie die systematische Durchlässigkeit zwischen Berufsfeldern, Hochschulen und universitären Hochschulen.

---

<sup>3</sup>Kreis, A., Zsindely, P., Pirovino, L., Wick, J., Braun, A., Lutz, N., & Pehlke-Milde, J. (2024). Transdisziplinäre Entwicklung einer Fortbildung für Praxisausbildner:innen im EdgeLab. **Zeitschrift für Hochschulentwicklung**, 19(2), 111–133. <https://doi.org/10.21240/zfhe/19-2/06>; ↗ Pirovino, L., Lutz, N., Braun, A., Zsindely, P., Wick, J., Pehlke-Milde, J. und Kreis, A. (2024). Didaktisches Modell EdgeLab: Lernen in und aus komplexen Anforderungssituationen. **Die Hochschullehre**, 10(41), 512–526. [DOI: 10.3278/HSL2441W](https://doi.org/10.3278/HSL2441W); ↗ Zsindely, P., Pehlke-Milde, J., Braun, A., Lutz, N. Pirovino, L., und Wick, J. (2025). **Laufbahnen von Berufsbildner:innen: Brücken zwischen Praxis und Theorie**. Obstetrica.

# 4. 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

|                                   |                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Pädagogische Hochschule FHNW</li><li>– Pädagogische Hochschule St.Gallen, PHSG</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Corinne Wyss, Samuel Krattenmacher, Thomas Rey                                                                                                  |

[Website](#) 

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Das Pilotprogramm beinhaltete die Erstellung und Evaluation innovativer Online-Selbstlernangebote für Praxislehrpersonen, um deren Wissenschaftsbezug zu stärken und die Qualität der berufspraktischen Ausbildung nachhaltig zu fördern. Es baute auf den Vorarbeiten des in

der ersten Finanzierungsperiode geförderten Pilotprogramms «Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden. Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen» auf und entstand in Zusammenarbeit der beiden Pädagogischen Hochschulen FHNW und St. Gallen. Ziel des Pilotprogramms war es, den fehlenden, geringen oder zu erneuernden Wissenschaftsbezug von Praxislehrpersonen an Partnerschulen in den Bereichen Erziehungswissenschaft, Fachdidaktik und Coaching/Mentoring gezielt zu fördern und zu entwickeln. Dazu wurde ein innovativer Ansatz der Wissensvermittlung verfolgt: Die Inhalte wurden als Selbstlernangebote auf einer Online-Plattform konzipiert, auf der Basis einer Zusammenarbeit von PH-Dozierenden (bspw. Dozierende der Fachdidaktik) und Praxisdozierenden die damit gleichzeitig ihren eigenen Praxisbezug bzw. Wissenschaftsbezug erneuern und stärken konnten. Da onlinebasierte Weiterbildungen in der Regel parallel zum Schulalltag stattfinden und zeit- und ortsunabhängig nutzbar sind, bieten sie eine sehr viel höhere Flexibilisierung als Präsenzveranstaltungen. Sie sollen bisherige Qualifizierungsmassnahmen und Weiterbildungen nicht ersetzen, diese jedoch sinnvoll ergänzen. Durch die Nutzung der Selbstlernangebote kann der Wissenschaftsbezug der Teilnehmenden gestärkt und die berufspraktische Ausbildung von Lehrpersonen damit nachhaltig verbessert werden.

Im Rahmen des Pilotprogramms wurden 30 innovative und praxisnahe Online-Selbstlernangebote für die Weiterbildung von (Praxis-)Lehrpersonen entwickelt.

## **Erkenntnisse**

Das Pilotprogramm hat auf mehreren Ebenen einen Impact erzielt und nachhaltige Wirkungen entfaltet: Der Austausch zwischen Akteur:innen der Hochschule und dem Praxisfeld wurde intensiv gefördert, was zu einem stärkeren Wissenstransfer und einem wertvollen Dialog auf Augenhöhe zwischen den Beteiligten führte und zur nachhaltigen Vertiefung der Beziehungen beitrug. Insbesondere Praxisdozierende profitierten von der Zusammenarbeit, indem sie nicht nur ihr fachliches Wissen erweiterten, sondern auch Einblicke in didaktische und methodische Ansätze der

Hochschule erhielten. Für PH-Dozierende ergaben sich neue Perspektiven und praxisnahe Impulse für ihre Tätigkeit.

Das Pilotprogramm schuf für Praxislehrpersonen sowie weitere interessierte Lehrpersonen einen niederschweligen Zugang zu Weiterbildungsangeboten. Die entwickelten Selbstlernangebote werden auf einer neu erstellten **Online-Plattform** zur Verfügung gestellt. Sie ermöglichen eine flexible und ortsunabhängige Weiterbildung und stellen eine langfristige Ressource für die gesamte Zielgruppe dar, was zu einer nachhaltigen Weiterentwicklung der individuellen Wissensbestände und einer Qualitätssteigerung in der Lehrpersonenbildung beiträgt. Um die Attraktivität der Plattform nachhaltig zu gewährleisten, ist ihr kontinuierlicher Ausbau wichtig. Andere Hochschulen und Bildungsinstitutionen haben bereits Interesse bekundet, sich daran zu beteiligen. Inwiefern ein Ausbau der Online-Selbstlernangebote möglich ist, muss noch abgeklärt werden, da ein weiterer Ausbau der finanziellen Ressourcen nötig wäre.

Zur Auswertung des Pilotprogramms wurden zwei begleitende Analysen realisiert. Mit den Tandems, die die Online-Selbstlernangebote entwickelten, wurden nach der Erstellung Leitfadeninterviews geführt. Diese ergaben, dass die PH-Dozierenden und Praxisdozierenden die Zusammenarbeit bei der Konzeption und Erstellung der Selbstlernangebote insgesamt als sehr positiv einschätzten. Ausserdem wurden in einer breitflächig angelegten quantitativen Erhebung Erkenntnisse dazu gewonnen, wie Praxislehrpersonen den Nutzen von Online-Selbstlernangeboten beurteilen, und welchen Einfluss ihre individuellen Voraussetzungen dabei haben. Die bisherigen Ergebnisse zeigen u. a., dass sich die Teilnehmenden mehrheitlich auf die Arbeit mit den Online-Selbstlernangeboten freuten und die Weiterbildung auch im Nachhinein als positiv einschätzten. Die Auswertung ist noch nicht abgeschlossen.

Das Pilotprogramm hat gezeigt, dass die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen mit ihrem spezifischen Profil an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis Mitarbeitende mit einer grundlegenden Offenheit für unterschiedliche Perspektiven und Arbeitsmethoden benötigen. Das wissenschaftliche Personal muss bereit sein, sowohl akademische als auch praxisorientierte Ansätze zu verstehen und zu integrieren.

Ein kontinuierlicher Dialog mit Praktiker:innen ist unerlässlich. Ohne angemessene zeitliche Ressourcen hierfür besteht die Gefahr, dass die Reflexion und Entwicklung neuer Ansätze zu kurz kommen. Durch regelmäßige Zusammenarbeit, gemeinsame Projekte und Wissensaustausch können aktuelle Herausforderungen und Bedürfnisse der Praxis in die Forschung und Lehre einfließen, was die Relevanz und Anwendbarkeit der wissenschaftlichen Arbeit stärkt. Eine respektvolle und gleichberechtigte Zusammenarbeit und eine gute Kommunikationsfähigkeit sind dabei entscheidend.

Der Anspruch an Kompetenzen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis kann als Belastung erlebt werden. Die Arbeit in Tandems aus Theorie und Praxis kann hier eine Alternative bieten, wie auch die mehrheitlich positiven Rückmeldungen in der qualitativen Untersuchung zeigen. Die PH- und Praxisdozierenden konnten aus mehrfacher Hinsicht von ihrer Zusammenarbeit profitieren: synergetisch (z. B. Kontakte knüpfen; Einblick in einen anderen Bereich) und beruflich (z. B. Reputationsförderung; Aneignung von Wissen und Materialien für Schule bzw. Lehre), aber auch persönlich (z. B. Horizonterweiterung; Selbstreflexion), inhaltlich (z. B. Schärfung und Strukturierung der eigenen Inhalte und Materialien; Einblick in ein neues Themengebiet) und technisch/methodisch (z. B. Kennenlernen und Anwendung neuer Online-Tools und mediendidaktischer Tools). Insbesondere die Verknüpfung von Theorie und Praxis wurde aus Sicht der Tandemmitglieder als äusserst gewinnbringend für ihr entwickeltes Online-Selbstlernangebot betrachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass ko-konstruktive Angebotsentwicklung nicht nur das institutionsübergreifende Lernen fördert, sondern auch wissenschaftliche Erkenntnisse mit aktuellen praktischen Entwicklungen verbindet.

# 5. QUATTRO

Austausch-Pilotprogramm: 4-Akteuren-Netzwerk für die Verknüpfung von Schulpraxis und Theorie im Bereich des Fremdsprachenunterrichts und der Mehrsprachigkeitsdidaktik

|                                   |                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Pädagogische Hochschule Graubünden, PHGR</li><li>– Pädagogische Hochschule St.Gallen, PHSG</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Vincenzo Todisco                                                                                                                                            |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Im Pilotprogramm QUATTRO kooperierten Lehrpersonen, Forschende, Studierende und Dozierende im Bereich des Fremdsprachenunterrichts und der Mehrsprachigkeit miteinander. Zu relevanten Themenfeldern wurden Materialien kollaborativ entwickelt, deren Einsatz beforscht und die Einsichten zu Gunsten der Lehrer:innenbildung festgehalten. Dabei wurde an GRUPIT angeknüpft, ein Projekt der PH Graubünden zur Förderung des Italienischunterrichts. Weiter wurden Synergien geschaffen mit Projekten der PH St.Gallen, welche auf die professionellen Kompetenzen für eine sprachensible Förderung der Mehrsprachigkeit fokussieren. Das Pilotprogramm QUATTRO verfolgte drei zentrale Ziele: Erstens sollte das doppelte Kompetenzprofil der vier involvierten Personengruppen (Lehrpersonen, Dozierende, Forschende und Studierende) gestärkt werden, besonders durch die Förderung des Berufsfeldbezugs bei den Dozierenden. Zweitens sollten Berufspraxis,

Forschung und Lehre in der Fremdsprachendidaktik sowie in der Didaktik der Mehrsprachigkeit enger miteinander verbunden werden. Drittens ging es um die Entwicklung und Erprobung von Kooperationsmodellen zwischen Primarschule und Pädagogischer Hochschule sowie um die Erstellung von Materialien und Instrumenten zur nachhaltigen Förderung der Fachdidaktik Fremdsprachen und der Mehrsprachigkeitsdidaktik.

## Erkenntnisse

Das Pilotprogramm QUATTRO hat eine nachhaltige Wirkung auf verschiedene Bereiche. In den beiden Pädagogischen Hochschulen führte es zur Neugestaltung von Modulen in der Fremdsprachendidaktik und Mehrsprachigkeitsdidaktik, und damit zu einer Weiterentwicklung des Unterrichts. Der Praxisnutzen von Forschung und Lehre wurde gesteigert, und ein stabiles Netzwerk zwischen Lehrpersonen, Dozierenden, Forschenden und Studierenden in den Kantonen Graubünden und St. Gallen wurde aufgebaut. Es entstanden didaktische Materialien, Publikationen<sup>1</sup> und ein Dokumentarfilm.

Von der gemeinsamen Entwicklung von Unterrichtsmaterialien haben alle Beteiligten profitiert: Lehrpersonen und Studierende konnten ihre Praxiserfahrung einbringen und vertieften ihr theoretisches Verständnis. Die Anbindung der Lehrpersonen an die Pädagogischen Hochschulen wurde gefestigt, und sie reflektierten ihr eigenes Unterrichtshandeln bewusster. Die Teilnahme an wissenschaftlichen Kongressen und die damit verbundene Auseinandersetzung mit aktueller Theorie trugen zur Professionalisierung bei. Darüber hinaus konnten Lehrpersonen für Aufgaben in der Hochschullehre sowie in der Forschung gewonnen werden. Das Pilotprogramm hat den Entwicklungskreislauf zwischen Schule und Hochschule gefördert, indem Unterrichtskonzepte und Modelle an den Schulen ausprobiert, in der Folge an der PH reflektiert und optimiert

---

<sup>1</sup>Zum Beispiel Lukas Bleichenbacher, Andreas Imhof, Vincenzo Todisco (Hrsg.), **Das doppelte Kompetenzprofil als Kooperationsmodell: Formen der Zusammenarbeit zwischen Lehrer:innenbildung und Schulpraxis**, Bern: hep Verlag, 2025

und anschliessend in den Schulen wieder umgesetzt wurden. Zahlreiche Rückmeldungen zeigen, dass die entwickelten Methoden und Materialien grundsätzlich attraktiv sind und gerne genutzt werden, sofern der Aufwand nicht zu hoch ist. Entsprechend hatte das Programm auch einen Einfluss auf die Schulentwicklung auf Primarstufe: Die Qualität des Fremdsprachenunterrichts stieg, und das Interesse an der Mehrsprachigkeitsdidaktik nahm an den Partnerschulen zu. Auf der anderen Seite gewannen Forschende neue Forschungserfahrungen und verbesserten ihren Zugang zum Feld, wodurch auch die Praxisrelevanz der Forschung gestärkt werden kann. Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die Wahrnehmung der Studierenden: Lehrinhalte finden mehr Akzeptanz, wenn sie auf glaubhafter Praxiserfahrung basieren. Allerdings ist damit das Risiko verbunden, dass die Praxis in der Hochschule zu sehr dominiert (Rezeptwissen statt kritischer Auseinandersetzung). Daher ist eine wissenschaftliche Grundhaltung auch bei praxisorientierten Dozierenden wichtig.

Auch auf struktureller Ebene brachte das Pilotprogramm bedeutende Ergebnisse hervor, insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen Dozierenden und Lehrpersonen. Es wurden Kooperationen in Lehre, Forschung und Entwicklung aufgebaut, was zum Austausch und zur Weiterentwicklung in der Fremd- und Mehrsprachendidaktik beiträgt. QUATRO wurde zwar nicht direkt in den Regelbetrieb integriert, lebt aber in anderer Form weiter: durch den Einbezug von Lehrpersonen in bedeutende Forschungsprojekte im Rahmen der Fachdidaktik und punktuell in der Hochschullehre an der PH Graubünden und ein aktives Netzwerk zur Fremdsprachendidaktik an der PH St.Gallen. Die Chancen, dass auch die entwickelten Massnahmen an der PH St.Gallen nachhaltig verankert werden, scheinen derzeit gut. Es besteht weitgehender Konsens über sinnvolle nächste Schritte. Notwendig wären jedoch ausreichende finanzielle Ressourcen. An der PH Graubünden ist eine Verstetigung nur punktuell möglich, da keine Rolle für Praxisdozierende vorgesehen ist. Karrierewege folgen weiterhin «traditionellen» Mustern, und die Funktion einer «Praxisdozentur» ist kaum etabliert. Umgesetzt wird hingegen der Einbezug von Lehrpersonen in Forschungsprojekte und deren sporadischer Einsatz im Unterricht der Fachdidaktik Italienisch.

Das Konzept des «doppelten Kompetenzprofils» ist einerseits hilfreich und sinnvoll, da es die zwei Hauptaspekte Theorie und Praxis betont. Andererseits greift der Begriff «doppelt» eher zu kurz, da die Kompetenzprofile des wissenschaftlichen Personals mehrschichtig sind und sich schlecht auf nur zwei Bereiche reduzieren lassen. Die Verbindung theoretischen Wissens mit der Praxis ist ein anspruchsvolles Ziel, da Dozierende in beiden Welten – der Schule und der Wissenschaft – zu Hause sein müssten. Daher ist das doppelte Kompetenzprofil eher eine Verbundaufgabe, die von einem Team und nicht von einer einzelnen Person erfüllt werden kann – eine Alternative zum oft bemühten Bild der «eierlegenden Wollmilchsau».

Die personellen Voraussetzungen für die Profilierung des wissenschaftlichen Personals an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis sind vielfältig. Entscheidend sind ausreichende finanzielle und ideelle Ressourcen, um Tätigkeiten sowohl in Lehre, Forschung, Entwicklung und berufspraktische Ausbildung zu ermöglichen. Bereits in der Grundausbildung sollte das doppelte Kompetenzprofil gefördert werden, indem Theorie, Fachdidaktik, Berufspraxis und wissenschaftliches Schreiben integriert werden. Praxisdozierende sollten gezielt in den Hochschulalltag eingebunden werden. Kooperationen mit den Schulen sollten nicht nur auf die berufspraktische Ausbildung beschränkt sein, sondern auch in der Lehre und Forschung ermöglicht werden. Darüber hinaus ist eine systematischere Strategie zur Entwicklung und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses notwendig, was eine langfristige Personalstrategie erfordert, die auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der Hochschulen ausgerichtet ist.

# 6. Incubator for Design Cultures

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW</li><li>– Hochschule für Wirtschaft FHNW</li><li>– Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW</li><li>– Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW sowie weitere Hochschulen der FHNW</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Michael Renner                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Das Pilotprogramm «Incubator for Design Cultures» der Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW richtete sich an Mitarbeitende der gesamten FHNW. Es förderte Mitarbeitende aller Disziplinen, die sich in ihrer Arbeit mit Gestaltung, Design und Kreation auseinandersetzen und dies vertiefen wollten. Der Incubator ermöglichte den interdisziplinären Austausch und das spartenübergreifende Zusammenarbeiten unter dem Aspekt der Kreativität und Innovation. Er knüpfte an frühere Initiativen an, die an der Schnittstelle von Unternehmertum, Gesellschaft, Ökologie und Design angesiedelt waren und der Förderung des akademischen Nachwuchses im Design dienten. Der Incubator umfasste ein zweijähriges Weiterbildungsprogramm für den Mittelbau, das von der Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW initiiert und kuratiert wurde – in Kooperation mit weiteren Hochschulen der FHNW sowie Firmen aus der Privatwirtschaft. Es adressierte vier Bereiche: Critical Practice, Unternehmertum, angewandte Forschung und Entwicklung sowie Vermittlung und Kommunikation. Diversität und Chancengleichheit wurde als durchgängige Querschnittsthematik in allen Bereichen behandelt. Der Incubator for Design Cultures verfolgte drei Ziele:

Erstens ging es um die Verbindung von akademischer und praktischer Qualifikation der Teilnehmenden und das nachhaltige Übertragen dieser Kompetenzen auf die individuellen Tätigkeiten in der jeweiligen Hochschule. Zweitens sollte die interdisziplinäre Kompetenz gestärkt und das Bewusstsein für Diversität geschärft werden. Das dritte Ziel war die Förderung des Verständnisses für Designprozesse als gestaltende Prozesse unserer Welt, in denen sich die Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis exemplarisch zeigt. Die Gruppe war so zusammengesetzt, dass der Austausch (Peer to Peer) dazu beitrug, Design Cultures aus wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, ökologischen und kulturellen Gesichtspunkten zu erproben.

## Erkenntnisse

Das Pilotprogramm hat auf drei Ebenen nachhaltige Wirkungen erzielt: innerhalb der Hochschule, für die Mitarbeitenden sowie für die Praxispartner:innen. Es hat dazu geführt, dass innovative Vorhaben über Institutsgrenzen hinweg sowie hochschulübergreifend innerhalb der FHNW initiiert und erfolgreich umgesetzt werden konnten. Das Kooperationsprojekt «Mobile Barock-Bühne» zeigt exemplarisch eine FHNW-interne Zusammenarbeit auf: Das Team bestand aus Fachpersonen und Studierenden der Schola Cantorum Basiliensis, des Studiengangs Innenarchitektur und Szenografie der HGK und freiberuflichen Expert:innen. Es entstand ein mobiles Bühnenbild für Aufführungen des historischen Musiktheaters, welches ermöglicht, die historische Aufführungspraxis auch in der räumlichen Situation möglichst authentisch zu erproben.

Gleichzeitig wurde eine nachhaltige Vernetzung zwischen Mitarbeitenden, Instituten, Hochschulen und Praxispartner:innen etabliert. Die Mitarbeitenden konnten so ihre Kompetenzen in den Bereichen Kritische Designpraxis, Entrepreneurship, Forschung, Designvermittlung und Kommunikation erweitern. Diese nachhaltige Vernetzung wird beispielhaft sichtbar durch die Kollaboration von zwei Mitarbeitenden der FHNW. Sie hatten sich in ihren Projekten auf unterschiedlichen Ebenen mit einem zeitgemässen und zukunftsgerichteten, digitalen Kommunikationskonzept für ihre jeweilige Teilschule beschäftigt und damit eine standortübergreifende Projekteingabe bei der Stiftung FHNW vorgenommen.

Weiter trug das Pilotprogramm zur Motivation, Förderung und zum Empowerment der Teilnehmenden bei und eröffnete ihnen neue Perspektiven. Ein Beispiel dafür ist das Projekt «Skyfarm», ein spekulatives Simulationsspiel auf Basis von Permakultur und regenerativer Landwirtschaft, das eine Teilnehmerin des Incubators entwickelte. Damit wurde sie in das Mentoringprogramm zur Förderung der Chancengleichheit in der Game-Industrie «She Got Game» der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia aufgenommen.

Zudem wurde die Vernetzung innerhalb der Hochschule sowie mit externen Institutionen und Fachpersonen gestärkt. Insbesondere die Möglichkeit für Austausch und Vertiefung führte zu wertvollen Synergien und ebnete den Weg für neue Kollaborationen. Ein Projekt an der Schnittstelle von Life Sciences und Design untersuchte im Rahmen einer Zusammenarbeit der Hochschule für Life Science FHNW und dem Universitätsspital Basel die Optimierung von Osteosyntheseplatten im Zusammenhang mit Kieferfrakturen. Ein bedeutender Fortschritt ist in diesem Bereich der Unfallchirurgie die Entwicklung patientenspezifischer Implantate mit den Möglichkeiten von 3D-Druckverfahren.

Durch das Pilotprogramm wurde ein Rahmen geschaffen, in dem die Teilnehmenden ihre Ideen entwickeln konnten – sei es für die Umsetzung in der Privatwirtschaft oder im akademischen Kontext. Sie konnten sich in neuen interdisziplinären Forschungsfeldern qualifizieren und deren Inhalte erfolgreich vermitteln. Zudem wurden zentrale Ergebnisse in Form neuer Lehrinhalte und Methoden erschlossen, während die Vertiefung spezifischer Themenfelder im Rahmen eines grösseren Qualifikationsprojekts gefördert wurde. Dies führte zur Erarbeitung und Realisation von Ausstellungen, zu erfolgreichen Einreichungen von Förderanträgen, zur Lancierung von Produkten, zum Aufbau von Vernetzungsplattformen sowie zur Entwicklung von Best Practice Guidelines. Für die Teilnehmenden eröffneten sich weitere individuelle Karriereschritte innerhalb oder ausserhalb des akademischen Kontexts.

Die Verstetigung des Pilotprogramms soll durch den geplanten Aufbau eines CAS zur Weiterbildung von Mitarbeitenden an Fachhochschulen unter dem Arbeitstitel «Creative Literacy» erfolgen, in den die gewonnenen

Erfahrungen einfließen. Da Weiterbildungsangebote kostendeckend angeboten werden müssen, hängt die Durchführung direkt von der Nachfrage ab: Es werden zehn Teilnehmende benötigt, die sich für das CAS anmelden.

Im Pilotprogramm «Incubator for Design Cultures» wurde das Konzept des doppelten Kompetenzprofils immer wieder thematisiert, da Teilnehmende aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und Praxen teilgenommen haben. Daraus ergab sich auch ein divergierendes Verständnis von «doppelter Kompetenz» im Spannungsfeld Forschung, Lehre und Praxis. Dennoch wurde die disziplinäre Diversität von den Beteiligten als besonders wertvoll empfunden, da sie neue Perspektiven und ein gegenseitiges Verständnis förderte.

Grundsätzlich zeigte sich, dass die Verbindung von Forschung, Lehre und Praxis nicht in einem vollständig ausgewogenen dreifachen Kompetenzniveau stattfinden kann. Die individuelle Ausgestaltung eines breit abgestützten Kompetenzprofils hängt oft von der persönlichen Motivation der Mitarbeitenden ab. Besonders im Bereich Gestaltung und Kunst, besteht eine erhebliche Kluft zwischen praktischer Ausrichtung und akademischem Profil. Zukünftige Absolvent:innen von forschungsorientierten Masterprogrammen und Programmen des dritten Zyklus im Bereich Design und Kunst werden jedoch andere Voraussetzungen mitbringen, um eine stärkere Verbindung zwischen Praxis und Forschung zu realisieren.

Mit einer Etablierung des Promotionsrechts an den Schweizer Fachhochschulen und der damit verbundenen Möglichkeit, praxisbasierte Promotionen zu realisieren, könnten aus Sicht des Pilotprogramms bessere Voraussetzungen für die Verbindung von Praxis und Forschung geschaffen werden. Damit könnten sich Mitarbeitende, die mit der jeweiligen disziplinären Praxis vertraut sind, für eine FH-Karriere qualifizieren und ein ausgewogeneres Verhältnis von Praxis und Forschung erreichen. Weiter werden die Bewertungskriterien bei der Eingabe von Forschungsprojekten einem doppelten Kompetenzprofil aktuell nicht ausreichend gerecht. Hier würde es anderer Massstäbe benötigen, um den Praxisbezug und ein doppeltes Kompetenzprofil wertzuschätzen.

# 7. Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils

Agile Zusammenarbeit und Personalentwicklung im intermediären Raum zwischen Wissenschafts- und Berufspraxis

|                                   |                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Pädagogische Hochschule Zürich, PH Zürich</li><li>– Hochschule Luzern, HSLU</li><li>– Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für Angewandte Psychologie</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Mirjam Kocher, Franziska Zellweger, Shiva Stucki-Sabeti, Albert Vollmer                                                                                                                                                       |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Die Orientierung an den beiden Referenzsystemen Wissenschafts- und Berufspraxis, die sich im doppelten Kompetenzprofil der Mitarbeitenden manifestiert, ist das zentrale «Gen» von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Das Pilotprogramm «Team als Lernorte» stellte die Entwicklung von Teams aus einem hochschulübergreifenden und -vergleichenden Blick in den Vordergrund. Hintergrund hierfür war zum einen, dass die Forderung nach einem umfassenden doppelten Kompetenzprofil aller Mitarbeitenden (unrealistisch) hohe Erwartungen stellt

und eine teamorientierte Betrachtung Potential hat. Zum anderen ist die Pflege eines doppelten Kompetenzprofils nicht nur zu Beginn einer beruflichen Laufbahn wichtig, sondern eine ständige Aufgabe aller Mitarbeitenden, und damit auch ein Thema der Personal- und Teamentwicklung. Darüber hinaus kommt ein doppeltes Kompetenzprofil der Mitarbeitenden im eigenen Arbeitsfeld an der Hochschule vermehrt zum Tragen, wenn organisationale Kompetenzen entwickelt werden und die Teamperspektive berücksichtigt wird.

Ein wichtiger Punkt ist zudem, dass die Relevanz der Zusammenarbeit über (inner-)institutionelle und fachliche Grenzen hinweg steigt, um die komplexen, oft interdisziplinären Fragestellungen zusammen mit Praxispartner:innen zu bearbeiten. Damit werden Teams als sozialer Kontext nicht nur für die Zusammenarbeit, sondern auch für das gemeinsame Lernen essenziell. Kompetenzentwicklung beschränkt sich folglich nicht darauf, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit zu verbessern oder Erfahrungen in den verschiedenen Domänen (Wissenschafts- bzw. Berufspraxis) zu sammeln. Vielmehr ist es der intermediäre Raum zwischen den Domänen, der alle Beteiligten vor die Herausforderung stellt, über die Herangehensweisen an neuartige Problemstellungen nachzudenken.

Die gemeinsamen Suchprozesse in diesem «Zwischenland» sind es, die deutlich machen, welche Kompetenzen zu entwickeln sind, um die komplexen Problemstellungen in digitalisierten und durch Agilität gekennzeichneten Arbeits- und Lebenswelten zu bearbeiten. Bislang wurde Kompetenzentwicklung dieser Art jedoch kaum systematisch betrieben. Hier setzte das Pilotprogramm an. Das Ziel bestand darin, ausgewählte Teams mittels gezielter Interventionen dabei zu unterstützen, sich als Lernorte zur (Weiter-) Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils «on the job» im intermediären Raum zwischen Wissenschafts- und Berufspraxis zu verstehen. Ausserdem sollte untersucht werden, ob und wie Teams zu Lernorten werden können, an denen Kompetenzen (weiter)entwickelt werden können. Schliesslich sollten Massnahmen und Interventionen geschaffen und zusammengetragen werden, die dazu beitragen, dass Kompetenzen für agile Zusammenarbeit gefördert werden. Einige dieser Massnahmen zielten darauf ab, die Führungskompetenzen aller Teammitglieder sowie derjenigen mit Teamleitungsfunktion zu stärken.

## Erkenntnisse

Ein zentrales Ergebnis ist die Erkenntnis, dass das wissenschaftliche Personal an Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen nicht nur über ein doppeltes, sondern über ein mehrfaches Kompetenzprofil verfügen muss, das je nach Modell aus unterschiedlich vielen Facetten besteht. Interviews mit Mitarbeitenden haben gezeigt, dass sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben im vierfachen Leistungsauftrag (Ausbildung, Weiterbildung, Forschung, Dienstleistungen neben wissenschaftlich/forschungsmethodischen und berufsfeldbezogenen Kompetenzen auch Fachkompetenzen, institutionell-organisatorische Kompetenzen, Methoden-, Selbst-, Sozial- sowie Führungskompetenzen benötigen. Ein wichtiges Resultat war ausserdem die Identifizierung von Faktoren, die das Lernen in Teams unterstützen: psychologische Sicherheit im Team, gezielte Teamzusammenstellung, die transparente Aushandlung von Zielen, die aktive Nutzung von Heterogenität der Teammitglieder, die Bereitschaft, offene Diskurse zu führen und die Reflexion von Teamprozessen. Auf individueller Ebene elementar ist die Anerkennung der Verknüpfung von Wissenschaft und Berufspraxis und deren Realisierung in der Tätigkeit an der Hochschule. Wenn es um die konkrete Umsetzung geht, waren schliesslich die zahlreichen Interventionen zur Stärkung des doppelten und mehrfachen Kompetenzprofils ein wichtiges Resultat des Pilotprogramms.

An den drei beteiligten Hochschulen FHNW, HSLU und PHZH wurden die Hochschulleitungen sowie zahlreiche Mitarbeitende für das Konzept des doppelten Kompetenzprofils und die Bedeutung von Teams als Lernorte zur Weiterentwicklung von Kompetenzen sensibilisiert. Etwa 80% der Mitarbeitenden waren über das Pilotprogramm informiert, und rund 80 Personen nahmen zusätzlich an Interventionen, Webinaren und Workshops teil. Die Ergebnisse wurden in Form eines Schlussberichts und einer Handreichung mit einer Auswahl an Interventionen, die zur (Weiter)Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils beitragen, breit verteilt. Zusätzlich wird, um die Massnahmen zu verstetigen, an zwei der drei Hochschulen die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung über das Ende des Pilotprogramms hinaus fortgesetzt. Ausserdem wurden Aspekte des Teamlernens und der Kompetenzentwicklung z. B. in die Strategie der Hochschule Luzern – Wirtschaft 2024-2027 aufgenom-

men, um die Mitarbeitenden noch besser zu erreichen und das Thema an der Hochschule längerfristig zu verankern. Nicht zuletzt wurden und werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Weiterbildungsprogramme und evtl. Dienstleistungsangebote entwickelt, die auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauen. Das doppelte Kompetenzprofil ist ein Markenzeichen von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen und wird deshalb von den Hochschulleitungen weiterentwickelt und in die strategische Ausrichtung integriert.

Die intensive Befassung mit dem doppelten Kompetenzprofil zeigt, dass es sich dabei in erster Linie um eine politische Forderung handelt. Als tertiäre Bildungsakteure mit engem Bezug zum Berufsbildungssystem müssen Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen wissenschaftlich fundiert und – anders als die universitären Hochschulen – zugleich praxisnah arbeiten. Im aktuellen Forschungsstand wurde allerdings deutlich, dass eine einheitliche Definition des doppelten Kompetenzprofils fehlt und dessen Umsetzung ungeklärt ist. Ein Artikel dazu, der von der Zeitschrift für empirische Hochschulforschung gutgeheissen wurde und aktuell revidiert wird, unterscheidet die beiden Facetten wissenschaftlich-forschungsmethodische und berufsfeldbezogene Kompetenzen. Wissenschaftliche Kompetenzen sind für alle Tätigkeiten in den vier Leistungsbereichen (Ausbildung, Weiterbildung, Forschung, Dienstleistung) wichtig und eher rezeptiv zu verstehen. Forschungsmethodische Kompetenzen werden funktionsabhängig für die eigene Forschung gebraucht. Berufsfeldbezogene Kompetenzen umfassen Arbeitserfahrung in potenziellen zukünftigen Berufsfeldern der Studierenden und müssen auf alle vier Leistungsbereiche angewendet werden, einschliesslich aktueller Berufsfelder der Weiterbildungsteilnehmenden und sowie Partner:innen aus Forschung und Dienstleistungen. Darüber hinaus gilt es, die beiden Facetten des doppelten Kompetenzprofils miteinander zu verknüpfen.

Das Pilotprogramm hat ergeben, dass es seitens der Mitarbeitenden Wissen dazu bedarf, was das Doppelte Kompetenzprofil ist und worin wissenschaftlich-forschungsmethodische Kompetenzen einerseits und berufsfeldbezogene Kompetenzen andererseits bestehen. Es hat sich gezeigt, dass das Doppelte Kompetenzprofil oft entweder nicht genau verstanden oder missverstanden (oft als Forschung versus Lehre) wird. Zudem gilt es, bei der Zusammensetzung von Teams darauf zu achten, dass sowohl Mitarbeitende mit einem eher wissenschaftlich-forschungsmethodisch ausgeprägten Profil als auch solche mit einem starken Berufsfeldbezug vertreten sind. Des Weiteren ist zu gewährleisten, dass die beiden Perspektiven Wissenschaft und Praxis tatsächlich in die konkrete Arbeit einfließen. Dafür gilt es, sich die beiden Facetten immer wieder bewusst zu machen und explizit danach zu fragen, was aus der jeweiligen Perspektive zu beachten ist. Die von der FHNW im Rahmen des Pilotprogramms entwickelte Intervention «DKP – Team Task Designer» zielt spezifisch auf diesen Punkt ab. Nicht zuletzt fungieren v. a. Selbst- und Sozial-, aber auch Methodenkompetenzen als Intermediäre zwischen den beiden Kompetenzfacetten.

# 8. 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

|                                      |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Institutions participantes</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Haute école de gestion Fribourg</li><li>– Haute école d'ingénierie et d'architecture Fribourg</li></ul> |
| <b>Direction du programme-pilote</b> | Jean-Marie Ayer, Philippe Régnier                                                                                                                              |

## Description et objectifs du programme-pilote

Le programme-pilote, bilingue français-allemand, s'adressait à la relève académique de la Haute Ecole de Gestion de Fribourg (HEG-FR) et de la Haute Ecole d'ingénierie et d'architecture de Fribourg (HEIA-FR). Il visait à promouvoir une double compétence scientifique et pratique par l'implication des participant-es dans des programmes structurés d'incubation entrepreneuriale et de valorisation de prototypes technologiques

innovants, en lien avec l'entrepreneuriat ou l'intrapreneuriat. Les participant·es ont expérimenté des apports scientifiques et pratiques interdisciplinaires entre deux domaines de compétences (sciences de la gestion et ingénierie), appliqué des méthodologies d'incubation issues de la recherche et bénéficié de l'expertise de praticien·nes issus du monde économique, technologique, logistique ou des ressources humaines. Ces expériences ont également nourri la recherche scientifique par retour d'observation. Le programme-pilote poursuivait trois objectifs complémentaires. Le premier visait à promouvoir une culture de l'innovation et un intérêt accru pour les études et pratiques entrepreneuriales au sein du corps professoral senior des deux HES. Le deuxième objectif était de reconnaître et de développer une expertise duale des corps intermédiaires, combinant compétences scientifiques et pratiques, notamment à travers des expériences technico-commerciales orientées vers l'entrepreneuriat. Cette dynamique s'inscrivait dans une logique bidirectionnelle entre les HES et les entreprises. Celles-ci, en particulier leurs jeunes professionnels diplômés de l'une des deux HES, étaient appelées à contribuer à partir de leurs expériences et pratiques entrepreneuriales pour les croiser avec les compétences scientifiques, technologiques et managériales des deux HES. Enfin, le troisième objectif était d'associer la relève à toutes les étapes de projets de recherche appliquée menant à des prototypes innovants, qu'il s'agisse de produits ou de services, avec une visée claire de duplication et de valorisation commerciale. Ces projets pouvaient émerger de l'interne des deux HES ou répondre à des problématiques sociétales, notamment liées au développement durable, nécessitant des approches interdisciplinaires articulant théorie et pratique.

## Conclusions

Plusieurs types d'impact ont été identifiés durant le programme-pilote et à l'issue de chacun des dix projets, tant au niveau individuel pour la relève qu'institutionnel et stratégique – que ce soit les deux HES ou les entreprises. Chaque projet a offert une première insertion des jeunes de la relève dans une expérience entrepreneuriale interdisciplinaire de dix à dix-huit mois environ. Ceci les a portés hors de leur zone de « confort disciplinaire », qu'elle soit technique (HEIA-Fr) ou en gestion (HEG-Fr). Cette expé-

rience était également nouvelle pour la majorité des professeurs encadrant chaque équipe. Cette implication a permis un certain recul par rapport aux activités académiques habituelles, mais a aussi et surtout mis en lumière un manque d'autonomie et d'initiative entrepreneuriale chez certains membres du corps intermédiaire. Il faut en outre viser à atteindre un bon équilibre entre activités entrepreneuriales et académiques à temps plein.

Sur le plan institutionnel, le programme-pilote a permis une meilleure prise de conscience de l'importance de l'entrepreneuriat, aussi bien vers les milieux économiques que dans les pratiques internes des deux HES. Il a aussi montré l'importance de préparer la relève en double compétence théorie et pratique dans le champ entrepreneurial, également en lien avec les entreprises, les associations professionnelles locales ou encore les autorités publiques cantonales en charge de la promotion de la formation et de l'économie. Certains projets ont établi des connexions concrètes avec des incubateurs cantonaux, des clusters sectoriels ou encore des structures telles que l'Innovation Lab et Tech Transfer. Le programme-pilote a également permis une collaboration interdisciplinaire, tant au niveau du personnel de la relève que des professeurs des deux HES. Enfin, les HES ont pris conscience de la nécessaire pratique d'une gouvernance interne plus souple et plus flexible favorisant l'autonomie et l'innovation, notamment parmi la relève.

Enfin, le programme-pilote a généré au sein des deux HES des effets durables s'inscrivant dans une perspective de politique scientifique. Il a permis d'identifier les composantes nécessaires à la construction de doubles profils théorie-pratique combinés à un champ entrepreneurial interdisciplinaire, pour former une relève pouvant être engagée tant en entreprise qu'en HES. Il a également mobilisé des ressources au sein des deux HES et en lien avec les entreprises pour accompagner la valorisation des projets innovants vers le marché. Enfin, il a contribué à une prise de conscience : celle de la nécessité d'ouvrir la relève à des préoccupations technicoéconomiques dès les premières étapes de leur parcours. Ces constats invitent à réfléchir à l'avenir à des formes de reconnaissance institutionnelle de ces profils, par exemple à travers un processus de certification non diplômante, afin de renforcer l'attractivité professionnelle de la relève dans le contexte spécifique des HES.

Le programme-pilote a permis de financer dix projets, chacun à hauteur de 100'000 francs sur dix-huit mois. Tous ont respecté les objectifs et critères de sélection compétitive, qu'il s'agisse de l'élaboration d'un prototype innovant, de la définition d'une stratégie de commercialisation et d'un business plan ou encore l'affirmation de la volonté entrepreneuriale (tant des professeurs que de la relève), durant et au-delà du projet. Par ailleurs, diverses perspectives de promotion de carrière ont émergé parmi les différentes catégories du corps intermédiaire impliquées dans les équipes. De jeunes cadres d'entreprise ont également été intégrés à des activités de recherche et de développement et de lecturing pendant ou à l'issue de trois projets. Parmi les résultats concrets de ces dix projets peuvent être cités : la création d'une startup en informatique et développement d'un prototype prêt à être présenté à des clients et investisseurs ; la réalisation de prototypes, la validation de procédés de fabrication et les premiers pas vers l'industrialisation d'une montre carbone en 3D ou encore la création et l'affiliation des sciences de l'héritage culturel comme domaine de recherche au sein de la Société Suisse des chimistes. Le programme-pilote a donc servi de catalyseur pour des avancées significatives, que ce soit par la mise en relation des chercheurs, l'analyse de marchés et le développement de modèles d'affaires, l'obtention de financements ou le développement technologique et scientifique. Cela atteste de l'impact profond du programme sur la recherche, l'innovation et la création de valeur.

Pour assurer la pérennité du programme, la HEIA-Fr a introduit une proposition d'instrument de stimulation entrepreneuriale inspiré du programme-pilote auprès du Rectorat de la HES-SO, réunissant les 6 HEIA de Suisse romande. Par ailleurs, un projet se terminant en juin 2025 vise à en inciter d'autres à être valorisés au-delà du prototypage réalisé en cours de projet, éventuellement avec des acteurs externes. Enfin, des contacts ont été initiés avec plusieurs hautes écoles en sciences de l'ingénieur et en sciences de gestion en Suisse afin de faire connaître le programme-pilote, ses résultats et ses impacts, et de nouer d'éventuelles collaborations pour sa reproduction potentielle. Dans cette éventualité, des règles claires et communes devraient être mises en place pour éviter des confusions et des difficultés inutiles entre les hautes écoles, par rapport notamment aux modalités de financement des programmes-pilotes, mais aussi dans la politique de promotion de la relève.

# 9. Augenhöhe

In Lehr- und Hochschulentwicklung integrierte Stärkung des doppelten Kompetenzprofils durch gestaltete Zusammenarbeit von wissenschaftlichen Hochschulmitarbeitenden und erfahrenen Praxisagierenden

|                                   |                                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | – Leading House: Pädagogische Hochschule FHNW |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Christine Künzli David                        |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Aufbauend auf den Erfahrungen der Pilotprogramme im Programm P-11 der ersten Förderperiode wurden zwei Zielgruppen mittels einer innovativen Massnahmenkombination gleichzeitig gestärkt: Mitarbeitende an Pädagogischen Hochschulen und erfahrene Lehrpersonen, die aktiv im Beruf arbeiten. Beide entwickelten ihr Kompetenzprofil in zwei miteinander verbundenen Massnahmensträngen weiter, für die ein Rahmen auf Augenhöhe geschaffen wurde. In den Arbeits- und Lerngemeinschaften arbeiteten sie als Tandems und konzipierten Lehrveranstaltungen, die sie ebenfalls gemeinsam durchführten. Diese Zusammenarbeit wurde durch eine Begleitung unterstützt, in der bspw. regelmässige moderierte Austauschtreffen stattfanden, welche die Befähigung zur inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit förderten und einen Transfer zwischen den Beteiligten ermöglichten.

Der kontinuierliche Austausch zwischen den Zielgruppen verstärkte zum einen die Öffnung der Hochschule für das Schulfeld und zum anderen umgekehrt die Positionierung des Schulfelds gegenüber den hochschulischen Leistungen. Die Massnahmen wurden in curriculare Entwicklungen integriert. So wurden durch das Pilotprogramm nachhaltig Lehr-, Personal- und Hochschulentwicklung miteinander verbunden. Der Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen wurde während des gesamten Pilotprogramms gepflegt, z. B. über das Sounding Board oder Fachtreffen mit Vertretenden anderer PgB-11 Programme.

Die Erfassung der Gelingensbedingungen (organisatorisch, strukturell, inhaltlich) für die multiprofessionelle Kooperation von Lehrteams (PH-Personal und Lehrpersonen der Volksschule) und die Relationierung ihrer Expertisen im Rahmen der Konzipierung und Durchführung der Lehrveranstaltungen waren wichtige Ziele des Pilotprogramms. Weiter sollten Erfolgsfaktoren kooperativer Lehre auf die Professionalisierung aus studentischer Perspektive identifiziert und davon ausgehend Möglichkeiten für kooperativ ausgetragene Lehre formuliert werden. Schliesslich umfasste das Pilotprogramm die Implementierung solcher Veranstaltungen und die Qualifikation und Begleitung von Lehrteams.

## **Erkenntnisse**

Mit dem Pilotprogramm konnte aufgezeigt werden, dass das doppelte Kompetenzprofil im Sinne doppelt kompetenter Lehrteams grosse Chancen für ein praxisbedeutsames, qualitativ hochstehendes Studium an einer Hochschule eröffnet. Ein wichtiges Ergebnis ist zudem, dass Studierende Seminare, die von Lehrteams durchgeführt werden, als gewinnbringend für ihren Lernprozess wahrnehmen und insbesondere die Doppelperspektivität schätzen. Innerhalb des Pilotprogramms wurden zentrale Elemente von Lehrveranstaltungen herausgearbeitet, die in Lehrteams aus PH-Lehrenden und Lehrpersonen durchgeführt wurden. Dazu gehört, dass in der Lehre Inhalte oft fall- oder problemorientiert angegangen werden und die Relationierung der unterschiedlichen Expertisen bzw. Bezugssysteme in der Regel über konkrete Beispiele erfolgt. Potenzielle Hürden für die Zusammenarbeit in Lehrteams stellen v. a.

organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen dar. Eine Begleitung, die den Fokus auf die Stärkung der jeweiligen Expertisen legt, unterstützt jedoch die Kooperations- und Lehrleistungen effektiv.

Ein Erfolg des Pilotprogramms ist sein nachhaltiger Impact, der sich zum einen darin zeigt, dass die Konzepte und Ergebnisse in die Strategie der Pädagogischen Hochschule einfliessen konnten. Ziel ist, dass sich die Aus- und Weiterbildung wie auch die Forschung und Entwicklung sowie die Dienstleistungen auf die Anforderungen im Beruf beziehen und die Perspektive des Berufsfelds in Lehre und Forschung integriert wird. Gelingensbedingung dafür ist die von der Lehrer:innenbildung und dem Berufsfeld gemeinsame Entwicklung, Gestaltung und Verantwortung der Aus- und Weiterbildung (Strategie 2035 PH FHNW, S.6). Die PH FHNW stärkt und fördert damit die Praxisbedeutsamkeit und Kooperationsmöglichkeiten mit dem Professionsfeld. Sie verbindet «die beiden Lernorte Hochschule und Berufsfeld systematisch und [bringt] so Wissenschafts- und Berufspraxis zusammen, ohne dass der eine Lernort den anderen verinnahmt» (Idem, S.6). Weiter hat die Hochschulleitung einen Projektauftrag formuliert, um Möglichkeiten einer dauerhaften Implementierung von Lehr tandems / Kooperationen in der Lehre zu beschreiben, Gelingensbedingungen festzuhalten und eine Implementierung in unterschiedlichen Instituten zu prüfen. Im Institut Kindergarten-/ Unterstufe konnte bereits eine Verortung und Verstetigung der im Tandem ausgebrachten Module vorgenommen werden. Schliesslich wird eine Weiterentwicklung der Praxislehrpersonenausbildung hin zu einer CAS-Qualifizierung längerfristig angestrebt. Ein Modul soll spezifisch auf die kooperative Lehr- austragung ausgelegt sein, wobei Erkenntnisse aus dem Pilotprogramm in die Modulkonzeption miteinfließen.

Das Pilotprogramm hat viel Aufmerksamkeit sowohl von Hochschulmitarbeitenden als auch von Lehrpersonen erhalten und wurde an zahlreichen Anlässen präsentiert und diskutiert. PH-Mitarbeitende berichten, dass sie in der Zusammenarbeit (mehr) über die Professionspraxis allgemein sowie den Bezug des Seminarinhaltes und seiner Umsetzbarkeit in die Praxis lernten. Sie erkannten den genuinen Stellenwert des Praxisbezugs, welcher durch Lehrpersonen in den Veranstaltungen eingebracht wird. Die Kooperation regte somit zur Weiterentwicklung

des hochschuldidaktischen Settings an. Lehrpersonen schildern, dass sie fachlich dazulernten und die Kooperation zur Reflexion des eigenen Handelns, ihres Unterrichts und den Alltagsstrukturen anregte. Im Lehrteam und gemeinsam mit Studierenden wurden diese Aspekte des Professionsalltags vor dem Hintergrund wissenschaftlichen und konkreten Handlungs-Wissens diskutiert, aus mehreren Perspektiven betrachtet, es wurde beraten, justiert und hinterfragt. Die qualitative Befragung von Studierenden gab differenzierte Einblicke in deren Wahrnehmung relationierender Lehrformate. Besonders positiv bewerten die Studierenden die Verbindung von wissenschaftlich ausgerichtetem Wissen mit professionsfeldbezogenen Expertisen. Studierende empfinden eine solche Relationierung als lernförderlich. Sie trägt zu einem vertieften Verständnis der Inhalte bei und erhöht deren Relevanz für die spätere Berufspraxis. Hervorgehoben werden auch die doppelt kompetenten Lehrteams, deren multiperspektivischer Zugang ein differenzierteres und realitätsnäheres Verständnis der zukünftigen Profession ermöglicht.

Im Projekt wurden Gelingensbedingungen für kooperative Hochschullehre auf drei Ebenen deutlich: Neben individuellen Voraussetzungen und Kompetenzen wie Professionsexpertise, Teamfähigkeit und intrapersonellen Fähigkeiten (z. B. Bereitschaft zur Veränderung), sind kooperative Aspekte wie die gemeinsame Vorbereitung inkl. Definition gemeinsamer Lehrziele, organisatorische Absprachen, der Aufbau von Vertrauen sowie die Klärung von Erwartungen und Rollen von Bedeutung. Schliesslich werden die Teambildung und die multiprofessionelle Zusammenarbeit durch unterstützende externe Strukturen erleichtert. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass überfachliche, personale und soziale Kompetenzen sowie das Bewusstsein über das eigene Professionswissen und -können und deren Grenzen entscheidend für kooperative Hochschullehre sind – sowohl für wissenschaftliches Personal als auch für die beteiligten Lehrpersonen. Auf der Grundlage der Datenanalysen konnte gezeigt werden, dass ein zentraler Aspekt der Personalentwicklung von PH-Lehrenden die Schärfung und Stärkung ihrer Wissenschaftsexpertise ist, insbesondere hinsichtlich der komplementären Expertisen der Lehrpersonen. Dies beinhaltet ein Bewusstsein für die eigene, spezifische Expertise und deren Grenze(n) sowie ein Verständnis für die spezifische Expertise der Lehrpersonen.

# 10. Stärkung von Kompetenzen

Zur Förderung der Gesundheit und Personalentwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an Schnittstellen von Hochschulen und ihren Praxisfeldern

|                                   |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: OST – Ostschweizer Fachhochschule</li><li>– Pädagogische Hochschule St.Gallen, PHSG</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Myrta Kohler                                                                                                                                         |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Ziel des Pilotprogramms war die hochschulübergreifende Entwicklung und Stärkung der Kompetenzen von Studierenden, Berufseinsteigenden, Lehrenden oder Forschenden im Bereich der Gesundheitsförderung und -prävention sowie die Förderung der Gesundheitskompetenz. In enger Zusammenarbeit mit Praxisinstitutionen wurden dafür für Angehörige der Pädagogischen Hochschule St. Gallen und des Departements Gesundheit der OST Laufbahnstufen im doppelten Kompetenzprofil entwickelt und implementiert. Teilnehmende dieser Laufbahnstufen sollten in der Zusammenarbeit die interprofessionelle Wissenszirkulation weiter ausbauen. Darauf aufbauend wurden in einer transdisziplinären Kooperation Lösungsansätze zu den Themen Gesundheitsförderung und -prävention sowie Gesundheitskompetenz erarbeitet. Ein begleitetes Coaching und Mentoring erlaubte die Entwicklung von Visionen, Zielen und Rollen. Es wurde darauf geachtet, dass die erstellten Produkte barrierefrei zugänglich sind.

In sechs Meilensteinen wurden über drei Jahre hinweg gemeinsam nachhaltige Strukturen entwickelt und die Zusammenarbeit mit Praxispartner:innen sowie zwischen den Hochschulen strukturell und inhaltlich intensiviert. Eine grosse Chance bestand darin, die unterschiedlichen Expertisen der Pädagogischen Hochschule St. Gallen sowie der Fachhochschule OST am Standort St. Gallen in den Bereichen Bildung und Gesundheit für Synergien zu nutzen.

## Erkenntnisse

Das Pilotprogramm hat zur strategischen Weiterentwicklung der Hochschule beigetragen und insbesondere auch die Personalentwicklung gestärkt. Durch die Praxisnähe festigten die beteiligten Hochschulen ihre Rolle als relevante Akteure im Bildungs- und Gesundheitssektor sowie als attraktive Arbeitgeberinnen. Die vertiefte Kooperation zwischen der PHSG und der OST hat den Austausch von Wissen und Perspektiven gefördert und trägt nachhaltig zu einer Innovationskultur bei. Die enge Zusammenarbeit mit der Praxis förderte die Integration praxisorientierter Inhalte in die Ausbildung der Studierenden. Umgekehrt konnten auch die Praxispartner:innen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern, von einem erweiterten Wissens- und Erfahrungshorizont profitieren und ihre Strategien weiterentwickeln. Mitarbeitende mit einem doppelten Kompetenzprofil erweiterten ihre Fachkompetenzen durch das strukturierte Mentoring-Programm, und ihre Führungspersonen setzten sich intensiv mit personellen Anforderungen auseinander. Das Pilotprogramm förderte zudem den interdisziplinären Austausch. Dazu trug auch die regelmässige Information aller Mitarbeitenden bei.

Die Arbeit im doppelten Kompetenzprofil ist von hoher Variabilität geprägt, wobei unklare Strukturen, fehlende Karrierepfade und begrenzte Ressourcen eine Herausforderung sind. Herausforderungen im Hinblick auf die Koordination zwischen den Institutionen verstärken diese Unsicherheiten. Trotz dieser Schwierigkeiten wird die Arbeit im doppelten Kompetenzprofil von den meisten Personen als wertvoll eingeschätzt, wenn klare Rollen, eine strukturierte Kommunikation, regelmässige Routinen und starke Unterstützung durch Vorgesetzte gewährleistet sind.

Wenn diese aktiv Synergien zwischen akademischen und praktischen Bereichen fördern, können sie sowohl berufliche Zufriedenheit als auch Effektivität sichern. Wichtig sind eine systematische Unterstützung und klare Vereinbarungen zu Arbeitsbelastung und Ressourcen. Zur nachhaltigen Entwicklung und Bindung von Fachkräften im doppelten Kompetenzprofil ist ausserdem die Etablierung transparenter Karrierepfade notwendig, damit Mitarbeitende nicht gezwungen sind, eine der beiden Dimensionen ihrer Rolle zu vernachlässigen.

Die Steuerungsgruppe des Pilotprogramms sowie die begleitende Evaluation ermöglichten eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung der entwickelten Ansätze. Dies trug dazu bei, die Konzepte langfristig zu sichern, und schuf eine solide Grundlage für die Weiterentwicklung des doppelten Kompetenzprofils in den Hochschulstrukturen und der Zusammenarbeit mit Praxisinstitutionen. Eine zentrale Erkenntnis aus der Arbeit der hochschulübergreifenden transdisziplinären Kompetenzgruppen ist, dass die Zirkulation von Wissen einen wichtigen Beitrag zur Bündelung und effizienten Nutzung von Synergien leistet, insbesondere bei der Entwicklung von Konzepten zu Gesundheitsförderung, Prävention und Gesundheitskompetenz.

Die Verstetigung der Massnahmen ist aufgegleist. Dazu trug insbesondere der regelmässige Einbezug des Soundingboards bei, in das auch Vertretende der jeweiligen Hochschulleitungen einbezogen waren. Die in der letzten Phase entwickelten Vorhaben werden aktuell weiterverfolgt (z. B. School Nurse) und die Mitarbeitendenförderung im doppelten Kompetenzprofil wird in enger Zusammenarbeit mit den Praxisinstitutionen weitergeführt und intensiviert. Die in diesem Pilotprogramm etablierte Zusammenarbeit der PHSG und der OST wird im Bereich der Gesundheitsthemen weitergeführt und es wird angestrebt, weitere Pilotprogramme gemeinsam zu akquirieren.

Das Pilotprogramm hat deutlich gemacht, dass das Konzept des doppelten Kompetenzprofils von den verschiedenen Anspruchsgruppen – Hochschulen, Praxisinstitutionen, Programmteilnehmenden und Verwaltung – unterschiedlich verstanden wird. Trotz dieses unterschiedlichen Verständnisses wird trotz der Rolle der Personen im doppelten

Kompetenzprofil ein Mehrwert im Bereich der Wissenszirkulation zwischen Hochschule und Praxis erwartet. Wichtig war, im Pilotprogramm eine gemeinsame Arbeitsdefinition zu entwickeln. Es hat sich gezeigt, dass die Passung zwischen den beiden Aspekten der Doppelrolle und dem Persönlichkeitsprofil entscheidend für den Erfolg ist. Personen mit hoher Flexibilität, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit bewältigen die Doppelrolle besser. Weiter ist ein starkes Unterstützungssystem im privaten Umfeld für die Aufrechterhaltung einer gesunden Work-Life-Balance und die langfristige berufliche Zufriedenheit essenziell. Im Anschluss an das Projekt wurde ein Artikel, der die Anforderungen an das wissenschaftliche Personal diskutiert, in einem peer-reviewed Journal eingereicht.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Zech, L., Jochum, A., Hausheer, A., Rickenbacher, A., Koller, A., Lang, F., Weingartner, E., Ulmann, R. & Kohler, M. (2025) Not the Academic or Practice Area Is More Important, but the Connection - Experiences with the Dual Competence Profile: A Mixed-Methods Study. Article submitted. Weitere Publikationen: Ulmann, R., Hausheer, A., Brunner, E. & Kohler M. (2024) **Le double profil de compétences comme opportunité – deux portraits**. Physioactive; Ulmann, R., Hausheer, A., Jochum, A., Koller, A., Krattenmacher, S., Rickenbacher, A., Kruse, F. & Kohler, M. (2025) Das doppelte Kompetenzprofil: Ein Beitrag für die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft. **Pflege** 38(1); Zech, L. & Kohler, M. (2025) Ein Fuss in der Wissenschaft, der andere in der Praxis. **Krankenpflege** 02/03: 3031; Lang, F., Weingartner, E., Kohler, M., Koller, A. & Jochum, A. (2025) Potentiale einer strukturierten Begleitung im „doppelten Kompetenzprofil“, **Zeitschrift für Hochschulentwicklung**, under review.

# 11. Centre de compétences duales HES-SO – CC<sup>2</sup>

|                                      |                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Institutions participantes</b>    | – Leading House: Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, HES-SO |
| <b>Direction du programme-pilote</b> | Isabelle Skakni                                                        |

[Site internet](#) ➔

## Description et objectifs du programme-pilote

Le Centre de compétences duales | CC<sup>2</sup> avait pour mission de permettre à la relève du personnel d'enseignement et de recherche de la HES-SO de consolider son double profil de compétences entre la recherche et la pratique. Il s'articulait pour cela autour de deux grands objectifs fondamentaux. Le premier visait à permettre aux membres de la relève ayant un profil plutôt académique de renforcer leurs liens avec les milieux de la pratique grâce à la démarche de mobilisation des connaissances. Cette approche, qui rejoint celle du transfert de connaissances, repose sur une logique collaborative et se traduit par des activités allant de la vulgarisation des résultats de recherche à la co-crédation de savoirs avec des partenaires issus du monde de la pratique. Le second objectif était d'offrir un accompagnement individualisé au personnel d'enseignement et de recherche de la HES-SO, indépendamment de leur profil, afin de les soutenir dans le développement d'un double profil de compétences.

Ces objectifs se traduisaient concrètement par trois types de prestations :

- Une formation axée sur la mobilisation des connaissances, permettant aux membres de la relève de comprendre et d'appliquer cette démarche dans le cadre de leur travail ;
- Un accompagnement individualisé au développement des compétences duales, offrant un suivi personnalisé aux membres de la relève pour renforcer soit leur profil académique soit leur profil pratique ;
- Une veille scientifique et documentaire en ligne axée à la fois sur la question du double profil de compétences et sur l'approche de la mobilisation des connaissances.

Ce programme-pilote s'appuyait sur les attentes et demandes concrètes formulées par les participant·es à des projets axés sur le profil dual menés précédemment à la HES-SO et s'inscrivait directement dans la planification stratégique du Rectorat de la HES-SO.

## Conclusions

L'impact du programme-pilote et ses effets durables peuvent se mesurer au sein de la HES-SO et pour les collaboratrices et les collaborateurs. Au sein de la HES-SO, le programme-pilote a plus particulièrement contribué à un renforcement des collaborations interdisciplinaires et influencé les priorités institutionnelles. D'une part, l'implémentation du CC<sup>2</sup> s'est appuyée sur la contribution de divers intervenant·es internes (par exemple professeur·es, centre e-learning) et externes (par exemple formateur·trices, consultant·es) menant ainsi à de nouvelles synergies interdisciplinaires. D'autre part, le CC<sup>2</sup> a eu pour effet de donner plus de visibilité aux enjeux du double profil de compétences recherche-pratique. Par ailleurs, la mise en œuvre du CC<sup>2</sup> a permis de sensibiliser davantage les ressources humaines aux enjeux du double profil de compétences, ce qui mènera à terme à une meilleure prise en compte de cette dimension dans la gestion des carrières académiques HES.

Deux impacts du programme-pilote sur les collaboratrices et collaborateurs peuvent être mis en avant. Tout d'abord, le CC<sup>2</sup> leur offre la possibilité de s'approprier des compétences concrètes en mobilisation des connaissances qui leur permettent de renforcer leurs liens avec le monde de la pratique, notamment en recherche collaborative et en dissémination des connaissances vers des publics variés (par exemple non-experts, décideurs politiques, entreprises). Ensuite, les collaboratrices et collaborateurs ont accès à un soutien individualisé qui leur permet de faire le point sur leur parcours professionnel, de cerner les compétences qu'ils et elles ont développées tout au long de ce parcours ainsi que des compétences qu'il leur serait utile de développer pour consolider le double profil de compétences.

Plusieurs résultats principaux peuvent être mis en avant. Concernant la formation en mobilisation des connaissances, plusieurs éléments méritent d'être soulignés : l'intérêt marqué et les retours positifs des personnes ayant participé à la formation pilote et ayant testé les premiers modules de la formation en ligne, l'implication d'intervenant·es internes au développement d'un matériel pédagogique de grande qualité ainsi qu'une forte adhésion institutionnelle à la démarche de mobilisation des connaissances.

La prestation d'accompagnement au développement des compétences duales, mise en place depuis environ un an, a suscité un vif intérêt parmi les membres de la relève. En 2024 par exemple, 26 accompagnements individualisés ont été réalisés, chacun comprenant trois à cinq rencontres, soit plus d'une centaine de séances au total. Cet accompagnement a notamment permis aux bénéficiaires de mieux identifier les compétences acquises tout au long de leur parcours professionnel, tout en ciblant celles qu'ils auraient intérêt à développer pour la suite de leur carrière. Ces rencontres ont également constitué une opportunité pour élaborer des stratégies concrètes visant à renforcer leur double profil et à affiner leur capacité à valoriser leurs compétences dans le cadre de candidatures à des postes académiques.

L'avenir du CC<sup>2</sup> est assuré : il sera pérennisé au sein du Rectorat, plus précisément dans le service Relève et carrières académiques, le déve-

loppement du double profil de compétences du personnel d'enseignement et de recherche étant un axe stratégique prioritaire de la HES-SO pour la période 2025-2028.

Le double profil de compétences recherche-pratique, tel qu'exigé dans les HES, demeure encore peu répandu. Dans la plupart des domaines disciplinaires, les trajectoires des collaborateurs et collaboratrices de la HES-SO restent soit principalement académiques (par exemple le domaine travail social), soit axés sur l'expérience pratique (par exemple les domaines artistiques). Cette dichotomie s'observe également dans le profil des candidat·es aux postes d'enseignement et de recherche au sein de la HES-SO (par exemple les adjoint·es scientifiques et les professeur·es). Cela souligne l'importance d'initiatives comme le Centre de compétences duales, à travers lequel le développement du double profil de compétences est abordé dans une perspective de formation tout au long de la vie.

Pour que les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques puissent affirmer leur profil spécifique à l'interface entre la science et la pratique, il est essentiel, dans le contexte des nouvelles approches d'évaluation de la recherche (par exemple COARA et le CV narratif), de reconnaître la diversité des contributions des membres du personnel d'enseignement et de recherche au-delà du cadre strict de la recherche académique. Pour les profils davantage ancrés dans la recherche, cela implique de valoriser formellement les expériences qui renforcent leur lien avec les milieux de pratique, telles que les collaborations avec ces milieux, les engagements bénévoles sur le terrain ou encore les activités de transfert/mobilisation de connaissances et d'impact sociétal. À l'inverse, les membres du personnel d'enseignement et de recherche ayant un profil plus orienté vers l'expérience pratique doivent pouvoir faire reconnaître leur participation à des projets de recherche dans lesquels ils mobilisent leur expertise du terrain et leurs savoirs expérientiels tout en développant et consolidant des compétences scientifiques.

# 12. Erweiterte Kompetenzprofile im Kunstbereich («Kunstkompetenzen»)

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beteiligte Institutionen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Hochschule Luzern, HSLU</li><li>– Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, SUPSI-DFA/ASP</li><li>– Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, HES-SO</li><li>– Haute Ecole de Musique, HEMU</li></ul> |
| <b>Leitung des Pilotprogramms</b> | Valentin Gloor                                                                                                                                                                                                                                                                      |

[Website](#) ↗

## Beschreibung des Pilotprogramms und Ziele

Ausgehend von den Ergebnissen der Pilotprogramme zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils in den Jahren 2017 – 2020 fokussierte das Pilotprogramm auf den Aufbau spezifischer Kompetenzen beim Fachhochschulpersonal aus dem künstlerischen Bereich. Es umfasste die Dokumentation und Reflexion der heterogenen Erfordernisse, die durch unterschiedliche Praxis- und Wissenschaftsbezüge in den Lehr- und Forschungstätigkeiten des Kunstbereichs bestehen, sowie die Entwicklung von Modellen und Massnahmen für die Kompetenzförderung in der praxisorientierten Forschung (kunstpädagogische Forschung, Kunstvermittlung und künstlerische Forschung). Das Pilotprogramm zeigte den Mehrwert einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Kunstdisziplinen und den Fachhochschulen bei der Förderung des zukünftigen Personals

auf und machte Parallelen zu anderen, nicht-künstlerischen Fachbereichen sichtbar. In drei Arbeitspaketen und sieben Gruppen von Forschenden und Lehrenden aus den Bereichen Musik, Theater/Tanz, Kunst und Design wurden erprobte und neue Massnahmen und Modelle geprüft, weiterentwickelt, getestet und evaluiert. Die Ergebnisse mündeten in ein Grundlagenpapier mit Empfehlungen, in deren Entwicklung auch Vertretende von am Pilotprogramm nicht beteiligten Hochschulen des Kunstbereichs eingebunden wurden.

Die Ziele des Pilotprogramms bauten auf einer Entwicklung auf, die eng mit Bestrebungen seit den 1990er Jahren zur Schaffung einer Künstlerischen Forschung verknüpft sind. Diese zielten darauf ab, die geisteswissenschaftlichen Deutungen und sozialwissenschaftlichen Einordnungen der universitären Wissenschaft durch eine künstlerische Handlungsfor-schung zu erweitern. Während sich im internationalen Umfeld diese Art der Forschung vielerorts etablieren und dabei künstlerisches sowie künstlerisch-pädagogisches Erfahrungswissen und Wissenschaft integriert werden konnten, fehlt in der Schweiz bislang eine feste institutionelle Verankerung. Künstlerische Praktiken dienen der Forschung nicht nur zur Vermittlung von Forschungsergebnissen, wie dies seit einigen Jahren unter der Bezeichnung der «Performativen Sozialwissenschaften» genutzt wird, sondern sind in methodische und erkenntnistheoretische Ansätze eingewoben.

## **Erkenntnisse**

Die Laufzeit des Pilotprogramms war auf zwei Jahre beschränkt, der Fokus lag auf der Weiterführung und Konsolidierung bestehender Entwicklungen. Dafür diente das Pilotprogramm als wichtiger Katalysator. Es verdeutlichte die Bedeutung des Wissensaustauschs zwischen den Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Kompetenzprofilen in Praxis, Lehre und Forschung und trug wesentlich dazu bei, dass Lehrende den Wert von Forschungswissen anerkennen und Forschende für die Anforderungen in der Lehre sensibilisiert werden.

Die Ergebnisse des Pilotprogrammes sind vorläufig (Stand Frühjahr 2025), abschliessende Resultate liegen noch nicht vor. Eine Erhebung über

die Vermittlung von Forschungskompetenzen bei den rund 160 Studiengängen im Kunstbereich in der Schweiz (Stand Sommer 2023) zeigte, dass künstlerisch-forschende, oft experimentelle und prozessorientierte Zugänge dominieren. Ihre Ergebnisse werden von Peers – teils in interdisziplinären Teams – kritisch geprüft und zielen auf Theoriebildung oder -erweiterung. Viele Projekte integrieren geistes- und sozialwissenschaftliche Ansätze. Dies verweist auf die methodische Offenheit künstlerischer Forschung, wirft aber auch Fragen auf bezüglich Breite und Tiefe der verlangten Kompetenzen.

Die im Rahmen des Pilotprogramms entwickelten Modelle zielen auf Wissen und Anwendungen des künstlerisch-ästhetischen Berufsfelds, auf das schulpädagogische Berufsfeld und auf das Feld der ausserschulischen Musik- und Kunstvermittlung. Diese Berufsfelder befinden sich in ständigem Wandel, auch in Zusammenhang mit Megatrends wie der Digitalisierung. Forschung leistet hier einen wichtigen Beitrag zu einer Lehre, die auf dem neusten Stand der Entwicklungen ist. Zugleich bestehen aus dem Berufsfeld und der Hochschullehre nicht selten bestimmte Erwartungen an die Generierung von Forschungswissen im Spannungsfeld zwischen Impulssetzung und Innovation einerseits und Legitimation bestehender künstlerischer Praktiken und Strukturen andererseits. Die unterschiedlichen wissenssoziologischen Verständnisse von Forschung haben Einfluss darauf, welche und wie Forschungskompetenzen in der Nachwuchsförderung vermittelt werden.

Die im Rahmen des Pilotprogramms geförderten Modelle sind zum Zeitpunkt der Redaktion des vorliegenden Berichts unterschiedlich weit entwickelt, die Verstetigung und Verankerung an den beteiligten Hochschulen ist jedoch aufgegleist.

Das Pilotprogramm macht deutlich, dass das doppelte Kompetenzprofil an Musik- und Kunsthochschulen Kompetenzprofile umfasst, die zwar alle an den Schnittstellen von Forschung, Praxis und Lehre angesiedelt sind, jedoch unterschiedliche Schwerpunkte setzen und je nach Praxiserfahrung verschieden spezialisiert sein können. Problematisch ist, dass die Forschungsförderung noch immer stark durch überlieferte, von den Disziplinen der universitären Hochschulen geprägte Wissenschafts-

verständnisse geleitet wird, an Musik- und Kunsthochschulen jedoch spezifische, von den Erfordernissen der kunst- und musikpraktischen Berufsfelder bestimmte Forschungsverständnisse bestehen. Die Rahmenbedingungen der Forschungsfinanzierung wirken dabei steuernd auf die Forschungsausrichtung im Musik- und Kunstbereich und erschweren zentrale praxisorientierte Entwicklungen (die im Gegensatz zu anderen Bereichen selten direkte wirtschaftliche Anwendungen haben).

Forschungskompetenzen an Musik- und Kunsthochschulen sind daher so zu fassen, dass sie einen Bezug zur künstlerischen oder künstlerisch-pädagogischen Praxis aufweisen. Die Bestandesaufnahme der Vermittlung von Forschungskompetenzen an Schweizer Musik- und Kunsthochschulen zeigte, dass Kompetenzen in der Künstlerischen Forschung und Ansätze aus der qualitativen Sozialforschung zentral sind. Um das spezifische Profil des wissenschaftlichen Personals an den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis weiter zu schärfen, sollten Forschungskompetenzen bereits ab Bachelor-Stufe in der Ausbildung der Studierenden vermittelt werden. Zudem besteht aus der Perspektive des Pilotprogramms das zentrale Desiderat eines eigenständigen Promotionsrechts, um die Qualifizierung des Nachwuchses im gleichwertigen, aber andersartigen Hochschultypus zielgerichtet, profilpassend und langfristig strategisch planbar sicherstellen zu können.

# 13. RENFOR

Ensemble, renforçons et valorisons nos compétences de formatrices et de formateurs d'enseignant.e.s

|                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Institutions participantes</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>– Leading House: Haute Ecole pédagogique Vaud, HEP Vaud</li><li>– Haute Ecole pédagogique Fribourg, HEP   PH FR</li><li>– Haute Ecole pédagogique du Valais, HEP-VS / PH-VS</li></ul> |
| <b>Direction du programme-pilote</b> | Amaury Daele                                                                                                                                                                                                                |

[Site internet](#) ↗

## Description et objectifs du programme-pilote

Le programme-pilote avait pour objectif de concevoir et mettre en œuvre un MAS en pédagogie de l'enseignement supérieur en HEP de 60 ECTS intitulé « Métiers de la formation dans l'enseignement supérieur ». Ce MAS visait à renforcer et à compléter le double profil de compétences académique/scientifique et professionnel des formatrices et formateurs d'enseignant-es, en collaboration avec les HEP Vaud, HEP Fribourg et HEP Valais. En effet, les formatrices et formateurs qui exercent en HEP ont des profils très variés, issus du champ académique ou du champ professionnel de l'enseignement obligatoire ou post-obligatoire, et relativement peu ont une formation spécifique de formateur d'enseignant-es ou d'adultes. Concrètement, le MAS visait à former à la conception et à la mise en œuvre de dispositifs de formation adaptés au contexte de la formation supérieure des enseignant-es ; à l'évaluation et à la réflexion scien-

tifique sur son propre enseignement dans une perspective de développement professionnel ; à la réalisation de tâches académiques (formation, recherche et service) en s'insérant dans une équipe ; à la collaboration avec le terrain (écoles, enseignant-es, professionnel-les de l'éducation et de la formation). Le MAS visait ainsi à développer un ensemble de compétences multiples allant au-delà du seul double profil pratique professionnelle – recherche : compétences en accompagnement, en conception de dispositifs de formation, en connaissance institutionnelle, en formation d'adultes.

Le programme du MAS reposait sur une analyse des besoins effectuée dans les hautes écoles pédagogiques impliquées et poursuivait une certaine individualisation des parcours de formation, notamment en tenant compte de l'expérience préalable des participant-es et de leur projet professionnel, tout en gardant un profil de compétences et un programme commun. Le MAS s'inscrivait institutionnellement dans le plan stratégique de la HEP Vaud : des synergies ont été développées avec d'autres projets de formation interne, en particulier celui centré sur le Management et le Leadership à destination des responsables d'unité. Cela a permis de viser de façon cohérente le profil de compétences multiple du personnel de la HEP. La reconnaissance du développement des compétences des formateurs de la HEP s'est effectuée en interne par des possibilités de promotion et des prises de responsabilité. La première vo-  
lée, lancée en septembre 2023, a fait l'objet d'une analyse dans une perspective de régulation et de diffusion des résultats.

## Conclusions

Historiquement, la formation des formateurs d'enseignants en Suisse romande était organisée jusqu'en 2019 par les universités de Genève, de Lausanne et de Fribourg. Le fait, pour trois hautes écoles pédagogiques romandes, d'organiser elles-mêmes cette formation, montre qu'elles sont tout à fait capables de mettre en place un tel programme, de l'évaluer d'un point de vue scientifique et professionnel et de le faire évoluer. Pour les formatrices et formateurs, un développement de compétences a été constaté, autant en ce qui concerne la recherche et la

connaissance du terrain au travers de stages, qu'en ce qui concerne la connaissance de l'institution HEP, l'enseignement dans le supérieur et la capacité à accompagner des personnes enseignantes en formation initiale ou continue. Par ailleurs, les participant-es au MAS se verront octroyer la possibilité de postuler à des postes de Professeur·e Associé à la HEP Vaud.

La formation a commencé au semestre de printemps 2023 avec deux modules pilotes. Une évaluation de ces deux modules a été menée et les résultats ont été pris en compte pour concevoir un nouveau plan d'études. Les progrès dans la convention de collaboration entre les HEP partenaires du programme-pilote RENFOR est un autre résultat important, de même que la diffusion des résultats, qui s'est faite notamment à travers une présentation orale et des publications courant 2025.

La pérennisation du programme-pilote dépend directement du nombre de personnes inscrites. Si celui-ci devait être trop bas pour permettre la tenue de la formation, il est tout à fait envisageable de n'ouvrir que quelques modules centrés sur les compétences du MAS. Il est aussi possible d'envisager une ouverture tous les trois ans, et non chaque année. Des partenariats avec d'autres HEP sont explorés en vue de concrétiser une collaboration pour l'avenir à plus long terme.

En ce qui concerne le concept de « double profil de compétences », plus que des compétences de recherche et des compétences professionnelles (enseignement sur le terrain en établissement scolaire), il serait utile d'ouvrir l'idée de profil de compétences des personnes enseignantes en HEP. Il s'agit de compétences multiples qui devraient probablement aussi intégrer les compétences de formation à des adultes et de formation en alternance, des compétences de recherche situées par rapport à la formation en enseignement (types de recherches, exploitation de la recherche dans ses enseignements) ou des compétences d'accompagnement (conseil, coaching, direction de travaux, etc.). En tout cas, l'importante offre de formation en Romandie montre que les besoins de formation du personnel d'enseignement et de recherche des HEP et des HES sont bien présents (CAS en pédagogie de l'enseignement supérieur à la HES-SO et à l'université de Fribourg, CAS en e-Learning à l'université de Genève). Le double profil pratique professionnelle–recherche, l'enseignement,

l'accompagnement et la connaissance institutionnelle sont autant de compétences qui pourraient être une première base pour l'élaboration d'un profil de compétences plus « officiel », sans être contraignant, à l'instar des « teacher educators » aux États-Unis.

Les ressources institutionnelles nécessaires pour que des programmes de formation de ce type voient le jour puis soient soutenus à long terme sont notamment le développement d'une politique de formation du personnel d'enseignement et de recherche, l'évocation de ce sujet dans le plan stratégique pluriannuel de l'institution ou encore la définition d'un profil de compétences qui permette d'orienter la politique de recrutement. Prendre en compte ces aspects devrait permettre aux HEP de développer leur profil à l'interface de la science et de la pratique, mais aussi de la qualité de leur enseignement professionnalisant en alternance. En réalité, le profil de compétences attendu n'est pas double, mais multiple : pour être professeur·e en HES ou HEP, il est aussi nécessaire de développer des compétences en management et leadership, en gestion de projet, en pédagogie de l'enseignement supérieur ou en formation et accompagnement d'adultes.

# 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

Generalsekretariat/secrétariat général swissuniversities :

**Gilles Monney, Martina Schläpfer, Noëmi Eglin**

Redaktionsgruppe/groupe de rédaction P-11 :

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

Für die einzelnen Pilotprogramme/pour les programmes-pilotes individuels :

**Silke Fischer** (PH Luzern, «Nachwuchsförderung Dozierende»), **Dorothee Brovelli** (PH Luzern, «Stärkung der Wissenschaftsorientierung»), **Jeannette Wick** (PH Zürich, «EdgeLab»), **Corinne Wyss**, **Samuel Krattenmacher und Thomas Rey** (PH FHNW, «Onlinebasierte Selbstlernangebote»), **Vincenzo Todisco** (PHGR, «QUATTRO»), **Michael Renner** (Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW, «Incubator for Design»), **Mirjam Kocher, Franziska Zwellweger**, **Shiva Stucki-Sabeti und Albert Vollmer** (PHZH, «Teams als Lernorte»), **Jean-Marie Ayer und Philippe Régnier** (HEG-Fribourg, « Développement

de qualifications entrepreneuriales »), **Christine Künzli David** (PH FHNW, «Augenhöhe»), **Myrta Kohler** (OST, «Stärkung von Kompetenzen»), **Isabelle Skakni** (HES-SO, « Centre de compétences duales »), **Valentin Gloor** (HSLU, «Kunstkompetenzen»), **Amaury Daele** (HEP Vaud, « RENFOR »)

## **swissuniversities**

Effingerstrasse 15

3001 Bern

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

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

Juni 2025