

Gefördert durch

swissuniversities

Studie zum doppelten Kompetenzprofil im Rahmen des P-11-Programms.

Eine Mehrebenenanalyse an Schweizer Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen

14. Februar 2025

Avec le soutien de

swissuniversities

Étude sur le double profil de compétences dans le cadre du programme P-11.

Une analyse multiniveau réalisée auprès des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques suisses

14 février 2025

Dr. Sheron Baumann

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Zentralstrasse 9
6002 Luzern
041 228 99 22 / sheron.baumann@hslu.ch

Dr. Deniz Gyger Gaspoz & Violeta Mitrovic

Haute École Pédagogique BEJUNE
Route de Moutier 14
2800 Delémont
032 886 99 59 / deniz.gygergaspoz@hep-bejune.ch

Dr. Christian Wassmer & Ursina Ghilardi

ZHAW Rektorat & ZHAW Angewandte Linguistik
Gertrudstrasse 15
8401 Winterthur
058 934 48 70 / christian.wassmer@zhaw.ch

Prof. Dr. Martina Zölch & Lou Busarello

FHNW – Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
062 957 24 78 / martina.zoelch@fhnw.ch

Zitiervorschlag:

Zölch, M., Baumann, S. Busarello, L., Ghilardi, U., Gyger Gaspoz, D., Mitrovic, V. & Wassmer, C. (2025). *Studie zum doppelten Kompetenzprofil im Rahmen des P-11-Programms. Eine Mehrebenenanalyse an Schweizer Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen*. Abschlussbericht zuhanden swissuniversities. 14.02.2025.

Suggestion de citation :

Zölch, M., Baumann, S. Busarello, L., Ghilardi, U., Gyger Gaspoz, D., Mitrovic, V. et Wassmer, C. (2025). *Étude sur le double profil de compétences dans le cadre du programme P-11. Une analyse multiniveau réalisée auprès des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques suisses*. Rapport de clôture à l'attention de swissuniversities. 14.02.2025.

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung / Résumé	1
2	Ausgangslage, Ziel und Fragestellungen der Studie	24
3	Methodisches Vorgehen	25
3.1	Methodisches Vorgehen bei der Analyse des Literaturdiskurses	25
3.2	Methodisches Vorgehen auf der Makro-Ebene	27
3.2.1	Parlamentarischer Diskurs	27
3.2.2	Hochschulpolitischer Diskurs	29
3.2.3	Analyse von Kennzahlen zur hochschulischen und ausserhochschulischen Konkurrenzsituation	30
3.3	Methodisches Vorgehen auf der Meso-Ebene	31
3.3.1	Samplebildung	31
3.3.2	Dokumentenanalyse	32
3.3.3	Interviews	34
3.3.4	Befragung der Projektleitenden zu den P-11-Projekten	35
3.4	Methodisches Vorgehen auf der Mikro-Ebene	35
4	Analyseergebnisse	36
4.1	Analyseergebnisse des Literaturdiskurses	36
4.1.1	Ergebnisse	36
4.1.2	Zusammenfassung	45
4.2	Analyseergebnisse auf der Makro-Ebene	46
4.2.1	Parlamentarischer Diskurs	47
4.2.2	Hochschulpolitischer Diskurs	54
4.2.3	Analyse von Kennzahlen zur hochschulischen und ausserhochschulischen Konkurrenzsituation	62
4.3	Analyseergebnisse auf der Meso-Ebene	76
4.3.1	Analyseergebnisse auf Ebene Corporate der Fachhochschulen	76
4.3.2	Ergebnisse auf Ebene Fachbereiche an Fachhochschulen	104
4.3.3	Ergebnisse Pädagogische Hochschulen	139
4.3.4	Ergebnisse der Befragung der Projektleitenden zu den P-11-Pilotprojekten	161
4.4	Analyseergebnisse auf der Mikro-Ebene	165
4.4.1	Subjektive Beurteilung der individuellen Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils	165
4.4.2	Individuelle Wissenschaftsorientierung	169
4.4.3	Beurteilung der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs	173
4.4.4	Subjektive Einschätzung der Qualifikation für wissenschaftsgestütztes Arbeiten bzw. selbständiges Forschen an Fachhochschulen bzw. Pädagogischen Hochschulen	180
4.4.5	Subjektive Bewertung der Bedeutung der Verbindung von Wissenschaft und Praxis für die verschiedenen Leistungsbereiche	184
4.4.6	Motivation durch Verschränkung von Wissenschaft und Praxis sowie Grund für Berufswahl Dozent:in	186
4.4.7	Aussagen zur individuell wahrgenommenen Qualität der Bedingungen zur Weiterentwicklung von Kompetenzen in verschiedenen Bereichen	192
4.4.8	Beurteilung des Förderbedarfs zum doppelten Kompetenzprofil bzw. der individuellen Bereitschaft, sich weiter zu qualifizieren	198

4.4.9	Zusammenfassung	200
5	Fazit / Bilan	203
5.1	Verwendung und Definition des doppelten Kompetenzprofils	203
5.2	Politische Diskurse über das doppelte Kompetenzprofil	203
5.3	Praxisverständnis	204
5.4	Wissenschaftsverständnis	204
5.5	Einflüsse des Arbeitsmarktes	205
5.6	Selbstreproduktion des Personalkörpers – Nachwuchsförderung und Laufbahnentwicklung	206
5.7	Steuerung des Personaleinsatzes	207
5.8	Doppeltes Kompetenzprofil auf Individualebene	207
5.9	Nutzen von P-11-Förderprojekten	208
	Literaturverzeichnis	217
	Tabellenverzeichnis	218
	Abbildungsverzeichnis	221
	Anhang	222
A.	Korpus der Analyse des Literaturdiskurses	222
B.	Korpus der Analyse des parlamentarischen Diskurses	227
C.	Korpus der Analyse des hochschulpolitischen Diskurses	231
D.	Bildung des Sample für die Meso-Ebene	234
a.	Pädagogische Hochschulen	234
b.	Fachbereiche der FH	235
E.	Auswertungsstrategie Dokumentenanalyse	238
F.	Mailvorlage Kontaktaufnahme Interviewpartner:innen und Flyer Projekt	241
G.	Liste der untersuchten Reglemente	243
H.	Interviewleitfaden FH Corporate und PH	246
I.	Interviewleitfaden FH Fachbereiche	250
J.	Liste geführter Interviews	253
K.	Fragebogen Projektleitende P-11	254

1 Zusammenfassung / Résumé

Im Rahmen des P-11-Programms zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils an Fachhochschulen (FH) und Pädagogischen Hochschulen (PH) wurde neben der Förderung einzelner hochschul- oder fachbereichsspezifischer Projektvorhaben eine Studie in Auftrag gegeben, die zum Ziel hatte, das doppelte Kompetenzprofil in der Schweizer FH/PH-Landschaft anhand einer Mehrebenenanalyse möglichst ganzheitlich zu erfassen.

Die folgenden Zielsetzungen wurden mit dem jeweils entsprechenden methodischen Vorgehen verfolgt:

1. Um das doppelte Kompetenzprofil im Literaturdiskurs zu beschreiben, wurden 80 Publikationen anhand eines Codesystems qualitativ ausgewertet.
2. Auf der Makro-Ebene wurde ein zweifacher Ansatz verfolgt. Um zu untersuchen, was im politischen Diskurs unter dem doppelten Kompetenzprofil verstanden wird, wurde eine qualitative Analyse von 303 Wortmeldungen aus den Debatten des National- und Ständerates zwischen 1993 und 2023 sowie von 43 öffentlich zugänglichen Dokumenten von 20 Akteuren aus dem hochschulpolitischen Umfeld durchgeführt. Um zu untersuchen, wie stark der hochschulische und ausserhochschulische Wettbewerb um kompetente Mitarbeitende ist, wurde eine Analyse von verschiedenen Indikatoren und Kennzahlen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene sowie zu Hochschulen und deren Personal durchgeführt.
3. Auf der Meso-Ebene wurde anhand von Dokumentenanalysen, Strategiepapieren und Personalreglementen sowie strukturierten Interviews bei HR-Verantwortlichen von FH, Rektor:innen von PH sowie Departements- resp. Hochschulleitenden ausgewählter Fachbereiche eruiert, wie das doppelte Kompetenzprofil definiert und in der Personalpraxis implementiert wird, welche Herausforderungen mit dem Konzept einhergehen und welche Förderungs- resp. Entwicklungsmöglichkeiten genutzt werden. Zudem wurden mit einem kurzen Online-Fragebogen Projektleitende der P-11-Pilotprojekte der zweiten Ausschreibungsrunde zu Aspekten einer nachhaltigen Implementierung befragt.
4. Schliesslich wurde auf der Mikro-Ebene anhand einer Sekundäranalyse der Dozierendenbefragung der HSLU und der PH Luzern analysiert, wie Dozierende an FH und PH ihr doppeltes Kompetenzprofil einschätzen und wie «förderbar» das doppelte Kompetenzprofil auf individueller Ebene ist.

Ergebnisse Literaturdiskurs

Im Literaturdiskurs wurden verschiedene Aspekte des doppelten Kompetenzprofils untersucht. Es werden eine Vielzahl von unterschiedlichen *Adressat:innen* des doppelten Kompetenzprofils genannt. Mit der Implementierung des P-11-Programms nehmen die Nennungen zudem stark zu. Hauptadressat:innen sind Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende, während Professor:innen, Führungspersonen sowie der Nachwuchs weniger im Fokus stehen. Es gibt eine Tendenz zur spezifischen Benennung von Adressat:innen entlang der Dimension «Praxis-Wissenschaft», wobei die Heterogenität der Zielgruppen eine Herausforderung für die Förderung des doppelten Kompetenzprofils darstellen könnte. Auch die genannten *Referenzrahmen*, auf die sich die Erläuterungen zum doppelten Kompetenzprofil beziehen, sind sehr vielfältig. Die meisten Nennungen beziehen sich auf Regelungsstrukturen, Personalqualifikationen und Normen innerhalb des Wissenschafts- und Berufspraxissystems. Mit dem P-11-Programm werden neue Referenzrahmen wie z.B. der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis eingeführt. Der gesamte Diskurs zeigt jedoch eine schwache theoretische Fundierung des doppelten

Kompetenzprofils. Hinsichtlich der *Herausforderungen*, die mit dem doppelten Kompetenzprofil einhergehen, lässt sich festhalten, dass diese über den gesamten Analysezeitraum hinweg sehr konstant artikuliert werden. Im Zentrum des Diskurses stehen vor allem materielle Aspekte wie der Ressourcenmangel (Zeit, Geld und Personal), um in beiden Bereichen des doppelten Kompetenzprofils entsprechende Leistungen zu erbringen, sowie strukturelle Schwierigkeiten im Bereich der Laufbahn- und Nachwuchsförderung. FH und PH sind hierbei mit Schnittstellen zu anderen Akteuren (Praxis und universitären Hochschulen (UH)) konfrontiert. Weitere Herausforderungen liegen in der Kopplung der Leistungsbereiche (Spezialisierung vs. Abdeckung möglichst vieler Leistungsbereiche) und der unterschiedlichen Logiken von Wissenschafts- und Berufspraxissystemen. Die Analyse zeigt, dass diese Herausforderungen seit langem bekannt sind. In Bezug auf die *Chancen*, die mit dem doppelten Kompetenzprofil einhergehen, werden die Stärkung der Kooperation mit der Praxis und die Förderung von Forschung und wissenschaftlichem Arbeiten genannt. Im Gegensatz zu den Herausforderungen zeigt sich, dass die artikulierten Chancen über die Zeit hinweg einigen Veränderungen unterliegen. Definitionen dessen, was unter *Praxiskompetenz* oder Praxisbezug im doppelten Kompetenzprofil verstanden wird, ändern sich über den gesamten Zeitraum hinweg kaum, der Diskussionsbedarf ist aber hoch. Die drei dominierenden Definitionen für das Konzept «Praxis» sind Praxiserfahrung, Berufsfeld- oder Praxisbezug in den Leistungsbereichen sowie die direkte Zusammenarbeit mit Praxispartner:innen. Insgesamt ist eine stark positive Haltung gegenüber der Praxis zu verzeichnen. Der Anspruch an die *wissenschaftlichen Kompetenzen* im doppelten Kompetenzprofil ist im Diskurs hoch. Am häufigsten referenziert wird auf die Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs, die Anwendung von Theorien und den Einsatz von Methoden sowie formale Qualifikationen. Somit orientieren sich viele Definitionen an einem klassischen Wissenschaftsverständnis. Eine klare Differenzierung der verschiedenen Formen von wissenschaftlichem Arbeiten an den beiden Hochschultypen ist wenig ausgeprägt. Schliesslich wurde analysiert, welche *Vor- und Nachteile mit Förderprojekten* für das doppelte Kompetenzprofil einhergehen. Der Diskurs über die Vorteile ist wenig konsolidiert und sehr heterogen. Ein Grund hierfür könnte die Vielzahl unterschiedlichster Förderprojekte mit diversen Zielen sein. Die bedeutendsten Vorteile der Projekte sind die stärkere Zusammenarbeit und Netzbildung mit Akteur:innen aus beiden Referenzsystemen, die Wissensdiffusion sowie die Initiierung des Diskurses über das doppelte Kompetenzprofil selbst. Nutzen und Wirkung der Förderprojekte können entsprechend vor allem auf der Meta-Ebene verortet werden. Nachteile der Förderprojekte des doppelten Kompetenzprofils werden weniger artikuliert als Vorteile. Die zwei meistgenannten Nachteile sind der Koordinationsaufwand (v.a. in der Aufbauphase) sowie fehlende Zeit- und Personalressourcen. Die nachhaltige Integration und der Transfer zwischen den Referenzsystemen werden wenig thematisiert. Insgesamt verdeutlicht die Literaturdiskursanalyse, dass das doppelte Kompetenzprofil ein komplexes Thema ist, das von vielfältigen Faktoren beeinflusst wird. Der Diskurs hat sich im Laufe der Zeit entwickelt sowie inhaltlich und quantitativ verändert. Es kann davon ausgegangen werden, dass das P-11-Programm hierbei einen Einfluss auf die Intensität und die Ausdifferenzierung des Diskurses gehabt hat.

Ergebnisse Makro-Ebene

a) Ergebnisse parlamentarischer Diskurs

Auf der Makro-Ebene wurde der parlamentarische Diskurs auf der Bundesebene untersucht, der weniger direkt das doppelte Kompetenzprofil im eigentlichen Sinne thematisiert, sondern vielmehr das Profil der FH und deren Bildungs- und Forschungstätigkeit, aus denen Erkenntnisse für das doppelte Kompetenzprofil abgeleitet werden können. PH werden nur sehr schwach thematisiert, weil hier die Kantone eine wichtige Funktion bei der Regelung einnehmen. Insgesamt ist der Diskurs sehr stark von den institutionellen Veränderungen (Gründungen der FH im Nachgang zum Bundesgesetz und Implementierung des HFKG) geprägt. Im Verhältnis zum Literaturdiskurs ist der parlamentarische Diskurs in Bezug auf die *Adressat:innen* viel homogener. Es werden weder

Hierarchiestufen noch Leistungsbereiche (Tätigkeit in Lehre oder Forschung) angeführt, um Adressat:innen zu differenzieren. Da der parlamentarische Diskurs nicht im eigentlichen Sinne auf das doppelte Kompetenzprofil fokussiert, sondern auf das Funktionieren und die Funktionen der FH, ist der Detaillierungsgrad bei den Adressat:innentypen wahrscheinlich gering. Absolvent:innen sowie Nachwuchskräfte werden aufgrund des anfänglichen Fokus des Diskurses auf die Anerkennung der Diplome und die Aufwertung der Studiengänge in der Schweiz, die Versorgung der Wirtschaft mit Fachkräften sowie das Innovationspotential der FH für die Schweizer Wirtschaft oft genannt. *Referenzrahmen*, an denen sich die Beschreibung resp. die Ableitung des doppelten Kompetenzprofils orientiert, sind eher schwach ausgeprägt und beziehen sich vor allem auf die Funktionen der FH in den Leistungsbereichen sowie die Abgrenzung zu UH. In der Gründungsphase dominiert die historische Entwicklung der FH aus den Vorgängerinstitutionen. In der zweiten Phase vor der Implementierung des HFKG wird vor allem der Dualismus des Hochschulsystems betont, wobei die Differenzierung der Hochschultypen bedeutend ist. Hinsichtlich der genannten *Herausforderungen* sind die Profilierung der Hochschultypen und der Mehrwert der FH für die Wirtschaft im Sinne der Bereitstellung von Innovationen und Fachkräften bedeutend. Das doppelte Kompetenzprofil im eigentlichen Sinne spielt eine sehr untergeordnete Rolle. Bei den *Chancen*, die im parlamentarischen Diskurs genannt werden, dominieren die Stärkung der Innovation und der Forschung und Entwicklung sowie der Dialog und die Zusammenarbeit über Systemgrenzen hinweg. Insgesamt zeigt sich im Diskurs stark, dass FH als «Motoren» für die Stärkung der Schweizer Wirtschaft dienen sollen. In allen genannten Chancen ist das doppelte Kompetenzprofil implizit enthalten, wird aber explizit kaum genannt. Bei den Nennungen, die *Praxiskompetenzen* im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils betreffen, werden aufgrund der Fokussierung auf das Profil und die Profilierung der FH kaum personelle Aspekte der Mitarbeitenden artikuliert. Hingegen spielen wirtschaftliche Aspekte bei der Zusammenarbeit mit ausserhochschulischen Akteuren im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie auch die Frage, wie Bildung und der Zugang zu dieser an FH ausgestaltet sind, eine sehr grosse Rolle. Insgesamt besteht eine einheitliche und homogene Vorstellung davon, was unter «Praxis» verstanden wird. Hinsichtlich der Definitionen von *wissenschaftlichen Kompetenzen* kann festgestellt werden, dass der Fokus auf der Art und Weise liegt, wie Forschung an den beiden Hochschultypen durchgeführt wird und welcher Auftrag jeweils damit verbunden ist. Sowohl bei den Definitionen von «Praxis» als auch von «Wissenschaft» wird mit zunehmender Zeit eine Abgrenzung zu UH herangezogen, was mit der Diskussion rund um das HFKG zusammenhängen kann. Insgesamt zeigt sich in der Analyse, dass der Diskurs auf der Bundesebene stark auf der Profilierung und Funktion der Hochschultypen sowie derer Leistungserbringung liegt. Es ist davon auszugehen, dass auf der Stufe der Träger (Kantone und Kantonsverbünde) die Eigenschaften auf der Individualebene stärker thematisiert werden.

b) Ergebnisse hochschulpolitischer Diskurs

Auf der Makro-Ebene wurde zudem der hochschulpolitische Diskurs anhand öffentlich zugänglicher Dokumente von 20 hochschulpolitischen Akteur:innen analysiert. Der hochschulpolitische Diskurs fokussiert hinsichtlich der *Adressat:innen* insgesamt vor allem auf die klassischen Personalkategorien und den wissenschaftlichen Nachwuchs, wobei auf eine präzisere Beschreibung der Adressat:innen mit zusätzlichen Attributen aus dem Spannungsfeld «Praxis-Wissenschaft» kaum eingegangen wird. Die *Referenzrahmen* für das doppelte Kompetenzprofil sind wie im parlamentarischen Diskurs schwach ausgeprägt, jedoch relativ konsolidiert. Der Fokus liegt auf der Kompetenzorientierung bzw. -erfahrung und damit explizit auf Modellen, die sich mit dem doppelten Kompetenzprofil befassen. Im Zentrum steht dabei die Verbindung von wissenschaftlichen Kompetenzen (bzw. Qualifikation) mit Praxiserfahrung (bzw. einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Berufsfeld). Anders als im parlamentarischen Diskurs spielen die komplementäre Positionierung zu den UH und der vierfache Leistungsauftrag kaum eine Rolle. Explizit theoretische Modelle sind ebenfalls wenig vertreten. Aufgrund der Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass die Implementierung des P-11-Programms einen gewissen Effekt auf den

hochschulpolitischen Diskurs hat. Die Intensität und thematische Breite der genannten *Herausforderungen*, die das doppelte Kompetenzprofil betreffen, sind wenig ausgeprägt und fokussieren vor allem auf die Rekrutierung des Personals und die Nachwuchsförderung. Im Vergleich zu den Herausforderungen werden *Chancen* stärker artikuliert. Im gesamten Analysezeitraum werden Hochschulen als Innovationsförderer, die Nachwuchsförderung und explizit die Fachdidaktiken als Chancen genannt. Mit den Fachdidaktiken rücken die PH in den Fokus des Diskurses. Der Diskurs über *Praxiskompetenzen* im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils wird intensiv geführt und ist ausgeprägter als jener über die Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen. Der Lehrbezug dominiert eindeutig (Berufsqualifizierung und Arbeitsmarktfähigkeit). Der Praxisbezug der angewandten Forschung und Entwicklung sowie Kompetenzen auf Individualebene sind ebenfalls wichtig und werden über den gesamten Diskurs hinweg artikuliert. Auch Definitionen von *wissenschaftlichen Kompetenzen* werden häufig genannt, jedoch weniger stark als jene von Praxiskompetenzen. Die Forschung und deren Profilierung stehen hierbei im Mittelpunkt. Wichtig ist zudem der Fokus auf die Lehre. Deutlich geringer ausgeprägte Aspekte sind das Doktorat und der Fokus auf die Fachdidaktiken. Auch die Verfahren der scientific community spielen eine geringe Rolle im hochschulpolitischen Diskurs. Insgesamt sind die Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen somit stark davon geprägt, wie die entsprechenden Leistungsbereiche (insb. die Forschung) an FH und PH angeboten werden. Insgesamt zeigt der hochschulpolitische Diskurs, dass unter den Akteuren ein relativ konsolidiertes Verständnis über verschiedene Aspekte des doppelten Kompetenzprofils besteht und diese miteinander in Verbindung gebracht werden können.

c) Ergebnisse Kennzahlenanalyse

Der letzte Untersuchungsschritt auf der Makro-Ebene – die *Analysen verschiedener Kennzahlen und Indikatoren* – bestätigt den allgemein bekannten Fachkräftemangel, der Regionen und Branchen unterschiedlich stark betrifft. Besonders in der Zentralschweiz, Zürich-Zug sowie Graubünden und in Branchen wie Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Technik und Baugewerbe verstärkt der Fachkräftemangel die ausserhochschulische Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Die analysierten Medianlöhne deuten zudem darauf hin, dass auch hinsichtlich der Vergütung eine ausserhochschulische Konkurrenz für wissenschaftliches Personal besteht. In den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, Technik, IT, Soziale Arbeit, Gesundheit und Lehrkräfteausbildung sind die Medianlöhne von Hochschulabsolvent:innen fünf Jahre nach dem Abschluss relativ hoch. Hingegen sind die von FH gezahlten Löhne in den Fachbereichen Musik, Theater, Künste, Design, Soziale Arbeit und möglicherweise Gesundheit konkurrenzfähig.

Auch die hochschulische Konkurrenz um doppelt kompetente Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende ist angespannt. Laut BFS-Daten verzeichnen die Vollzeitäquivalente für Dozierende, Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende hohe jährliche Wachstumsraten, insbesondere in den FH-Fachbereichen Angewandte Psychologie, Gesundheit und Soziale Arbeit. Bei den Erlösen aus Forschung und Entwicklung zeigt sich zwar ein differenzierteres Bild, doch deutet auch hier die steigende Nachfrage auf einen wachsenden Bedarf an Forschungskompetenz hin, der durch geeignetes Personal gedeckt werden muss. Der Weiterbildungsmarkt hat hingegen vermutlich nur geringe Auswirkungen auf den Wettbewerb um Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende.

Ergebnisse Meso-Ebene

Auf der Meso-Ebene wurde anhand von Dokumentenanalysen, Strategiepapieren und Personalreglementen sowie strukturierten Interviews mit HR-Verantwortlichen von FH, Rektor:innen von PH sowie Departements- resp. Hochschulleitenden ausgewählter Fachbereiche (ggf. ergänzt um weitere Personen der Hochschulleitung) eruiert, wie das doppelte Kompetenzprofil definiert und in der Personalpraxis implementiert wird, welche Herausforderungen mit dem Konzept

einhergehen und welche Förderungs- resp. Entwicklungsmöglichkeiten genutzt werden. Zudem wurden mit einem kurzen Online-Fragebogen Projektleitende der P-11-Pilotprojekte der zweiten Förderrunde zu Aspekten einer nachhaltigen Implementierung der entwickelten Massnahmen befragt.

a) Ergebnisse Fachhochschulen Corporate und ausgewählter Fachbereiche

Bei den Analysen der Dokumente und Interviews wurden auf Ebene Corporate neun öffentlich-rechtliche FH einbezogen: die BFH, FHGR, FHNW, HES-SO, HSLU, OST, SUPSI, ZHAW sowie die ZHdK. Auf Ebene Fachbereiche wurden Direktor:innen resp. Leitungen der ausgewählten Departemente aus je zwei FH befragt, wobei folgende Fachbereiche abgedeckt wurden: Architektur, Bau- und Planungswesen (HES-SO, SUPSI), Chemie und Life Sciences (FHNW, ZHAW), Design, Musik und andere Künste (BFH, HSLU, ZHdK-Musik), Soziale Arbeit (FHNW, BFH), Technik und IT (ZHAW, SUPSI), Wirtschaft und Dienstleistungen (FHGR, HSLU) sowie Gesundheit (OST, HES-SO).

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

Der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» findet in den Strategie- und Personaldokumenten (Corporate) und im Arbeitsalltag (Fachbereiche) kaum Verwendung. Wenn, dann ist er am häufigsten in Personalentwicklungsdokumenten zu finden. Als *Gründe* hierfür werden genannt, dass auf den Begriff verzichtet werden könne, da er bereits in der DNA der FH verankert sei, er auf dem Arbeitsmarkt nicht gebräuchlich oder missverständlich sei, er die geforderten Kompetenzen nicht abbilde oder insofern nicht zielführend sei, da er von Seiten Departemente resp. Fachbereichen zu unterschiedlich definiert werde. Von einigen FH werden stattdessen *Alternativkonstrukte* vorgezogen wie das Mischprofil, ein drei- oder vierfaches Kompetenzprofil, ggf. ergänzt um differenzierte Kompetenzmodelle. Die HES-SO bildet hier eine Ausnahme. Bei ihr ist das doppelte Kompetenzprofil in der Strategie sowie in den Personaldokumenten breit verankert. Dies zeigt sich bei der HES-SO auch auf Ebene der befragten Fachbereiche Architektur, Bau und Planung sowie Gesundheit. Auch an der OST ist das doppelte Kompetenzprofil im Fachbereich Gesundheit über die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen in zwei Institutionen resp. Arbeitswelten (FH und Praxiseinrichtung) verankert.

Der Begriff «*Praxiskompetenz*» wird kaum gebraucht, was u.a. auf das heterogene Verständnis zurückzuführen sein dürfte, das aufgrund unterschiedlicher Berufs-, Praxisfeldern und Branchen besteht. Stattdessen werden die Begriffe Berufs- oder Praxiserfahrung sowie Berufs- oder Praxisbezug bevorzugt. Definiert wird Praxiskompetenz meist über die Anzahl von Praxis- resp. Berufsjahren. *Forschungskompetenz* ist demgegenüber als Begriff gebräuchlich und wird meist qualitativ über die Auflistung von Fähigkeiten, Tätigkeiten oder Leistungen wie z.B. Akquise von Drittmitteln, Projektmanagement, Methodenkompetenzen oder Publikationen definiert.

Alle FH betonen, dass die *Trägerkantone* der Praxisorientierung und Berufsbildung einen hohen Stellenwert beimessen und die Akademisierung nicht gefördert werden soll – ein Diskurs, der auch gerne von den Medien aufgegriffen wird. Zwei FH präzisieren in ihrem Interview die Zusammenarbeit mit den Trägerkantonen im Kontext der Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils. In einem Fall wird die gemeinsame Erarbeitung und Validierung von Richtlinien mit dem Regierungsausschuss beschrieben. Im anderen Fall geht es um das Monitoring und Reporting von Vorgaben, die die Ausprägung von Praxisprofilen von Professor:innen der FH betreffen. Auf Ebene der Fachbereiche nimmt die Hälfte der Fachbereiche einen Einfluss der Trägerkantone wahr, u.a. über die Finanzierung von Forschung, die Verteilung der Globalmittel, die Betonung und das Monitoring der Praxisrelevanz von Dozierenden sowie über die Personalverordnungen der FH.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Das doppelte Kompetenzprofil stellt hohe Anforderungen an die *Personalrekrutierung*. Dies auch vor dem Hintergrund angespannter und kompetitiver Arbeitsmärkte. Verschärfend kommt der Einfluss des Fachkräftemangels zumindest in bestimmten Branchen und Berufsfeldern sowie in jungen Fachgebieten zum Tragen. So bringen von FH gesuchte «first movers» für Innovationen in Lehre und Forschung ein doppeltes Kompetenzprofil meist noch nicht mit. Weitere Herausforderungen sind der Lohnwettbewerb, Standortnachteile, fehlende Karriereoptionen sowie in MINT-Fachbereichen die Rekrutierung von Frauen mit MINT-Profilen. Vor diesem Hintergrund haben sich generische Definitionen des doppelten Kompetenzprofils als vorteilhaft erwiesen. Sie geben den Fachbereichen den benötigten Handlungsspielraum in Bezug auf Gewichtung und Präzisierung von Praxis- und Forschungskompetenzen und erlauben fachbereichs- und profilspezifische Anpassungen, um der Heterogenität der Fachbereiche und dem Arbeitsmarkt gerecht zu werden.

Als zentral für die Steuerung des *Personaleinsatzes* werden die Referenzprofile sowie die Kriterien für den Erhalt von SBF-Beiträgen durch entsprechenden Einsatz des Personals in Lehre und Forschung genannt. Sofern eine Verknüpfung des doppelten Kompetenzprofils mit der Lohneinstufung gegeben ist, hat dieses positive Auswirkungen auf die Salärhöhe. Hervorgehoben wurde die unterschiedliche Gewichtung von Praxis- und Forschungskompetenzen in der Lehre. Erstere sind in Bachelor-Studiengängen sowie in der Weiterbildung von grosser Bedeutung. Letztere gewinnen beim Personaleinsatz in konsekutiven Masterstudiengängen an Gewicht. Ein komplementärer Einsatz von Personal mit sich ergänzenden Kompetenzen in Forschung oder Praxis auf Ebene Team oder organisatorischer Einheit ist bislang nicht institutionalisiert. In den Fachbereichen Gesundheit sowie Architektur, Bau und Planung wird als eine Personaleinsatzstrategie die Doppelanstellung in zwei Arbeitsfeldern resp. Institutionen (FH und z.B. Spital resp. Planungsbüro) verfolgt.

Der *Personalentwicklung und Laufbahnförderung* wird von den FH und Fachbereichen aufgrund von Fachkräftemangel und konkurrierenden Arbeitsmärkten ein hoher Stellenwert beigemessen. Ein starker Fokus liegt hierbei auf der *Nachwuchsförderung* mit konsekutiven Masterabschlüssen, Promotionsvorhaben und Praxiseinsätzen, Didaktik-Weiterbildung etc., ggf. auch der Entwicklung zum/zur Dozent:in.

Herausforderungen in der Personalpraxis

Im Kontext der *Personalrekrutierung* werden als Herausforderungen die Verschärfung von Vorgaben zu Praxiskompetenz sowie Unschärfen bei der Ermittlung, Beurteilung und Überprüfung von Praxiskompetenzen angegeben. Im Kontext der Forschungskompetenzen werden die gestiegenen Anforderungen an Forschungskompetenzen von Seiten Drittmittelgeber (u.a. Vorweis eines Track Records) sowie die Konkurrenz zu ETH/UH bei der Drittmittel-Akquise genannt.

Herausforderungen, die den *Personaleinsatz* betreffen, werden in beschränkten Anreizsystemen und einem damit ggf. verbundenen geringen Interesse am Einsatz in Lehre und Forschung gesehen. Des Weiteren werden soziale Vergleichsprozesse bei den Mitarbeitenden mit Bezug zur Einreihung, dem Personaleinsatz sowie allfälligen Lohnunterschieden bei Dozierenden mit und ohne doppeltes Kompetenzprofil sowie Dozierenden und Mittelbauangestellten als schwierig erlebt. Darüber hinaus werden hohe Arbeitsbelastungen genannt, die mit der Erfüllung eines doppelten Kompetenzprofils in einer Person und dem Einsatz im mehrfachen Leistungsauftrag einhergehen sowie aus dem Akquisedruck und der unsicheren Finanzierung von Forschung resultieren. In Fachbereichen, in denen eine Doppelanstellung an FH und einem Praxisfeld verfolgt wird, wird die Koordination des Personaleinsatzes, die Vertragsgestaltung sowie die Arbeitsbelastung als herausfordernd angesehen.

In Kontext der *Personalentwicklung und Laufbahnförderung* werden Kosten und Budgetbeschränkungen sowie beschränkte zeitliche und personelle Ressourcen als herausfordernd beschrieben. Hinzu kommen befristete Anstellungen von Mittelbauangestellten sowie konkurrierende Arbeitsmärkte und damit verbundene Abwerbungen von FH-Mitarbeitenden durch Praxispartner im Rahmen von Praxiseinsätzen. Beides beeinträchtigt eine längerfristige Entwicklung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils bei dieser Zielgruppe. Bei der Förderung interner Karrieren werden die nicht immer klaren Übergänge zwischen verschiedenen Personalkategorien sowie Unterbrüche durch Praxiseinsätze als hinderlich gesehen. Des Weiteren werden auch hier fehlende Anreizsysteme und ein daraus resultierendes ggf. geringes Interesse als hinderlich wahrgenommen, ein doppeltes Kompetenzprofil im Rahmen eines Doktoratsstudiums oder mittels Praxiseinsätzen zu entwickeln. Für Personen, die zudem den Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nachkommen müssen, stellen solche Massnahmen zur Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils eine besondere Herausforderung dar. Bei Dozierenden aus der Praxis wird das Entwickeln von Forschungskompetenz und bei Dozierenden mit langer Dienstzeit der Erhalt von Praxiskompetenzen als herausfordernd erlebt.

Unabhängig von den im Rahmen der P-11-Projekte entwickelten Massnahmen werden als *Good Practice Beispiele* die Kommunikation des Employer Brand, Netzwerkveranstaltungen für potenzielle Dozierende, die Anrechenbarkeit unterschiedlicher Praxisformate (z.B. Praxistätigkeiten an einer HS, anteilig die Anerkennung von Berufslehrezeiten), Didaktik-Ausbildungen, Weiterbildungen in Forschungsmethoden, Projektmanagement sowie zielgruppenspezifische Programme (u.a. mefistalo-Mentoring-Programm (Mittelbau) oder der Z-Kubator zur Förderung von künstlerischen Ideen und unternehmerischem Handeln).

Beteiligung an P-11-Programmen

Die P-11-Programme waren resp. sind in der Regel auf Ebene Departement verankert. Entsprechend war das HR auf Ebene FH Corporate meist nur wenig involviert. Dennoch werden als Herausforderungen die administrative Umsetzung, die Finanzierung einer nachhaltigen Implementierung sowie das Erwartungsmanagement mit den P-11-Programtteilnehmenden beschrieben. Auf Ebene der befragten Fachbereiche war ausser Technik und IT jeweils mindestens ein Departement an einem P-11-Programm beteiligt, wobei die Erfahrungen unterschiedlich ausfallen. Positiv hervorgehoben werden die Unterstützung von entwicklungsbereiten Mitarbeitenden für Praxiseinsätze und Promotionsvorhaben, die Schärfung des Verständnisses von Praxiskompetenz, ein elaborierterer Umgang mit Praxisportfolios, die Vielfalt an Lösungen für die Förderung des doppelten Kompetenzprofils sowie die anregende Kooperation über die Fachbereiche hinaus. Als einschränkend wird u.a. die nachlassende Nachfrage, die unzureichende Finanzierung einer nachhaltigen Implementierung der entwickelten Massnahmen sowie die Abwerbung von FH-Mitarbeitenden durch Praxispartner wahrgenommen, die mit Praxiseinsätzen gefördert wurden.

Chancen und Blick in die Zukunft

Als *Chance* der Förderung des doppelten Kompetenzprofils wird es auf Ebene FH Corporate angesehen, sich von UH/ETH abzugrenzen und eine transdisziplinäre Sichtweise zu fördern. Zudem kann das doppelte Kompetenzprofil und die damit verbundenen Möglichkeiten für Beschäftigte und Studierende als Attraktivitätsmerkmal der Arbeitgeberin und Ausbildungsinstitution dienen. Die Fachbereiche resp. Departemente sehen im doppelten Kompetenzprofil den Vorteil einer praxisnahen Ausbildung und anwendungsorientierten Forschung, einer starken Verbindung zur Wirtschaft resp. zu den Praxisfeldern sowie der Qualitätsverbesserung des Unterrichts. Hierüber kann die Relevanz der Forschung gestärkt und den Erwartungen der Studierenden entsprochen sowie die Employability der Mitarbeitenden verbessert werden. Zudem ergeben sich Synergien zu Voraussetzungen für den Erhalt von SBFI-Beiträgen.

Mit *Blick in die Zukunft* werden unterschiedliche Wege gesehen, um das doppelte Kompetenzprofil zu fördern. Hierzu gehören einerseits die Zurückgewinnung von Masterabsolvent:innen und Mittelbauangestellten aus der Praxis sowie das «Candidate Fishing» bei Honorarbeauftragten. Andererseits wird weiterhin gesehen, dass in die Personalentwicklung und Laufbahnförderung verstärkt zu investieren ist und die Durchlässigkeit der Personalkategorien verbessert werden müsse. Ein besonderer Fokus wird nach wie vor auf die Nachwuchsförderung der Zielgruppe Mittelbauangestellte gelegt, dabei insbesondere auf die Doktorand:innenförderung und Verbesserung der Rahmenbedingungen für Doktorand:innen. Auch der Aufbau von Tenure Tracks, die Intensivierung von Praxiskooperationen, die stärkere Nutzung von Sabbaticals oder die Etablierung eines Professors of Practice (ETH) werden als Optionen gesehen. Der komplementäre Einsatz von Mitarbeitenden mit ausgeprägtem Praxis- oder Forschungsprofil auf Ebene Team / OE wurde nur vereinzelt genannt.

Sonderfall Fachbereich Design, Musik und andere Künste (DMK)

Der Fachbereich DMK stellt insofern einen Sonderfall dar, da er sich sehr grundsätzlich von den anderen FH resp. Fachbereichen unterscheidet. Einige Besonderheiten werden deshalb im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Im Fokus des DMK-Fachbereichs stehen mehrheitlich die *Praxiskompetenz* und künstlerischen Leistungen und nicht die Forschungskompetenzen. In der *Rekrutierung* ist künstlerische Exzellenz eine absolute Voraussetzung. Hierzu parallel eine konkurrenzfähige Forschungskarriere aufzubauen, wird als unrealistisch eingeschätzt. Zudem sei Forschung für die Mehrheit der Dozierenden mit künstlerischer Exzellenz nicht interessant. Im Unterschied zu anderen Fachbereichen stellt der Arbeitsmarkt hingegen kein Problem dar, da international rekrutiert wird und FH attraktive Arbeitgeberinnen für Künstler:innen sind, auch was das Salär betrifft. Als herausfordernd werden kantonale Lohnsysteme gesehen, welche die grosse Varianz an Berufsgruppen nicht adäquat abbilden. *Mit Bezug zum Personaleinsatz* wurde angegeben, dass die SBFI-Beiträge aufgrund des zu geringen Anteils an Forschung zu wenig ausgeschöpft werden können. Die M-HSLU geht hier einen speziellen Weg. Sie trennt Lehre und Forschung organisatorisch und auch personalseitig, um die Akquisechancen in der Forschung zu erhöhen und einen hohen Eigenfinanzierungsgrad gewährleisten zu können. Bei der *Personalentwicklung* werden Freiräume neben der FH-Tätigkeit als relevant angesehen, um sich künstlerisch entwickeln zu können. Erschwerend für eine klassische *Laufbahnförderung* sind die niedrigen Pensen, das fehlende Promotionsrecht resp. die fehlende Berechtigung für den dritten Zyklus sowie unzureichende Kooperationsmöglichkeiten für Promotionen an UH in der Schweiz. Insgesamt werden kaum *Vorteile* im doppelten Kompetenzprofil und dessen Förderung gesehen, da dieses für DMK-Hochschulen resp. Fachbereiche zu wenig passend ist. Mit *Blick in die Zukunft* werden der Aufbau der Artistic Research, die Förderung von Führungs- und Managementkompetenzen, die Einführung des Promotionsrechts sowie ein eigener Hochschulstatus als wichtig Ansätze gesehen.

b) Ergebnisse Pädagogische Hochschulen

Das untersuchte Sample der PH besteht aus den folgenden sechs Hochschulen: der HEP Vaud, der SUPSI-DFA, der PH Zürich, der PH Luzern, der PHSG sowie der PH FHNW. Die strukturierten Interviews wurden mit den Rektor:innen und allenfalls HR-Verantwortlichen sowie weiteren Personen der entsprechenden Hochschulen abgehalten. Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden Strategie- und Personaldokumente analysiert.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

Rund die Hälfte der PH benutzen den *Begriff* des doppelten Kompetenzprofils in ihren Strategiepapieren oder Personalreglementen, wenn auch in unterschiedlichem Detaillierungsgrad. Hervorzuheben ist die PH Luzern, die dem doppelten Kompetenzprofil in ihrem Strategiepapier besonders viel Raum gibt. In den Interviews äusserten sich fünf der sechs PH dahingehend, dass der

konkrete Begriff intern zwar kaum verwendet werde, dass das Grundprinzip dahinter jedoch für sie eine Selbstverständlichkeit darstelle, da sie sich im Spannungsfeld von Forschung und Praxis bewegten. Eine Besonderheit, welche für die PH im Vergleich zu den FH gilt, stellen die Vorgaben der EDK dar, die unter anderem den benötigten Hochschulabschluss sowie den Mindestumfang an Unterrichtserfahrung regeln, die Ausbildungsverantwortliche für die entsprechende Zielstufe an den PH vorweisen müssen. Ersatzmodelle, im Sinne von *Alternativkonstrukten* zum doppelten Kompetenzprofil, werden in den Reglementen der PH keine verwendet. Jedoch findet sich mit dem dreifachen Kompetenzprofil an der PH FHNW ein Modell, welches als Ergänzung zum doppelten Kompetenzprofil eingesetzt wird.

Zur Beschreibung von *Praxiskompetenz* wird in den Reglementen auf sinnverwandte Begriffe wie Praxiserfahrung oder Berufsfeldbezug zurückgegriffen. Die Verwendung des Begriffs Praxiskompetenz ist – ähnlich wie an den FH – hingegen unüblich. Des Weiteren werden Angaben zur Praxiskompetenz meist in quantifizierter Form (z.B. Anzahl Jahre Berufserfahrung) gemacht. Der Begriff *Forschungskompetenz* wird in den Reglementen hingegen verwendet und –wie an den FH – in vielen Fällen qualitativ beschrieben, etwa anhand konkreter Tätigkeiten, Leistungen oder Fähigkeiten. Beispiele hierfür sind das Akquirieren von Drittmitteln, Projektmanagement oder Methodenkompetenzen.

Vonseiten der *Trägerkantone* sowie einiger Verbände werde teilweise der Wunsch nach stärkerer Praxisorientierung geäussert. Es sei deshalb laut Aussage einer PH wichtig, die Politik vom Wert des doppelten Kompetenzprofils und somit auch des Wissenschaftsbezuges zu überzeugen. Einen Sonderfall stellt die PH FHNW sowie die FHNW als Ganzes dar, welche in der Folge einer Motion des Kt. Baselland dazu verpflichtet wurde, ein Monitoring der Praxiserfahrungen von Bewerber:innen sowie eingestellten Professor:innen einzuführen.

Einfluss des doppelten Kompetenzprofils und Herausforderungen in der Personalpraxis

In der *Rekrutierungspraxis* nehmen unter anderem die Referenzfunktionen der PH eine wichtige Rolle ein, indem sie Vorgaben zur Praxis- und Forschungskompetenz vorgeben. Das doppelte Kompetenzprofil nimmt somit indirekt über diese beiden Bereiche Einfluss auf die Rekrutierung, ohne dass es als explizite Begrifflichkeit eine Rolle spielt. Herausforderungen verorten die PH im Bereich der Rekrutierung primär beim Fachkräftemangel sowie beim Finden von Mitarbeitenden, welche die Anforderungen in Bezug auf Praxis- und Forschungskompetenzen erfüllen. Dies habe mit den sehr langen Bildungswegen zu tun, die absolviert werden müssten, um etwa Qualifikationen auf der Zielstufe als auch in der Wissenschaft zu erlangen. Eine PH äusserte sich dahingehend, dass eine zu dogmatische Auslegung der Anforderungen an das doppelte Kompetenzprofil zu Einschränkungen in der Rekrutierung führen könnte. Eine weitere genannte Herausforderung bezieht sich auf das Zahlen konkurrenzfähiger Löhne im Vergleich zu den Schulen.

Auch beim *Personaleinsatz* nehmen die Referenzfunktionen eine wichtige Rolle ein. Sie machen Vorgaben zu Anforderungen und Aufgabenbereichen, was einen indirekten Einfluss des doppelten Kompetenzprofils darstellt. Beim Personaleinsatz sei laut Aussage einer PH jedoch ein gewisser Pragmatismus gefragt, was die vorhandenen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen des Personals angehe. Nicht immer könne das doppelte Kompetenzprofil intrapersonal, also innerhalb einer einzelnen Person, sichergestellt werden. In Bezug auf die Höhe des Lohns spielt das doppelte Kompetenzprofil erneut eine indirekte Rolle, da ein Stufenwechsel auch erhöhte Ansprüche an Forschungs- resp. Praxiskompetenz stellt. Herausforderungen im Bereich des Personaleinsatzes sind etwa die Einsatzplanung sowie der Fachkräftemangel.

Die PH stellen ihren Mitarbeitenden im Rahmen der *Personalentwicklung und Laufbahnförderung* unterschiedliche Weiterentwicklungsmassnahmen zur Verfügung, die teilweise auch eine Förderung der Praxis- sowie Forschungskompetenz zum Ziel haben. Beispiele hierfür sind zum einen Massnahmen zur Förderung der Forschungskompetenz, wie ein Forschungs- und Weiterbildungssemester und die Mitarbeit an Forschungsprojekten, zum anderen Massnahmen zur

Förderung der Praxiskompetenz, wie die Arbeit mit Volksschulen oder die Absolvierung des CAS zur Stärkung des Berufsfeldbezugs. Der Nachwuchs wird insbesondere beim Absolvieren von Doktoratsprogrammen sowie durch institutionelle Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Als Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung wird unter anderem die Nachqualifizierung von Praxiskompetenzen genannt, da die durchgeführten Massnahmen, wie Praktika oder Stages, oft keine «echte» Praxis vermitteln.

Beteiligung an P-11-Programmen

Von den sechs befragten PH nahmen oder nehmen fünf an einem oder mehreren der P-11-Programme teil. Drei dieser PH gaben an, dass jeweils mindestens eines dieser Programme bereits nachhaltig verankert werden konnte. Bei einer PH war dies teilweise der Fall und bei einer PH ist es noch zu früh für eine abschliessende Einschätzung. Nebst einer allgemeinen Sensibilisierung der Mitarbeitenden resultierten aus den Programmen zudem MAS- sowie CAS-Weiterbildungslehrgänge. Die bei der Erarbeitung der Programme involvierten Dozierenden hätten sich zudem vertieft mit Berufsfeldbezug, Forschungs- sowie Praxiskompetenz befassen können. Es stelle sich jedoch nach wie vor die Herausforderung, wie die Massnahmen nachhaltig gestaltet werden können.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Blick in die Zukunft

In den Interviews wurde die *Herausforderung* angesprochen, dass das doppelte Kompetenzprofil sehr hohe Anforderungen an Einzelpersonen stelle und dass allenfalls eine Verteilung auf mehrere Personen geprüft werden müsse. Eine weitere Aussage bezog sich darauf, dass eine zu dogmatische Auslegung der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil eine Profilierung in der Praxis oder der Forschung verhindern könnte.

Chancen der Förderung des doppelten Kompetenzprofils seien etwa, dass das Wissen zwischen Schulen und PH zum Zirkulieren gebracht werde. Des Weiteren könne die Qualität der Ausbildung durch die Fähigkeit, Forschung in Bezug zur Berufswelt zu setzen, gesteigert werden. Mitarbeitende mit doppeltem Kompetenzprofil erfüllten zudem ihre Aufgaben an der PH besser. Mit *Blick in die Zukunft* streben zwei PH an, das doppelte Kompetenzprofil auch weiterhin durch die Laufbahnförderung sicherzustellen.

c) Ergebnisse Befragung Projektleitende P-11-Programme

Die online durchgeführte Befragung der Projektleitenden der zweiten Förderperiode zeigt, dass die an PH sowie an FH und PH durchgeführten Pilotprogramme sowohl der Verbesserung der Praxis- als auch der Wissenschaftskompetenz dienen. Im Gegensatz dazu fokussierte die Mehrheit der Programme der FH auf die Verbesserung der wissenschaftlichen Kompetenz. Insgesamt standen wissenschaftliche Mitarbeitende am häufigsten als Zielgruppe im Fokus der Pilotprogramme, gefolgt von vorwiegend an der Hochschule tätigen Dozierenden.

Die Programme wurden meistens weitergeführt, sei es als Ganzes oder in Teilen, und den Gegebenheiten angepasst. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Pilotprogramme einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» und zur Sicherung der Forschung und Lehre an den einzelnen Hochschulen geleistet haben. Der Beitrag zur Nachwuchsförderung ist hingegen weniger eindeutig. Die ehemaligen Projektleitenden beschreiben zahlreiche Learnings, die in Zukunft in den weitergeführten oder ähnlichen Projekten zur Anwendung kommen können.

Ergebnisse Mikro-Ebene

Auf der Mikroebene wurden Daten zu Merkmalen sowie Variablen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil von 2500 Dozierenden analysiert. Rund 90 Prozent der Befragten erfüllen subjektiv dieses Profil. Schwache bis mittlere Zusammenhänge bestehen mit Merkmalen wie Fachbereich, Praxiserfahrung, Bildungsabschluss, Forschungstätigkeit und Geschlecht. Die subjektive Einschätzung ist hingegen unabhängig vom Hochschultyp, der parallelen Praxistätigkeit, der Sprachregion und dem Dienstalder. Der subjektive wahrgenommene Förderbedarf besteht vor allem bei Dozierenden mit schwacher Wissenschaftsorientierung, die ihre Forschungskompetenzen stärken möchten, während Dozierende mit starker Wissenschaftsorientierung wenig Interesse am Erwerb von Praxiskompetenz zeigen.

Insgesamt stehen die untersuchten Merkmale der Dozierenden nur selten in einem starken Zusammenhang mit den Variablen zum doppelten Kompetenzprofil. Der Hochschultyp weist nur schwache Zusammenhänge auf, insbesondere in Bezug auf die Bedeutung der Verbindung von Wissenschaft und Praxis sowie die wahrgenommenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Der Fachbereich steht am ehesten in einem Zusammenhang mit der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs und der Arbeitsmotivation durch die Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Fachbereiche wie Wirtschaft, Gesundheit und Soziale Arbeit weisen hier überdurchschnittlich hohe Werte auf.

Eine parallele Praxistätigkeit wirkt sich eher negativ auf die Wissenschaftsorientierung, die Qualifikation für wissenschaftliches Arbeiten und die Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs aus. Für die Praxiserfahrung zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit der subjektiven Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils, allerdings wirkt sie sich eher negativ auf die Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs aus.

Der höchste Bildungsabschluss weist den einzigen eher starken positiven Zusammenhang mit der subjektiv wahrgenommenen Qualifikation für wissenschaftliches Arbeiten und Forschen auf. Zudem zeigt er positive Zusammenhänge mit der Wissenschaftsorientierung und der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs. Das Forschungspensum korreliert ebenfalls signifikant mit mehreren Variablen, wobei die Zusammenhänge meist schwach bleiben. Nur bei der subjektiv wahrgenommenen Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils, der Wissenschaftsorientierung und der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs sind sie stärker ausgeprägt. Das Dienstalder zeigt ebenfalls schwache bis mittlere positive Zusammenhänge mit diesen drei Variablen.

Geschlecht, Sprachregion und Hochschultyp stehen insgesamt in wenigen signifikanten Zusammenhängen mit den Variablen zum doppelten Kompetenzprofil und spielen eine untergeordnete Rolle. Zwischen den Merkmalen parallele Praxistätigkeit, höchster Bildungsabschluss und Forschungspensum bestehen somit insgesamt am ehesten bedeutende Zusammenhänge mit dem doppelten Kompetenzprofil.

Résumé

Dans le cadre du programme P-11 visant à renforcer le double profil de compétences au sein des hautes écoles spécialisées (HES) et des hautes écoles pédagogiques (HEP), une étude a été commandée en plus du soutien accordé à divers projets spécifiques à certaines institutions ou domaines. Elle visait à saisir, de la manière la plus globale possible, la réalité du double profil de compétences dans le paysage suisse des HES/HEP, au moyen d'une analyse multiniveau.

Les objectifs poursuivis sont les suivants, chacun s'appuyant sur la procédure méthodologique appropriée :

1. Pour décrire le double profil de compétences tel qu'il apparaît dans la littérature, 80 publications ont été soumises à une analyse qualitative au moyen d'un système de codage.
2. Au niveau macro, le choix s'est porté sur une double approche. Afin d'examiner, la compréhension du double profil de compétences dans le discours politique, une analyse qualitative de 303 interventions tirées de débats du Conseil national et du Conseil des États tenus entre 1993 et 2023, ainsi que sur 43 documents publiquement accessibles émanant de 20 actrices et acteurs de la sphère politique des hautes écoles, a été réalisée. Afin d'examiner l'ampleur de la concurrence entre les hautes écoles et les établissements autres que les hautes écoles pour attirer les talents, divers indicateurs et chiffres clés ont été analysés au niveau macroéconomique ainsi qu'au niveau des hautes écoles et de leur personnel.
3. Au niveau méso, sur la base d'analyses de documents, de stratégies institutionnelles et des règlements du personnel, ainsi que d'entretiens structurés menés auprès de responsables RH de HES, de rectrices et recteurs de HEP et de responsables de départements ou de hautes écoles dans des domaines d'études sélectionnés, on a établi la manière dont le double profil de compétences est défini et mis en œuvre dans la pratique du personnel, de même que les défis liés au concept et les possibilités de promotion et/ou de développement mises à profit. En outre, un bref questionnaire en ligne a été soumis aux responsables de projets pilotes P-11 de la seconde phase de financement afin de recueillir leur point de vue sur les conditions d'une mise en œuvre durable.
4. Enfin, au niveau micro, une analyse secondaire de l'enquête menée auprès du corps enseignant de la HSLU et de la PH Luzern a permis d'évaluer la perception que les enseignant·e·s des HES et des HEP ont de leur double profil de compétences et d'établir dans quelle mesure ce dernier peut être « encouragé » au niveau individuel.

Conclusion : analyse de la littérature

Différents aspects du double profil de compétences ont été examinés dans l'analyse de la littérature. De nombreux publics cibles sont mentionnés comme *destinataires* du double profil de compétences. Par ailleurs, les mentions augmentent fortement au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme P-11. Au premier rang des destinataires se trouvent le corps enseignant et les collaboratrices et collaborateurs scientifiques, tandis que le corps professoral, les cadres et la relève font l'objet d'une moins grande attention. On observe également une tendance à catégoriser explicitement ces publics selon la dimension « pratique-science », ce qui pourrait constituer un défi pour la promotion du double profil de compétences, étant donné l'hétérogénéité des destinataires. Les *cadres de référence* mentionnés, sur lesquels s'appuient les descriptions du double profil de compétences, se révèlent également très variés. La plupart des occurrences portent sur les structures de régulation, les qualifications du personnel et les normes en vigueur au sein du système scientifique et professionnel. Le programme P-11 a introduit de nouveaux référentiels, par exemple le transfert de connaissances entre la science et la pratique. Dans

l'ensemble, le discours pointe la faiblesse de fondement théorique du double profil de compétences. En ce qui concerne les *défis* liés au double profil de compétences, on constate que ces derniers sont formulés de manière constante tout au long de la période étudiée. Le discours se concentre principalement sur des aspects matériels tels que le manque de ressources (en temps, en argent et en personnel) pour assurer des prestations appropriées dans les deux domaines du double profil de compétences, ainsi que sur les difficultés structurelles dans le domaine de la promotion des carrières et de la relève. À cet égard, les HES et les HEP se trouvent de fait à l'interface entre divers actrices et acteurs (milieux professionnels et hautes écoles universitaires [HEU]). Un autre défi réside dans l'articulation des domaines de prestations (spécialisation vs couverture du plus grand nombre possible de domaines de prestations), et dans la coexistence de logiques différentes entre le système scientifique et celui de la pratique professionnelle. L'analyse montre que ces défis sont connus depuis longtemps. En ce qui concerne les *opportunités* offertes par le double profil de compétences, l'accent est mis sur le renforcement de la coopération avec la pratique ainsi que sur la promotion de la recherche et du travail scientifique. Contrairement aux défis, il apparaît que les opportunités exprimées évoluent au fil du temps. Les définitions de ce que l'on entend par *compétence pratique* ou « lien avec la pratique » dans le double profil de compétences n'évoluent guère tout au long de la période étudiée, mais le besoin de clarification reste toutefois élevé. Pour le concept de « pratique », trois interprétations dominent : l'expérience pratique, le lien avec le champ professionnel ou avec la pratique dans les domaines de prestations, et la collaboration directe avec des partenaires de la pratique. Dans l'ensemble, il ressort une attitude très positive à l'égard de la pratique. Les exigences envers les *compétences scientifiques*, dans le cadre du double profil de compétences, sont quant à elles élevées. Les aspects auxquels il est le plus fait référence sont la participation au discours scientifique, le recours aux théories et méthodes, ainsi que les qualifications formelles. Les définitions se fondent donc souvent sur une conception classique de la science. Une distinction entre les différentes formes de travaux scientifiques au sein des deux types de hautes écoles est toutefois peu marquée. Enfin, *les avantages et les inconvénients liés à des projets de promotion* en faveur du double profil de compétences ont été analysés. Le discours relatif aux avantages est peu structuré et très hétérogène. La raison pourrait résider dans la multitude des projets de promotion aux objectifs divers et variés. Les bénéfices les plus souvent cités des projets sont : la coopération renforcée et la création de réseaux avec des actrices et acteurs des deux systèmes de référence, la diffusion des connaissances et dans la mise en lumière du discours sur le double profil de compétences lui-même. En conséquence, les bénéfices et l'impact des projets de soutien se situent avant tout à un niveau méta. Les inconvénients des projets de promotion du double profil de compétences sont moins souvent formulés que les avantages. Les deux inconvénients les plus fréquemment cités sont la complexité de la coordination (avant tout lors de la phase de mise en place), ainsi que le manque de ressources en temps et en personnel. La question de l'intégration durable et du transfert entre les systèmes de référence est peu abordée. Dans l'ensemble, l'analyse de la littérature met en lumière la complexité du double profil de compétences, influencée par de nombreux facteurs. Le discours, qui s'est développé au fil du temps, a évolué sur les plans du contenu et de la quantité. Nous pouvons supposer que le programme P-11 ait contribué à intensifier et à diversifier ce discours.

Conclusion : niveau macro

a) Résultats : analyse du discours parlementaire

Au niveau macro, l'analyse a porté sur le discours parlementaire au niveau fédéral. Celui-ci s'est moins attardé directement sur le double profil de compétences au sens propre, mais davantage sur le profil des HES et leurs missions de formation et de recherche. On en tire toutefois des éléments pertinents pour le double profil de compétences. Les HEP y sont peu abordées, puisque les cantons jouent un rôle majeur dans leur réglementation. Dans l'ensemble, le discours parlementaire est fortement influencé par les évolutions institutionnelles (création des HES dans le

sillage de la loi fédérale et mise en œuvre de la LEHE). Par rapport au discours dans la littérature, le discours parlementaire est beaucoup plus homogène en ce qui concerne les *destinataires*. Ni les niveaux hiérarchiques ni les domaines de prestations (activité dans l'enseignement ou la recherche) ne sont véritablement mentionnés pour distinguer les destinataires. Étant donné que le discours parlementaire ne s'attarde pas à proprement parler sur le double profil de compétences, mais plutôt sur le fonctionnement et les missions des HES, le degré de détail quant au public cible est limité. Les diplômé·e·s ainsi que la relève sont souvent cités en raison de la priorité initialement accordée, dans le discours, à la reconnaissance des diplômes et à la valorisation des cursus proposés en Suisse, à l'apport de personnel qualifié pour l'économie et au potentiel d'innovation des HES pour l'économie suisse. Les *cadres de référence* sur lesquels reposent la description ou la déduction du double profil de compétences sont peu développés et se réfèrent principalement aux missions des HES dans leurs domaines d'activité, ainsi qu'à la différenciation par rapport aux HEU. Lors de la phase de création des HES, c'est surtout l'évolution historique des écoles qui les ont précédées qui prédomine. Dans la deuxième phase, préalable à la mise en œuvre de la LEHE, l'accent porte principalement sur le système dual des hautes écoles avec, comme facteur pertinent, la différenciation des types de hautes écoles. Parmi les *défis* mentionnés figurent notamment la définition du profil propre à chaque type de haute école et la valeur ajoutée des HES pour l'économie en termes de mise à disposition d'innovations et de personnel qualifié. Le double profil de compétences au sens propre joue un rôle très secondaire. Parmi les *opportunités* mentionnées dans le discours parlementaire domine le renforcement de l'innovation, de la recherche et du développement, ainsi que l'importance du dialogue et de la coopération au-delà des frontières du système. Dans l'ensemble, le discours montre clairement que les HES doivent jouer le rôle de « moteurs » pour renforcer l'économie suisse. Toutes les opportunités citées incluent implicitement le double profil de compétences, mais ne le mentionnent quasiment jamais de manière explicite. Lorsque les *compétences pratiques* sont évoquées dans le cadre du double profil de compétences, l'importance accordée au profil et au profilage des HES laisse peu de place à la question des aspects liés au personnel. En revanche, les enjeux économiques jouent un rôle important dans la collaboration avec des actrices et acteurs externes aux hautes écoles dans le domaine de la recherche et du développement ; il en est de même de la question de l'organisation et de l'accès à la formation au sein des HES. Dans l'ensemble, il existe une vision uniforme et homogène de ce que l'on entend par « pratique ». Quant aux définitions des *compétences scientifiques*, il ressort que l'accent est mis sur la manière dont la recherche est conduite dans les deux types de hautes écoles et sur leurs mandats respectifs. Tant pour la définition de la « pratique » que pour celle de la « science », on note, avec le temps, une volonté de marquer une distinction avec les HEU, ce qui peut s'expliquer par le débat autour de la LEHE. Dans l'ensemble, l'analyse montre que le discours au niveau fédéral tourne grandement autour de la définition et du positionnement des différents types de hautes écoles, ainsi qu'autour des prestations qu'elles fournissent. On peut légitimement supposer qu'au niveau des organes responsables (cantons et associations intercantionales), les caractéristiques du niveau individuel sont plus fortement mises en avant.

b) Résultats : discours sur la politique des hautes écoles

Au niveau macro, le discours sur la politique des hautes écoles a été analysé à l'aide de documents publiquement accessibles émanant de 20 actrices et acteurs de la politique des hautes écoles. En ce qui concerne les *destinataires*, le discours sur la politique des hautes écoles est principalement axé sur les catégories classiques de personnel et sur la relève scientifique, sans vraiment s'attarder sur une description plus précise des destinataires avec des attributs supplémentaires propres au champ de tension « pratique-science ». Les *cadres de référence* pour le double profil de compétences sont peu développés, à l'image du discours parlementaire, mais apparaissent relativement consolidés. L'accent est mis sur une approche basée sur les compétences et l'expérience et, par conséquent, de manière explicite sur les modèles traitant du double

profil de compétences. La priorité porte sur la combinaison des compétences (ou qualifications) scientifiques et de l'expérience pratique (ou d'une connaissance approfondie du domaine professionnel). Contrairement au discours parlementaire, le positionnement complémentaire vis-à-vis des HEU et le quadruple mandat de prestations y sont peu présents. Les modèles explicitement théoriques sont également peu représentés. Les résultats obtenus permettent d'établir que la mise en œuvre du programme P-11 a eu un certain impact sur le discours sur la politique des hautes écoles. Les défis liés au double profil de compétences y sont peu développés et se concentrent essentiellement sur le recrutement du personnel et la promotion de la relève. Par rapport aux défis, les *opportunités* sont formulées de manière plus marquée. Sur l'ensemble de la période étudiée, les hautes écoles sont présentées comme des moteurs de l'innovation, l'encouragement de la relève et, de manière explicite, les didactiques disciplinaires comme des opportunités. Les didactiques disciplinaires placent les HEP au centre du discours. Le discours sur les *compétences pratiques* dans le cadre du double profil de compétences est nourri et plus marqué que celui sur les définitions des compétences scientifiques. La référence à l'enseignement est clairement dominante (qualification professionnelle et employabilité). Le lien avec la pratique dans la recherche appliquée et le développement, de même que les compétences au niveau individuel, revêtent également une dimension importante et sont formulés tout au long du discours. Les définitions des *compétences scientifiques* sont, elles aussi, souvent mentionnées, mais moins que celles des compétences pratiques. La discussion se concentre surtout sur la recherche et sa valorisation. Il en va de même de l'enseignement. À l'inverse, le doctorat et la mise en avant des didactiques disciplinaires sont nettement moins abordés. Les méthodes de la communauté scientifique jouent également un rôle marginal dans ce discours. D'une façon générale, les définitions des compétences scientifiques sont donc fortement corrélées à la manière dont les domaines de prestations correspondants (en particulier la recherche) sont proposés au sein des HES et HEP. Dans l'ensemble, le discours sur la politique des hautes écoles met en lumière une perception relativement consolidée des différents aspects du double profil de compétences parmi les actrices et acteurs, ainsi que la possibilité d'établir des liens entre eux.

c) Résultats : analyse des chiffres clés

La dernière étape de l'étude au niveau macro – à savoir l'*analyse de différents chiffres clés et indicateurs* – confirme la pénurie de personnel qualifié qui, comme chacun sait, touche les régions et les secteurs d'activité dans des proportions diverses. Les régions, respectivement les domaines, où la concurrence extérieure aux hautes écoles sur le marché du travail est particulièrement accentuée par la pénurie de personnel qualifié, sont la Suisse centrale, la région Zurich-Zoug, les Grisons ainsi que les secteurs tels que l'information et la communication, les services financiers et d'assurance, de même que la technique et le bâtiment. Les salaires médians analysés indiquent par ailleurs que le personnel scientifique est exposé à une concurrence extérieure aux hautes écoles en termes de rémunération. Dans les domaines d'études économie, technique, informatique, travail social, santé et formation des enseignant·e·s, les salaires médians des diplômé·e·s des hautes écoles cinq ans après l'obtention du diplôme sont relativement élevés. En revanche, les HES versent des salaires compétitifs dans les domaines d'études, tels que la musique, le théâtre, les arts, le design, le travail social et, possiblement, la santé.

La concurrence est également tendue entre les hautes écoles pour attirer des enseignant·e·s et du personnel scientifique avec un double profil de compétences. Selon les données de l'OFS, les équivalents temps plein pour les enseignant·e·s, les assistant·e·s et le personnel scientifique enregistrent des taux de croissance annuels élevés, en particulier dans les domaines d'études des HES que sont la psychologie appliquée, la santé et le travail social. Du côté des recettes issues de la recherche et du développement, la situation affiche un tableau plus nuancé, mais là aussi, la demande croissante met en lumière un besoin accru de compétences en matière de recherche, auquel il convient de répondre en mobilisant du personnel qualifié. Le marché de la

formation continue, en revanche, n'a probablement qu'un impact limité sur la concurrence pour attirer enseignant·e·s et personnel scientifique.

Conclusion : niveau méso

Au niveau méso, des analyses de documents, des documents stratégiques et des règlements du personnel ainsi que des entretiens structurés menés auprès de responsables RH de HES, de rectrices et recteurs de HEP et de responsables de départements ou de hautes écoles dans des domaines d'études sélectionnés (complétés le cas échéant par d'autres membres de la direction de hautes écoles) ont permis d'établir la manière dont le double profil de compétences est défini et mis en œuvre dans la pratique du personnel, de même que les défis liés au concept et les possibilités de promotion et/ou de développement mises à profit. De plus, un bref questionnaire en ligne a été envoyé aux responsables des projets pilotes P-11 de la seconde phase de financement, afin de recueillir leur avis sur les aspects liés à une mise en œuvre durable des mesures développées.

a) Résultats : niveau institutionnel pour les HES et les domaines retenus

Au niveau institutionnel, neuf HES de droit public ont été prises en compte pour l'analyse des documents et des entretiens : BFH, FHGR, FHNW, HES-SO, HSLU, OST, SUPSI, ZHAW et ZHdK. Au niveau des domaines d'études, les directrices et directeurs ou responsables des départements sélectionnés de deux HES pour chaque domaine ont été interrogés. Il s'agit des domaines d'études suivants : architecture, construction et planification (HES-SO, SUPSI), chimie et sciences de la vie (FHNW, ZHAW), design, musique et autres arts (BFH, HSLU, ZHdK-Musik), travail social (FHNW, BFH), technique et informatique (ZHAW, SUPSI), économie et services (FHGR, HSLU) et santé (OST, HES-SO).

Usage et pertinence du concept de « double profil de compétences »

Le concept de « double profil de compétences » n'est guère employé dans les documents relatifs à la stratégie et à la gestion du personnel (niveau institutionnel), ainsi que dans le quotidien des départements (domaines d'études). Et lorsqu'il l'est, c'est le plus souvent dans les documents relatifs au développement du personnel. Les *raisons* avancées sont multiples : d'une part, ce concept n'est pas indispensable, parce qu'il est déjà ancré dans l'ADN de la HES, qu'il n'est pas usuel ou qu'il est susceptible de prêter à confusion sur le marché du travail, et parce qu'il ne reflète pas les compétences requises ; d'autre part, ce concept n'est pas pertinent dans la mesure où les acceptions qui lui sont attribuées par les départements ou les domaines d'études sont trop disparates. Certaines HES préfèrent utiliser des *concepts alternatifs*, tels que le profil mixte, un profil de compétences triple ou quadruple, complété le cas échéant par des modèles de compétences différenciés. La HES-SO fait ici figure d'exception. Au sein de cette école, le double profil de compétences est largement ancré dans la stratégie ainsi que dans les documents relatifs au personnel. Au sein de la HES-SO, il s'applique aussi au niveau des domaines d'études architecture, construction et planification, et santé. À la Haute école spécialisée de Suisse orientale (OST), le double profil de compétences est ancré dans le domaine d'études santé par le biais des différentes exigences de compétences en vigueur dans deux institutions ou environnement de travail (HES et établissement orienté sur la pratique).

Le terme « *compétence pratique* » n'est guère employé, ce qui pourrait s'expliquer, entre autres, par une compréhension hétérogène liée à la disparité des champs professionnels et de pratique de même que des secteurs d'activité concernés. On lui préfère les formules « *expérience professionnelle ou pratique* », de même que « *lien avec la profession ou avec la pratique* ». La *compétence pratique* est généralement définie par le nombre d'années de pratique ou d'expérience professionnelle. En revanche, le terme de *compétences en matière de recherche* est couramment utilisé et est généralement défini qualitativement, par l'énumération des aptitudes, des activités

ou des prestations, telles que l'acquisition de fonds de tiers, la gestion de projets, les compétences méthodologiques ou les publications.

Toutes les HES soulignent que les *cantons de tutelle* accordent une grande importance à l'orientation pratique et à la formation professionnelle et estiment que l'académisation ne devrait pas être encouragée – un discours qui est également volontiers repris par les médias. Deux HES précisent, dans l'entretien accordé, les contours de la coopération avec les cantons de tutelle dans le contexte de la mise en œuvre du double profil de compétences. La première décrit l'élaboration et la validation de lignes directrices conjointement avec le comité gouvernemental. La seconde aborde le suivi et le reporting des directives relatives à la définition des profils de pratique du corps professoral des HES. Au niveau des domaines d'études, la moitié de ces derniers sont sujets à l'influence des cantons de tutelle, notamment par le biais du financement de la recherche, de la répartition des fonds globaux, de la mise en avant de la pertinence pratique du corps enseignant et de son suivi, ainsi que par le biais des ordonnances sur le personnel des HES.

Le double profil de compétences dans la gestion du personnel

Le double profil de compétences pose des exigences élevées en matière de *recrutement de personnel*, et ce, dans un contexte de marché du travail tendu et hautement concurrentiel. La situation est encore aggravée sous l'effet de la pénurie de personnel qualifié, du moins dans certains secteurs d'activité et champs professionnels ainsi que dans les domaines d'études encore récents. Ainsi, les « first movers » recherchés par les HES pour innover dans l'enseignement et la recherche ne présentent pas encore un double profil de compétences. D'autres défis identifiés sont la concurrence salariale, les désavantages liés à la localisation, le manque de perspectives de carrière et, dans les domaines MINT, le recrutement de femmes ayant des profils MINT. Dans ce contexte, des définitions génériques du double profil de compétences se sont avérées utiles. Elles donnent aux domaines d'études la marge de manœuvre nécessaire pour la pondération et la précision des compétences pratiques et en matière de recherche et permettent des ajustements spécifiques aux domaines d'études et aux profils dans le but de tenir compte de l'hétérogénéité des domaines d'études et du marché du travail.

Les profils de référence et les critères définis pour l'attribution des subventions du SEFRI par l'affectation correspondante du personnel dans l'enseignement et la recherche sont considérés comme essentiels pour la gestion de l'*affectation du personnel*. Dans la mesure où un lien entre le double profil de compétences et la classification salariale peut être établi, le montant des salaires s'en ressent positivement. Il a été souligné que la pondération des compétences pratiques et en matière de recherche varie dans l'enseignement. Les premières revêtent une importance majeure dans les cursus de bachelor et dans la formation continue. Les secondes gagnent du terrain en matière d'affectation du personnel dans les cursus de master consécutifs. L'emploi complémentaire de personnel disposant de compétences complémentaires dans la recherche ou la pratique au niveau de l'équipe ou de l'unité organisationnelle n'est pas encore institutionnalisé à ce jour. Dans les domaines de la santé ainsi que de l'architecture, la construction et la planification, une stratégie d'affectation du personnel consiste à employer une même personne dans deux domaines professionnels ou institution (une HES et, par exemple, un hôpital ou un bureau d'études).

Sur fond de pénurie de personnel qualifié et de concurrence sur le marché du travail, les HES et les domaines d'études accordent une grande importance au *développement du personnel et à la promotion des carrières*. À cet égard, une priorité est accordée à la *promotion de la relève* au travers de masters consécutifs, de projets de thèses de doctorat et de stages pratiques, de formations continues en didactique, etc., et éventuellement la transition vers le statut d'enseignant·e.

Les défis dans la gestion du personnel

Dans le contexte du *recrutement du personnel*, les défis mentionnés concernent le renforcement des exigences en matière de compétence pratique ainsi que le flou en matière d'identification, d'évaluation et de vérification des compétences pratiques. Dans le contexte des compétences en matière de recherche, il est fait mention des exigences accrues en matière de compétences de recherche de la part des bailleurs de fonds (notamment la nécessité de présenter un « track record ») ainsi que de la concurrence avec les EPF et les HEU pour l'acquisition de fonds de tiers.

L'affectation du personnel est également source de difficultés, en raison de systèmes d'incitation limités qui peuvent réduire l'attrait pour l'enseignement et la recherche. En outre, les processus de comparaison sociale entre les collaboratrices et collaborateurs, qu'il s'agisse de la classification des postes, des critères d'affectation ou des écarts salariaux entre les enseignant·e·s avec et sans double profil de compétences, ainsi qu'entre les enseignant·e·s et le corps intermédiaire, sont mal vécus. De plus, l'un des problèmes cités réside dans les charges de travail élevées, liées d'une part à la nécessité de répondre individuellement aux critères du double profil de compétences tout en assumant plusieurs mandats de prestations simultanément, et d'autre part à la pression d'acquiescer des fonds dans un contexte de financement incertain. Dans les domaines où la double affectation entre une HES et un milieu professionnel est mise en place, la coordination du personnel, la gestion des contrats et la répartition de la charge de travail sont des enjeux majeurs.

Dans le contexte du *développement du personnel* et de la *promotion des carrières*, les coûts et les restrictions budgétaires ainsi que les ressources limitées en temps et en personnel sont décrits comme autant de défis. À cela s'ajoutent les engagements à durée déterminée du corps intermédiaire, ainsi que la concurrence des marchés du travail et le débauchage du personnel des HES par les partenaires de la pratique à l'occasion de stages. Ces deux facteurs constituent un frein au développement et à la promotion à long terme du double profil de compétences chez ce groupe cible. En ce qui concerne la promotion des carrières internes, le manque fréquent de clarté dans les mutations entre les différentes catégories de personnel ainsi que les interruptions dues aux stages pratiques sont perçus comme des obstacles. Par ailleurs, le manque de systèmes d'incitation et le faible intérêt qui en résulte sont également perçus comme des obstacles au développement d'un double profil de compétences dans le cadre d'un doctorat ou de stages pratiques. Pour les personnes qui doivent, en plus, concilier vie professionnelle et vie familiale, de telles mesures visant à développer un double profil de compétences représentent un défi particulier. Pour le corps enseignant issu de la pratique, le développement de compétences dans le domaine de la recherche est un exercice difficile, de même que le maintien de compétences pratiques pour les enseignant·e·s cumulant de nombreuses années d'ancienneté.

Indépendamment des mesures développées dans le cadre des projets P-11, certains éléments sont considérés comme des *exemples de bonnes pratiques*. Parmi eux figurent la communication de la marque employeur (Employer Brand), les événements de réseautage pour les potentiel·le·s enseignant·e·s, ainsi que la reconnaissance de différents formats d'expérience pratique (par exemple, les activités liées à la pratique au sein d'une HE ou la reconnaissance au pro rata de périodes de formation professionnelle). S'y ajoutent les formations en didactique, les formations continues en méthodes de recherche, la gestion de projets, ainsi que les programmes spécifiques à des groupes cibles, tels que le programme de mentorat *Mefistalo* (destiné au corps intermédiaire) ou le *Z-Kubator*, qui vise à promouvoir les idées artistiques et des pratiques entrepreneuriales.

Participation aux programmes P-11

Les programmes P-11 étaient ou sont généralement ancrés au niveau des départements. En conséquence, les RH ne sont généralement que peu impliquées au niveau institutionnel des HES. Néanmoins, la mise en œuvre administrative, le financement d'une implémentation durable de même que la gestion des attentes avec les parties prenantes au programme P-11 sont décrits comme autant de défis. Au niveau des domaines d'études interrogés – à l'exception des domaines technique et informatique –, au moins un département a participé à un programme P-11, avec toutefois des retours d'expérience variés. Parmi les aspects positifs, on souligne le soutien apporté aux collaboratrices et collaborateurs prêts à évoluer en effectuant des stages pratiques ou un doctorat, une meilleure compréhension des compétences pratiques, une gestion plus élaborée des portfolios de stages, la diversité des solutions pour la promotion du double profil de compétences, ainsi que des coopérations stimulantes les domaines. En revanche, plusieurs facteurs sont perçus comme des obstacles : par exemple, la faible demande, le financement insuffisant pour une mise en œuvre durable des mesures élaborées, ou encore le débauchage par des partenaires de la pratique de personnel des HES ayant bénéficié de stages.

Opportunités et perspectives d'avenir

Au niveau institutionnel pour les HES, la promotion du double profil de compétences est perçue comme une *opportunité* de se différencier des HEU/EPF tout en favorisant une approche transdisciplinaire. Par ailleurs, les perspectives qu'ouvre le double profil de compétences, tant pour le personnel que les étudiant·e·s, constituent un atout en termes d'attractivité tant pour l'employeur que pour l'institution de formation. Les domaines d'études ou départements voient dans le double profil de compétences un certain nombre d'avantages, à savoir une formation proche de la pratique et une recherche orientée application, un lien renforcé avec le monde économique et les champs professionnels, ainsi qu'une amélioration de la qualité de l'enseignement. Tous ces atouts contribuent à renforcer la pertinence de la recherche, à répondre aux attentes des étudiant·e·s, et à améliorer l'employabilité du personnel. Il en résulte, par ailleurs, des synergies avec les conditions d'obtention de subventions SEFRI.

Dans une *perspective d'avenir*, différentes voies sont envisagées pour la promotion du double profil de compétences. D'une part, l'idée est de reconquérir les titulaires d'un diplôme de master et le personnel du corps intermédiaire exerçant dans la pratique et d'aller à la « pêche aux candidat·e·s » parmi les chargé·e·s de cours. D'autre part, il est jugé nécessaire de renforcer l'investissement dans le développement du personnel et la promotion des carrières, tout en améliorant la perméabilité entre les différentes catégories de personnel. Aujourd'hui comme hier, un accent particulier reste la promotion de la relève, notamment du corps intermédiaire, qui fait l'objet d'une attention particulière, notamment ce qui concerne la promotion des doctorant·e·s et l'amélioration des conditions-cadres en faveur de ces derniers. Parmi les autres options envisagées figurent la mise en place de postes avec pré-titularisation ou « tenure tracks », l'intensification des coopérations avec le secteur professionnel, un recours accru aux congés sabbatiques, ainsi que l'introduction d'un poste de *Professor of Practice*, inspiré du modèle EPF. Le recours à des renforts disposant d'un profil de praticien·ne ou de chercheuse ou chercheur au niveau des équipes ou des unités organisationnelles n'a été mentionné que dans quelques cas isolés.

Le cas particulier du domaine d'études design, musique et autres arts

Le domaine d'études « DMK » (pour Design, Musik und andere Künste, soit design, musique et autres arts) constitue un cas particulier dans la mesure où il se distingue fondamentalement des autres HES ou domaines d'études. Certaines spécificités sont donc présentées ci-après de manière synthétique. Le domaine d'études DMK s'attache principalement aux *compétences pratiques* et aux performances artistiques plutôt qu'aux compétences en recherche. L'excellence artistique est une condition préalable absolue pour le *recrutement*. L'idée consistant à développer en parallèle une carrière de recherche compétitive est jugée irréaliste. De plus, la recherche ne

présente aucun intérêt pour la majorité des enseignant·e·s affichant une excellence artistique. Contrairement à d'autres domaines d'études, le marché du travail ne pose ici aucun problème, étant donné que le recrutement est international et que les emplois au sein des HES sont attractifs pour les artistes, y compris en termes de rémunération. Les systèmes salariaux cantonaux constituent un défi, en ce sens qu'ils ne renvoient pas une image fidèle de la grande diversité de groupes professionnels. *En ce qui concerne l'affectation du personnel*, il a été relevé que les subventions du SEFRI ne peuvent être pleinement exploitées en raison d'une part trop faible dédiée à la recherche. La haute école M-HSLU s'inscrit ici dans une démarche à part. Elle opère une distinction entre l'enseignement et la recherche sur le plan organisationnel et en matière de personnel, afin d'augmenter les opportunités d'acquisition de financements en recherche et de garantir un degré d'autofinancement élevé. En matière de *développement du personnel*, la possibilité de disposer de temps en dehors des activités de la HES est considérée comme essentielle pour permettre le développement artistique. Les faibles taux d'occupation, l'absence de droit à la promotion doctorale ou d'autorisation pour le troisième cycle, de même que les possibilités de coopération insuffisantes avec les HEU suisses pour les doctorats, sont autant d'obstacles à la *promotion des carrières* classiques. Dans l'ensemble, le double profil de compétences et la promotion de ce dernier ne sont pas jugés comme des *atouts*, dans la mesure où le double profil de compétences n'est pas suffisamment adapté aux hautes écoles de design, de musique et d'art, et aux domaines d'études DMK. Dans une *perspective d'avenir*, plusieurs approches sont considérées comme importantes. Parmi celles-ci figurent le développement de la recherche artistique, la promotion des compétences en leadership et en management, l'introduction du droit à la promotion doctorale et la mise en place d'un statut de haute école propre.

b) Résultats : hautes écoles pédagogiques

L'échantillon étudié se compose des six hautes écoles pédagogiques (HEP) suivantes : HEP Vaud, SUPSI-DFA, PH Zürich, PH Luzern, PHSG et PH FHNW. Les entretiens structurés ont été menés avec les rectrices et recteurs et, le cas échéant, avec les responsables RH ainsi qu'avec d'autres personnes au sein des hautes écoles concernées. Dans le cadre de l'analyse documentaire, des documents stratégiques et des documents relatifs au personnel ont été analysés.

Usage et pertinence du concept de « double profil de compétences »

Près de la moitié des HEP utilisent le *concept* de double profil de compétences dans leurs documents stratégiques ou leurs règlements du personnel, bien que le niveau de détail varie. Il convient de souligner que la PH Luzern accorde une place particulièrement importante au double profil de compétences dans son document stratégique. Au cours des entretiens, cinq des six HEP ont déclaré que, si le terme concret n'était guère employé en interne, le principe fondamental qu'il recouvre s'imposait comme évidence, puisqu'elles évoluent dans une articulation entre recherche et pratique. Une particularité qui distingue les HEP des HES réside dans les directives de la CDIP qui définissent notamment le niveau de diplôme requis et le volume minimal d'expérience d'enseignement pour les formateurs et formatrices selon le niveau d'enseignement visé. Les règlements des HEP ne proposent pas de modèles de remplacement au sens de *constructions alternatives* au double profil de compétences. Toutefois, la PH FHNW applique un modèle complémentaire sous la forme d'un triple profil de compétences.

Dans les règlements, les *compétences pratiques* sont généralement décrites à l'aide de termes apparentés, tels que l'« expérience pratique » ou l'« ancrage dans le champ professionnel ». Comme dans les HES, l'emploi du terme « compétence pratique » est en revanche inhabituel. De plus, les données sur la compétence pratique sont généralement fournies sous forme quantifiée (par exemple, nombre d'années d'expérience professionnelle). Le concept de *compétences en matière de recherche* est en revanche employé dans les règlements et, comme c'est le cas dans les HES, il est souvent décrit de manière qualitative, par exemple en précisant le type

d'activités, de prestations ou d'aptitudes concrètes. À titre d'exemples, citons l'acquisition de fonds de tiers, la gestion de projets ou encore les compétences méthodologiques.

Les *cantons de tutelle* ainsi que certaines associations ont parfois exprimé le souhait d'une approche davantage orientée vers la pratique. D'après une HEP, il est donc important de convaincre la sphère politique de la valeur du double profil de compétences et, par extension, de la nécessité du lien avec la recherche. La PH FHNW, de même que la FHNW dans son ensemble, constitue un cas particulier. En effet, suite à une motion du canton de Bâle-Campagne, ces hautes écoles ont été contraintes de mettre en place un système systématique des expériences pratiques des candidat·e·s ainsi que des professeur·e·s recruté·e·s.

Influence du double profil de compétences et défis dans la gestion du personnel

Dans les *pratiques de recrutement*, les fonctions de référence de la HEP jouent un rôle clé en définissant les exigences en matière de compétences pratiques et de recherche. Le double profil de compétences exerce donc une influence indirecte sur le recrutement, à travers ces deux dimensions, sans être explicitement mentionné en tant que concept. Les HEP considèrent que les principaux défis en matière de recrutement résident dans la pénurie de personnel qualifié et la difficulté à recruter du personnel qui réponde aux exigences de compétences relevant de la pratique et de la recherche. Cette situation s'explique selon elles par les longs parcours de formation nécessaires pour, par exemple, obtenir des qualifications adaptées au niveau d'enseignement visé tout en développant des compétences en matière de recherche. Une HEP a ainsi déclaré qu'une interprétation trop rigide des exigences du double profil de compétences pourrait restreindre les possibilités de recrutement. Un autre défi mentionné lors de l'enquête concerne la compétitivité des salaires, notamment par rapport aux écoles.

Les fonctions de référence revêtent également un rôle important dans l'*affectation du personnel*. Elles édictent des prescriptions en matière d'exigences et de domaines de tâches, ce qui revient à établir une influence indirecte du double profil de compétences. Toutefois, selon une HEP, un certain pragmatisme est nécessaire en matière d'affectation du personnel, notamment en tenant compte des compétences existantes et en temps disponible. Selon elle, il n'est pas toujours possible de garantir le double profil de compétences au niveau d'une seule et même personne. En ce qui concerne le niveau de salaire, le double profil de compétences joue là encore un rôle indirect, car un changement d'échelon est synonyme d'exigences accrues en matière de compétences à la fois dans la pratique et dans la recherche. Parmi les défis à relever dans le domaine de l'*affectation du personnel*, on trouve la planification des affectations et la pénurie de personnel qualifié.

Dans le cadre du *développement du personnel et de la promotion des carrières*, les HEP mettent à disposition de leur personnel différentes mesures de développement, qui visent en partie à renforcer les compétences en pratique et en recherche. Parmi ces mesures figurent, d'une part, des actions destinées à renforcer les compétences en matière de recherche, telles qu'un semestre consacré à la recherche et à la formation continue ainsi que la participation à des projets de recherche. D'autre part, des mesures de promotion des compétences en pratiques, comme le travail auprès d'écoles primaires ou l'obtention d'un CAS visant à renforcer l'ancrage avec le domaine professionnel. La relève est encouragée notamment par le biais de programmes de doctorat et de mesures de formation continue institutionnelles. Les défis en matière de formation du personnel incluent notamment la qualification a posteriori des compétences pratiques, car les mesures mises en place, telles que les stages ou les immersions, ne permettent pas d'acquérir de « vraies » connaissances pratiques.

Participation aux programmes P-11

Sur les six HEP interrogées, cinq participent ou ont participé à un ou plusieurs des projets P-11. Trois d'entre elles ont indiqué qu'au moins un de ces programmes était déjà ancré durablement. C'est le cas, en partie, pour l'une des HEP ; pour une autre, en revanche, il est encore trop tôt pour pouvoir l'affirmer de manière définitive. Outre une sensibilisation générale du personnel, les programmes ont également donné lieu à des cours de formation continue de type MAS et CAS. Les enseignant·e·s impliqué·e·s dans l'élaboration de ces programmes ont également pu approfondir leurs réflexions sur l'ancrage dans le champ professionnel, les compétences en recherche et les compétences pratiques. Toutefois, la question de la pérennisation des mesures mises en place demeure un défi central.

Défis et opportunités – perspectives d'avenir

Lors des entretiens, il a été question du *défi* que représente le double profil de compétences, à savoir, d'une part, les exigences particulièrement élevées posées aux individus et, d'autre part, la nécessité d'envisager le cas échéant une répartition entre plusieurs personnes. Il a également été indiqué qu'une interprétation trop dogmatique des prescriptions concernant le double profil de compétences pourrait empêcher une spécialisation approfondie, que ce soit dans la pratique ou dans la recherche.

Parmi les *opportunités* liées à la promotion du double profil de compétences, il a été mentionné que cela permet de favoriser la circulation des savoirs entre les écoles et les HEP. De plus, la qualité de la formation pourrait être améliorée grâce à une meilleure intégration de la recherche dans le contexte professionnel. Enfin, il a été relevé que les collaboratrices et collaborateurs ayant un double profil de compétences remplissent mieux leurs missions au sein des HEP. Dans une *perspective d'avenir*, deux HEP souhaitent continuer à pérenniser le double profil de compétences par le biais de la promotion des carrières.

c) Résultats de l'enquête menée auprès des responsables de projet des programmes P-11

Le sondage en ligne réalisé auprès des responsables de projet de la seconde période de promotion montre que les programmes pilotes menés dans les HEP ainsi que dans les HES et HEP ont permis d'améliorer les compétences pratiques et scientifiques. En revanche, la majorité des programmes des HES portaient sur l'amélioration des compétences scientifiques. Dans l'ensemble, les collaboratrices et collaborateurs scientifiques constituaient la cible principale des programmes pilotes, suivis des enseignant·e·s travaillant principalement au sein des hautes écoles.

La plupart des programmes ont été maintenus, que ce soit dans leur intégralité ou en partie, et adaptés aux contextes spécifiques. Les conclusions de l'enquête montrent que les programmes pilotes ont contribué à affiner le concept de « double profil de compétences » et à consolider la recherche et l'enseignement au sein des différentes hautes écoles. En revanche, leur impact sur la promotion de la relève est moins évident. Les responsables de projet de la seconde phase de financement ont identifié de nombreux enseignements qui pourront être appliqués dans la poursuite des programmes existants ou dans des futurs projets similaires.

Conclusion : niveau micro

Au niveau micro, une analyse des données relatives aux caractéristiques et aux variables corrélées au double profil de compétences a été réalisée auprès d'un échantillon de 2500 enseignant·e·s. Environ 90 % des personnes sondées affirment de manière subjective remplir les critères de ce profil. Des corrélations faibles à moyennes ont été observées avec des caractéristiques telles que le domaine d'études, l'expérience pratique, le niveau de formation, l'activité de recherche et le genre. L'évaluation subjective est en revanche indépendante du type de haute école, de l'activité professionnelle menée en parallèle, de la région linguistique et de l'ancienneté. La perception subjective du besoin d'encouragement est particulièrement élevée chez les

enseignant·e·s disposant d'une faible orientation scientifique désireux de renforcer leurs compétences en matière de recherche, tandis que les enseignant·e·s avec une forte orientation scientifique manifestent peu d'intérêt pour l'acquisition de compétences pratiques.

Dans l'ensemble, les caractéristiques analysées des enseignant·e·s présentent rarement des corrélations fortes avec les variables liées au double profil de compétences. Le type de haute école ne montre que de faibles degrés de corrélation, notamment en ce qui concerne l'importance de l'articulation entre la recherche et la pratique ainsi que les opportunités de développement perçues. Le domaine d'études présente la corrélation la plus marquée avec l'implication dans le discours scientifique et la motivation au travail liée à l'articulation recherche et pratique. Les domaines d'études, tels que l'économie, la santé et le travail social, affichent en l'espèce des valeurs supérieures à la moyenne.

L'exercice d'une activité professionnelle en parallèle a tendance à avoir un effet négatif sur l'orientation scientifique, sur la qualification pour le travail scientifique et sur la participation au discours scientifique. L'expérience pratique montre quant à elle une corrélation positive avec le sentiment subjectif de remplir les critères du double profil de compétences, tout en ayant néanmoins un effet plutôt négatif sur l'implication dans le discours scientifique.

Le diplôme le plus élevé est le seul à présenter une corrélation positive assez marquée avec le sentiment subjectif d'être qualifié·e pour le travail scientifique et la recherche. Il présente en outre des corrélations positives avec l'orientation scientifique et la participation au discours scientifique. La charge de travail dans la recherche est également largement corrélée à plusieurs variables, bien que ces corrélations restent généralement faibles. Seuls le sentiment subjectif de remplir les critères du double profil de compétences, l'orientation scientifique et la participation au discours scientifique présentent des degrés de corrélation plus marqués. L'ancienneté montre également des corrélations positives faibles à moyennes avec ces trois variables.

Dans l'ensemble, le genre, la région linguistique et le type de haute école ne présentent globalement que peu de corrélations significatives avec les variables du double profil de compétences et jouent ici un rôle secondaire. Ainsi, les liens les plus marqués avec le double profil de compétences concernent l'exercice parallèle d'une activité pratique, le plus haut niveau de diplôme obtenu et le taux d'engagement en recherche.

2 Ausgangslage, Ziel und Fragestellungen der Studie

Im Rahmen des P-11-Programms zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils an Fachhochschulen (FH) und Pädagogischen Hochschulen (PH) wurde neben der Förderung einzelner hochschul- oder fachbereichsspezifischer Projektvorhaben eine Studie in Auftrag gegeben, welche übergreifende Fragestellungen zur Theorie und Praxis des doppelten Kompetenzprofil verfolgen soll.

Swissuniversities hat das Programm "P-11 Doppeltes Kompetenzprofil" ins Leben gerufen, um den Aufbau von Nachwuchsfördermodellen, die das doppelte Kompetenzprofil von (künftigen) Mitarbeitenden an FH und PH stärken, zu fördern. Durch die Förderung und die Gewinnung von adäquat qualifiziertem Nachwuchs und Personal im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis sollen Hochschulen ihre Profile schärfen, um ihrem vierfachen Leistungsauftrag nachkommen zu können (Swissuniversities, 2016). Entsprechend versteht die Studie das doppelte Kompetenzprofil vorwiegend als individuelles Profil des Personals, nimmt jedoch vereinzelt auch Bezug auf die Konsequenzen für die institutionellen Profile der am Programm beteiligten Hochschulen.

Die Erkenntnisse sollen sowohl Theorie und Begrifflichkeit des doppelten Kompetenzprofils sowie deren Nutzung klären als auch Erkenntnisse über die konkrete Umsetzung in der Praxis erlauben. Die Ergebnisse und Massnahmen aus den P-11-Projekten können so in der Personalpraxis einer Hochschule verortet werden. Vor dem Hintergrund dieses recht allgemeinen Rahmens wurden Vertreter:innen aus vier Hochschulen beauftragt, ein Konzept für eine Studie auszuarbeiten, das im Folgenden dargelegt wird.

Das Ziel der Studie im Rahmen des P-11-Programms besteht darin, das doppelte Kompetenzprofil in Theorie und Praxis anhand einer Mehrebenenanalyse möglichst ganzheitlich zu erfassen sowie Unterschiede in der Schweizer FH/PH-Landschaft sowie in Bezug auf fachbereichsspezifische Besonderheiten aufzuzeigen. Folgende übergeordnete Fragestellungen werden dadurch beantwortet:

1. Wie wird das doppelte Kompetenzprofil im Literaturdiskurs beschrieben?
2. Makro-Ebene: Was wird unter dem doppelten Kompetenzprofil im politischen Diskurs verstanden? Wie stark ist der hochschulische und ausserhochschulische Wettbewerb um kompetente Mitarbeitende?
3. Meso-Ebene: Wie wird das doppelte Kompetenzprofil von FH und PH sowie ausgewählten Fachbereichen resp. Departementen definiert und in der Personalpraxis implementiert? Welche Herausforderungen gehen mit der Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils einher? Welche Förderungs- resp. Entwicklungsmöglichkeiten werden genutzt? Welche nachhaltigen Implementierungen und entwickelten Massnahmen beschreiben die Projektleitenden der P-11-Projekte der zweiten Ausschreibungsrunde?
4. Mikro-Ebene: Wie schätzen Dozierende an FH und PH ihr doppeltes Kompetenzprofil ein und welche Merkmale stehen mit deren Wissenschafts- und Praxisbezug in Verbindung? Wie «förderbar» ist das doppelte Kompetenzprofil auf individueller Ebene?

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Methodisches Vorgehen bei der Analyse des Literaturdiskurses

In einem *ersten Schritt* wurde Literatur aufgenommen, die von den Leitenden dieser Studie als relevant für das doppelte Kompetenzprofil eingestuft wurde. Es wurde nur Literatur aufgenommen, die öffentlich über das Internet zugänglich ist (siehe gesamtes Korpus des dritten Schrittes in Anhang A).

Im *zweiten Schritt* wurde eine strukturierte Recherche in Datenbanken anhand von Stichworten durchgeführt. Bei allen mit Stichworten gefundenen Publikationen wurde zuerst eine Einschätzung der inhaltlichen Passung vorgenommen. Anhand des Titels sowie des Abstracts musste ein Zusammenhang mit Hochschulen hergestellt werden können. Gleiche Publikationen, die mit unterschiedlichen Suchbegriffen gefunden wurden, wurden nur einmal aufgenommen. Dopplungen wurden somit gestrichen. Es wurden nur Treffer aufgenommen, die über eine öffentlich zugängliche Publikation verfügen. Die Suchstrategien in den unterschiedlichen Datenbanken unterscheiden sich aufgrund der unterschiedlichen Fokussierung der Datenbanken. Anhand einer Exploration wurde das Vorgehen für die einzelnen Datenbanken definiert (siehe Tabelle 1).

Vorgehen Literaturrecherche	
Datenbanken	Suchbegriffe
<u>Google Scholar</u> Sortierung nach Relevanz Datum der Erhebung: 19.05.2023/25.05.2023 Vorgehen: erste 30 Treffer auf Inhalt prüfen	Suchbegriffe - Doppeltes Kompetenzprofil - Kompetenz + Mitarbeiter + Fachhochschul - Praxis + Wissenschaft + Fachhochschul - Praxis + Wissenschaft + Pädagogische Hochschule - Praxis + Forschung + Fachhochschul - Double profil de compétences - Compétence + collaborateur + haute école spécialisée - Compétence + collaborateur + haute école pédagogique
<u>Research Gate</u> Sortierung nach Relevanz Datum der Erhebung: 22.05.2023 Vorgehen: erste 30 Treffer auf Inhalt geprüft; nur Aufnahme, wenn Publikation zugänglich ist	- Doppeltes Kompetenzprofil - Kompetenz + Mitarbeiter + Fachhochschul - Kompetenz + Mitarbeiter + Pädagogische Hochschule - Praxis + Wissenschaft + Fachhochschul - Praxis + Wissenschaft + Pädagogische Hochschule - Personalentwicklung + Personalrekrutierung + Hochschule - Laufbahnplanung + Fachhochschul - Laufbahnplanung + Pädagogische Hochschule - Double profil de compétences - Compétence + collaborateur + haute école spécialisée - Compétence + collaborateur + haute école pédagogique
<u>Springer Link</u> Sortierung nach Relevanz Datum der Erhebung: 23.05.2023 Vorgehen; erste 20 Treffer auf Inhalt prüfen (sowohl bei articles als auch bei chapters); nur Aufnahme, wenn Publikation zugänglich ist; nur Suche auf Deutsch	- Doppeltes Kompetenzprofil - Kompetenz + Mitarbeiter + Fachhochschul - Kompetenz + Mitarbeiter + Pädagogische Hochschule - Praxis + Wissenschaft + Fachhochschul - Praxis + Wissenschaft + Pädagogische Hochschule - Personalentwicklung + Personalrekrutierung + Hochschule - Laufbahnplanung + Fachhochschul - Laufbahnplanung + Pädagogische Hochschule
<u>FIS</u> Sortierung nach Relevanz Datum der Erhebung: 23.05.2023 Vorgehen: erste 30 Treffer auf Inhalt prüfen (alle Quellen; keine Monographien) (zu lang zum Codieren); nur Aufnahme, wenn Publikation zugänglich ist; nur Suche auf Deutsch	- Doppeltes Kompetenzprofil - Kompetenz + Mitarbeiter + Fachhochschul - Kompetenz + Mitarbeiter + Pädagogische Hochschule - Praxis + Wissenschaft + Fachhochschul - Praxis + Wissenschaft + Pädagogische Hochschule - Personalentwicklung + Personalrekrutierung + Hochschule - Laufbahnplanung + Fachhochschul - Laufbahnplanung + Pädagogische Hochschule

Vorgehen Literaturrecherche	
Datenbanken	Suchbegriffe
<u>ERIC</u> Sortierung nach Relevanz Datum der Erhebung: 23.05.2023/25.05.2023 Vorgehen; Erste 10 Treffer auf Inhalt prüfen (alle Quellen; keine Monographien); nur Aufnahme, wenn Publikation zugänglich ist; nur Suche auf Englisch	- Double profil de compétence - Competence + Staff + University of Applied Sciences - Competence + Staff + University of teacher Education - Practice + Science + University of Applied Sciences - Practice + Science + University of Teacher Education - Personnel development + Personnel recruitment + Higher Education Institutions - Career planning + University of applied sciences - Career planning + University of Teacher Education
<u>CAIRN</u> Sortierung nach Relevanz Datum der Erhebung: 25.05.2023 Vorgehen; erste 25 Treffer auf Inhalt prüfen (alle Quellen; keine Monographien); nur Aufnahme, wenn Publikation zugänglich ist; nur Suche auf Französisch	- Double profil de compétences - Compétence + collaborateur + haute école spécialisée - Compétence + collaborateur + haute école pédagogique - Développement du personnel + recrutement du personnel + hautes écoles spécialisées - Développement du personnel + recrutement du personnel + hautes écoles pédagogiques - Référentiel de compétences + hautes écoles spécialisées - Référentiel de compétences + hautes écoles pédagogiques

Tabelle 1 Vorgehen Literaturrecherche

Das mit diesem Vorgehen identifizierte Literaturkorpus des vierten Schrittes ist im Anhang A aufgeführt.

In einem *dritten Schritt* wurden der Schlussbericht der P-11-Periode 2017-2020 und Abstracts der Projekte der P-11-Periode 2021-2024 in das Sample aufgenommen. In einem *vierten Schritt* wurde Literatur, die im Schlussbericht der P-11-Periode 2017-2020 berücksichtigt wurde, aufgenommen. Hierbei wurden Zeitschriften- und Magazinbeiträge, Sammelbandbeiträge und Blog-Beiträge, jedoch keine Monografien und Tagungsbeiträge aufgenommen. Es wurde nur Literatur in die Analyse aufgenommen, die öffentlich über das Internet zugänglich ist und zudem für die Analyse inhaltlich einen Bezug zum doppelten Kompetenzprofil aufweist resp. genügend spezifisch für die Fragestellungen ist (siehe gesamtes Korpus des zweiten Schrittes in Anhang A). In einem *fünften Schritt* wurde ein spezifischer Zugang gewählt, um die italienischsprachige Schweiz zu inkludieren. Zu diesem Zweck wurden die P-11-Projekte der SUPSI in beiden P-11-Perioden auf Literaturnennungen hin analysiert. Hierbei wurden auch die Projektwebsites für die Recherche herangezogen. Alle gefundenen Publikationen waren durch die oben genannten Schritte bereits in das Sample inkludiert. Die drei letztgenannten Schritte zur Identifikation des Literaturkorpus fokussieren auf Publikationen, die im Zusammenhang mit dem P-11-Programm entstanden sind. Ziel dieses Vorgehens war es, den Diskurs und das darin formulierte Wissen in der Schweiz umfassend zu untersuchen. Die im Rahmen des P-11-Programms entstandenen schriftlichen Erzeugnisse bilden hierfür eine ideale Grundlage.

Mit diesen fünf Schritten wurden insgesamt *80 Publikationen* in das Sample für die Literaturanalyse einbezogen und *1'328 Codes* flossen in die Analyse ein.

Folgende Codes inkl. deren Beschreibung wurden für die Literaturanalyse verwendet, um das doppelte Kompetenzprofil zu beschreiben (siehe Tabelle 2):

Codesystem für die Literaturanalyse	
Codename	Beschreibung/Kriterien für die Codierung
Adressat:innen	An wen ist eine Aussage gerichtet, die sich auf eine der Analysekategorien bezieht? Bezieht sich diese auf Mitarbeitende an FH/PH generell, nur auf den Nachwuchs, nur auf Personen in Forschungsprojekten, auf Dozierende mit Eigenschaft XY etc.?
Referenzrahmen	An welchem Referenzrahmen orientiert sich die Beschreibung und Definition des doppelten Kompetenzprofils? Sind dies Regelungstexte, Referenzsysteme, Personaleigenschaften, theoretische Konzepte etc.? Bei diesem Code geht es nicht um konkrete Umsetzungen von Förderprojekten.
Herausforderungen	Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht? Im Gegensatz zu den Nachteilen von Förderprojekten werden hier allgemeine Aussagen codiert und nicht konkrete, die auf ein Förderprojekt fokussieren.
Chancen	Welche Chancen werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht? Was soll sich künftig verändern? Wie kann das doppelte Kompetenzprofil weiterentwickelt werden? Welche prospektiven Vorstellungen existieren für das doppelte Kompetenzprofil? Im Gegensatz zu den Vorteilen von Projekten werden hier allgemeine Aussagen codiert und nicht konkrete, die auf ein Förderprojekt fokussieren.
Definitionen von Praxiskompetenzen	Wie werden Praxiskompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert? Geht es darum, dass man eine bestimmte Ausbildung hat? Geht es darum, dass man in einem Beruf gearbeitet hat (oder im Rahmen der Förderung dann dort arbeitet), der für die Absolvent:innen relevant ist? etc.
Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen	Wie werden wissenschaftliche Kompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert? Geht es darum, dass man Forschungsprojekte durchführen kann? Geht es darum, dass man Daten interpretieren kann? etc.
Vorteile von Förderprojekten	Welche positiven Eigenschaften sind mit konkreten Förderprojekten des doppelten Kompetenzprofils verbunden? Warum wird gerade dieses Projekt verfolgt? Was zeichnet das Projekt aus? (immer auf das konkrete Projekt bezogen)
Nachteile von Förderprojekten	Welche negativen Eigenschaften sind mit konkreten Förderprojekten des doppelten Kompetenzprofils verbunden? Auf was muss besonders geachtet werden im Projekt? Welche Schwierigkeiten ergeben sich? (immer auf das konkrete Projekt bezogen)

Tabelle 2 Codesystem für die Literaturanalyse

Im Literaturdiskurs wurde die qualitative Codierung mit dem Programm MAXQDA durchgeführt. Die qualitative Auswertung der Dokumente entspricht dem Vorgehen der Codierung mittels heuristischem Rahmenkonzept, indem mittels Codes relevante Textpassagen eruiert wurden. Anschliessend wurden die Textpassagen zusammengefasst und zu induktiven Kategorien verdichtet (Kelle & Kluge, 2010). Textstellen, die nicht in deutscher Sprache verfasst sind, wurden für die exakte Codierung mit dem Übersetzungsprogramm «deepL»¹ in die deutsche Sprache übersetzt.

3.2 Methodisches Vorgehen auf der Makro-Ebene

3.2.1 Parlamentarischer Diskurs

Die Analyse des parlamentarischen Diskurses umfasst Geschäfte des National- und Ständerates, die im Amtlichen Bulletin (<https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/amtliches-bulletin>) dokumentiert sind. Der Untersuchungszeitraum für die Erhebung des parlamentarischen Diskurses reicht von 1993 (vor dem Bundesgesetz über die Fachhochschulen vom 6. Oktober 1995) bis in die Gegenwart (inkl. Sondersession Mai 2023). In dieser Analyse wurden aus forschungspragmatischen Gründen die Diskurse in deutscher und französischer Sprache abgebildet. Folgende Stichworte wurden für die Identifikation des Diskurses angewendet:

¹ deepL; <https://www.deepl.com/de/translator>

- Doppeltes Kompetenzprofil/Double profil de compétences (Erhebung: 08.06.2023, 12.06.2023)
- Angewandte Forschung/Recherche appliquée (Erhebung: 12.06.2023)²

Nach dieser Stichwortsuche wurde eine inhaltliche Bereinigung vorgenommen. Hierbei musste das Geschäft einen klaren inhaltlichen Bezug auf Wissenschaft, Hochschulen, Innovation Hochschulbildung und/oder Forschung an Hochschulen aufweisen. Geschäfte, die sich vor allem mit Finanzen oder einem anderen politischen Thema wie z.B. der Landwirtschaft beschäftigten, wurden nicht in das Sample aufgenommen. Auch Geschäfte, bei denen der Informationsgehalt sehr gering war, wurden nicht berücksichtigt.

Anhand dieses Vorgehens wurden *69 parlamentarische Geschäfte* für die Analyse in das Sample inkludiert (siehe Tabelle im Anhang B).

In einem weiteren Schritt wurden die identifizierten Geschäfte für die Analyse weiter eingegrenzt. Nach der ersten explorativen Lesung der oben aufgeführten Geschäfte wurde klar, dass nicht die ganzen Geschäfte codiert werden können. Grund dafür ist, dass oft nur ein kleiner Teil des Geschäftes von der Stichwortsuche betroffen ist. Dies würde den Diskurs nicht adäquat abbilden. Es würden auch Passagen codiert, die sich nur sehr entfernt diesem Thema annehmen. Deswegen werden nur die Redner:innen-Abschnitte (ganze Passagen der Redner:innen) innerhalb der oben identifizierten Geschäfte codiert, in denen die unten aufgeführten Stichworte vorkommen. Dieses iterative Vorgehen mit den Stichworten diente der Sättigung der Fundstellen, um den Diskurs valide zu erheben. Die Fundstellen wurden am 18.09.2023 erhoben. Am 08.10.2023 und 27.10.2023 wurden aus Plausibilitätsgründen und zur Sättigung die folgenden Begriffe zur Eruiierung weiterer Fundstellen hinzugefügt: «recherche orientée», «praxisorientiert», «pädagogische Hochschulen», «Hautes écoles pédagogiques»). Insgesamt wurden die folgenden Stichworte für die Eruiierung der zu codierenden Passagen (Fundstellen) verwendet:

- Anwendungsorientiert: Anwendungsorientiert?; anwendungsorientierte? (inkl. Wörter mit Bindestrich)
- Angewandte Forschung: Angewandte? Forschung (inkl. Wörter mit Bindestrich)
- Praxisorientierte Forschung: Praxisorientierte? Forschung (inkl. Wörter mit Bindestrich)
- praxisorientiert
- Orientée vers les applications: Orienté vers les applications; Orientées vers les applications; Orientés vers les applications (inkl. Wörter mit Bindestrich)
- Recherche appliquée (inkl. Wörter mit Bindestrich)
- Recherche tournée vers les applications
- Recherche orientée (inkl. Wörter mit Bindestrich)
- Pädagogische Hochschulen
- Hautes écoles pédagogiques³

Mit diesem Vorgehen wurden *303 Fundstellen* eruiert, bei welchen *469 Codes* für die Analyse gesetzt wurden.

² «Angewandte Forschung» ist ein oft verwendeter Begriff für die Differenzierung der Hochschultypen und gleichzeitig eine Operationalisierung für das doppelte Kompetenzprofil im Leistungsbereich Forschung.

³ Aufgrund der oben festgehaltenen Stichwörter war es nicht notwendig, innerhalb der eruierten Geschäfte die Stichworte «Fachhochschule» und «Haute école spécialisée» zusätzlich zu verwenden, da diese durch die Suchstrategie bereits abgedeckt waren.

Folgende Codes inkl. deren Beschreibung wurden für die Analysen des parlamentarischen Diskurses verwendet (siehe Tabelle 3):

Codesystem für die Analyse des parlamentarischen Diskurses	
Codename	Beschreibung/Kriterien für die Codierung
Adressat:innen	An wen ist eine Aussage gerichtet, die sich auf eine der Analysekategorien bezieht? Bezieht sich diese auf Mitarbeitende an FH/PH generell, nur auf den Nachwuchs, nur auf Personen in Forschungsprojekten, auf Dozierende mit Eigenschaft XY etc.?
Referenzrahmen	An welchem Referenzrahmen orientiert sich die Beschreibung und Definition des doppelten Kompetenzprofils? Sind dies Regelungstexte, Referenzsysteme, Personaleigenschaften etc.?
Herausforderungen	Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?
Chancen	Welche Chancen werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht? Was soll sich künftig verändern? Wie kann das doppelte Kompetenzprofil weiterentwickelt werden? Welche prospektiven Vorstellungen existieren für das doppelte Kompetenzprofil?
Definitionen von Praxiskompetenzen	Wie werden Praxiskompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert? Geht es darum, dass man eine bestimmte Ausbildung hat? Geht es darum, dass man in einem Beruf gearbeitet hat (oder im Rahmen der Förderung dann dort arbeitet), der für die Absolvent:innen relevant ist? etc.
Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen	Wie werden wissenschaftliche Kompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert? Geht es darum, dass man Forschungsprojekte durchführen kann? Geht es darum, dass man Daten interpretieren kann? etc.

Tabelle 3 Codesystem für die Analyse des parlamentarischen Diskurses

3.2.2 Hochschulpolitischer Diskurs

Neben dem parlamentarischen Diskurs wurde auch der hochschulpolitische Diskurs von Akteur:innen ausserhalb des Parlaments analysiert. Insgesamt wurden 20 hochschulpolitische Akteur:innen, die von der Projektleitung als relevante Stakeholder identifiziert wurden, inkludiert. Als Material für die Diskursanalyse dienten öffentlich zugänglich Dokumente der Akteur:innen, die über ihre Websites zugänglich sind. Dazu zählen z.B. Pressemitteilungen, strategische und konzeptionelle Papiere, Positionspapiere etc. Die Identifikation der Dokumente erfolgte mittels Stichwortsuche (siehe Tabelle im Anhang C).

Um die relevanten Textstellen für die Codierung in den Dokumenten zu eruieren, wurde zweistufig vorgegangen. Kürzere Texte wurden komplett gelesen und anhand der Codes codiert. In sehr langen Textsorten, wie z.B. Berichten, wurden die relevanten Textstellen anhand von Stichworten eruieret. Diese wurden sowohl deduktiv festgelegt als auch induktiv aus den kürzeren Texten, die ganz gelesen wurden, abgeleitet. Auf diese Weise wurde der Versuch unternommen, Stichworte zu generieren, die den Diskurs möglichst breit abdecken.

Folgende Stichworte wurden für die Suche der deutschsprachigen Textstellen verwandt: PH, FH, Fachhochschul*, Pädagogische Hochschul*, transdisziplinär, Transdisziplinarität, praxisbezogen, praxisorientiert, Praxisbezug, anwendungsorientiert, angewandt*, Doppeltes Kompetenzprofil

Um den Diskurs abzubilden, wurden jene Abschnitte codiert, in denen die oben erwähnten Stichworte vorkommen. Sofern die inhaltliche Passung zum Thema vorhanden war, wurden in spezifischen längeren Dokumenten auch vor- oder nachgelagerten Abschnitten und (Unter-)Kapiteln in unmittelbarer Nähe zum Abschnitt, in dem das Stichwort vorkommt, auf relevante Textstellen hin abgesucht (vgl. örtliche und thematische Nähe im Text sowie Berücksichtigung der Logik des Textaufbaus). Da nur wenige Textstellen auf Französisch und Englisch vorhanden waren, wurden diese Texte für die Codierung ganz gelesen.

Mit diesem Vorgehen wurden *43 Dokumente* analysiert (siehe Tabelle im Anhang C). 788 Codes flossen in die Analyse ein. Folgende Codes inkl. deren Beschreibung wurden für die Analysen des hochschulpolitischen Diskurses verwandt:

Codesystem für die Analyse des hochschulpolitischen Diskurses	
Codename	Beschreibung/Kriterien für die Codierung
Adressat:innen	An wen ist eine Aussage gerichtet, die sich auf eine der Analysekategorien bezieht? Bezieht sich diese auf Mitarbeitende an FH/PH generell, nur auf den Nachwuchs, nur auf Personen in Forschungsprojekten, auf Dozierende mit Eigenschaft XY etc.?
Referenzrahmen	An welchem Referenzrahmen orientiert sich die Beschreibung und Definition des doppelten Kompetenzprofils? Sind dies Regelungstexte, Referenzsysteme, Personaleigenschaften etc.?
Herausforderungen	Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?
Chancen	Welche Chancen werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht? Was soll sich künftig verändern? Wie kann das doppelte Kompetenzprofil weiterentwickelt werden? Welche prospektiven Vorstellungen existieren für das doppelte Kompetenzprofil?
Definitionen von Praxiskompetenzen	Wie werden Praxiskompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert? Geht es darum, dass man eine bestimmte Ausbildung hat? Geht es darum, dass man in einem Beruf gearbeitet hat (oder im Rahmen der Förderung dann dort arbeitet), der für die Absolvent:innen relevant ist? etc.
Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen	Wie werden wissenschaftliche Kompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert? Geht es darum, dass man Forschungsprojekte durchführen kann? Geht es darum, dass man Daten interpretieren kann? etc.

Tabelle 4 Codesystem für die Analyse des hochschulpolitischen Diskurses

3.2.3 Analyse von Kennzahlen zur hochschulischen und ausserhochschulischen Konkurrenzsituation

Die Resultate der Kennzahlenanalyse auf der Makro-Ebene liefern kontextgebende Informationen, die zum besseren Verständnis der Rahmenbedingungen beitragen, jedoch keine zentrale Rolle für die Schlussfolgerungen spielen.

In einem *ersten Schritt* wurden Kennzahlen gesucht, welche Aspekte darstellen, die plausibel einen Einfluss aus der gesamtwirtschaftlichen Umweltsphäre auf die Hochschulen und insbesondere deren Leistungserbringung unter dem Einsatz von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden haben. Dazu wurden die Indikatoren des Beratungsunternehmens B,B,S und der Adecco Group (in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich) zum Fachkräftemangel ausgewertet, um Aussagen über die Situation in verschiedenen Regionen und Branchen bzw. Berufsgruppen machen zu können. Im Weiteren wurden mit Lohndaten des Bundesamts für Statistik (BFS) Medianlöhne berechnet, welche Schlüsse zur ausserhochschulischen Konkurrenzsituation bezüglich Löhnen für junge Nachwuchskräfte in den Funktionen Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende zulassen.

In einem *zweiten Schritt* wurden mit Hilfe der vom BFS veröffentlichten Daten des Schweizerischen Hochschulinformationssystems (SHIS) sowie weiteren Daten die hochschulische Konkurrenzsituation im Wettbewerb um kompetente Dozierende beschrieben. Dafür wurden mittlere jährliche Wachstumsraten für das wissenschaftliche Personal und der Forschungserlöse an PH, FH und deren Fachbereiche berechnet und dargestellt.

3.3 Methodisches Vorgehen auf der Meso-Ebene

3.3.1 Samplebildung

Das Sample soll grundsätzlich beide Hochschultypen berücksichtigen und die Heterogenität zwischen ihnen sowie innerhalb der PH und FH abbilden. Da sich die PH und FH u.a. betreffend Profil, Grösse und Organisation unterscheiden, werden unterschiedliche Indikatoren für das Sampling verwendet. Der Kern der Indikatoren ist jedoch für beide Hochschultypen derselbe. So sollen die Forschungsstärke und die Praxisorientierung sowohl für PH wie auch FH berücksichtigt werden. Für PH werden die Indikatoren jeweils auf die ganzen Schulen bezogen, während bei FH die Fachbereiche nach BFS als Bezugsgrösse dienen. Aufgrund ihrer Anzahl ist es nicht möglich, alle PH im Sample zu berücksichtigen. Die FH hingegen sollen via Fachbereiche alle im Sample vertreten sein, so dass auf der Ebene der Gesamthochschulen eine Vollerhebung resultiert.

Die Forschungsstärke wird berechnet als 5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für angewandte Forschung und Entwicklung pro VZÄ in den Fachbereichen der FH bzw. für die ganzen Hochschulen im Fall der PH (Jahre 2017 bis 2021 nach BFS). Für die VZÄ werden Dozierende mit Führungsverantwortung, übrige Dozierende sowie Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende berücksichtigt.

Als Indikatoren für die Praxisorientierung dient einerseits das 5-Jahres-Mittel der Erlöse im Leistungsbereich Weiterbildung (Jahre 2017 bis 2021 nach BFS) sowie ergänzend der Anteil Dozierende, der eine Praxistätigkeit parallel zu ihrer Anstellung an einer Hochschule aufweist. Die erwähnte Dozierendenbefragung dient hierzu als Datenquelle. Es ist zu berücksichtigen, dass beide Indikatoren lediglich eine Annäherung an das Konzept der Praxisorientierung bieten. So lassen einige Hochschulen bzw. Fachbereiche einen grossen Teil ihrer Weiterbildungen von externen Dozierenden durchführen, wodurch die Praxisorientierung im Innern der Hochschulen kaum tangiert wird. Gleichzeitig bedeutet eine parallele Praxistätigkeit nicht zwangsläufig, dass Dozierende praxisorientiertes Wissen daraus in ihre Lehrtätigkeit einfliessen lassen.

Für PH werden ausserdem die Kriterien Grösse (Anzahl Studierende), Integration in FH sowie Sprachregion herangezogen. Für FH wird im Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen zusätzlich die AACSB-Akkreditierung berücksichtigt. Aufgrund ihrer Grösse und/oder ihres spezialisierten Charakters werden die EHB, das PH-Institut NMS Bern, die SHLR sowie die Kalaidos vom Sample der PH bzw. FH ausgeschlossen. Wegen der geringen Verbreitung und personell kleinen Grösse werden im Sample der FH ausserdem die Fachbereiche Angewandte Linguistik, Angewandte Psychologie, Sport sowie Land- und Forstwirtschaft nicht berücksichtigt.

In einem iterativen und abwägenden Prozess hat sich die Begleitstudiengruppe mit Hilfe von Rankings zu den zwei Hauptkriterien Forschungsstärke und Praxisorientierung (siehe Anhang D) auf ein Sample an Hochschulen bzw. Fachbereichen geeinigt. Dabei musste zudem die Verfügbarkeit von Interviewpartner:innen berücksichtigt werden, so dass folgendes Sample resultierte:

- PH: HEP Vaud, SUPSI-DFA, PH Zürich, PHSG, PH FHNW, PH Luzern
- FH: ZHAW, ZHdK, OST, FHGR, FHNW, BFH, HSLU, HES-SO, SUPSI
- Fachbereiche der FH:
 - Architektur, Bau- und Planungswesen: HES-SO, SUPSI
 - Chemie und Life Sciences: ZHAW, FHNW
 - Design: BFH
 - Soziale Arbeit: FHNW, BFH
 - Technik und IT: ZHAW, SUPSI

- Wirtschaft und Dienstleistungen: FHGR, HSLU
- Musik, Theater und andere Künste: ZHDK, HSLU
- Gesundheit: OST, HES-SO

Das gewählte Sample ermöglicht auch eine differenzierte Betrachtung von Good Practices bei PH bzw. FH-Fachbereichen mit und ohne Beteiligung an P-11-Projekten.

3.3.2 Dokumentenanalyse

Das im Folgenden erklärte Vorgehen wurde sowohl bei den FH (Ebene Corporate und Fachbereiche) als auch bei den PH angewendet.

Anhand einer Dokumentenanalyse sollten diverse Reglemente der Hochschulen aus dem Sample bezüglich Textpassagen untersucht werden, welche mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung stehen. Zu diesem Zweck wurde als erstes im Rahmen teaminterner Diskussionen eine Auswertungsstrategie entwickelt (siehe Anhang E). Darin wird unter anderem die Auswahl an Reglementtypen festgehalten, welche für den Untersuchungsgegenstand relevante Aussagen machen könnten und deshalb in die Analyse einfließen sollen.

Liste der Kernreglemente	
Reglementtypen	Beispielreglemente
Gesamtstrategiedokumente inkl. Zugehöriger Reglemente	Strategiepapiere (z.B. Gesamtstrategie FH/PH, Forschungsstrategie, etc.) Dokumente zu QM & Akkreditierung (z.B. Selbstbeurteilungsberichte, Auditberichte)
HR-Strategie / HR-Politik	Personalpolitik Personalstrategie Personalverordnung / Gesamtarbeitsvertrag
HR-Prozessfunktionen	Personalauswahl (z.B. Vorgaben Stellenausschreibung, Findungs- und Berufungsverfahren, Verleihung des Professor:innen-Titels) Personalentwicklung (z.B. Weiterbildung, Talentmanagement / Laufbahnförderung) Personaleinsatz (z.B. Funktionsstufen, Referenzprofile / Personalkategorien, Lohneinstufung, Verleihung des Professor:innen-Titels, Stellenbeschreibungen)

Tabelle 5 Liste der Kernreglemente

Zu untersuchende Reglemente, welche öffentlich zugänglich sind, wurden online recherchiert. Da diverse Unterlagen auf diese Weise nicht gefunden werden konnten, wurden in einem nächsten Schritt die Hochschulen aus dem Sample direkt angeschrieben und um Zusendung allfällig vorhandener Dokumente aus dem Pool der Kernreglemente gebeten. Die E-Mail fungierte zugleich als Einladung zu den Interviews (siehe Kapitel 3.3.3 Interviews). Die E-Mail-Vorlage sowie der jeweils mitgeschickte Flyer sind im Anhang abgelegt (Anhang F).

Aufgrund der grossen Heterogenität in Bezug auf die Anzahl und Qualität der erhaltenen Dokumente mussten im Nachgang Änderungen an den Samples der Kernreglemente vorgenommen werden, um eine Vergleichbarkeit über die einzelnen Hochschulen und Fachbereiche gewährleisten zu können. Die folgende Tabelle zeigt, welche Reglementtypen schliesslich untersucht wurden. Eine Liste aller untersuchten Dokumente findet sich im Anhang (Anhang G). Zur Übersetzung einzelner Dokumente wurde das Übersetzungsprogramm «deepL Pro»⁴ verwendet.

⁴ deepL Pro: <https://www.deepl.com/de/translator>

Aktualisierte Liste der untersuchten Kernreglemente pro Hochschule/Fachbereich	
Untersuchungsebene	Untersuchte Reglementtypen
FH Corporate	Strategiepapiere Reglemente zur Verleihung des Professor:innen-Titels Reglemente zur Personalentwicklung Referenzfunktionen
Fachbereiche der FH	Departementsstrategien
PH	Strategiepapiere Reglemente zur Verleihung des Professor:innen-Titels Reglemente der Personalentwicklung Referenzfunktionen

Tabelle 6 Aktualisierte Liste der untersuchten Kernreglemente pro Hochschule/Fachbereich

Die entwickelte Auswertungsstrategie legte des Weiteren die Codes fest, anhand deren die Reglemente analysiert werden sollten. Nebst der Nennung des doppelten Kompetenzprofils oder allfälliger Alternativkonstrukte sollte auch eruiert werden, ob und wie Praxis- und Forschungskompetenz beschrieben werden und welche Chancen und Schwierigkeiten in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil geäußert werden. Zur Überprüfung der erarbeiteten Codes wurde ein Pre-Testing durchgeführt, bei welchem die Mitglieder der Begleitstudiengruppe Reglemente der jeweils eigenen Hochschule anhand der Codes analysierten. Zu diesem Zweck wurde die Software «MAXQDA»⁵ verwendet. Anschliessend wurden die Codes entsprechend überarbeitet und ergänzt. Die Liste der finalen Codes ist in der folgenden Tabelle festgehalten.

Codeliste Dokumentenanalyse		
Code	Codename	Beschreibung (Textteil wird codiert, wenn...)
1	DKP-Nennung	Der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» wird im Reglement wörtlich genannt.
2	DKP-Alternativen	Im Reglement wird ein Alternativkonzept/-modell zum DKP genannt, welches Praxis- und Forschungskompetenzen beinhaltet oder die beiden Kompetenzen werden anderweitig zusammengeführt.
3	Praxiskompetenz allgemein	Im Reglement wird Praxiskompetenz genannt, ohne auf deren genaue Form einzugehen (Qualität oder Quantität).
3.a	Praxiskompetenz - Qualität	Im Reglement werden Aussagen zur Qualität von Praxiskompetenz gemacht (Funktionsstufe, spezifische Erfahrungen/Fähigkeiten etc.).
3.b	Praxiskompetenz - Quantität	Im Reglement werden Aussagen zur Quantität von Praxiskompetenz gemacht (Jahre Berufserfahrung, Stellenprozent etc.).
3.c	Praxiskompetenz - Leistungsbereich	Im Reglement werden Aussagen zur Praxiskompetenz gemacht, welche sich auf einen spezifischen Leistungsbereich beziehen.
4	Forschungskompetenz allgemein	Im Reglement wird Forschungskompetenz genannt, ohne auf deren genaue Form einzugehen (Qualität oder Quantität).
4.a	Forschungskompetenz - Qualität	Im Reglement werden Aussagen zur Qualität von Forschungskompetenz gemacht (spezifische Fähigkeiten etc.).
4.b	Forschungskompetenz - Quantität	Im Reglement werden Aussagen zur Quantität von Forschungskompetenz gemacht (Anzahl Publikationen etc.).
5	Zukunftsvisionen	Im Reglement werden prospektive Aussagen zu Visionen oder Zukunftsplänen bzgl. des DKP gemacht.
6	Schwierigkeiten	Im Reglement werden Schwierigkeiten bzgl. der Umsetzung des DKP genannt. <i>Diese müssen sich jedoch auf die Gegenwart/Vergangenheit beziehen. Sind sie prospektiv formuliert, wird Code 5 verwendet.</i>

Tabelle 7 Codeliste Dokumentenanalyse

Jedes Mitglied der Begleitstudiengruppe analysierte im Nachgang mittels MAXQDA die Dokumente derjenigen Hochschulen und Departemente, mit denen es auch die jeweiligen Interviews

⁵ MAXQDA: <https://www.maxqda.com/de/>

durchführen sollte. Dies diene sowohl der Extraktion relevanter Informationen aus den Unterlagen als auch der Vorbereitung auf die Interviews selbst (siehe Kapitel 3.3.3 Interviews). Im Analyseprozess wurden die Dokumente jeweils ganz gelesen und relevante Textstellen anhand der in der Auswertungsstrategie definierten Codes markiert und in einer Ergebnistabelle festgehalten. Die Referenzprofile wurden separat gesammelt, in eine Tabelle abgefüllt und auf diejenigen Passagen reduziert, welche Aussagen zu Aufgaben und Anforderungen in Bezug auf Praxis- und Forschungskompetenz sowie das doppelte Kompetenzprofil machen. Die Auswertungstabellen erlaubten schliesslich einen Vergleich über die einzelnen Hochschulen und Fachbereiche hinweg. Die Ergebnisse wurden diskutiert, interpretiert und zwecks Berichtslegung verschriftlicht.

3.3.3 Interviews

Ziel der Interviews war es, die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse zu vertiefen, zu ergänzen und zu kontextualisieren. Auf diese Weise konnten ausserdem Informationen zu Themen erlangt werden, welche nicht in den jeweiligen Kernreglementen abgebildet sind.

Als erster Schritt wurde auf Basis gruppeninterner Diskussionen ein halbstandardisierter Leitfaden für die Interviews erstellt (Anhang H und I). Dieser orientierte sich an den Hauptthemen «Definition des doppelten Kompetenzprofils sowie von Praxis- und Forschungskompetenz», «Einfluss des doppelten Kompetenzprofils auf das Personalmanagement», «Beteiligung an P-11-Programmen» sowie «Herausforderungen und Chancen». Die besprochenen Inhalte sind in Tabelle 8 dargestellt. Der erarbeitete Leitfaden fungierte bei den Interviews als Orientierungshilfe und sollte an die jeweiligen Erkenntnisse aus der vorangegangenen Dokumentenanalyse (siehe Kapitel 3.3.2 Dokumentenanalyse) angepasst werden.

Im Rahmen der Interviews behandelte Themenfelder	
Themenfeld	Inhaltsbeschreibung
Definition und Verwendung des doppelten Kompetenzprofils	Welchen Einfluss hat die Förderung des doppelten Kompetenzprofils auf die Strategie der HS/des Fachbereichs? Wie kam die Definition des doppelten Kompetenzprofils respektive von Forschungs- und Praxiskompetenz in den gesichteten Reglementen zustande/Weshalb wurde auf eine Definition des Begriffs verzichtet/Inwiefern kann diese Definition für ihren Fachbereich übernommen werden (FH)? Wie wird das Wissen zum doppelten Kompetenzprofil innerhalb der Institution eingeschätzt? Welchen Einfluss haben politische Entscheide zum doppelten Kompetenzprofil auf Strategie und Personalpraxis? Gibt es allenfalls fachbereichsspezifische Unterschiede in der Anwendung des doppelten Kompetenzprofils (FH)?
Einfluss des doppelten Kompetenzprofils auf die Personalpraxis	Welche Überlegungen liegen den Ausführungen zum doppelten Kompetenzprofil in den Reglementen zu Rekrutierungspraxis und Findungsverfahren / Personaleinsatzpraxis / Personalentwicklung und Laufbahnförderung zugrunde? Welche Kommunikationsmassnahmen zum doppelten Kompetenzprofils werden im Employer Branding vorgenommen? Gibt es auf Ebene Corporate ein Vetorecht bzgl. der Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils in der Rekrutierung auf Ebene Fachbereiche (FH)? Wie ausschlaggebend ist das doppelte Kompetenzprofil bei der Zuordnung zu den Funktionsstufen? Inwiefern ist das doppelte Kompetenzprofil lohnrelevant? Inwiefern wird ein komplementärer Ansatz verfolgt? Welchen Einfluss haben Arbeitsmarkt/professionsspezifische Anforderungen/Vorgaben für QM-Akkreditierungen/Konkurrenz zu anderen HS auf die Anwendung des doppelten Kompetenzprofils in der Rekrutierung/Personaleinsatzpraxis/Personalentwicklung? Welches sind Herausforderungen in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil im Rahmen der Personalpraxis?
Beteiligung an P-11-Programmen	(falls an einem Programm teilgenommen) Konnten die Massnahmen nachhaltig verankert werden? Welche Herausforderungen und Good Practices ergaben sich dabei?
Herausforderungen und Chancen	Welches sind die zentralen Herausforderungen und Vorteile der Förderung des doppelten Kompetenzprofils? Welche Ideen zur künftigen Förderung des doppelten Kompetenzprofils bestehen?

Tabelle 8 Im Rahmen der Interviews behandelte Themenfelder

Die Interviews wurden mit den HR-Verantwortlichen auf Ebene FH Corporate, mit den Departmentsleiter:innen auf Ebene der Fachbereiche der FH und mit den Rektor:innen der PH, allenfalls im Beisein der HR-Leitung, abgehalten. Sie fanden im Zeitraum von November 2023 bis Februar 2024 online oder in Präsenz statt und wurden gestaffelt durchgeführt, wobei zuerst die Interviews auf Ebene FH Corporate durchgeführt wurden (8 Interviews), gefolgt von jenen auf Ebene Fachbereiche der FH (15 Interviews) und schliesslich jenen mit den PH (6 Interviews). Eine Liste der geführten Interviews findet sich im Anhang (Anhang J).

Die Gespräche wurden mittels «Microsoft Teams»⁶ aufgenommen und transkribiert sowie stichwortartig protokolliert. Die gewonnenen Aussagen wurden tabellarisch festgehalten, gruppenintern diskutiert und verglichen. Schliesslich erfolgte eine Verschriftlichung der Ergebnisse sowie eine Anreicherung mit Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse.

3.3.4 Befragung der Projektleitenden zu den P-11-Projekten

Im Zeitraum vom 19. August bis 20. September 2024 wurden bei den Projektleitenden bzw. ehemaligen Projektleitenden Daten zu den Learnings aus den Pilotprogrammen sowie zu allfälligen Weiterentwicklungen und der Verankerung an ihren PH und FH erhoben. Dazu wurde eine kurze, anonyme Online-Befragung genutzt, welche durch swissuniversities an die Projektleitenden der zweiten Förderperiode des P-11 Programms verschickt wurde. Insgesamt konnten 13 ausgefüllte Fragebogen verzeichnet werden. Da durch das kleine Sample die Bedingungen für die meisten statistischen Testverfahren nicht gegeben sind, wird ausschliesslich deskriptiv analysiert. Der Fragebogen ist im Anhang K zu finden.

3.4 Methodisches Vorgehen auf der Mikro-Ebene

Die Analyse auf der Mikro-Ebene greift auf Daten der schweizerischen Dozierendenbefragung zurück, die im Herbst 2018 durch eine Zusammenarbeit der PH Luzern und Hochschule Luzern erhoben wurden.⁷ Damals wurden rund 10'000 Dozierende über ihre Arbeitgeber:innen kontaktiert und eingeladen, sich an der Dozierendenbefragung zu beteiligen. Rund 2'500 Dozierende taten dies. Sie stellen das Sample für die Betrachtung relevanter Aspekte des doppelten Kompetenzprofils auf der Mikro-Ebene dar. Die Daten und Auswertungen in diesem Studienkapitel stellen grob die Situation zu Beginn der Fördertätigkeit im Rahmen der P-11-Pilotprojekte dar und erlauben eine differenzierte Beurteilung des Vorhandenseins und der Ausprägung des doppelten Kompetenzprofils zu dieser Zeit.

Rücklauf der Dozierendenbefragung				
Hochschultyp	Anzahl versendete Links	Anzahl erhobene Datensätze	Rücklauf	Spannweite Rücklauf je PH bzw. Fachbereich pro FH
FH	7'117	1'710	24%	12% bis 33%
PH	2'908	859	30%	15% bis 42%
Total	10'025	2'500	25%	12% bis 42%

Tabelle 9 Rücklauf der Dozierendenbefragung (Zahlenquelle: Böckelmann et al., 2019)

Die Repräsentativität der Daten kann auf Ebene der Hochschultypen als gut bezeichnet werden. Für beide Hochschultypen wurden relativ hohe Rückläufe erzielt (vgl. Tabelle 9). Bei den Fachbereichen deutet die Bandbreite der Rückläufe darauf hin, dass die Repräsentativität eingeschränkt ist. Eine weitergehende Beurteilung der Repräsentativität anhand der vom BFS (2019)

⁶ Microsoft Teams: <https://www.microsoft.com/de-ch/microsoft-teams/group-chat-software>

⁷ Der Forschungsbericht kann [hier](#) heruntergeladen werden.

gemeldeten Dozierenden pro Fachbereich ist nicht sinnvoll, da für die Dozierendenbefragung nur fest und befristet angestellte Personen angeschrieben wurden, während die BFS-Daten auch externe Dozierende berücksichtigen. Die beiden Datensätze lassen sich also nicht direkt miteinander vergleichen. Bei Interpretationen der Ergebnisse auf Fachbereichsebene der FH ist deshalb Vorsicht geboten und sie sind möglicherweise aufgrund der eingeschränkten Repräsentativität nicht uneingeschränkt gültig.

Aufgrund der Tatsache, dass nicht alle Befragungsteilnehmenden immer auf alle Fragen geantwortet haben, müssen die Analysen unter paarweisem Ausschluss von Fällen gemacht werden. Dies führt zu leicht unterschiedlichen Samplegrößen betreffend den verschiedenen untersuchten Merkmalen.

In den durchgeführten Analysen wurden 4.4.1 jeweils Variablen aus der Dozierendenbefragung, welche eine Verbindung zum doppelten Kompetenzprofil aufweisen und in der Folge als «Variablen zum doppelten Kompetenzprofil» bezeichnet werden, auf Zusammenhänge mit den folgenden Merkmalen der Dozierenden im Sample untersucht: Hochschultyp; Fachbereich (PH als ein Fachbereich); Parallele Praxistätigkeit; Praxiserfahrung (in Jahren); Höchster Bildungsabschluss; Forschungspensum; Dienstalter (in Jahren); Geschlecht; Sprachregion

Aus Gründen der Übersicht und des Textumfangs wird in den Kapiteln mit den Beschreibungen der Analyseergebnisse zum doppelten Kompetenzprofil nur auf diejenigen Merkmale eingegangen, für die statistisch signifikante Unterschiede bzw. Zusammenhänge festgestellt werden können. Die Erwähnung der angewandten Tests sowie deren Resultate erfolgt jeweils direkt in den entsprechenden Kapiteln.

4 Analyseergebnisse

Im Folgenden werden entlang aller Analyseebenen die empirischen Ergebnisse der Untersuchung dargelegt. Hierbei ist festzuhalten, dass sich die im Folgenden verwendeten Bezeichnungen für das Personal und die Tätigkeiten in den Leistungsbereichen an der empirischen Erhebung dieser Studie und den in den Dokumenten und Interviews verwendeten Begrifflichkeiten orientiert. Die Bezeichnungen können daher von der offiziellen Nomenklatur des BFS oder jener in den entsprechenden Regulierungstexten abweichen.

4.1 Analyseergebnisse des Literaturdiskurses

4.1.1 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung des Literaturdiskurses entlang der Analysekatoren (Adressat:innen, Referenzrahmen, Herausforderungen, Chancen, Definitionen Praxiskompetenzen, Definitionen wissenschaftliche Kompetenzen, Vorteile von Förderprojekten, Nachteile von Förderprojekten) dargestellt. Ziel dieses Kapitels ist, die folgenden Hauptfragen zu beantworten:

1. Adressat:innen: An wen ist eine Aussage gerichtet, die sich auf eine der Analysekatoren bezieht?
2. Referenzrahmen: An welchem Referenzrahmen orientiert sich die Beschreibung und Definition des doppelten Kompetenzprofils?
3. Herausforderungen: Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?

4. Chancen: Welche Chancen werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?
5. Definitionen Praxiskompetenzen: Wie werden Praxiskompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert?
6. Definitionen wissenschaftliche Kompetenzen: Wie werden wissenschaftliche Kompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert?
7. Vorteile von Förderprojekten: Welche positiven Eigenschaften sind mit konkreten Förderprojekten des doppelten Kompetenzprofils verbunden?
8. Nachteile von Förderprojekten: Welche negativen Eigenschaften sind mit konkreten Förderprojekten des doppelten Kompetenzprofils verbunden?

Zum Literaturkorpus zählen Publikationen, die in verschiedenen strukturierten Erhebungsverfahren identifiziert wurden: Erstens wissenschaftliche Literatur, die von den Studienleitenden als relevant für das doppelte Kompetenzprofil eingestuft wurde, zweitens wissenschaftliche Literatur, die anhand einer strukturierten Recherche eruiert wurde. Drittens Dokumente, die im Rahmen des P-11-Programms erstellt wurden (Schlussbericht der P-11-Periode 2017-2020, Abstracts der Kooperationsprojekte der P-11-Phase 2021-2024) und viertens wissenschaftliche Literatur, die im Schlussbericht der P-11-Phase 2017-2020 verwendet wurde (zur Inklusion der italienischsprachigen Literatur werden die in P-11-Projekten der SUPSI in beiden P-11-Perioden benutzten Publikationen analysiert), Insgesamt werden mit diesem Vorgehen 80 Publikationen untersucht, die im Folgenden zum gesamten Literaturdiskurs gezählt werden (siehe Kapitel 3.1 Methodisches Vorgehen im Literaturdiskurs).

Die Ergebnisse werden in drei zeitliche Phasen unterteilt (vor der Implementierung des P-11-Programms bis und mit 2016, während der ersten Phase des P-11-Programms von 2017 bis 2020 und während der zweiten Phase des P-11-Programms von 2021 bis zum Ende des Erhebungszeitpunkts 2023). Auf diese Weise kann die zeitliche Entwicklung innerhalb der Analysekategorien aufgezeigt werden. Es kann festgestellt werden, dass mit der Implementierung des P-11-Programms viele Publikationen in diesem Themenfeld veröffentlicht wurden, die sich auch inhaltlich mit dem Programm und den darin geförderten Projekten beschäftigen. Es sind aber auch unabhängig vom P-11-Programm entstandene Publikationen im Korpus enthalten. In den folgenden Darstellungen der Ergebnisse können wir daher gewisse Effekte des Programms unterstellen, diese aber nicht abschliessend validieren.

Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils

Die Auswertung dieser Kategorie macht deutlich, an wen eine Aussage im Literaturdiskurs gerichtet ist. Damit kann aufgezeigt werden, welche Personen oder Personengruppen mit einem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht werden, resp. wer über ein solches Profil verfügen soll oder diesbezüglich adressiert wird.

Zu Beginn des Diskurses werden kaum Adressat:innen genannt (14 Nennungen). Dies hat mit der generell geringen Ausprägung des Diskurses in der ersten Phase zu tun. Mit der Implementierung des P-11-Programms steigt die Anzahl der Publikationen und damit die Nennungen der Adressat:innen stark an und verdoppelt sich von der ersten zur zweiten Phase nahezu (48 Nennungen in der ersten Phase, 85 in der zweiten Phase). Auch eine präzisere Beschreibung der Adressat:innen mit zusätzlichen Attributen aus dem Spannungsfeld «Praxis-Wissenschaft»⁸ innerhalb der nachfolgenden Kategorien (Personalkategorien, Hierarchiestufen, Nachwuchs etc.)

⁸ Die Spezifikation entlang der Dimension «Praxis-Wissenschaft» bezieht sich auf vor- oder nachgestellte Ergänzungen zu den Adressat:innentypen, die entweder eine wissenschaftsbezogene («mit wissenschaftlichem Profil, promoviert») oder eine praxisbezogene («Wissen und Kompetenzen in der beruflichen Praxis») Funktion beschreibt.

ist mit zunehmender Laufzeit verbunden. Der Literaturdiskurs etabliert sich somit in dieser Analysekategorie klar mit dem Start des P-11-Programms und differenziert sich aus.

Wer im Zusammenhang mit einem doppelten Kompetenzprofil adressiert wird, ist sehr vielfältig. Wir haben neun verschiedene Typen von Adressat:innen identifiziert. Die meisten Nennungen beziehen sich auf *klassische Personalkategorien* (54 Nennungen) wie z.B. Dozierende (24 Nennungen), wissenschaftliche Mitarbeitende (12 Nennungen) und den Mittelbau⁹ (7 Nennungen). Professor:innen¹⁰ stehen weniger im Zentrum des Diskurses über das doppelte Kompetenzprofil (8 Nennungen). Etwa halb so oft wie die klassischen Personalkategorien wurden *allgemeine Nennungen* getätigt (26 Nennungen z.B. Mitarbeitende, akademisches/wissenschaftliches Personal oder Fachexpert:innen). Adressat:innentypen mit Fokus auf den *Nachwuchs* (16 Nennungen, z.B. Doktorierende), die *Leistungsbereiche* (12 Nennungen, z.B. Forschende oder Lehrende), die *Leistungsempfänger:innen* (12 Nennungen, Studierende und Absolvent:innen), das *Personal aus dem Schulumfeld* (10 Nennungen, z.B. Schulleitende) oder auf *Hierarchiestufen* (9 Nennungen, z.B. Dozierende mit Leitungsfunktion oder künftige Kader) wurden ebenfalls regelmässig genannt, stehen aber nicht im Vordergrund des Literaturdiskurses. Führungs- und Nachwuchskräfte nehmen als Adressat:innen im Literaturdiskurs also eine weniger bedeutsame Rolle ein als Dozierende oder wissenschaftliche Mitarbeitende. *Teams*, die komplementäre Fähigkeiten von Mitarbeitenden kombinieren und das doppelte Kompetenzprofil auf ihrer Ebene erfüllen können, wurden nur einmal genannt und sind praktisch nicht existent.

Nebst der Heterogenität der Adressat:innentypen fällt auch eine bisweilen starke Spezifizierung auf, die zusätzliche Beschreibungen innerhalb der Adressat:innentypen entlang der Dimension «Praxis-Wissenschaft» beinhaltet. Diese Spezifizierung zeigt sich deutlich in der *Residualkategorie* (6 Nennungen, darunter «Berufseinsteigende», «Adjunkt:in FH» oder «wissenschaftlich Interessierte») und der bereits oben erwähnten allgemeinen Kategorie. Unter letztere fallen z.B. «Mitarbeitende mit Forschungsqualifikation, bei denen der Einstieg in die Lehre aufgrund ihrer bisherigen Forschungsschwerpunkte erschwert ist» oder «Mitarbeitende, deren praktische Tätigkeit schon länger zurückliegt, welche Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen in der beruflichen Praxis erwerben und weiterentwickeln wollen».

Relativ betrachtet werden Studierende zu Beginn des Literaturdiskurses häufiger als Adressat:innen genannt, die am Ende des Studiums über ein doppeltes Kompetenzprofil verfügen sollen, als in den späteren Phasen. Grund dafür ist, dass das P-11-Programm auf die Leistungserbringenden (Personalförderung und -entwicklung) ausgerichtet war und weniger auf die Fähigkeiten und Kompetenzen, die die Studierenden während ihres Studiums an der FH/PH erwerben sollten, fokussiert.

Eine Herausforderung bei der Förderung des doppelten Kompetenzprofils liegt in der Heterogenität der zu fördernden Personen. Die vorhandene Schwierigkeit, zwei unterschiedliche und teils widersprüchliche Anforderungen zu vereinen, wird durch die Fragmentierung des Adressat:innenkreises nicht einfacher, sondern eher noch komplizierter. Im Gegenzug ist jedoch eine passgenauere Förderung möglich.

Referenzrahmen

In der Kategorie «Referenzrahmen» wird erläutert, an welchen Referenzen (Regelungstexte, Referenzsysteme, theoretische Modelle, Differenz zur universitären Logik etc.) sich die Beschreibung resp. Ableitung des doppelten Kompetenzprofils orientiert.

⁹ Keine eigentliche Personalkategorie, sondern Bezeichnung für eine Gruppen von verschiedenen Personalkategorien (z.B. wissenschaftliche Mitarbeitende oder Assistierende)

¹⁰ Ob Professor:innen eine eigene Personalkategorie sind, hängt von den PVO ab. Der Logik halber werden sie an dieser Stelle den Personalkategorien zugewiesen.

Es existiert eine Vielzahl an Referenzrahmen des doppelten Kompetenzprofils, die über die Zeit zunehmen. Dominant im Literaturdiskurs sind die Referenzrahmen, die sich auf *Regelungsstrukturen* (23 Nennungen), das *Personal* (24 Nennungen) und *Referenzsysteme* (15 Nennungen) beziehen.

Bei jenen Referenzrahmen, die auf *Regelungsstrukturen* fokussieren, wird in Gesetzesgrundlagen festgehalten, was unter dem doppelten Kompetenzprofil verstanden wird. Dabei überwiegen Nennung des vierfachen Leistungsauftrags, der durch das Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) definierten praxisorientierten Studiengänge und der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung sowie das Reglement über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht auf der Primarstufe, der Sekundarstufe I und an Maturitätsschulen. Referenzrahmen, die explizit auf das *Personal* fokussieren, beschreiben Qualifikationen und Kompetenzen, die Mitarbeitende an FH/PH sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft aufweisen müssen. Bei den *Referenzsystemen* werden Normen, Werte und Funktionslogiken beschrieben, die sowohl im Wissenschaftssystem als auch in der Berufspraxis verankert sind und dort handlungsleitend wirken.

Mit dem Start des P-11-Programms kommen im Literaturdiskurs zusätzliche Referenzrahmen hinzu. Sie fokussieren z.B. auf den *Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis oder zwischen Hochschulen* (8 Nennungen). Hierbei wird auf «grenzüberschreitende» Kompetenzen zwischen Hochschulen und Praxisfeld verwiesen. Ein weiterer Referenzrahmen ist der sogenannte «*third space*»¹¹ (7 Nennungen) als normativ betrachteter, «hierarchiefreier Raum», in dem Akteur:innen aus unterschiedlichen Kulturen zusammentreffen und Aufgaben bearbeiten. Auch die *Differenz zu universitären Logiken* wird als Referenzrahmen verwandt (6 Nennungen). Referenzrahmen mit *Fokus auf die organisationale Ebene* spielen in der ersten Phase des P-11-Programms eine Rolle (4 Nennungen, davon 3 in der ersten Phase). Hierbei werden die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils auf organisationaler statt individueller Ebene und das Konzept der organisationalen Ambidextrie¹² genannt. Ein *mehrfaches Profil*, in dem neben den praxisorientierten und den wissenschaftlichen Kompetenzen noch weitere Kompetenzen verlangt werden, wird während des gesamten Analysebereichs kaum diskutiert (3 Nennungen), und noch seltener werden *weitere spezifische Modelle* (situationsabhängiges und fluides Profil oder zweidimensionales Modell nach Beywl et al. (2015)) artikuliert.

Im gesamten Literaturdiskurs sind kaum explizite Begründungen oder theoretische Erklärungen für das doppelte Kompetenzprofil zu finden. Viele orientieren sich an bestehenden «gelebten Praktiken» (Eigenschaften, Qualifikationen und Kompetenzen des Personals), Regelungsdokumenten, in denen übergeordnete Aspekte beschrieben sind, die auf die Leistungen der Hochschulen fokussieren, oder der Funktionslogik von Systemen, die eher abstrakt bleiben.

Mithilfe bestehender theoretischer Ansätze, die den Einfluss auf der Ebene des Systems (Wissenschaftssystem/Berufs- und Praxissystem in der Umwelt der Hochschulen), der Ebene der Institutionen (Strukturen der Hochschulorganisation) und der Ebene der Akteur:innen (persönliche Eigenschaften und Beziehungen unter Akteur:innen) in einem Mehrebenenmodell integrieren (siehe z.B. Akteur-Struktur-Dynamik nach Schimank, 2000), könnte das doppelte Kompetenzprofil gewinnbringend beschrieben und weiterentwickelt werden.

¹¹ Das hier beschriebene Konzept des «third space» ist nicht zu verwechseln mit der Diskussion rund um die Personalkategorie des resp. den Raum für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Das Konzept des third space (Zeichner, 2010) im oben verwendeten Sinne beschreibt einen Raum, in dem ein möglichst hierarchiearmer Diskurs zwischen zwei Referenzsystemen ermöglicht wird und der Theorie und Praxis beinhaltet und dadurch eine Brückenfunktion einnimmt.

¹² In der Organisationsliteratur wird Ambidextrie im Allgemeinen als Fähigkeit einer Organisation beschrieben, zwei unterschiedliche Dinge (widersprüchliche Anforderungen) gleichzeitig zu tun (Bledow et al. 2009; Birkinshaw & Gibson 2004) – in unserem Fall die Kopplung von Wissenschaft und Praxis im Sinne des doppelten Kompetenzprofils.

Herausforderungen

In der Kategorie «Herausforderungen» wird erläutert, welche Schwierigkeiten und Herausforderungen auf einer abstrakten Ebene, die nicht direkt mit konkreten Förderprojekten zusammenhängen, mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht werden.

Die Artikulation von Herausforderungen hat mit der Implementierung des P-11-Programms zugenommen. Inhaltlich verändern sich die thematisierten Herausforderungen über den gesamten Analysezeitraum hinweg jedoch kaum und betreffen vor allem materielle und strukturelle Aspekte: *fehlende Ressourcen* wie Zeit, Geld und Personal (auch aufgrund des Wachstums der FH und PH, um z.B. sowohl in der Praxis als auch in der Forschung & Entwicklung qualitative Leistungen zu erbringen) (17 Nennungen) oder die *Förderung des Nachwuchses und die Laufbahnentwicklungen* (18 Nennungen), wobei häufig das fehlende Promotionsrecht, aber auch die wenig klaren und heterogenen Laufbahnmodelle genannt werden.

Ebenfalls oft, aber etwas weniger werden Herausforderungen genannt, die auf die Kopplung der Leistungsbereiche oder der Referenzsysteme Bezug nehmen. Hinsichtlich der *gleichzeitigen Tätigkeit in mehreren Leistungsbereichen* (15 Nennungen), mit der das doppelte Kompetenzprofil gefördert werden kann, liegt die Schwierigkeit darin, dass sich das Personal gleichzeitig in den Leistungsbereichen spezialisieren und dennoch in möglichst vielen Leistungsbereichen tätig sein soll. Etwas weniger werden die *unterschiedlichen Logiken der beiden Referenzsysteme (Wissenschaft und Berufspraxis)* (11 Nennungen) und damit einhergehende unterschiedliche Normorientierungen und Übersetzungsleistungen thematisiert.

Konvergenzprozesse zu UH werden ebenfalls als Herausforderung betrachtet, im Literaturdiskurs jedoch weniger stark artikuliert (8 Nennungen). Konkret angesprochen wird die Qualifikation des Personals sowie die Ressourcen- und Reputationszuteilung unter Hochschulen. Noch seltener setzt sich der Literaturdiskurs mit Herausforderungen auseinander, die sich durch *Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis* ergeben (z.B. klare Definitionen von Verantwortlichkeiten und Aufgaben) (6 Nennungen) und der Tatsache, dass *verschiedene Disziplinen unterschiedliche Formen des doppelten Kompetenzprofils* aufweisen (6 Nennungen).

Das doppelte Kompetenzprofil ist sehr voraussetzungsvoll, wobei nicht alle für die Förderung des Profils notwendigen Ressourcen und Strukturen in vollem Umfang vorhanden resp. ausgebaut sind (z.B. Promotionsrecht, fehlende Zeit für Forschung und Entwicklung, Nachwuchsförderung). Ebenso führt die im doppelten Kompetenzprofil angelegte fehlende Spezialisierung in der Wissenschaft oder der Praxis dazu, dass Mitarbeitende Schwierigkeiten bekunden, sowohl in der Wissenschaft als auch für die Praxis hochstehende Leistungen zu erbringen – was paradox erscheint, sollte das doppelte Kompetenzprofil und die damit einhergehende Tätigkeit in beiden Referenzsystemen und in möglichst vielen Leistungsbereichen doch gerade zur Qualitätssteigerung in Forschung, Praxis und Lehre beitragen.

Die Tatsache, dass die genannten Herausforderungen über den gesamten Zeitraum im Diskurs genannt werden, zeigt, dass die Probleme länger bekannt sind und hinsichtlich einer Lösungsfindung in den angesprochenen Bereichen bis anhin wenig Resultate erzielt wurden. Eine Möglichkeit wäre, sich in einem ersten Schritt um die materiellen Herausforderungen zu kümmern – wohlwissend, dass die Ressourcen begrenzt sind – um dann in einem zweiten Schritt gezielt auf die Herausforderungen einzugehen, die mit den Laufbahnen, der Kopplung von Referenzsystemen oder Leistungsbereichen verbunden sind.

Chancen

Unter Chancen werden positive Aussagen über die Zukunft des doppelten Kompetenzprofils verstanden. Es geht hierbei um Entwicklungsmöglichkeiten resp. prospektive Vorstellungen auf einer abstrakten Ebene, die nicht direkt mit konkreten Förderprojekten zusammenhängen.

In Bezug auf die quantitative Verteilung der artikulierten Chancen über den gesamten Literaturdiskurs kann ein ähnliches Bild wie bei den Herausforderungen festgestellt werden, wobei Chancen im Unterschied zu den Herausforderungen bereits zu Beginn des Diskurses stärker artikuliert werden.

Über den gesamten Zeitraum hinweg betrachtet, dominiert die Nennung der folgenden Chancen: Die *Stärkung der Kooperation mit der Praxis* (22 Nennungen, davon 15 in der 1. Phase) beinhaltet z.B. verstärkte Partnerschaften und Zusammenarbeit mit Unternehmen und Schulen, Bindung und Rückführung von «High Potentials» an Hochschulen mittels Coachingangeboten, Doppelanstellungen und temporäre Wechsel sowie – an PH – die Stärkung der anwendungs- und berufsfeldorientierten Forschung. Weitere genannte Chancen sind die *Nachwuchs- und Laufbahnförderung* (22 Nennungen; davon 16 in der 1. Phase). Hierbei werden als Massnahmen Promotionen (Promotionsrecht), Kooperationen mit UH, CAS für zusätzliche Qualifizierungsmöglichkeiten, veränderte Rahmenbedingungen durch Bildungspolitik und die Ermöglichung unterschiedlicher Laufbahnwege genannt. Für die *Förderung der Forschung und Wissenschaft* (21 Nennungen, gleichmässige Verteilung über alle Phasen hinweg) sollen z.B. Professor:innen künftig über mehr Forschungserfahrung verfügen (mind. Dissertation) und mehr bezahlte Zeit für Forschung erhalten. Des Weiteren sollen Methodenkompetenzen bei Studierenden gefördert, Kompetenzzentren gebildet und Mitarbeitende stärker an der scientific community teilnehmen (unter anderem durch Grundlagenforschung, Teilnahme an Doktoratsprogrammen und Kooperationen mit (ausser)universitären Einrichtungen). Insbesondere an den PH sollen die wissenschaftsorientierte Bildung und evidenzbasierte Forschung sowie die Fachdidaktik als Wissenschaft gestärkt werden.

Im Gegensatz zu anderen Dimensionen des Literaturdiskurses werden bei Chancen gewisse Aspekte nur in einer bestimmten Phase genannt. Der Literaturdiskurs ist in dieser Analysekatgorie somit stark fragmentiert. Beispiele solcher einmalig genannten Aspekte sind die *Disziplinabhängigkeit* der Förderung des doppelten Kompetenzprofils (nur vor dem P-11-Programm; 3 Nennungen), die *Stärkung der Profilierung* des doppelten Kompetenzprofils z.B. für die PH (nur 1. Phase des P-11-Programms; 6 Nennungen) sowie die *individualisierte Förderung des doppelten Kompetenzprofils* (nur 2. Phase des P-11-Programms; 3 Nennungen). Der letztgenannte Aspekt unterstreicht den Befund der starken Heterogenität des Adressat:innenkreises (siehe oben).

Die *teamorientierte Förderung des doppelten Kompetenzprofils* (5 Nennungen) mit dem Vorteil einer dynamischen und flexiblen Profilentwicklung wird im gesamten Literaturdiskurs als Chance kaum genannt. Ebenso wenig wird die *nachhaltige Institutionalisierung der P-11-Projekte* (3 Nennungen) thematisiert. Die expliziten Forderungen für zusätzliche künftige *Ressourcen* spielen nur eine marginale Rolle (7 Nennungen), wobei diese Forderungen natürlich in vielen der oben genannten Chancen implizit vorhanden sind (z.B. Coachingangebote, bezahlte Forschungszeit oder Weiterbildungen).

Chancen, die einen klaren Bezug zum Wissenschafts- oder Berufspraxissystem aufweisen, sind relativ konstant über den Analysezeitraum verteilt. Insbesondere die Chance, die Kopplung zum Wissenschaftssystem zu stärken (Förderung der Forschung und Wissenschaft) ist seit Anfang des Literaturdiskurses von Bedeutung. Insgesamt zeigt sich in dieser Analysekatgorie, dass die zentralen Herausforderungen auch bei den Chancen mit einer positiven Färbung wieder aufgenommen werden (Promotionsrecht, fehlende Zeit für Forschung und Entwicklung, Nachwuchsförderung) und somit einen positiven Effekt haben können, wenn sie angegangen oder gelöst werden.

Des Weiteren scheint wichtig, dass die erkannten Chancen mit den nötigen Ressourcen hinterlegt werden (Geld, Zeit, strategische Verankerung) – insbesondere auch für die nachhaltige Institutionalisierung der implementierten P-11-Projekte. Durch einen Abgleich mit bestehenden, tatsächlich vorhandenen Strukturen kann in Erfahrung gebracht werden, wo entsprechende Handlungsfelder sind, und Pfadabhängigkeiten können in Pilotversuchen aufgebrochen werden.

Definitionen von Praxiskompetenzen

Definitionen dessen, was unter Praxiskompetenzen oder Praxisbezug im doppelten Kompetenzprofils verstanden wird, ändern sich über den gesamten Zeitraum hinweg kaum. Die hohe Anzahl an Nennungen, die mit zunehmendem Diskursverlauf zudem steigt, verdeutlicht, dass nach wie vor Diskussionsbedarf darüber besteht, was unter Praxiskompetenzen zu verstehen ist.

Das Konzept «Praxis» wird entlang von drei dominierenden Definitionen interpretiert und angewendet. Sehr häufig genannt wird *Praxiserfahrung* (23 Nennungen), verstanden als quantifizierbare Tätigkeit in einem potenziellen Berufsfeld der Studierenden oder auch in einem unbestimmten Arbeitsfeld ausserhalb der Hochschule. Die Praxiserfahrung kann vor der Anstellung an der Hochschule oder parallel dazu (Doppelanstellung) resp. temporär (Praxisschleife) erworben worden sein. Auch *Praktika und Hospitationen* (9 Nennungen) können dazugezählt werden. Andererseits wird auch der *Berufsfeld- oder Praxisbezug in den Leistungsbereichen* artikuliert (22 Nennungen) im Sinne einer inhaltlichen Bezugnahme des wissenschaftlichen Personals auf relevante Aspekte der Berufspraxis und (Hoch-)Schulpraxis, z.B. Innovations- und Produkteentwicklung, Critical Practice, Problem-based Learning, Kommunikationstrainings, Transfercoaching und transdisziplinäre Zugänge. Nur etwa halb so viele Nennungen beziehen sich auf die direkte *Zusammenarbeit mit Praxispartner:innen* (9 Nennungen). Die Kompetenzentwicklung im Rahmen der Zusammenarbeit beschränkt sich dabei nicht darauf, die Fähigkeiten 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.

Sehr vereinzelt werden theoretische Konzepte genannt (z.B. Transdisziplinarität, Immersion oder Stufen des Praxisbezugs) und nur einmal wird in einem Appell für eine stärkere Wissenschaftsorientierung die Forderung nach «mehr Praxis» in Frage gestellt und insistiert, dass auch wissenschaftliche Theoriebildung und Forschung eine anzuerkennende Praxis darstellen. Auf konkrete Kompetenzen, die mit dem Praxisbezug verbunden sind, wird wenig eingegangen.

Das Konzept «Praxis» scheint im Diskurs klar und einheitlich debattiert. Zudem ist im Diskurs eine stark positive Haltung gegenüber der Praxis zu verzeichnen. In diesem Zusammenhang wäre eine kritischere Auseinandersetzung mit dem Ruf nach mehr Praxiserfahrung interessant. Es muss eruiert werden, wie sich die Praxiserfahrung in der Forschung und Bildung konkret zeigt bzw. welche Formen der Erfahrungen und des Wissens in welcher Form in die Leistungsbereiche einfließen und wie sie sich zum Konstrukt «Wissenschaft» verhalten.

Bemerkenswert ist, dass neben den Definitionen von Wissenschaft und Praxis wenig auf das konkrete Verhältnis dieser beiden Aspekte eingegangen wird. In diesem Zusammenhang könnten transdisziplinäre Ansätze als Lösung dienen.

Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen

Beschreibungen von dem, was unter wissenschaftlichen Kompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils verstanden wird, werden von Anfang an im analysierten Diskurs artikuliert – und zwar in einem leicht grösseren Ausmass als bei den Praxiskompetenzen.

Die im Literaturdiskurs verwendeten Definitionen können anhand der Stärke der Wissenschaftlichkeit voneinander unterschieden werden: Während das *Einwerben von Forschungsgeldern*

(kommt kaum vor) vertiefte theoretische und methodische Kenntnisse, Projektmanagementfähigkeiten als auch Wissen über das Wissenschaftssystem voraussetzt und somit eine voraussetzungsvollere Definition darstellt resp. eine aktive Rolle im Wissenschaftsprozess, ist die *reflexive Auseinandersetzung mit Theorien* weniger anspruchsvoll und daher eine Definition mit schwächerer Ausprägung von Wissenschaftlichkeit resp. eine passive Rolle im Wissenschaftsprozess. Die über die gesamte Analysephase hinweg relevantesten Definitionen sind zwischen diesen Polen anzusiedeln, dennoch sehr voraussetzungsvoll und betreffend den handwerklichen wissenschaftlichen Umgang mit Forschung. Dies sind die *Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs und der scientific community* (17 Nennungen) (z.B. durch Publikationen oder Kongressauftritte) sowie die *Anwendung von Theorien und der Einsatz wissenschaftlicher Methoden bzw. die eigene Forschungstätigkeit* (15 Nennungen). Die *formale Qualifikation* (9 Nennungen) wird erst im Zeitraum des P-11-Programms relevant, ist aber weniger bedeutend als die eigene Forschungstätigkeit und die Teilnahme an der scientific community. Der Anspruch an wissenschaftliche Kompetenzen im doppelten Kompetenzprofil ist im Literaturdiskurs somit insgesamt als hoch einzuschätzen.

Eine Besonderheit sei für die PH erwähnt: Während bei den FH die Frage nach der akademischen Disziplin kaum eine grosse Rolle spielt, wird vor allem zu Beginn des Untersuchungszeitraums die *Fachdidaktik als Forschungsdisziplin bei PH* erörtert (5 Nennungen).

Auf die Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs, den Umgang mit Theorien und Methoden sowie die formale Qualifikation wird im gesamten Analysezeitraum am häufigsten referenziert. Diese Definitionen orientieren sich an einem klassischen Wissenschaftsverständnis. Eine klare Differenzierung der verschiedenen Formen von Forschung an den beiden Hochschultypen (FH/PH vs. UH) ist im Literaturdiskurs weniger ausgeprägt. Wenn überhaupt, werden Aussagen, die die FH/PH-Forschung als spezifischen Typus betrachten, eher in der ersten Phase vor dem P-11-Programm artikuliert.

Vorteile von Förderprojekten

Im Folgenden wird auf positive Aspekte, Ideen und Vorstellungen, die in einem spezifischen Zusammenhang mit konkreten Förderprojekten des doppelten Kompetenzprofils stehen, eingegangen.¹³ Die oben dargestellten Chancen hingegen sind wünschbare und prospektive Vorstellungen, die losgelöst von konkreten Projekten das doppelte Kompetenzprofil im Allgemeinen betreffen. Aus P-11-Projekten resultierende Vorteile der ersten Phase können selbstredend erst in der zweiten Phase des P-11-Programms umfänglich artikuliert werden, da die Projekte erst abgeschlossen und evaluiert werden müssen (46 Nennungen 2021-2023 vs. 11 Nennungen 2018-2020).

Insgesamt ist der Literaturdiskurs über Vorteile wenig konsolidiert und sehr heterogen. Dies liegt an der Vielzahl von sehr unterschiedlichen Förderprojekten, die in grosser Anzahl auch ausserhalb des P-11-Programms initiiert wurden. Als bedeutendster Vorteil der Projekte kann in beiden Phasen die *stärkere Zusammenarbeit sowie Netzwerkbildung* und damit die Generierung neuer Forschungsthemen und das Bekenntnis für eine intensivere Zusammenarbeit mit Akteur:innen aus beiden Referenzsystemen betrachtet werden (15 Nennungen). Die Zusammenarbeit ermöglicht weitere vorteilhafte Aspekte, wie die *Wissensdiffusion* (11 Nennungen), wobei die Dissemination von Projekterkenntnissen zur weiteren Entwicklung und zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils führen sowie zur eigentlichen *Initiierung des Diskurses über das doppelte Kompetenzprofil* (3 Nennungen).

Die langfristige *Institutionalisierung der Förderprojekte* wird wenig angesprochen (3 Nennungen in der 2. Phase). Auch werden die *Förderung der Studierenden* (4 Nennungen, nur in der 2. Phase), die als Leistungsempfänger:innen vom doppelten Kompetenzprofil der Leistungserbringer:innen profitieren sollten, sowie die *Förderung des Nachwuchses* (7 Nennungen), die bei den

¹³ Im Literaturdiskurs wird auf die Nennung der einzelnen Förderprojekte des doppelten Kompetenzprofils verzichtet, da es sehr viele und unterschiedliche sind. Der Mehrwert einer Auflistung dieser Projekte ist nicht gegeben.

Chancen stark thematisiert wird, nur wenig bzw. schwach als Vorteile artikuliert. Weitere Vorteile wie z.B. die *Verbesserung der wissenschaftlichen Qualität* (2 Nennungen) oder die *Verbesserung der Praxisqualität* (2 Nennungen) werden im Literaturdiskurs vereinzelt genannt.

Die Heterogenität der genannten Vorteile kann dahingehend interpretiert werden, dass die einzelnen Projekte zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils viele verschiedene Ziele verfolgen («in verschiedene Richtungen experimentieren»). Die Analyse zeigt zudem, dass der Nutzen und die Wirkung der konkreten Umsetzungsprojekte zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils (nicht alle im Rahmen des P-11-Programms) vor allem auf der Meta-Ebene verortet werden können (Netzwerkbildung, Kooperation und Wissensvermittlung). Vor dem Hintergrund der vielen Publikationen und Förderprojekte in diesem Themenfeld ist jedoch unklar, ob diese Vorteile auf der Meta-Ebene immer noch wünschenswert resp. funktional sind. Viel wichtiger scheint, die langfristige Institutionalisierung und damit die konkrete Langzeitwirkung der Förderprojekte auf das doppelte Kompetenzprofil im Bereich der Nachwuchsförderung und der Bildungsangebote für die Studierenden hin zu analysieren und zu thematisieren.

Nachteile von Förderprojekten

Zuletzt werden die negativen Aspekte resp. die Schwierigkeiten einzelner Projekte zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils beschrieben. Insgesamt werden im Literaturdiskurs weniger Nachteile als Vorteile von Förderprojekten artikuliert: Positive Aspekte werden im Vergleich zu den negativen Aspekten doppelt so oft genannt (58 vs. 29 Nennungen).

Als einer der zwei grössten Nachteile wird der *Koordinationsaufwand* bei den Förderprojekten genannt (7 Nennungen). Dieser entsteht vor allem in der Aufbauphase, unter anderem aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen der involvierten Systeme (z.B. hinsichtlich Personalfragen) sowie fehlender gemeinsamer Verständnisse und Verfahrensschritte, die entwickelt werden mussten. Gleich häufig genannt werden fehlende *Zeit- und Personalressourcen* (7 Nennungen). Der Ressourcenmangel wurde auch bereits bei den Herausforderungen stark artikuliert. Oft fehle die Zeit, um die Projekte zu initiieren und sie auf Dauer zu stellen. Zudem müssten Ressourcen über die P-11-Projekte hinaus gesprochen werden.

Ein Aspekt, der nicht sehr stark thematisiert wird, ist die fehlende *nachhaltige Integration der Förderprojekte in die bestehenden Hochschulstrukturen* (3 Nennungen) resp. die nachhaltige Institutionalisierung der Fördermassnahmen und die Skalierung derselben. Während der *Transfer zwischen den Referenzsystemen* bei den identifizierten Herausforderungen des doppelten Kompetenzprofils thematisiert wird, ist er auf der Projektebene kaum ein Thema (1 Nennung). Es wird darauf hingewiesen, dass diese Prozesse keine «Selbstläufer» seien. Ebenso werden *Unterschiede in den verschiedenen Disziplinen* als Nachteile von Projekten im Vergleich zu den allgemeinen Herausforderungen weniger stark thematisiert (2 Nennungen vs. 11 Nennungen). Nur in der ersten Phase zur Sprache kommt die *schwierige Integration von praxis- und wissenschaftsbasierten Wissens- und Erfahrungsbeständen* in Lehrveranstaltungen (2 Nennungen).

Insgesamt lassen sich die abstrakteren Herausforderungen (mit längerer «Lebensdauer») und die Nennung der Nachteile der Förderprojekte (mit klarem Fokus auf die Projektphase) kaum miteinander in Beziehung setzen. Der eher übergeordnete Diskurs kann nur in geringem Masse auf den konkreten Diskurs auf Projektebene runtergebrochen werden.

Aufgrund des Diskurses scheint die nachhaltige Versorgung mit Ressourcen die wichtigste Voraussetzung, um die Projekte zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils langfristig zu implementieren.

4.1.2 Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel liefert eine umfassende Analyse des Literaturdiskurses zum Thema «doppeltes Kompetenzprofil» im Hochschulkontext, unter besonderer Berücksichtigung des P-11-Programms. Die Literaturanalyse untersucht verschiedene Aspekte des doppelten Kompetenzprofils und erstreckt sich über drei Phasen: vor der Implementierung des P-11-Programms, während der ersten und während der zweiten Phase des Programms. Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst:

Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils

Der Diskurs über das doppelte Kompetenzprofil adressiert eine breite und heterogene Zielgruppe. Die Anzahl und Vielfalt haben mit der Implementierung des P-11-Programms stark zugenommen. Hauptadressat:innen sind Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende, während Professor:innen, Führungspersonen sowie der Nachwuchs weniger im Fokus stehen. Es gibt eine Tendenz zur spezifischen Benennung von Adressat:innen entlang der Dimension «Praxis-Wissenschaft», wobei die Heterogenität der Zielgruppen eine Herausforderung für die Förderung des doppelten Kompetenzprofils darstellt. Eine gezielte und stärkere Förderung auf der Dimension «Praxis-Wissenschaft» sowie eine komplementäre Sicherstellung des doppelten Kompetenzprofils auf organisationaler Ebene sind potenzielle Ansätze zur Lösung der bestehenden Herausforderungen.

Referenzrahmen für das doppelte Kompetenzprofil

Es existieren viele Referenzrahmen für das doppelte Kompetenzprofil. Sie beziehen sich auf Regelungsstrukturen, Personalqualifikationen und Normen innerhalb des Wissenschafts- und Berufspraxissystems. Mit dem P-11-Programm wurden neue Referenzrahmen wie der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis oder der «third space» eingeführt. Der gesamte Diskurs zeigt jedoch eine sehr schwache theoretische Fundierung des doppelten Kompetenzprofils. Bestehende theoretische Modelle wie die Akteur-Struktur-Dynamik könnten zur Weiterentwicklung eines theoretisch fundierten Referenzrahmens genutzt werden.

Herausforderungen des doppelten Kompetenzprofils

Die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil haben sich über die Zeit kaum verändert und betreffen vor allem materielle und strukturelle Aspekte wie Ressourcenmangel und heterogene Laufbahnen. Weitere Herausforderungen liegen in der Kopplung der Leistungsbereiche (Spezialisierung vs. Abdeckung möglichst vieler Leistungsbereiche) und der unterschiedlichen Logiken von Wissenschafts- und Berufspraxissystemen. Die Analyse zeigt, dass diese Herausforderungen seit langem bekannt sind, aber bisher kaum bewältigt werden konnten. Eine systematische Bearbeitung der strukturellen Herausforderungen ist ein notwendiger erster Schritt.

Chancen des doppelten Kompetenzprofils

Chancen, die sich aus der Förderung des doppelten Kompetenzprofils ergeben, werden über den gesamten Diskurs hinweg thematisiert. Besonders häufig genannt werden die Stärkung der Kooperation mit der Praxis und die Förderung von Forschung und wissenschaftlichem Arbeiten. Im Gegensatz zu den Herausforderungen zeigt sich, dass die artikulierten Chancen über die Zeit hinweg einigen Veränderungen unterliegen. Bestimmte Chancen, wie z.B. die disziplinabhängige Förderung oder die teamorientierte Förderung des doppelten Kompetenzprofils, werden nur selten erwähnt.

Definitionen von Praxiskompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils

Definitionen dessen, was unter Praxiskompetenz oder Praxisbezug im doppelten Kompetenzprofil verstanden wird, ändern sich über den gesamten Zeitraum hinweg kaum, der Diskussionsbedarf ist aber hoch. Die drei dominierenden Definitionen für das Konzept «Praxis» sind

Praxiserfahrung, Berufsfeld- oder Praxisbezug in den Leistungsbereichen sowie die direkte Zusammenarbeit mit Praxispartner:innen. Auf das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis oder theoretische Konzepte wird kaum eingegangen. Es ist eine stark positive Haltung gegenüber der Praxis zu verzeichnen.

Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils¹⁴

Der Anspruch an wissenschaftliche Kompetenzen im doppelten Kompetenzprofil ist im Diskurs als hoch einzuschätzen. Am häufigsten referenziert wird auf die Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs, den Umgang mit Theorien und Methoden sowie die formale Qualifikation. Somit orientieren sich die Definitionen an einem klassischen Wissenschaftsverständnis. Eine klare Differenzierung der verschiedenen Formen von Wissenschaft an den beiden Hochschultypen ist wenig ausgeprägt. Die aktuelle Literatur zeigt eher Konvergenzprozesse in der Definition von wissenschaftlichen Kompetenzen an FH und PH gegenüber UH.

Vorteile von Förderprojekten für das doppelte Kompetenzprofil

Der Diskurs über die Vorteile spezifischer Förderungsprojekte des doppelten Kompetenzprofils ist wenig konsolidiert und sehr heterogen. Ein Grund dafür könnte die Vielzahl unterschiedlichster Förderungsprojekte mit diversen Zielen sein. Die bedeutendsten Vorteile der Projekte sind die stärkere Zusammenarbeit und Netzwerkbildung mit Akteur:innen aus beiden Referenzsystemen, die Wissensdiffusion sowie die Initiierung des Diskurses über das doppelte Kompetenzprofil selbst. Nutzen und Wirkung der Umsetzungsprojekte können entsprechend vor allem auf der Meta-Ebene verortet werden. Wichtig scheint, dass die langfristige Institutionalisierung und konkrete Langzeitwirkung der Förderprojekte auf das doppelte Kompetenzprofil im Bereich der Nachwuchsförderung und der Bildungsangebote für Studierende analysiert und thematisiert werden.

Nachteile von Förderprojekten für das doppelte Kompetenzprofil

Im Diskurs werden weniger negative Aspekte resp. Schwierigkeiten als Vorteile einzelner Projekte zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils artikuliert. Als die zwei grössten Nachteile werden der Koordinationsaufwand (v.a. in der Aufbauphase) sowie fehlende Zeit- und Personalressourcen genannt. Die nachhaltige Integration und der Transfer zwischen den Referenzsystemen werden wenig thematisiert. Die Nachteile auf Projektebene lassen sich kaum mit den analysierten Herausforderungen in Beziehung setzen. Die nachhaltige Versorgung mit Ressourcen und die effiziente Gestaltung der Koordinationsaufgaben scheinen entscheidend für die langfristige Implementierung der Projekte zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils.

Insgesamt verdeutlicht die Literaturdiskursanalyse, dass das doppelte Kompetenzprofil ein komplexes Thema ist, das von vielfältigen Faktoren beeinflusst wird. Der Diskurs hat sich im Laufe der Zeit entwickelt sowie inhaltlich und quantitativ verändert. Das P-11-Programm hat hierbei einen deutlichen Einfluss auf die Intensität und die Ausdifferenzierung des Diskurses gehabt.

4.2 Analyseergebnisse auf der Makro-Ebene

Die folgenden ersten beiden Unterkapitel legen auf der Makro-Ebene den Diskurs im Schweizer Parlament sowie den Diskurs der hochschulpolitischen Akteur:innen zum doppelten Kompetenzprofil dar. Im dritten Unterkapitel werden Kennzahlen zur hochschulischen und ausserhochschulischen Wettbewerbssituation für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende untersucht.

¹⁴ Aufgrund der Breite des Diskurses (Umgang mit Theorien und Methoden bis hin zur Teilnahme am Wissenschaftsdiskurs) wird in diesem Kapitel der Begriff der Wissenschaftskompetenzen und nicht der Forschungskompetenzen genutzt.

4.2.1 Parlamentarischer Diskurs

4.2.1.1 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung des parlamentarischen Diskurses auf der Ebene des Bundes (abgebildet durch die Protokolle der National- und Ständeratsdebatten im Amtlichen Bulletin) entlang der Analysekategorien (Adressat:innen, Referenzrahmen, Herausforderungen, Chancen, Definitionen Praxiskompetenzen, Definitionen wissenschaftliche Kompetenzen) dargestellt. Ziel dieses Kapitels ist, die folgenden Hauptfragen zu beantworten:

1. Adressat:innen: An wen ist eine Aussage gerichtet, die sich auf eine der Analysekategorien bezieht?
2. Referenzrahmen: An welchem Referenzrahmen orientiert sich die Beschreibung und Definition des doppelten Kompetenzprofils?
3. Herausforderungen: Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?
4. Chancen: Welche Chancen werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?
5. Definitionen Praxiskompetenzen: Wie werden Praxiskompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert?
6. Definitionen wissenschaftliche Kompetenzen: Wie werden wissenschaftliche Kompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert?

Zum parlamentarischen Diskurs zählen deutsch- und französischsprachige Geschäfte des National- und Ständerates, die im Amtlichen Bulletin dokumentiert sind. Der Untersuchungszeitraum für die Erhebung des parlamentarischen Diskurses reicht von 1993 (vor dem Bundesgesetz über die Fachhochschulen vom 6. Oktober 1995) bis in die Gegenwart (inkl. Sondersession Mai 2023). Die relevanten Geschäfte und die darin relevanten Voten wurden anhand einer systematischen Selektion eruiert. Insgesamt werden mit diesem Vorgehen 69 Geschäfte resp. 307 darin enthaltene relevante Voten analysiert (siehe Kapitel 3.2.1 Methodisches Vorgehen im parlamentarischen Diskurs).

Die Ergebnisse werden in drei zeitliche Phasen unterteilt (erste Phase vor der flächendeckenden Einführung des Bologna-Systems an FH und PH¹⁵, wobei in diese Phase die Gründungen der FH im Nachgang zum Bundesgesetz über die Fachhochschulen fallen [1993-2004]; zweite Phase von der flächendeckenden Einführung des Bologna-Systems an FH und PH bis zur Implementierung des HFKG¹⁶, wobei in dieser Phase spezifisch die Profile der Hochschultypen inkl. der Frage, wie man mit dem Promotionsrecht umgeht, diskutiert wird [2005-2014]; dritte Phase nach der Implementierung des HFKG bis zur Gegenwart (inkl. Sondersession Mai 2023) [2015-2023]). Anhand dieser zeitlichen Einordnung, deren institutionelle Kontexte massgeblich den Diskurs prägen, können Phasen definiert werden, in denen sich die Regulierung der Hochschultypen angleicht. Mit der Einführung des Bologna-System wurden gleiche Abschlüsse implementiert und mit dem HFKG dieselbe Rechtsgrundlage. Anhand der beschriebenen Unterteilung kann eine zeitliche Entwicklung innerhalb der Analysekategorien aufgezeigt werden.

Wichtig zu erwähnen ist, dass der parlamentarische Diskurs – im Gegensatz zum Literaturdiskurs – nicht im eigentlichen Sinn direkt auf das doppelte Kompetenzprofil fokussiert. Vielmehr geht es bei den analysierten Textstellen vor allem um das Profil der FH und deren Forschungstätigkeit, aus denen Erkenntnisse für das doppelte Kompetenzprofil abgeleitet werden können. PH werden

¹⁵ <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/hs/hochschulen/bologna-prozess.html> (12.08.2024).

¹⁶ <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2014/691/de> (12.08.2024).

nur sehr schwach thematisiert, weil hier die Kantone eine wichtige Funktion bei der Regelung einnehmen.¹⁷

Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils

Die Auswertung dieser Analysekategorie zeigt auf, welche Personen oder Personengruppen mit einem doppelten Kompetenzprofil resp. den dahinterliegenden Funktionen und Leistungen der FH in Verbindung gebracht werden.

Zu Beginn des parlamentarischen Diskurses in der ersten Phase, in der die Schaffung des neuen Hochschultyps im Vordergrund steht, werden am meisten Adressat:innen genannt (51 Nennungen). In der zweiten Phase ist der parlamentarische Diskurs nur noch halb so ausgeprägt (25 Nennungen) und in der dritten Phase quasi inexistent (4 Nennungen). Die Menge der Nennung von Adressat:innen korrespondiert logischerweise mit der Menge der Nennung in den im folgenden beschriebenen Analysekategorien.

In der ersten Phase werden (*potenzielle*) *Studierende und Absolvent:innen* am häufigsten genannt (19 Nennungen), dicht gefolgt von *Mitarbeitenden*, wobei der Fokus auf den Forschenden und Dozierenden inklusive Professor:innen liegt (17 Nennungen). *Der Mittelbau und der wissenschaftliche Nachwuchs* stellen eine weitere relevante Adressat:innengruppe dar (8 Nennungen).

In der zweiten Phase sind nach wie vor *Studierende und Absolvent:innen* (9 Nennungen) die relevantesten Adressat:innen. Im Gegensatz zur ersten Phase sind nun aber *Nachwachskräfte, der Mittelbau und Doktorierende* (9 Nennungen) bedeutender als *Forschende und Dozierende*, die an Hochschulen und insbesondere an FH arbeiten (5 Nennungen). Die wenigen Nennungen in der dritten Phase beziehen sich vor allem auf den *wissenschaftlichen Nachwuchs* (2 Nennungen).

Im Verhältnis zum Literaturdiskurs sind Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils im parlamentarischen Diskurs viel homogener. Es werden weder Hierarchiestufen noch Leistungsbe-reiche angeführt, um Adressat:innen zu differenzieren. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass die Gründung der neuen Hochschultypen zuerst zu einer generelleren Perspektive auf die Leistungserbringenden und -empfangenden führt. Zudem werden im parlamentarischen Diskurs auch Herausforderungen und Chancen auf einem höheren Abstraktionsniveau artikuliert (siehe weiter unten), was eine spezifischere und kleinteiligere Adressierung der Akteur:innen nicht zwingend erfordert. Zudem ist der parlamentarische Diskurs nicht im eigentlichen Sinne auf das doppelte Kompetenzprofil fokussiert, sondern auf das Funktionieren und die Funktionen der FH. Aus diesem Grund ist wohl auch der Detaillierungsgrad bei den Adressat:innentypen viel geringer.

Aufgrund des anfänglichen Fokus des Diskurses auf die Anerkennung der Diplome und der Aufwertung der Studiengänge in der Schweiz, die Versorgung der Wirtschaft mit Fachkräften sowie das Innovationspotential der FH für die Schweizer Wirtschaft sind die Studierenden und Absolvent:innen die zentralen Adressat:innen. In der zweiten Phase sind zudem Nachwuchskräfte bedeutend. Im parlamentarischen Diskurs sind somit die Ergebnisse der Leistungserbringung in Form von Absolvent:innen sowie die Frage der Reproduktion des Personalkörpers in der Analysekategorie «Adressat:innen» sehr wichtig. Auch wenn der Diskurs nicht explizit auf das doppelte Kompetenzprofil rekurriert, kann dieses Ergebnis dahingehend interpretiert werden, dass ein spezifisches Profil, das sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft verankert sein soll, beim Input sowie beim Output des Systems sicherzustellen ist.

¹⁷ SBFI; <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/hs/hochschulen/kantonale-hochschulen/fh-ph.html> (12.08.2024).

Referenzrahmen

In der Analysekategorie «Referenzrahmen» wird erläutert, an welchen Referenzen (historische Entwicklung, Referenzsysteme, Modelle etc.) sich die Beschreibung resp. Ableitung des doppelten Kompetenzprofils orientiert. Im parlamentarischen Diskurs ist diese Analysekategorie eher schwach ausgeprägt. Eine Vermutung ist, dass die politischen Akteur:innen vor allem auf die Interessendurchsetzung und dementsprechend weniger auf eine Herleitung ihrer Ansichten in Form von Referenzrahmen für das doppelte Kompetenzprofil resp. die dahinterliegenden Funktionen der Hochschulen fokussieren. Eine Erklärung ist in der Logik der erfolgreichen Anmeldung und Durchsetzung von Interessen zu sehen, die auch durch die mediale Vermittlung beeinflusst wird. So werden bei allen wesentlichen Entscheidungen oder Nicht-Entscheidungen öffentliche Resonanzen ins Kalkül miteinbezogen und somit Vermittlungsaspekte mitbedacht (vgl. Donges & Jarren, 2022: 181).

In der ersten Phase des parlamentarischen Diskurses werden die meisten und vielfältigsten Referenzrahmen artikuliert (13 Nennungen). Die bedeutendste Rolle spielt dabei die historische *Entwicklung der FH aus den Vorgängerinstitutionen* (6 Nennungen). Das doppelte Kompetenzprofil wird in diesem Zusammenhang als zusätzlicher Aspekt verstanden, den FH aufgrund ihres vierfachen Leistungsauftrags mit vermehrten Dienstleistungen, prononcierter Forschung und Entwicklung, praktischer und theoretischer Ausbildung sowie Weiterbildung erfüllen müssen. Am zweitmeisten werden als Referenzrahmen *Differenzierungsmerkmale zu UH* genannt (4 Nennungen). Mit dem neuen Hochschultyp wird neben der Grundlagenforschung auch anwendungsorientierte Forschung ermöglicht und damit das duale Bildungssystem gestärkt. Gleich häufig wird explizit auf das *Profil der FH* fokussiert, wobei stark auf die Wechselwirkung mit der Umwelt eingegangen wird (Innovationsförderung, Wissenstransfer zwischen Praxis und Theorie, Austausch zwischen Gesellschaft und Wirtschaft) und ein besonderer Fokus auf die Praxisnähe und den Anwendungsbezug in allen Leistungsbereichen (auch der Lehre) gelegt wird (4 Nennungen).

Die dominierende Perspektive auf das doppelte Kompetenzprofil in der zweiten Phase umfasst die *praxisorientierte und berufsqualifizierende Ausbildung und anwendungsorientierte Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft* (8 Nennungen). FH und UH haben unterschiedliche Aufträge und der Dualismus des Hochschulsystems mit unterschiedlichen Hochschultypen soll nicht verloren gehen.

In der dritten Phase ist der parlamentarische Diskurs inexistent. Lediglich einmal wird die *doppelte Verankerung* des FH-Personals in der beruflichen und akademischen Welt und die entsprechende Förderung eigenständiger Karrierewege an den FH angesprochen (1 Nennung).

Die geringe Ausprägung des parlamentarischen Diskurses in dieser Analysekategorie kann damit erklärt werden, dass der gesamte Diskurs kaum direkt auf das doppelte Kompetenzprofil der Mitarbeitenden an FH abzielt (siehe Einleitung). Eher referenziert der parlamentarische Diskurs auf die Funktionen der FH in den Leistungsbereichen inkl. der Abgrenzung zu UH sowie auf die pfadabhängige Perspektive bezüglich der Vorgängerinstitutionen. Insbesondere in der Zeit der Gründung des neuen Hochschultyps musste klar kommuniziert werden, was FH von UH und von Höheren Fachschulen unterscheidet. Lediglich in der dritten Phase wird explizit auf die doppelte Verankerung des FH-Personals eingegangen. Um die jeweilige Funktion im Hochschulsystem zu erfüllen, bedarf es einem Profil, das in Praxis und Wissenschaft verankert ist. Obschon wahrscheinlich hinter den artikulierten Referenzrahmen eine Vorstellung des Profils der Mitarbeitenden liegt, wird dieses kaum thematisiert.

Herausforderungen

In der Analysekategorie «Herausforderungen» wird erläutert, welche Schwierigkeiten und Herausforderungen auf einer abstrakten Ebene, die nicht direkt mit konkreten Förderprojekten zusammenhängen, mit dem doppelten Kompetenzprofil resp. den Funktionen und Leistungen der Hochschulen in Verbindung gebracht werden. In den ersten zwei Phasen ist der parlamentarische

Diskurs über die Herausforderungen ungefähr gleich stark ausgeprägt (26 Nennungen in der ersten Phase, 24 Nennungen in der zweiten Phase). In der dritten Phase ist der Diskurs inexistent.

Inhaltlich fokussiert der parlamentarische Diskurs in der ersten Phase sehr stark auf zwei Themen: Die *Innovationsförderung* (9 Nennungen) sowie die *Profilierung der Hochschultypen* (8 Nennungen). Diese zwei Aspekte hängen eng zusammen: Es geht um die Frage, wie sich FH von UH differenzieren und wie sie konkret zur Steigerung der Innovation in der Schweiz beitragen können. Hierbei wird die Doppelspurigkeit bei Lehrveranstaltungen zwischen ETH und FH, die Schwierigkeit der Herstellung der Gleichwertigkeit der Hochschultypen (berufsbildender Studiengang als «billiger» akademischer Studiengang), die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Qualität der Leistungen sowie die Schwierigkeiten bei Fusionierungen angesprochen. Die Herausforderungen für FH, mit gleichbleibenden finanziellen Mitteln zusätzlich angewandte Forschung und Entwicklung zu leisten, wird ebenfalls artikuliert. Diese ist bedeutend, weil durch diese Form der Forschungsausrichtung eine Möglichkeit besteht, sich von UH zu differenzieren – auch aufgrund der spezifischen Fähigkeiten, die das FH-Personal aufgrund dieser Herausforderung erfüllen sollte. In diesem Zusammenhang wird das doppelte Kompetenzprofil implizit angesprochen, explizit erwähnt wird es aber nicht. Das *Doktorat resp. Promotionsrecht* ist in dieser frühen Phase – wie zu erwarten – nicht relevant (1 Nennung). Viel wichtiger ist zu diesem Zeitpunkt die Diskussion über die *akademischen Titel der Studierenden* (3 Nennungen), um einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Studierenden aus dem Ausland zu vermeiden. Darüber hinaus wird diskutiert, ob die Schaffung der FH und einer *Berufsausbildung inkl. FH-Abschluss* dazu führen könnte, dass der Wirtschaft gut ausgebildete Arbeitskräfte fehlen (5 Nennungen).

In der zweiten Phase ist der thematische Fokus des parlamentarischen Diskurses breiter. Dominant ist die Diskussion über die Relevanz der MINT-Fächer und die damit einhergehende Frage, ob zum richtigen Zeitpunkt genügend Fachkräfte bereitstehen (insgesamt 8 Nennungen: 6x *Fachbereiche*; 2x *Fachkräfte und Arbeitsmarkt*). Die *Profilierung der Hochschultypen* und damit die Differenzierung bleibt insbesondere vor dem Hintergrund der Implementierung des HFKG wichtig (5 Nennungen). Auch die Diskussion über Probleme im Bereich der *Innovationsförderung* wird weitergeführt (4 Nennungen). Hierbei werden Schwächen im Bereich der Innovationen in der Wirtschaft oder Probleme im Unterhalt von Forschungs- & Entwicklungs-Abteilungen bei KMU angesprochen. Etwas bedeutender als in der ersten Phase und sind Herausforderungen im Zusammenhang mit dem *Doktorat und der Nachwuchsförderung* (3 Nennungen), etwa die fehlende Kompetenzvermittlung im Doktorat für die Anforderungen des Arbeitsmarkts oder das Fehlen des Mittelbaus an FH, der für Forschung und Entwicklung benötigt wird. Des Weiteren werden *finanzielle Herausforderungen* (2 Nennungen) und die *Bologna-Reform* (3 Nennungen) artikuliert. Der parlamentarische Diskurs über die Herausforderungen endet im Jahr 2015 mit der Einführung des HFKG. In der dritten Phase werden keine konkreten Herausforderungen mehr artikuliert.

Die beiden Hauptaspekte in dieser Analysekatgorie sind die Profilierung der Hochschultypen und der Mehrwert der FH zugunsten der Wirtschaft (Innovationen und Fachkräfte). Wie eingangs formuliert, spielt das doppelte Kompetenzprofil im eigentlichen Sinne eine sehr untergeordnete Rolle. Um die geforderten Leistungen anzubieten resp. die damit verbundenen Herausforderungen anzugehen, sind aber gerade Mitarbeitende an FH gefragt, die über genau dieses doppelte Kompetenzprofil verfügen. Zudem sind die Ergebnisse massgeblich vor dem Hintergrund der institutionellen Entwicklung (Gründung der neuen Hochschultypen und politische Aushandlungen über das HFKG) geprägt.

Chancen

Unter Chancen werden Aussagen über die Zukunft, Entwicklungsmöglichkeiten und prospektive Vorstellungen des doppelten Kompetenzprofils resp. den Funktionen und Leistungen der Hochschulen verstanden. Der parlamentarische Diskurs über Chancen findet hauptsächlich in den ersten beiden Phasen statt. In der dritten Phase flacht er stark ab (9 Nennungen). Am stärksten

ausgeprägt ist der Diskurs in der zweiten Phase (44 Nennungen; 1. Phase 28 Nennungen). Insgesamt werden wesentlich mehr Chancen als Herausforderungen artikuliert.

In der ersten Phase ist der Aspekt *Dialog, Zusammenarbeit und Vernetzung über Systemgrenzen* sehr stark präsent (9 Nennungen). Es geht dabei um eine bessere Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Gesellschaft einerseits sowie der Wissenschaft resp. der Forschung andererseits und dem Wissenstransfer von Fach- und Praxiswissen für KMU. Auch die *Finanzen und Investitionen* spielen im parlamentarischen Diskurs in der ersten Phase eine wichtige Rolle (6 Nennungen), z.B. im Hinblick auf Bildungsinvestitionen, die langfristige Finanzierung der Forschung an FH oder die generelle Bereitstellung von Mitteln für die FH. Die *Differenzierung der Hochschultypen* (5 Nennungen), die *Konzipierung von Bildungsangeboten* (4 Nennungen) und die *Stärkung der Innovation und Forschung & Entwicklung* (4 Nennungen) werden ebenfalls artikuliert, aber in einem etwas geringeren Masse. In diesen Themenbereichen geht es um die Chancen für das Hochschulsystem, die genutzt werden können, wenn die Leistungen der beiden Typen ihren idealtypischen Vorstellungen entsprechen.

In der zweiten Phase ist der parlamentarische Diskurs nicht nur sehr stark ausgeprägt, sondern auch thematisch breit geführt. Der mit Abstand wichtigste Aspekt in dieser Phase ist die *Stärkung der Innovation und der Forschung & Entwicklung* (16 Nennungen). Hierbei wird die Bedeutung von Bildung, Forschung und Innovation als Investition und Gewinn für die Wirtschaft, Gesellschaft sowie den Werkplatz Schweiz betont, da angewandte Forschung und Entwicklung die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmergeist stärken. Ein weiterer wichtiger Aspekt in dieser Phase ist die *Zusammenarbeit und Vernetzung über Systemgrenzen hinaus* (6 Nennungen) sowie die *Finanzierung des Hochschul- resp. FH-Systems* (5 Nennungen). Im Gegensatz zur ersten Phase wird vor dem Hintergrund der Schaffung des HFKG auch das *Doktorat bzw. die Nachwuchsförderung* diskutiert (4 Nennungen). Das FH-Doktorat wird dabei als Schnittstelle zwischen Praxis und Theorie betrachtet und als grosse Chance für verstärkte Innovation verstanden. Auch *Diversitätsaspekte* (z.B. Geschlecht und Kultur) in der Forschung (3 Nennungen) und die Förderung von *Humankapital für den Arbeitsmarkt* (z.B. hochqualifizierte Arbeitskräfte, kritische Bürger:innen) (3 Nennungen) werden als Chancen artikuliert.

In der Phase nach der Implementierung des HFKG wird eine Chance darin gesehen, die *Innovationskraft von Wirtschaft und Gesellschaft* durch die Leistungserbringung der FH zu fördern (5 Nennungen). Es existiert z.B. die Vorstellung, dass aus guten Ideen gute Produkte entstehen können und diese wiederum neue Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung schaffen. Auch der Aspekt der *Investition in Humankapital* für den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit in Bildung, Forschung und Innovation wird artikuliert (4 Nennungen).

Insgesamt wird bei der Artikulation von Chancen im parlamentarischen Diskurs nie explizit auf das doppelte Kompetenzprofil eingegangen. Es ist aber Bestandteil aller oben angesprochenen Diskursaspekte – insbesondere, wenn es um den Dialog, die Zusammenarbeit und Vernetzung über Systemgrenzen hinweg geht, aber auch bei der Stärkung der Innovation und der Forschung und Entwicklung. Zudem spielen Überlegungen zum doppelten Kompetenzprofil eine wichtige Rolle, wenn es um die Profilierung der Hochschultypen geht. Insgesamt wird in dieser Analyse-kategorie sichtbar, dass die FH als «Motoren» für die Stärkung der Wirtschaft dienen sollen. Zu diesem Zweck sollen auch Ressourcen für Bildungsinvestitionen und die langfristige Finanzierung der Forschung gesprochen werden, damit sich die Mitarbeitenden an der Forschung und Entwicklung beteiligen können und diese Erfahrung resp. dieses Wissen in den Bildungsangeboten vermittelt werden kann.

Definitionen von Praxiskompetenzen

Der parlamentarische Diskurs über die Definitionen von Praxiskompetenzen ist lediglich in den ersten beiden Phasen ausgeprägt. Er beginnt sehr stark (45 Nennungen) und verliert bereits in der zweiten Phase an Intensität (26 Nennungen). Der Diskurs wird nicht über den gesamten

Untersuchungszeitraum aufrechterhalten: In den Jahren 2004 und 2005 sowie zwischen 2010 und 2014 werden keine Definitionen von Praxiskompetenzen in den Diskurs eingebracht.

Die Herstellung des Praxisbezugs wird in der ersten Phase sehr stark über die *Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in Forschung & Entwicklung* (15 Nennungen), den *Zugang zu den FH über die Berufsmatura* (12 Nennungen) sowie die *berufsbezogene Ausbildung* (11 Nennungen) debattiert. Diese drei Aspekte sind ungefähr gleichbedeutend in Bezug auf die quantitative Ausprägung. Spezifische Eigenschaften, die das *Personal* an FH haben sollte, werden in den ersten beiden Phasen kaum artikuliert (3 resp. 2 Nennungen).

Wie in der ersten Phase dominieren auch in der zweiten Phase die Aspekte der *berufsbezogenen Ausbildung* (12 Nennungen) sowie die *Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in Forschung & Entwicklung* (8 Nennungen). Neu hinzu kommt – und dies hängt in besonderer Weise mit der zeitlichen Einteilung der Analyse – die *Abgrenzung zu den UH* (7 Nennungen), die zur Definition von Praxis hinzugezogen wird: Es darf nicht zu einer Akademisierung der FH kommen. Studium und Forschung müssen auf die Praxis ausgerichtet sein. In der dritten Phase existiert nur eine Nennung, die sich auf das *Personal* bezieht.

Personelle Aspekte auf der Individualebene werden bei den Definitionen von Praxiskompetenz im parlamentarischen Diskurs kaum verwandt. Hingegen haben wirtschaftliche Aspekte bei der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie auch die Frage, wie Bildung an FH ausgestaltet ist (Bildungszugang und Ausrichtung der Bildung), eine sehr grosse Bedeutung. Definitionen von Praxiskompetenzen werden somit über die Ausgestaltung und Funktion der Leistungsbereiche der FH vorgenommen und nicht auf der Ebene der Eigenschaften des Personals an FH. Wie im Diskurs über wissenschaftliche Kompetenzen wird mit zunehmender Zeit und der Diskussion rund um das HFKG eine Abgrenzung zu UH für die Definition von Praxiskompetenzen herangezogen. Obschon die Definitionen von Praxiskompetenz weniger konkret sind als im Literaturdiskurs, besteht eine einheitliche und homogene Vorstellung davon, was unter «Praxis» verstanden wird (Fokus auf Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Art der Bildungsangebote).

Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen

Beschreibungen dessen, was unter wissenschaftlichen Kompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils verstanden wird, sind im parlamentarischen Diskurs ähnlich ausgeprägt wie die Definitionen von Praxiskompetenz, sowohl was die Anzahl Nennungen wie auch die zeitliche Verteilung angeht: Beide Analysekatégorien sind zu Beginn stark ausgeprägt (40 Nennungen), verlieren in der zweiten Phase an Intensität (26 Nennungen) und sind in der dritten Phase kaum vorhanden (2 Nennungen).

Thematisch dominiert in der ersten Phase die *Differenzierung der Forschungstypen* (16 Nennungen). Zu Beginn der FH-Gründungen wird stark diskutiert, welche Form der Wissenschaft resp. der Forschung FH bzw. UH ausüben. Es wird unterschieden zwischen der universitären Grundlagenforschung, die sich an der scientific community orientiert, und der anwendungsorientierten resp. praxisorientierten Forschung der FH, die vor allem auf den Transfer abzielt. In dieser Zeit existiert auch bereits die Auffassung, die verschiedenen *Forschungstypen als Kontinuum* zu sehen (8 Nennungen), in dem verschiedene Forschungsarten ein übergeordnetes System bilden. Angewandte Forschung und Entwicklung «erntet» in diesem Verständnis die «Früchte» der Grundlagenforschung. In diese Richtung geht auch der dritte zentrale Aspekt in der ersten Phase, welcher den *Transfer und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als Kern der praxisorientierten Forschung* sieht (6 Nennungen) und so das Hauptziel der Forschungspolitik des Bundes verfolgt, nämlich die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des WTT-Standortes Schweiz zu stärken und zu erhalten.

In der zweiten Phase wird der Aspekt der *Finanzierung* etwas wichtiger (5 Nennungen). Erstmals relevant wird zudem die *Verhinderung einer Akademisierung von FH* (3 Nennungen), indem in Studium und Forschung ein Fokus auf die Praxis gelegt werden soll. Ein deutlicher Kontrast zur ersten Phase zeigt sich in der Gewichtung der zwei Perspektiven auf die Forschungsarten: Die *Forschungsarten als Kontinuum* zu sehen überwiegt gegenüber der *Differenzierung von Grundlagenforschung und angewandter Forschung* (7 vs. 4 Nennungen). In der dritten Phase gibt es nur zwei Nennungen zur *Differenzierung von Grundlagenforschung und angewandter Forschung*. Diese Ergebnisse sind insbesondere vor dem Hintergrund der Einführung des HFKG zu interpretieren.

Insgesamt lässt sich im parlamentarischen Diskurs feststellen, dass in Bezug auf die Definition von wissenschaftlichen Kompetenzen vor allem auf die Forschung der beiden Hochschultypen und deren Auftrag fokussiert wird. Weitere Aspekte, wie z.B. Eigenschaften des Personals, werden nicht thematisiert. Interessant ist insbesondere die Diskussion über die Differenzierung der Forschungsarten oder die Betrachtung jener als Kontinuum. Im Diskurs bleibt jedoch die Frage offen, welche konkreten Eigenschaften das wissenschaftliche Personal an FH und PH benötigt resp. welche Bedingungen geschaffen werden müssen, um eine entsprechende Positionierung im Bereich der anwendungsorientierten resp. praxisorientierten Forschung, dem Transfer und der hochschultypspezifischen Bildung zu erfüllen.

4.2.1.2 Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel analysiert umfassend den parlamentarischen Diskurs auf Bundesebene, der weniger direkt das doppelte Kompetenzprofil im eigentlichen Sinne thematisiert, sondern vor allem das Profil der FH und deren Bildungs- und Forschungstätigkeit, aus denen Erkenntnisse für das doppelte Kompetenzprofil abgeleitet werden können. PH werden nur sehr schwach thematisiert, weil hier die Kantone eine wichtige Funktion bei der Regelung einnehmen. Die Ergebnisse werden in drei Phasen unterteilt, wobei die institutionellen Veränderungen massgeblichen Einfluss auf den Diskurs haben: 1993-2004 (Gründungen der FH im Nachgang zum Bundesgesetz bis zur Einführung des Bologna-Systems), 2005-2014 (ab Einführung des Bologna-Systems bis zur Implementierung des HFKG) und 2015-2023 (ab Implementierung des HFKG bis zur Gegenwart).

Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils

Diese Analysekategorie zeigt auf, welche Personen oder Personengruppen im parlamentarischen Diskurs mit einem doppelten Kompetenzprofil resp. den dahinterliegenden Funktionen der FH in Verbindung gebracht werden. Im Verhältnis zum Literaturdiskurs ist der parlamentarische Diskurs in Bezug auf die Adressat:innen viel homogener. Es werden weder Hierarchiestufen noch Leistungsbereiche angeführt, um Adressat:innen zu differenzieren. Die Analyse zeigt, dass im parlamentarischen Diskurs die Ergebnisse der Leistungserbringung in Form von Absolvent:innen sowie die Frage der Reproduktion des Personalkörpers in Form von Nachwuchskräften sehr wichtig sind.

Referenzrahmen für das doppelte Kompetenzprofil

Der parlamentarische Diskurs über Referenzrahmen, an denen sich die Beschreibung resp. die Ableitung des doppelten Kompetenzprofils orientiert, ist eher schwach ausgeprägt und bezieht sich vor allem auf die Funktionen der FH in den Leistungsbereichen sowie die Abgrenzung zu UH. Die meisten und vielfältigsten Referenzrahmen werden in der ersten Phase artikuliert, wobei die historische Entwicklung der FH aus den Vorgängerinstitutionen die bedeutendste Rolle spielt. In der zweiten Phase wird vor allem der Dualismus des Hochschulsystems betont, wobei die Differenzierung der Hochschultypen bedeutend ist. Lediglich in der dritten Phase wird in einer Nennung explizit auf die doppelte Verankerung des FH-Personals in Wissenschaft und Praxis eingegangen.

Herausforderungen des doppelten Kompetenzprofils

Die beiden wichtigsten Herausforderungen, die im parlamentarischen Diskurs genannt werden, sind die Profilierung der Hochschultypen und den Mehrwert der FH zugunsten der Wirtschaft im Hinblick auf die Bereitstellung von Innovationen und Fachkräften. Das doppelte Kompetenzprofil im eigentlichen Sinne spielt eine sehr untergeordnete Rolle. Um diese Herausforderungen zu lösen resp. die damit verbundenen Leistungen auf Dauer zu stellen und die FH im Hochschulsystem entsprechend zu positionieren, sind gerade Mitarbeitende an FH gefragt, die über ein doppeltes Kompetenzprofil verfügen.

Chancen des doppelten Kompetenzprofils

Der parlamentarische Diskurs über Entwicklungsmöglichkeiten und prospektive Vorstellungen des doppelten Kompetenzprofils resp. den Funktionen und Leistungen der Hochschulen wird thematisch relativ breit geführt, wobei die Stärkung der Innovation und der Forschung und Entwicklung sowie der Dialog und die Zusammenarbeit über Systemgrenzen hinweg stark artikuliert werden. Insgesamt zeigt sich im Diskurs stark, dass FH als «Motoren» für die Stärkung der Schweizer Wirtschaft dienen sollen. In allen genannten Chancen ist das doppelte Kompetenzprofil implizit enthalten, wird aber kaum explizit genannt.

Definitionen von Praxiskompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils

Im parlamentarischen Diskurs werden für die Definition von Praxiskompetenzen kaum personelle Aspekte der Mitarbeitenden verwandt. Hingegen spielen wirtschaftliche Aspekte bei der Zusammenarbeit mit ausserhochschulischen Akteuren im Bereich der Forschung und Entwicklung und auch die Frage, wie Bildung und der Zugang zu dieser an FH ausgestaltet sind, eine sehr grosse Rolle. Wie im Diskurs über wissenschaftliche Kompetenzen wird mit zunehmender Zeit eine Abgrenzung zu UH für die Definition von Praxiskompetenzen herangezogen. Insgesamt besteht eine einheitliche und homogene Vorstellung davon, was unter «Praxis» verstanden wird (Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Bereich der Forschung & Entwicklung und Ausgestaltung der Bildung an FH).

*Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils*¹⁸

Der Fokus im parlamentarischen Diskurs über die Definition von wissenschaftlichen Kompetenzen liegt auf der Art und Weise, wie Forschung an den beiden Hochschultypen durchgeführt wird und welcher Auftrag jeweils damit verbunden ist. Eigenschaften des Personals werden nicht thematisiert. Die Diskussion zur Differenzierung der Forschungstypen bzw. die Betrachtung derselben als Kontinuum ist im Diskurs besonders interessant.

Insgesamt liegt der Fokus des Diskurses auf der Profilierung und Funktion der Hochschultypen sowie der Leistungserbringung. Die Eigenschaften des wissenschaftlichen Personals, die zur Erfüllung dieser Anforderungen nötig sind, sind nicht Gegenstand des Diskurses.

4.2.2 Hochschulpolitischer Diskurs

4.2.2.1 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung des hochschulpolitischen Diskurses entlang der Analysekategorien (Adressat:innen, Referenzrahmen, Herausforderungen, Chancen, Definitionen von Praxiskompetenzen, Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen) dargestellt. Ziel dieses Kapitels ist, die folgenden Hauptfragen zu beantworten:

¹⁸ Um die gleiche Systematik wie im Literaturdiskurs zu verwenden, wird in diesem Kapitel der Begriff der Wissenschaftskompetenzen und nicht der Forschungskompetenzen genutzt.

1. Adressat:innen: An wen ist eine Aussage gerichtet, die sich auf eine der Analysekategorien bezieht?
2. Referenzrahmen: An welchem Referenzrahmen orientiert sich die Beschreibung und Definition des doppelten Kompetenzprofils?
3. Herausforderungen: Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?
4. Chancen: Welche Chancen werden auf einer übergeordneten Ebene mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht?
5. Definitionen von Praxiskompetenzen: Wie werden Praxiskompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert?
6. Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen: Wie werden wissenschaftliche Kompetenzen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil beschrieben und definiert?

Im hochschulpolitischen Diskurs wurden insgesamt 20 hochschulpolitische Akteur:innen, die von der Projektleitung dieser Studie als relevante Stakeholder identifiziert wurden, in die Analyse miteinbezogen. Als Material für die Diskursanalyse dienen öffentliche Dokumente dieser Akteur:innen, die über ihre Websites zugänglich sind. Dazu zählen z.B. Pressemitteilungen, strategische und konzeptionelle Papier, Positionspapiere etc. (siehe Kapitel 3.2.2 Methodisches Vorgehen im hochschulpolitischen Diskurs).

Weil der hochschulpolitische Diskurs wie der Literaturdiskurs auch stark auf die P-11-Programme fokussiert (im Gegensatz zum parlamentarischen Diskurs), wird auch hier die folgende zeitliche Einteilung verwandt: Vor dem Start des ersten P-11-Programms (bis 2016); erste Phase P-11-Programm (2017–2020); zweite Phase P-11-Programm (2021 bis zum Ende des Erhebungszeitpunktes 2023). Zudem sind gewisse Dokumente nicht datiert. Diese bilden eine eigene Kategorie.

Die relevanten Dokumente und die darin relevanten Textstellen wurden anhand einer systematischen Selektion eruiert. Mit diesem Vorgehen wurden 43 Dokumente analysiert.

Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils

Der hochschulpolitische Diskurs ist bezüglich der Anzahl Adressat:innen-Nennungen durchgängig stark ausgeprägt. Bereits vor der Implementierung des P-11-Programms werden viele Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils genannt (45 Nennungen). In der ersten Phase ist die Anzahl der Nennungen ähnlich hoch wie vor dem P-11-Programm (39 Nennungen). In der zweiten Phase des P-11-Programms steigt die Anzahl der Nennungen nochmals deutlich an (63 Nennungen).

Die *Leistungsempfänger:innen* (*Studierende, Absolvent:innen, Maturand:innen, Lehrlinge etc.*) sind relativ schwach ausgeprägt (30 Nennungen). Relativ betrachtet werden diese Adressat:innen vor dem P-11-Programm stärker im Diskurs genannt (dort machen sie rund ein Viertel aller Adressat:innen aus; insgesamt 13 Nennungen) als während des P-11-Programms (11 Nennungen). Über den Analysezeitraum hinweg ist also eine starke Abnahme der Adressat:innenkategorie Leistungsempfänger:innen festzustellen. Der hochschulpolitische Diskurs geht somit im Zusammenhang mit dem P-11-Programm wenig auf Studierende und Absolvent:innen ein.

Der Diskurs fokussiert vor dem P-11-Programm und in der zweiten Programmphase besonders auf *Dozierende* (14 bzw. 12 Nennungen), *Forschende* (9 bzw. 10 Nennungen) sowie den *wissenschaftlichen Nachwuchs* (9 bzw. 12 Nennungen). In der ersten Programmphase steht der *wissenschaftliche Nachwuchs* klar im Fokus (19 Nennungen). Der Adressat:innenkreis ist somit in der ersten Phase des P-11-Programms begrenzter. In der zweiten Programmphase wird stärker auf *Adressat:innen von PH* fokussiert (Lehrpersonen, Fachdidaktiker:in) (ca. 9 Nennungen). Zudem stellen *Doktorierende* in dieser Phase einen wichtigen Adressat:innenkreis des doppelten

Kompetenzprofils dar (10 Nennungen). In der Phase, in der das P-11-Programm implementiert ist, kommt somit der Aspekt der Reproduktion des Personalkörpers im Sinne des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Doktorierenden auf.

Im Gegensatz zum Literaturdiskurs wird auf eine präzisere Beschreibung der Adressat:innen mit zusätzlichen Attributen aus dem Spannungsfeld «Praxis-Wissenschaft» wenig eingegangen. Sofern auf eine solche Differenzierung zurückgegriffen wird, ist diese eher Bestandteil von Adressat:innen, die an PH arbeiten (z.B. Praxisdozierende oder berufserfahrene Personen mit Abschluss als Kindergarten- oder Primarlehrperson (BA) oder mit fach- oder erziehungswissenschaftlichen BA resp. BA auf Sekundarstufe).

Professor:innen sind kaum Adressat:innen des Diskurses (5 Nennungen). Insgesamt fokussiert der Diskurs vor allem auf die klassischen Personalkategorien und den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Referenzrahmen

Der hochschulpolitische Diskurs über Referenzrahmen des doppelten Kompetenzprofils ist – wie auch schon im parlamentarischen Diskurs – schwach ausgeprägt (32 Nennungen). Vor dem P-11-Programm werden kaum Referenzrahmen artikuliert (5 Nennungen). Dies ändert sich in der Zeit, in der das P-11-Programm implementiert wurde. In beiden Phasen des P-11-Programms wurden ungefähr gleich viele Nennungen (13 bzw. 14 Nennungen) artikuliert. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass das P-11-Programm einen gewissen Effekt auf den Diskurs hatte/hat, obschon die Anzahl der genannten Referenzen auf einem tiefen Niveau bleibt.

Referenzrahmen, die auf die *Kompetenzorientierung bzw. -erfahrung* fokussieren, dominieren in beiden Programmphasen deutlich (17 Nennungen) und werden ebenso häufig genannt wie alle übrigen Referenzrahmen zusammen (15 Nennungen). Im Zentrum steht dabei die Verbindung von wissenschaftlichen Kompetenzen (bzw. Qualifikation) mit Praxiserfahrung (bzw. einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Berufsfeld). Insofern fokussiert der hochschulpolitische Diskurs explizit auf Modelle, die sich mit dem doppelten Kompetenzprofil befassen. In der ersten Phase des P-11-Programms spielt zudem die *Nachwuchsförderung* eine gewisse Rolle (3 Nennungen). Adressat:innen sind dabei nicht nur der fachhochschuleigene Nachwuchs, sondern auch Personen anderer Hochschultypen oder aus der Praxis.

Die *komplementäre Positionierung* zu den UH im Sinne einer angewandten Forschung und Entwicklung an den FH im Unterschied zur universitären Grundlagenforschung ist quasi inexistent und wird nur vor dem P-11-Programm genannt (2 Nennungen). Dies stellt einen deutlichen Unterschied zum parlamentarischen Diskurs dar, in dem das doppelte Kompetenzprofil als Differenzierungsmerkmal zur UH verstanden wird bzw. der Dualismus des Hochschulsystems für die Modellierung zentral ist. Der Fokus liegt somit im hochschulpolitischen Diskurs explizit auf FH und PH. Interessant ist, dass auch der vierfache Leistungsauftrag, der im parlamentarischen Diskurs nicht unwesentlich ist, bei den Modellen im hochschulpolitischen Diskurs kaum eine Rolle spielt (*Regelstrukturen*; 1 Nennung).

Explizit theoretische Modelle, wie etwa die *Hybridität* (Raum zwischen Praxis und Wissenschaft), sind im hochschulpolitischen Diskurs ebenfalls praktisch nicht vertreten (2 Nennungen in der zweiten Phase). Weitere Referenzrahmen wie z.B. ein *Bezug zu den Studierenden* (1 Nennung) oder *Selbstzuschreibungen* von Mitarbeitenden an FH und PH (2 Nennungen) werden ebenfalls kaum artikuliert.

Der Diskurs über Referenzrahmen des doppelten Kompetenzprofils im hochschulpolitischen Diskurs ist insgesamt schwach ausgeprägt. Innerhalb dieser schwachen Ausprägung ist der Diskurs allerdings relativ konsolidiert und fokussiert auf Kompetenzorientierung bzw. -erfahrung. Dieser im Diskurs kollektiv geteilte Referenzrahmen kann eine Voraussetzung sein, um sich über die im

folgenden beschriebenen Analyse kategorien (Herausforderungen und Chancen) zu verständigen.

Herausforderungen

Der Diskurs über die Herausforderungen des doppelten Kompetenzprofils ist relativ schwach ausgeprägt, sowohl was die Anzahl Nennungen angeht (51 Nennungen) wie auch die thematische Breite. Im Laufe der Zeit wird der Diskurs immer stärker. Durch mehr Erkenntnisse über das doppelte Kompetenzprofil scheint somit auch das Bewusstsein zu steigen, welche Herausforderungen mit dem Profil verbunden sind.

In der Phase vor dem P-11-Programm ist der hochschulpolitische Diskurs am schwächsten ausgeprägt (9 Nennungen). Am häufigsten werden der *Fachkräftemangel und Rekrutierungsproblematiken an Hochschulen* artikuliert (5 Nennungen). Ebenfalls genannt werden *strukturelle Schwierigkeiten* wie Drittmittelabhängigkeit und komplexe Netzwerke zwischen Forschungs- und Wirtschaftspartner:innen (3 Nennungen). Die *HS-Profil* spielen zu diesem Zeitpunkt eine vernachlässigbare Rolle (1 Nennung).

Mit dem Start des P-11-Programms wird der Diskurs etwas intensiver geführt (14 Nennungen). Thematisch bleibt der Diskurs in der ersten Phase des P-11-Programms eng. Der Diskurs wird stark dominiert vom Aspekt der *Nachwuchsförderung und Promotion* (fehlendes Promotionsrecht bzw. Probleme mit der Promotionsförderung) (11 Nennungen). Die zwei anderen Aspekte, die in dieser Phase artikuliert werden (*Fachkräftemangel und Rekrutierungsproblematiken an Hochschulen* und das *HS-Profil*), kommen nur sehr selten vor (1 bzw. 2 Nennungen).

In der zweiten Phase des P-11-Programms nimmt der Diskurs nochmals zu und wird thematisch breiter. Der Aspekt der *Nachwuchsförderung und Promotion* steht weiterhin an erster Stelle (12 Nennungen). Eine starke Zunahme im Vergleich zur ersten Programmphase verzeichnen der *Fachkräftemangel und Rekrutierungsproblematiken an FH und PH* (6 Nennungen). Neu hinzu kommen die Aspekte *Kooperationen für Förderung des doppelten Kompetenzprofils* sowie *Transfer der Forschungsergebnisse*. Diese beiden Aspekte bleiben aber nebensächlich (beide 3 Nennungen). Gleiches gilt für die *strukturellen Schwierigkeiten*, die in dieser zweiten Phase des P-11-Programms wieder vereinzelt artikuliert werden (3 Nennungen).

Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass die im hochschulpolitischen Diskurs genannten Herausforderungen vor allem auf die Rekrutierung – also den Input in das System – und die Nachwuchsförderung – also die Reproduktion des Systems – fokussieren. Diese beiden Aspekte lassen sich mit dem dominierenden Referenzrahmen des doppelten Kompetenzprofils in Verbindung bringen. Sowohl bei der Rekrutierung als auch bei der Förderung des doppelten Kompetenzprofils müssen Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen aus den beiden Systemen Wissenschaft und Praxis/Berufsfeld vorhanden sein resp. weiterentwickelt werden können.

Chancen

Der hochschulpolitische Diskurs über Chancen, die sich aus dem doppelten Kompetenzprofil ergeben, ist über den ganzen Analysezeitraum hinweg ähnlich stark ausgeprägt, mit einer leichten Erhöhung in der ersten Phase des P-11-Programms. Im Vergleich zum Diskurs über die Herausforderungen ist jener über Chancen stärker ausgeprägt (total 51 Nennungen vs. 75 Nennungen). Dies kann daran liegen, dass die analysierten Akteur:innen und deren Publikationen dem Förderprogramm P-11 vermutlich positiv gegenüberstehen. Auch im Literaturdiskurs, in dem das P-11-Programm und das doppelte Kompetenzprofil stark thematisiert werden, überwiegen die Chancen, jedoch in einer geringeren Masse.

Es wird ersichtlich, dass gewisse Herausforderungen gleichzeitig als Chancen genannt werden. Dies betrifft die Aspekte *Nachwuchsförderung inkl. Doktorat* (17 Nennungen), *Rekrutierung* (8 Nennungen) und *FH-Profil* (8 Nennungen). Der Grund dafür ist, dass diese Aspekte vielschichtig sind und jeweils förderliche wie auch hinderliche Auswirkungen haben. So wird im Fall der

Promotionen einerseits bemängelt, dass die Kooperationen mit den UH die Sozialisierung des eigenen Nachwuchses erschweren, gleichzeitig wird die durch die Kooperation ermöglichte Vernetzung zwischen unterschiedlichen Hochschultypen als Chance betrachtet. Bei den Rekrutierungen bezieht sich die Dualität unter anderem darauf, dass die Internationalisierung die Rekrutierung von FH-Nachwuchs erleichtert, gleichzeitig aber die Herausforderung besteht, dass dies mit einem Rekrutierungsproblem von geeigneten schweizerischen Dozierenden verbunden ist, da die ausländischen Bewerber:innen die Anforderungsprofile oft besser erfüllen und für inländische Bewerber:innen die finanziellen Vorgaben häufig zu wenig attraktiv sind. Als Herausforderung in Bezug auf das FH-Profil werden Medienberichte über eine «Akademisierung» der FH und Angleichung an Universitäten gesehen. Gleichzeitig besteht die Chance, sich als FH eine eigene Identität oder Marke zu schaffen.

Die quantitative Verteilung der thematischen Nennungen von Chancen ist über den gesamten Zeitraum ausgeglichener als bei den Herausforderungen. Thematisch werden zu Beginn mehr unterschiedliche Chancen artikuliert. So werden vor dem P-11-Programm z.B. noch Chancen in einzelnen Leistungsbereichen artikuliert (Einfluss der angewandten Forschung und Entwicklung auf die Innovationsförderung oder die spezifische Identität von verschiedenen Ausbildungswegen) während der Nennungen mit fortlaufender Dauer übergeordneter werden.

Gegen Ende des Diskurses kommt es zu einer Konsolidierung der thematischen Nennungen. Die Aspekte *Hochschulen als Innovationsförderer* (15 Nennungen), *Nachwuchsförderung* (10 Nennungen) und *Fachdidaktiken* (10 Nennungen) werden in allen Phasen genannt, wobei sich die Anzahl Nennungen der Nachwuchsförderung auf die erste Programmphase konzentrieren (7 Nennungen) und jene zu den expliziten Fachdidaktiken (und damit die Stärkung des wissenschaftlichen Profils) auf die zweite Programmphase (6 Nennungen). Das *FH-Profil* (8 Nennungen) ist zu Beginn des Diskurses wichtig und wird in der zweiten Programmphase nicht mehr artikuliert, das *Doktorat* und die *Rekrutierung* werden erst ab Start des P-11-Programms genannt.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Rekrutierung und die Nachwuchsförderung inkl. Doktorat auch bei den Chancen wichtig sind und mit dem dominierenden Referenzrahmen korrespondieren. Neben dem FH-Profil sowie der Innovationsförderung rückt mit den Fachdidaktiken die PH in den Fokus des hochschulpolitischen Diskurses.

Definitionen von Praxiskompetenzen

Der Diskurs über Definitionen von Praxiskompetenzen im doppelten Kompetenzprofil wird intensiv geführt (150 Nennungen) und ist ausgeprägter als jener über die Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen (128 Nennungen). Am stärksten ausgeprägt ist der Diskurs vor dem P-11-Programm (73 Nennungen). Im Laufe der Zeit nimmt die Intensität zunehmend ab (48 Nennungen in der ersten Phase des P-11-Programms, 20 Nennungen in der zweiten Phase). Diese Entwicklung ist dahingehend zu interpretieren, dass der Diskurs stark ausgeprägt war, als es darum ging, in den PgB ein Programm zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils zu initiieren.

In Bezug auf die Inhalte ist der Diskurs über den gesamten Analysezeitraum hinweg sehr stabil. In der Phase vor dem P-11-Programm sowie in der ersten Phase des P-11-Programms werden dieselben Definitionen artikuliert. Erst in der zweiten Phase des P-11-Programms sind gewisse Definitionen nicht mehr Bestandteil des Diskurses. Die Zulassung sowie die Funktion und das Profil der FH und PH werden nach 2020 nicht mehr thematisiert. In den Phasen davor stand bezüglich der *Zulassung* die Berufsmaturität als klassischen Zugang zur FH, die einen berufsbildenden Weg zum Hochschulabschluss ermöglicht, im Fokus (11 bzw. 7 Nennungen). Im Bereich der *Funktion und des Profils der FH und PH* wird vor dem P-11-Programm die Praxis- und Anwendungsorientierung hervorgehoben (9 Nennungen), während in der ersten Phase des P-11-Programms die wissenschaftsbasierte Funktion für Wirtschaft und Gesellschaft sowie das Zusammenspiel von Praxis und Theorie thematisiert werden (5 Nennungen).

In allen Phasen, vor allem aber in der Phase vor dem P-11-Programm und in der ersten Programmphase, ist der *Lehrbezug* eindeutig das dominierende Thema (35, 19 resp. 7 Nennungen). Im Zentrum stehen hierbei vor allem in den ersten beiden Phasen die Berufsqualifizierung und die Arbeitsmarktfähigkeit. Die Curricula der FH haben eine starke Ausrichtung auf Praxis- und Anwendungsorientierung und vermitteln Inhalte, die unmittelbar im Berufsfeld eingesetzt werden können. Vor den P-11-Programmen wird zusätzlich die hohe Akzeptanz des BA in der Praxis thematisiert, in der ersten Phase des P-11-Programms zudem der Praxisanteil in den Studiengängen.

Alle weiteren Aspekte sind quantitativ weniger stark präsent im hochschulpolitischen Diskurs, jedoch in der Zahl untereinander über die Phasen hinweg ähnlich ausgeprägt. Rund halb so viele Nennungen wie der Lehrbezug (26 Nennungen) entfallen auf den *Praxisbezug der angewandten Forschung und Entwicklung*, konkret von den Kooperationen mit Praxispartner:innen, der Praxiserfahrung der Gesuchsstellenden und dem Nutzen der Forschung für die Wirtschaft und Gesellschaft. *Kompetenzen auf der Individualebene*, die das Personal an FH und PH aufweisen muss (18 Nennungen), werden ebenfalls über den gesamten Diskurs hinweg artikuliert. Ein zentrales Merkmal ist hierbei die mehrjährige Berufs- bzw. Praxiserfahrung. In der ersten Phase des P-11-Programms wird mehrmals auf die Schwierigkeit von internen Laufbahnen aufmerksam gemacht, wenn der Nachwuchs einen Teil der Qualifikationen ausserhalb der Hochschule erwirbt bzw. erwerben muss. Insgesamt am wenigsten, in allen Phasen aber etwa gleich häufig, werden *Kooperationen* artikuliert (11 Nennungen). Diese Kooperationen gehen über die angewandte Forschung und Entwicklung hinaus (s. oben) und betreffen im Falle der PH das Schulfeld, Lehrmittelverlage sowie zudem auch Beziehungen zur Bildungspolitik und -wissenschaft. Auch Kooperationen zwischen Hochschulen werden angesprochen. Zudem soll eine engere Verzahnung von Hochschule und Praxis sowie zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft gefördert werden.

Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen

Im Vergleich zum Diskurs über die Definitionen von Praxiskompetenzen ist der Diskurs über Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen schwächer ausgeprägt (150 vs. 128 Nennungen). Dennoch wird auch dieser Aspekt von Beginn des Analysezeitraums an intensiv geführt. Das verdeutlicht, dass FH im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils von Anfang an nach einer passenden Definition von wissenschaftlichen Kompetenzen gesucht haben. Wie der hochschulpolitische Diskurs über Definitionen von Praxiskompetenzen nimmt auch jener über wissenschaftliche Kompetenzen über den Analysezeitraum quantitativ ab. Er bleibt aber auch in der zweiten Phase des P-11-Programms ausgeprägt.

Im Gegensatz zum Literaturdiskurs, in dem spezifisch verschiedene Formen von eher schwachen bis starken Ausprägungen in den Definitionen vorhanden sind, wird hier vor allem und generell auf Forschung – und wie diese profiliert ist – fokussiert. *Verfahren der scientific community* spielen eine geringere Rolle (5 Nennungen). Insgesamt werden die wissenschaftlichen Kompetenzen im hochschulpolitischen Diskurs somit weniger spezifisch artikuliert, dafür thematisch breiter als im Literaturdiskurs. Diese thematische Breite ist in der ersten Phase des P-11-Programms am ausgeprägtesten.

In einem ähnlichen Ausmass wie beim Lehrbezug bei den Definitionen von Praxiskompetenzen dominiert über den gesamten Analysezeitraum der *Fokus auf die Forschung* (24, 15 und 11 Nennungen, insgesamt 50 Nennungen). Im Zentrum steht dabei, dass die Forschung einen Mehrwert für die Praxis bieten muss. Es werden Probleme aus der Praxis beforscht, wobei durch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft eine Abgrenzung gegenüber der Grundlagenforschung stattfindet. Gleichzeitig geht es auch um die Verbindung von Grundlagenforschung und angewandter Forschung und Entwicklung einerseits sowie der Forschung und dem Berufsfeld andererseits. Darüber hinaus wird auf das Spannungsfeld hingewiesen, das aufgrund unterschiedlicher Logiken (Theorieentwicklung, Drittmittelakquise und peer review) besteht.

Ein weiterer zentraler Aspekt, der vor allem vor dem P-11-Programm und in der ersten Programmphase artikuliert wird, ist der *Fokus auf die Lehre* (18, 7 und 1 Nennung, insgesamt 26 Nennungen). Die Ausführungen dazu sind inhaltlich sehr homogen und konzentrieren sich auf das bereits vor dem P-11-Programm und im Rahmen der Bologna-Reform sehr häufig geäußerte Desiderat, Forschung und Lehre zu verknüpfen und Forschende in die Lehre einzubeziehen. Während des P-11-Programms wird dieser Schwerpunkt durch den Verweis auf evidenzbasierte Lehrinhalte deutlich. Zudem wird betont, dass FH-Absolvent:innen sowohl über akademische Werkzeuge als auch über praktische Erfahrung verfügen sollen.

Das *Doktorat* als Instrument zur akademischen Qualifizierung des FH-Nachwuchses ist ebenfalls in allen Phasen präsent, jedoch in einer deutlich geringeren Ausprägung. Allerdings nimmt dieser Aspekt im Verlaufe des hochschulpolitischen Diskurses zu (3, 4 und 7 Nennungen).

Der *Fokus auf die Fachdidaktiken* ist bis in die erste Phase des P-11-Programms relevant (9 bzw. 3 Nennungen). Dabei geht es insbesondere um die Etablierung der Fachdidaktiken als eigenständige wissenschaftliche Disziplinen bzw. die Fachdidaktiken als Wissenschaft des fachspezifischen Lehrens und Lernens mit fachwissenschaftlichem Bezug.

Es kann insgesamt festgehalten werden, dass die Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen im hochschulpolitischen Diskurs stark durch die Art und Weise geprägt sind, wie die Leistungen an FH und PH und diesbezüglich vor allem über die Forschung angeboten werden.

4.2.2.2 Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel liefert eine umfassende Analyse des hochschulpolitischen Diskurses anhand öffentlich zugänglicher Dokumente von 20 hochschulpolitischen Akteur:innen. Da der Diskurs – wie der Literaturdiskurs – stark auf die P-11-Programme fokussiert, wird die gleiche zeitliche Einteilung wie beim Literaturdiskurs verwendet: Vor dem Start des ersten P-11-Programms (bis 2016); erste Phase P-11-Programm (2017–2020); zweite Phase P-11-Programm (2021 bis zum Ende des Erhebungszeitpunktes 2023). Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst:

Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils

Der hochschulpolitische Diskurs ist bezüglich der Anzahl der Nennungen von Adressat:innen des doppelten Kompetenzprofils bereits vor der Implementierung des P-11-Programms stark ausgeprägt und verstärkt sich in der zweiten Programmphase nochmals deutlich. Die Leistungsempfänger:innen sind relativ schwach ausgeprägt und verlieren im Laufe der Zeit an Bedeutung. Vor dem P-11-Programm und in der zweiten Programmphase fokussiert der Diskurs auf Dozierende, Forschende und den wissenschaftlichen Nachwuchs. Letzterer steht in der ersten Programmphase klar im Fokus. An der PH tätige Adressat:innen sowie Doktorierende sind v.a. in der zweiten Programmphase wichtig. Der Diskurs fokussiert insgesamt vor allem auf die klassischen Personalkategorien und den wissenschaftlichen Nachwuchs, wobei auf eine präzisere Beschreibung der Adressat:innen mit zusätzlichen Attributen aus dem Spannungsfeld «Praxis-Wissenschaft» kaum eingegangen wird.

Referenzrahmen für das doppelte Kompetenzprofil

Der hochschulpolitische Diskurs über Referenzrahmen für das doppelte Kompetenzprofil ist – wie im parlamentarischen Diskurs – schwach ausgeprägt, dabei allerdings relativ konsolidiert. Der Fokus liegt auf der Kompetenzorientierung bzw. -erfahrung und damit explizit auf Modellen, die sich mit dem doppelten Kompetenzprofil befassen. Im Zentrum steht dabei die Verbindung von wissenschaftlichen Kompetenzen (bzw. Qualifikation) mit Praxiserfahrung (bzw. einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Berufsfeld). Anders als im parlamentarischen Diskurs spielen die komplementäre Positionierung zu den UH und der vierfache Leistungsauftrag kaum eine Rolle. Explizit theoretische Modelle sind ebenfalls praktisch nicht vertreten. Aufgrund der Ergebnisse

kann davon ausgegangen werden, dass das P-11-Programm einen gewissen Effekt auf den hochschulpolitischen Diskurs hatte.

Herausforderungen des doppelten Kompetenzprofils

Die Intensität und die thematische Breite des hochschulpolitischen Diskurses über Herausforderungen des doppelten Kompetenzprofils sind relativ gering. Im Laufe der Zeit wird der Diskurs stärker und breiter. Die genannten Herausforderungen fokussieren vor allem auf die Rekrutierung und die Nachwuchsförderung. Diese können mit dem dominierenden Referenzrahmen des doppelten Kompetenzprofils in Verbindung gebracht werden, da bei der Rekrutierung und der Förderung des doppelten Kompetenzprofils Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis vorhanden sein müssen resp. weiterentwickelt werden können. Herausforderungen in Zusammenhang mit Kooperationen oder dem Transfer der Forschungsergebnisse sowie strukturelle Schwierigkeiten sind im hochschulpolitischen Diskurs schwach ausgeprägt.

Chancen des doppelten Kompetenzprofils

Im Vergleich zu den Herausforderungen des doppelten Kompetenzprofils werden die Chancen stärker artikuliert und sie sind hinsichtlich der quantitativen Verteilung der thematischen Nennungen ausgeglichener. Gegen Ende des Diskurses kommt es zu einer Konsolidierung der thematischen Nennungen. In allen Phasen werden Hochschulen als Innovationsförderer, die Nachwuchsförderung und explizit die Fachdidaktiken als Chancen genannt. Mit den Fachdidaktiken rücken die PH in den Fokus des Diskurses. Insgesamt fällt auf, dass gewisse Herausforderungen zugleich als Chancen thematisiert werden – wobei eine andere Perspektive auf den Gegenstand eingenommen wird.

Definitionen von Praxiskompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils

Der hochschulpolitische Diskurs über die Definitionen von Praxiskompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofil wird intensiv geführt und ist ausgeprägter als jener über die Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen. Inhaltlich ist der Diskurs stabil. Der Lehrbezug dominiert eindeutig (Berufsqualifizierung und Arbeitsmarktfähigkeit). Der Praxisbezug der angewandten Forschung und Entwicklung sowie Kompetenzen auf Individualebene sind ebenfalls wichtig und werden über den gesamten Diskurs hinweg artikuliert.

*Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils*¹⁹

Wie der hochschulpolitische Diskurs über die Praxiskompetenzen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils wird auch jener über die wissenschaftlichen Kompetenzen intensiv geführt, nimmt aber im Laufe der Zeit quantitativ ab. Er ist schwächer ausgeprägt als jener über die Praxiskompetenzen. Im Gegensatz zum Literaturdiskurs fokussiert er vor allem auf die Forschung und deren Profilierung. Wichtig ist zudem der Fokus auf die Lehre. Weniger bedeutende Aspekte sind das Doktorat und der Fokus auf die Fachdidaktiken. Auch die Verfahren der scientific community spielen eine geringe Rolle. Insgesamt sind die Definitionen von wissenschaftlichen Kompetenzen somit stark davon geprägt, wie die entsprechenden Leistungsbereiche (insb. die Forschung) an FH und PH angeboten werden.

Insgesamt zeigt der hochschulpolitische Diskurs, dass unter den Akteuren ein relativ konsolidiertes Verständnis über verschiedene Aspekte des doppelten Kompetenzprofils besteht und diese miteinander in Verbindung gebracht werden können.

¹⁹ Um die gleiche Systematik wie im Literaturdiskurs zu verwenden, wird in diesem Kapitel der Begriff der Wissenschaftskompetenzen und nicht der Forschungskompetenzen genutzt.

4.2.3 Analyse von Kennzahlen zur hochschulischen und ausserhochschulischen Konkurrenzsituation

4.2.3.1 Ausserhochschulische Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt bezüglich Fachkräften

Der ausserhochschulische und hochschulische Wettbewerb um kompetente Dozierende dürfte auch vom gesamtwirtschaftlich herrschenden Fachkräftemangel beeinflusst werden. Dieser wird von verschiedenen Seiten und auf unterschiedlicher methodischer Basis berechnet. Wie die folgenden zwei Abbildungen, welche auf Zahlen des Beratungsunternehmens B,B,S (2017 – 2023) basieren, zeigen, hat sich der Mangel in allen Branchen (Abbildung 1) und Regionen (Abbildung 2) in jüngster Vergangenheit verschärft. Die Indexstände sind trotz eines leichten Rückgangs im Jahr 2020 für alle Branchen und Regionen, ausser «Handel; Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen» und dem Tessin über hundert Punkte.

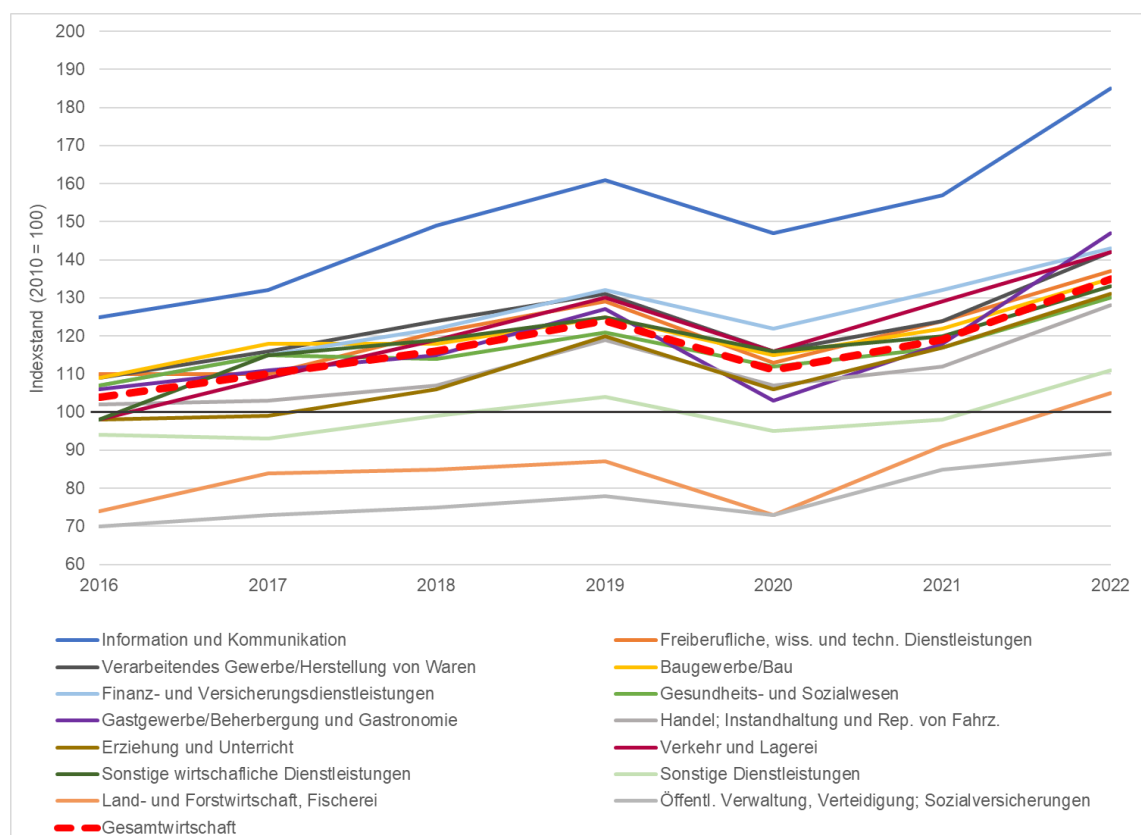


Abbildung 1 Fachkräftemangelindex in den Branchen (Zahlenquelle: B.S.S., 2017 – 2023) (eigene Darstellung)

Insbesondere in den Regionen Graubünden, Zentralschweiz (Kantone LU, SZ, NW, OW, UR) und Zürich-Zug dürfte der Wettbewerb um praxiskompetente Fachkräfte auch vom gesamtwirtschaftlichen Fachkräftemangel betroffen sein. Wie aus Abbildung 1 und Abbildung 2 hervorgeht, dürfte es für FH in diesen Regionen besonders schwierig sein, Personal aus den Berufsgruppen im Ingenieurwesen sowie in der Branche «Information und Kommunikation» zu finden.

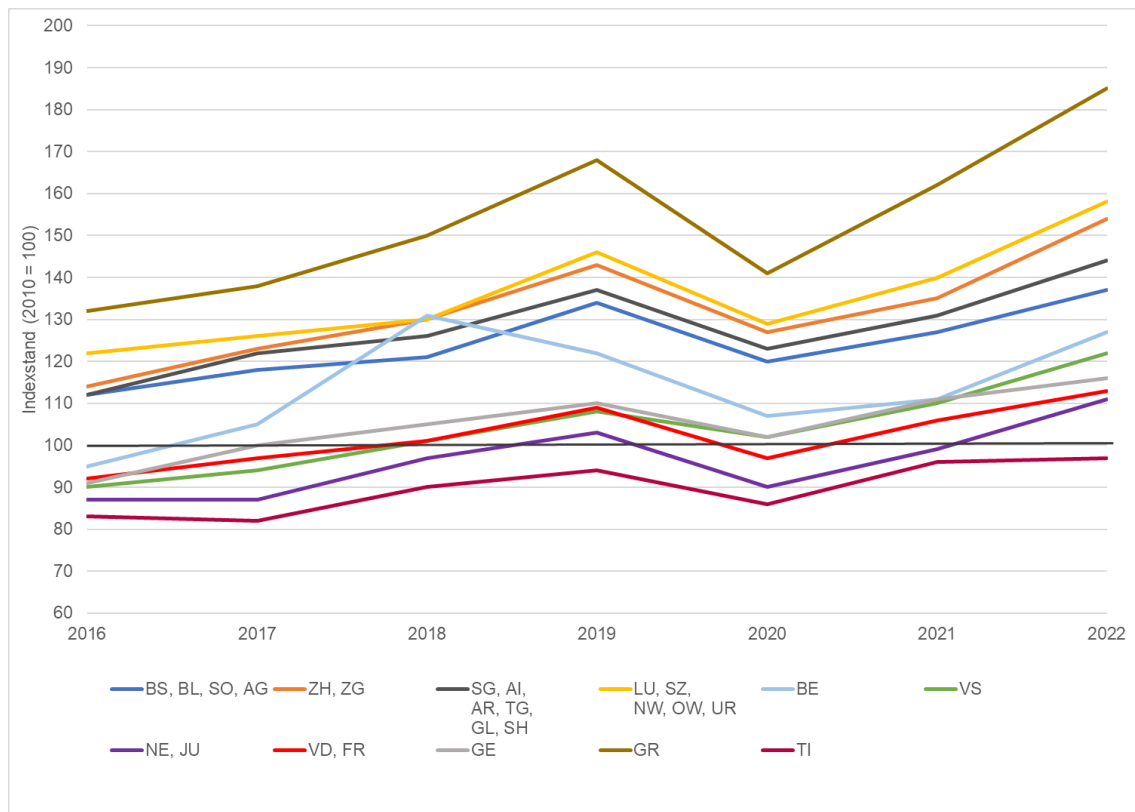


Abbildung 2 Fachkräftemangelindex in den Regionen (Zahlenquelle: B.S,S., 2017 – 2023) (eigene Darstellung)

Ein weiterer Indikator für den Fachkräftemangel wird von der Universität Zürich und der Adecco Gruppe Schweiz berechnet. Er misst den Mangel nach Berufsgruppen. Abbildung 3 stellt dar, wie oft eine Berufsgruppe in den Jahren 2019 bis 2022 unter den zehn Berufsgruppen mit dem grössten Fachkräftemangel zu finden war. Praxiskompetente Dozierende aus den Berufsgruppen in der Informatik, dem Ingenieurwesen und der Technik dürften gemäss den Zahlen besonders schwierig zu finden sein. Leider ist eine Betrachtung der Regionen nur grob für die Deutschschweiz und die Lateinische Schweiz möglich.

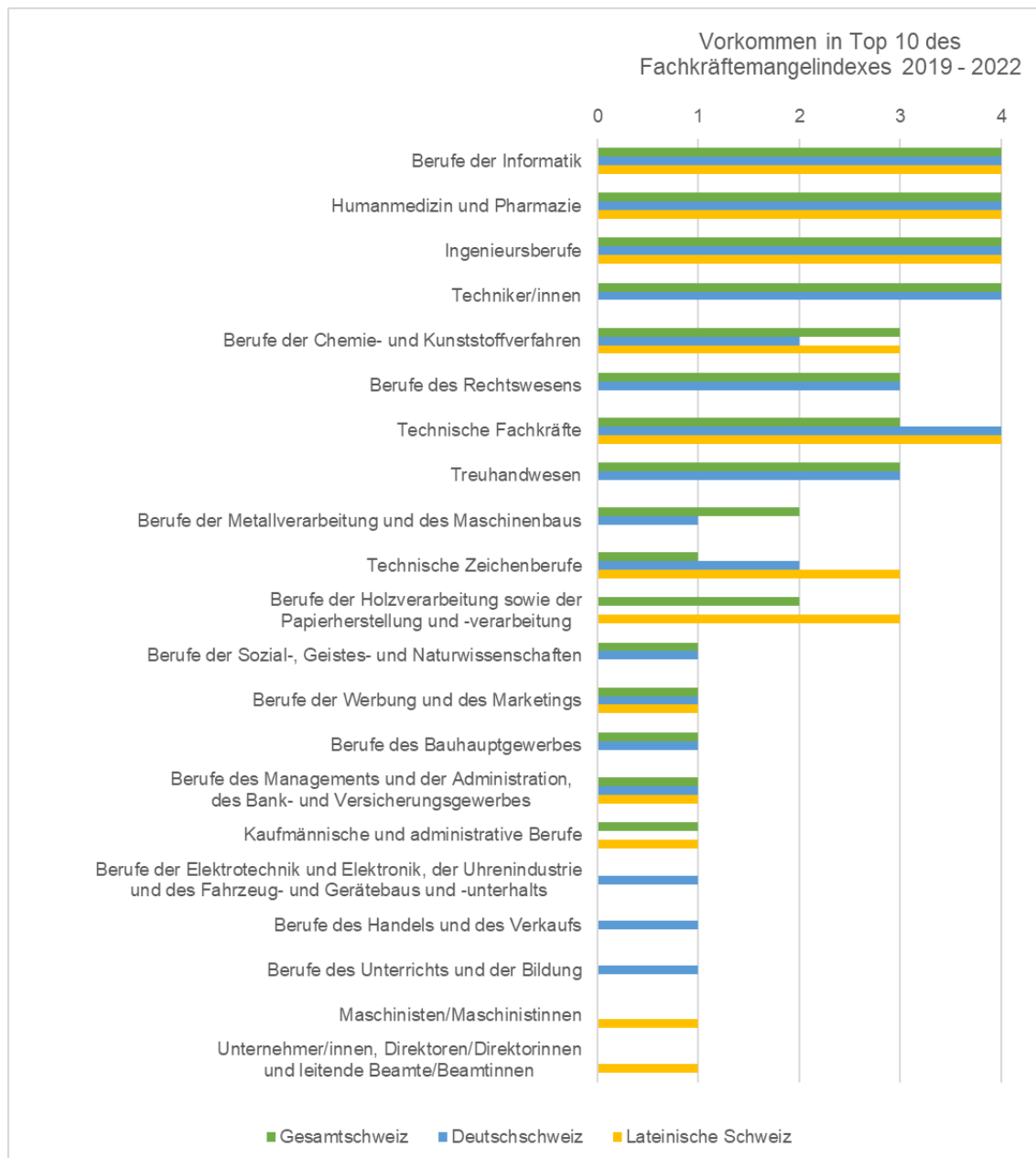


Abbildung 3 Mangel nach Berufsgruppen (Zahlenquelle: Adecco Group, 2019 – 2022) (eigene Darstellung)

4.2.3.2 Ausserhochschulische Konkurrenzsituation bezüglich Löhnen

Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende sollten zur Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils einige Jahre Praxiserfahrung sammeln. Die in Abbildung 4 und Abbildung 5 dargestellten Mediane stellen den Lohn dar, der von FH und PH geboten werden muss, um bei der Rekrutierung von jungen Nachwuchskräften für Stellen als wissenschaftliche Mitarbeitende oder Dozierende lohnmassig mit anderen Arbeitgebenden mithalten zu können.

Die Konkurrenz zwischen Hochschulen und Privatwirtschaft könnte bezüglich der Löhne mittelfristig noch stärker werden, da eine strukturelle Übernachfrage nach Arbeitskräften, wie sie sich im Fachkräftemangel zeigt, die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmenden stärkt, was zu höheren Löhnen führen kann.

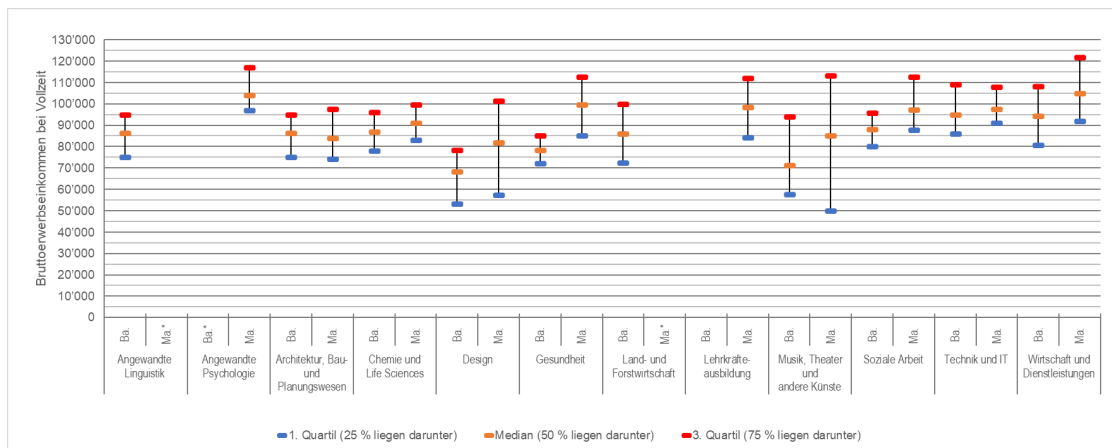


Abbildung 4 Bruttoerwerbseinkommen fünf Jahre nach Abschluss an FH/PH (* = keine Daten vorhanden) (Zahlenquelle: BFS, 2023a) (eigene Darstellung)

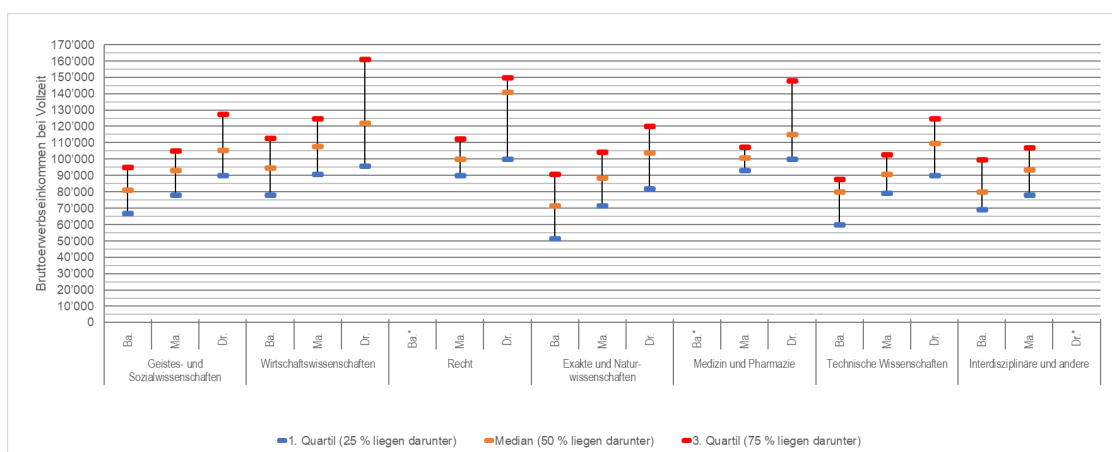


Abbildung 5 Bruttoerwerbseinkommen fünf Jahre nach Abschluss UH (* = keine Daten vorhanden), (Zahlenquelle: BFS, 2023a) (eigene Darstellung)

Leider fehlen in der Schweiz detaillierte Daten zum Bruttoerwerbseinkommen von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an FH und PH. Auch die beiden Verbände fh-ch und SGL haben keine belastbaren Informationen, die für einen Vergleich mit den abgebildeten Lohnniveaus geeignet wären. Einen Hinweis könnte der Dachverband der Absolvent:innen von FH, FH-Schweiz, liefern. Er sammelt Daten zu Bruttojahreslöhnen von FH-Absolvent:innen. Im Bildungswesen angestellte und dem unteren Kader (Projektleitung, Leitung eines Teilbereichs) angehörige Personen im Alter zwischen 30 und 40 Jahren erzielen einen Bruttojahreslohn von CHF 103'875, während er für Personen im Alter > 40 Jahren CHF 131'625 beträgt (FH Schweiz, 2023). Die Daten von FH-Schweiz lassen aber keine Aussage zur genauen Funktion dieser im Bildungswesen tätigen Personen zu.

4.2.3.3 Hochschulische Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt

Zur Veranschaulichung der hochschulischen Konkurrenzsituation wurden aus den Zahlen des BFS zum Hochschulpersonal (BFS, 2023b) jährliche Wachstumsraten bei den Vollzeitäquivalenten für Dozierende²⁰ sowie Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende²¹ berechnet. Abbildung 6 zeigt die Entwicklung bei den Dozierenden über den Zeitraum 2010 bis 2022. In allen Fachbereichen ausser der angewandten Linguistik lagen die Wachstumsraten über dem mittleren jährlichen Wachstum der VZÄ der Erwerbsbevölkerung, welches gemäss BFS (2024a) 1.2 Prozent beträgt. In den Fachbereichen Angewandte Psychologie, Gesundheit, Soziale Arbeit, Technik und IT, Design, Chemie und Life Sciences, Architektur, Bau- und Planungswesen, Wirtschaft und Dienstleistungen, Lehrkräfteausbildung, Musik, Theater und andere Künste lagen die Wachstumsraten auch über dem realen gesamtwirtschaftlichen mittleren Wachstum von 1.8 Prozent.

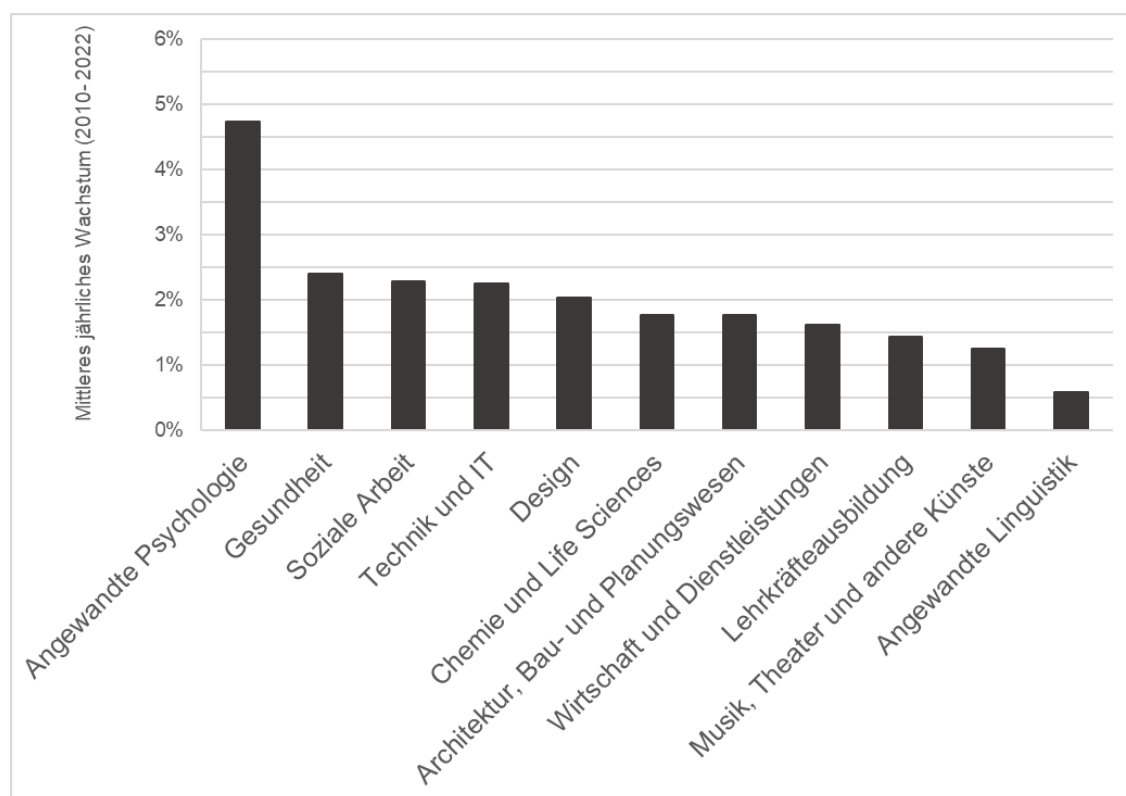


Abbildung 6 Mittleres jährliches Wachstum der Dozierenden-VZÄ pro Fachbereich (Zahlenquelle: BFS, 2023b)

Das Wachstum der VZÄ der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden ist im betrachteten Zeitraum deutlich grösser als bei den Dozierenden und in Abbildung 7 dargestellt. Selbst in den Fachbereichen mit den geringsten Wachstumsraten (Architektur, Bau- und Planungswesen sowie Design) kann ein gegenüber dem Wachstum der VZÄ der Erwerbsbevölkerung und der Gesamtwirtschaft höheres Wachstum festgestellt werden.

²⁰ Das BFS publiziert Zahlen zu «Dozierenden mit Führungsfunktion» und «übrigen Dozierenden». Hier wurden diese Kategorien zusammengefasst.

²¹ Die beiden Kategorien werden vom BFS gemeinsam ausgewiesen, sie lassen sich nicht trennen.

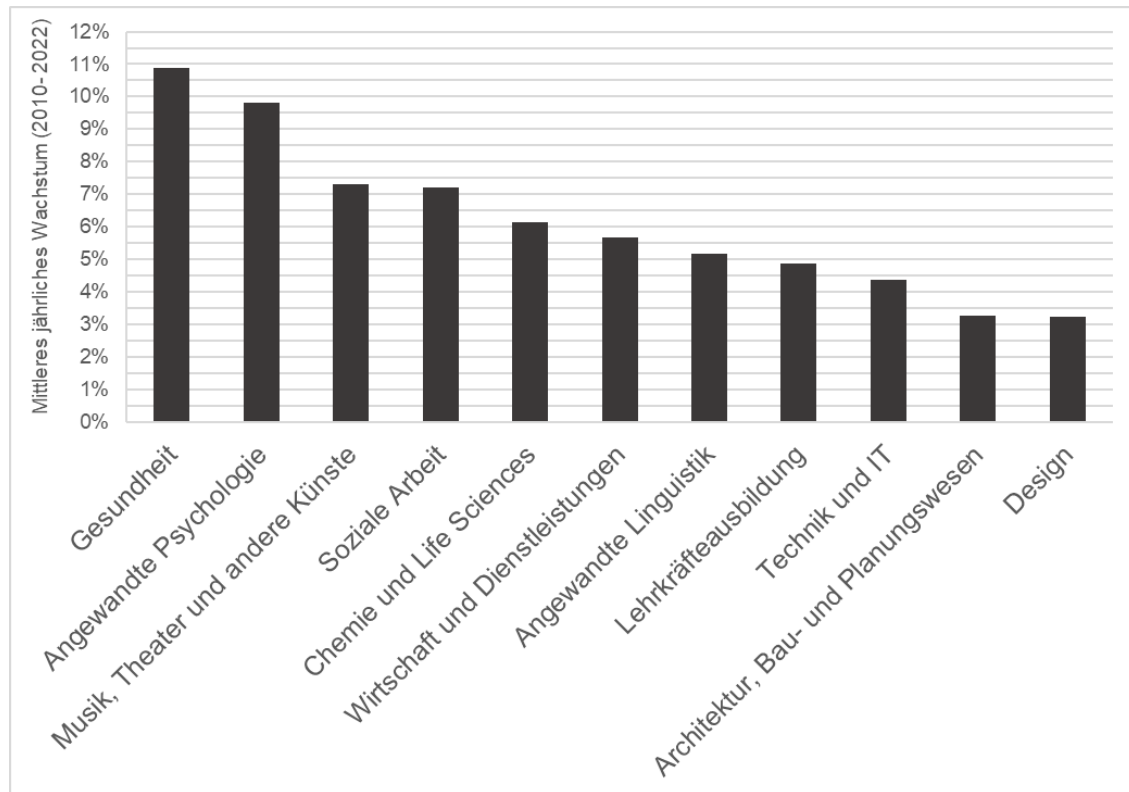


Abbildung 7 Mittleres jährliches Wachstum der Assistierenden und wissenschaftliche Mitarbeitenden VZÄ pro Fachbereich (Zahlenquelle: BFS, 2023b)

Werden alle Mitarbeitendenkategorien, die regelmässig in den Leistungsbereichen Forschung und/oder Lehre zum Einsatz kommen, berücksichtigt, zeigt sich in Abbildung 8, dass nur gerade der Fachbereich Angewandte Linguistik im VZÄ-Wachstum unter dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum von rund 1.8 Prozent zu liegen kommt. Auch dieser Fachbereich weist jedoch ein höheres Wachstum auf als die VZÄ der Erwerbsbevölkerung im gleichen Zeitraum.

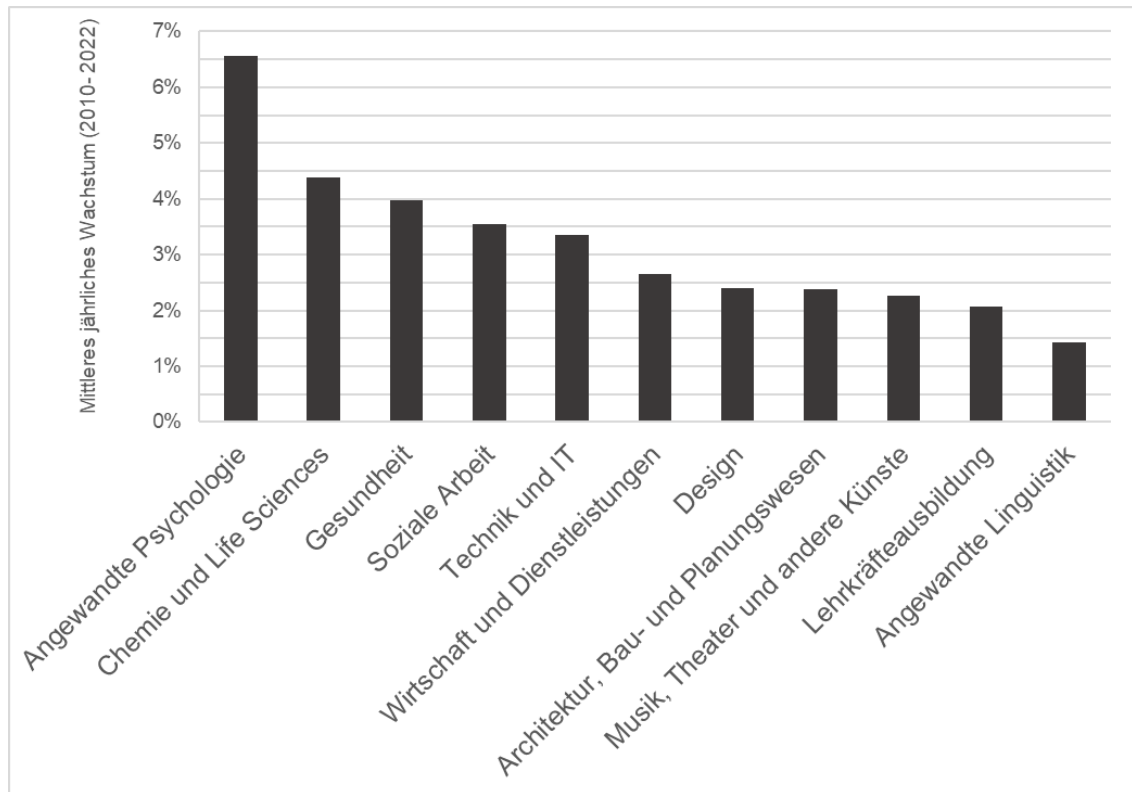


Abbildung 8 Mittleres jährliches Wachstum der Dozierenden, Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden pro Fachbereich (Zahlenquelle: BFS, 2023b)

4.2.3.4 Entwicklung der Forschung an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen

Die Analyse der Erlöse aus angewandter Forschung und Entwicklung (F&E) gemäss BFS (2024b, 2024c) zeigt im Betrachtungszeitraum positive Wachstumsraten in allen Fachbereichen. Die absoluten Erlöse in Abbildung 9 verdeutlichen, dass sich die Hochschulen stark entwickelt haben und sich die Erlöse z.B. in den Fachbereichen Design, Wirtschaft und Dienstleistungen oder Soziale Arbeit über die Jahre vervielfacht haben. Bei den in Abbildung 10 dargestellten mittleren jährlichen Wachstumsraten ergeben sich für alle Fachbereiche höhere Werte als das mittlere Wirtschaftswachstum. Obwohl einige Fachbereiche ein nur geringes Wachstum aufweisen, bedeutet es eine Zunahme der Nachfrage nach Forschungskompetenz.

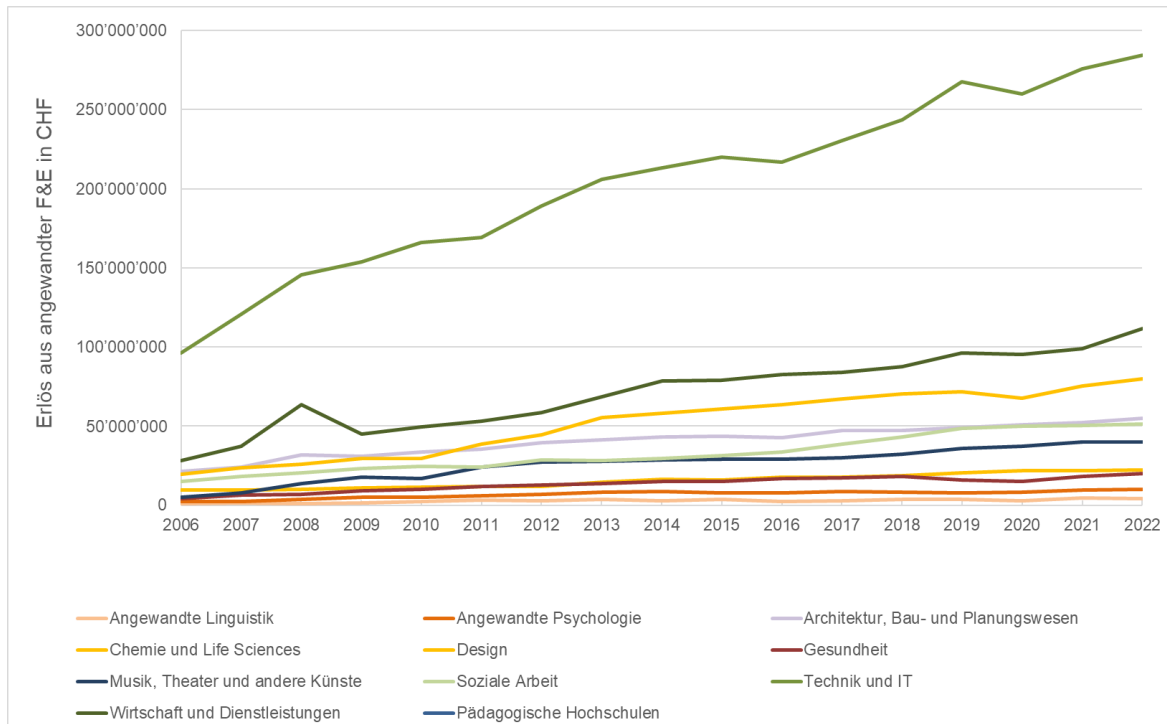


Abbildung 9 Erlös aus angewandter Forschung und Entwicklung (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)

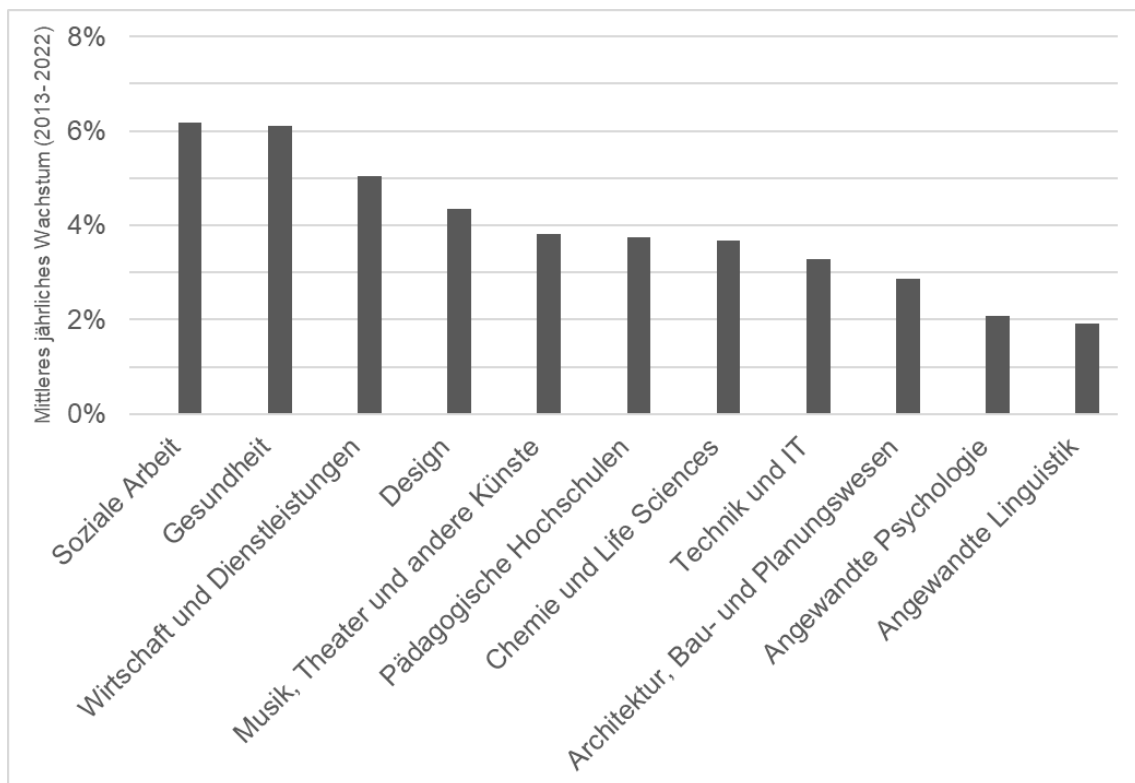


Abbildung 10 Mittleres jährliches Wachstum der Erlöse aus angewandter Forschung und Entwicklung 2013 – 2022 (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)

In den meisten Fachbereichen sowie an PH werden im Mittel jedes Jahr mehr Forschungs- und Entwicklungserlöse pro Dozent:in erzielt. Ausnahmen sind die Fachbereiche Soziale Arbeit sowie Wirtschaft und Dienstleistungen, wo die Erlöse im Mittel zurückgegangen sind. Die Gründe hierfür

könnten auf einen stärkeren Forschungswettbewerb in diesen Fachbereichen zurückzuführen sein oder in der Akquise von generell kleineren Projekten gesehen werden. Die Beobachtung kann jedoch auch auf eine unterschiedliche Mittelverteilung für Forschung innerhalb der Hochschulen zurückzuführen zu sein. D.h. während in den Fachbereichen Soziale Arbeit sowie Wirtschaft und Dienstleistungen die Zuweisung von Mitteln für die Forschung relativ konstant geblieben sind, könnten die anderen Fachbereiche über die Zeit mehr in die Forschung investiert haben.

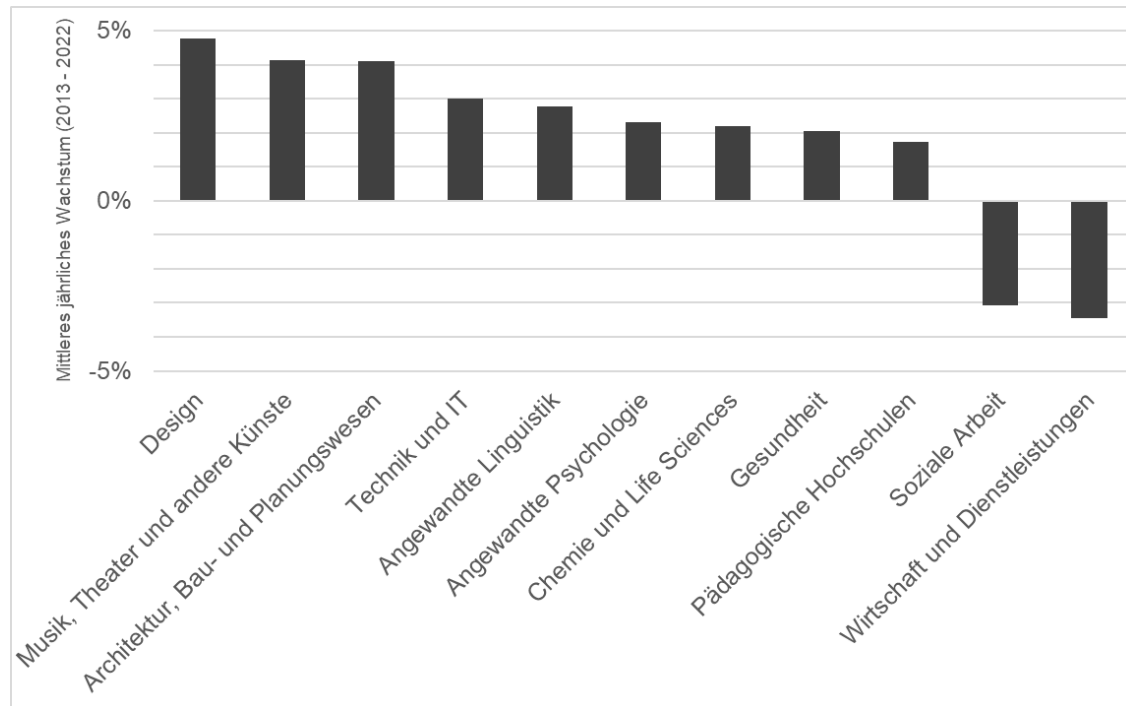


Abbildung 11 Mittleres jährliches Wachstum der Erlöse aus F&E pro Dozierende/r (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)

Als letzte Kennzahl zur Entwicklung der Forschung an PH und FH wurde das Verhältnis der Dozierenden VZÄ zu denjenigen des anderen wissenschaftlichen Personals berechnet und in Abbildung 12 dargestellt. In allen Fachbereichen sowie den PH hat sich das Verhältnis zugunsten der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden entwickelt. Besonders auffällig sind die Entwicklungen in Architektur, Bau- und Planungswesen und Chemie und Life Sciences, wo sich die VZÄ der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden im Vergleich zu denjenigen der Dozierenden mehr als verdoppelt haben. Während sich der Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen nur auf tiefem Niveau in dieselbe Richtung entwickelt, kann für die PH sowie die Fachbereiche Angewandte Linguistik, Soziale Arbeit, Design und Musik, Theater und andere Künste kaum eine Veränderung festgestellt werden. Hier gibt es in der Forschung kaum eine Entlastung der Dozierenden. In den Fachbereichen mit starken Veränderungen des Verhältnisses kann davon ausgegangen werden, dass Dozierende wohl auch vermehrt führen müssen bzw. grösseren Teams vorstehen. Damit findet möglicherweise eine Verlagerung der Nachfrage nach Forschungskompetenz auf die Forschungsleitungskompetenz statt. Gleichzeitig ist es aber auch plausibel anzunehmen, dass eine Vergrößerung des dargestellten Verhältnisses eine dämpfende Wirkung auf die Nachfrage nach doppelt kompetenten Dozierenden zur Folge hat, da Forschungsarbeit vermehrt durch anderes wissenschaftliches Personal durchgeführt wird.

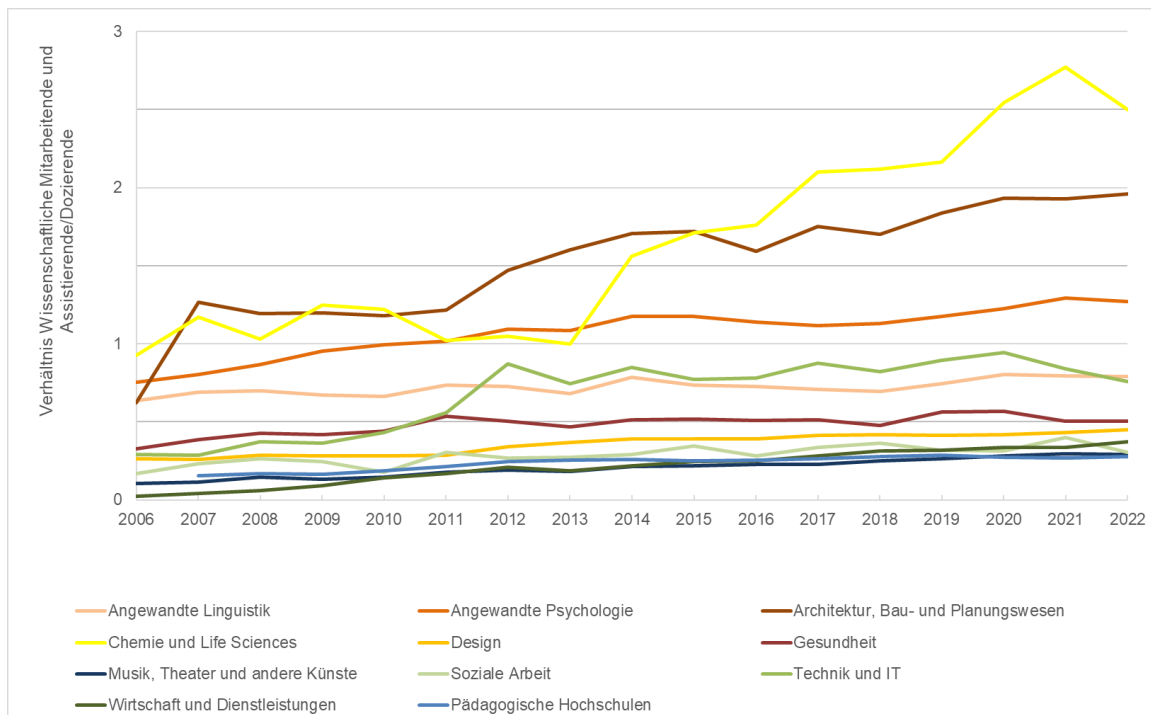


Abbildung 12 Verhältnis von Wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden gegenüber Dozierenden in VZÄ (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)

4.2.3.5 Entwicklung des Hochschul-Weiterbildungsmarktes in der Schweiz sowie speziell an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen

Anhand der in Abbildung 13 abgebildeten Anzahl MAS-Diplomen zeigt sich, dass Weiterbildungen insbesondere für FH wichtig sind. Aufgrund der linearen Trends muss aber nicht von einem sich verstärkenden Wettbewerb für Dozierende ausgegangen werden.

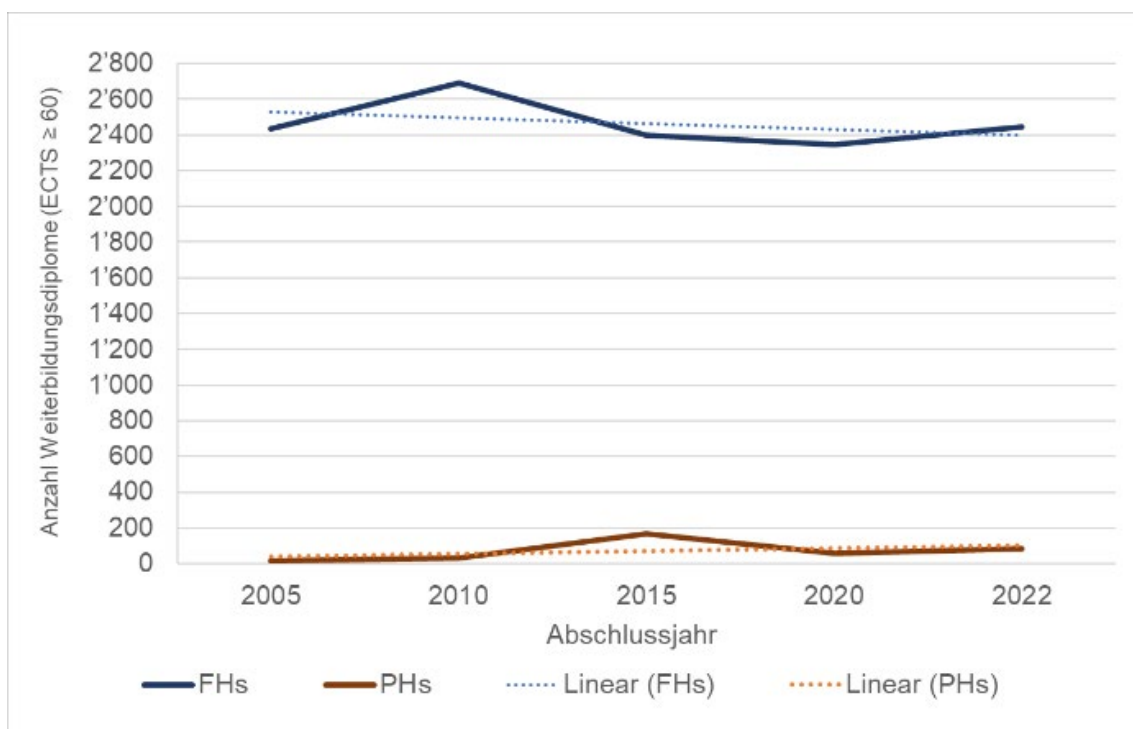


Abbildung 13 Anzahl Weiterbildungsdiplome (Zahlenquelle: BFS, 2023c) (eigene Darstellung)

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der Weiterbildungsdiplome pro Fachbereich zeigt in Abbildung 14 noch einmal, dass die Situation in den Fachbereichen unterschiedlich ist.

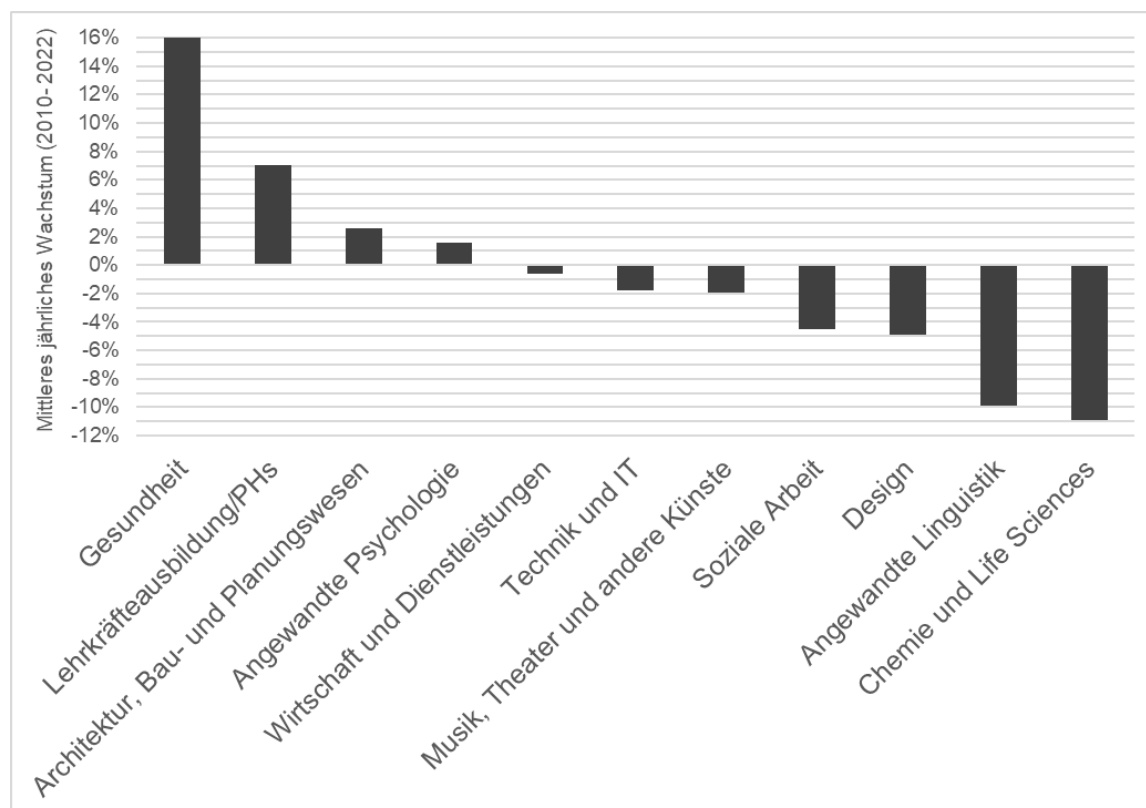


Abbildung 14 Mittleres jährliches Wachstum der Weiterbildungsabschlüsse (≥ 60 ECTS) Zahlenquelle: BFS, 2023c) (eigene Darstellung)

Im Fachbereich Gesundheit und den PH ist das Wachstum am höchsten, was sich auch an den Erlösen durch Weiterbildung zeigt (siehe nächster Abschnitt). Die Situation im Fachbereich Gesundheit ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass es in diesem Feld eine eher schwache Akademisierung gibt und sich viele in diesem Fachbereich tätige Personen über einen MAS nachqualifizieren. Das Bild der Situation bezüglich des Weiterbildungsmarktes, das sich hier mit Hilfe der öffentlichen Statistik herstellen lässt, ist jedoch unvollständig, da das SHIS des BFS keine Weiterbildungen mit weniger als 60 ECTS erhebt. So beziehen sich die BFS Bildungsszenarien in der Abbildung 15 und der Abbildung 16 ebenfalls nur auf MAS-Weiterbildungsteilnehmende und weisen nicht auf eine generelle Verstärkung des Wettbewerbs für praxiserfahrene Dozierende hin. Die Entwicklung des Weiterbildungsmarktes anhand der MAS-Abschlüsse darzustellen ist jedoch möglicherweise problematisch, weil es eine starke Tendenz hin zu kürzeren Angeboten zu beobachten gibt.

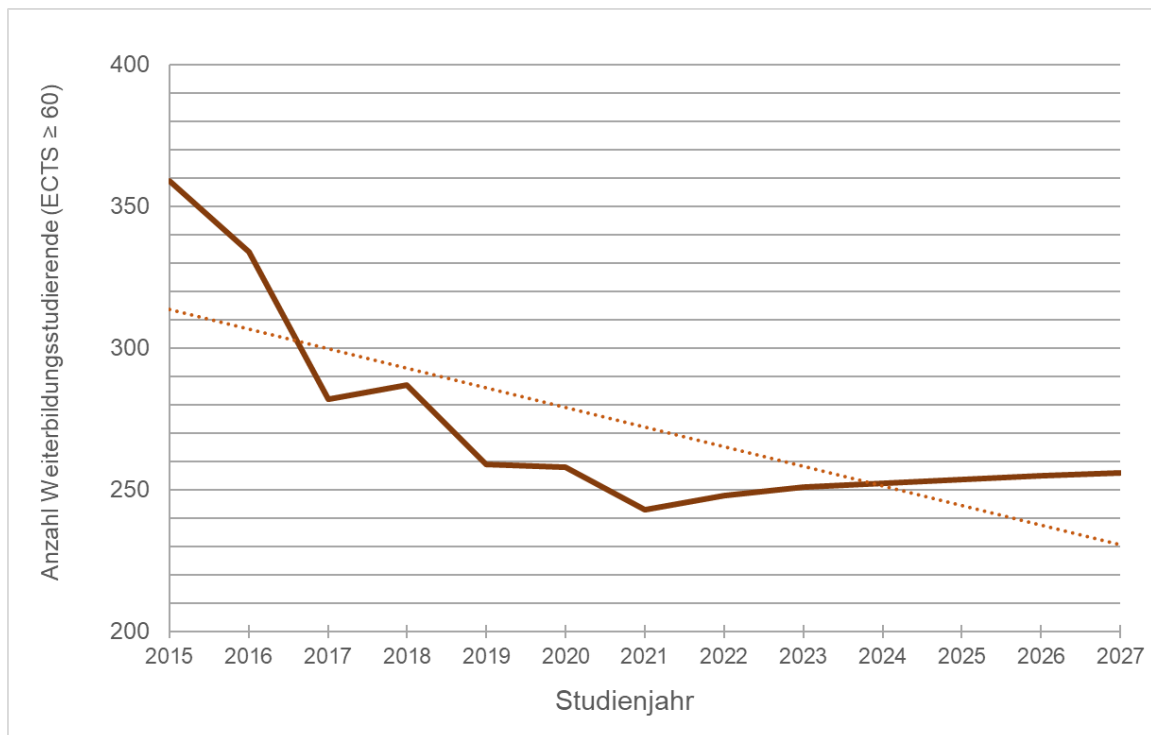


Abbildung 15 BFS-Bildungsszenario PH-Weiterbildungsteilnehmende (≥ 60 ECTS) (Zahlenquelle BFS, 2019) (eigene Darstellung)

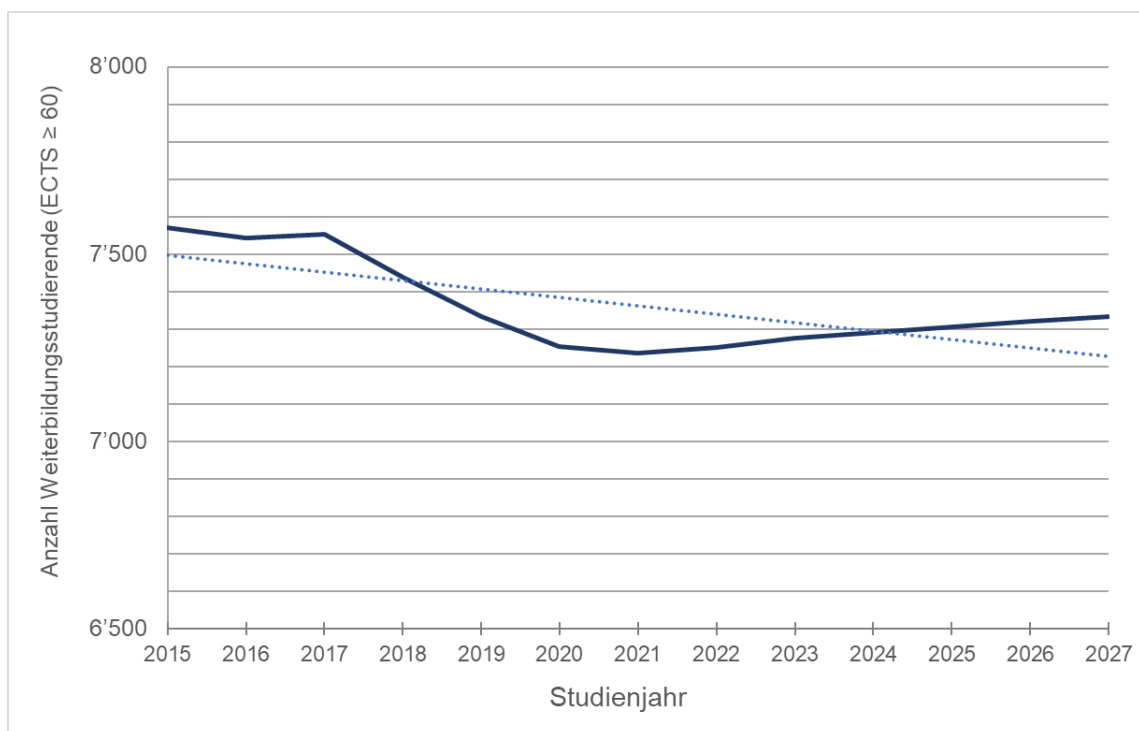


Abbildung 16 BFS-Bildungsszenario FH-Weiterbildungsteilnehmende (≥ 60 ECTS) (Zahlenquelle BFS, 2019) (eigene Darstellung)

Die Zahlen zu den Weiterbildungserlösen ergänzen das Bild zum Weiterbildungsmarkt. Im Gegensatz zu den Diplommzahlen berücksichtigen sie auch kleinere Weiterbildungsformate als MAS. Die in Abbildung 17 dargestellten und im Vergleich zu anderen Fachbereichen eher tiefen Weiterbildungserlöse der Fachbereiche Angewandte Linguistik, Chemie und Life Sciences sowie Design müssen nicht bedeuten, dass der Wettbewerb für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende in diesen Bereichen kleiner ist. Wie Abbildung 18 zeigt, sind die Wachstumsraten der Weiterbildungserlöse hier besonders hoch, was ebenfalls auf einen steigenden Bedarf nach doppelt kompetenten Dozierenden, die auch in der Privatwirtschaft begehrt sind, schliessen lässt.

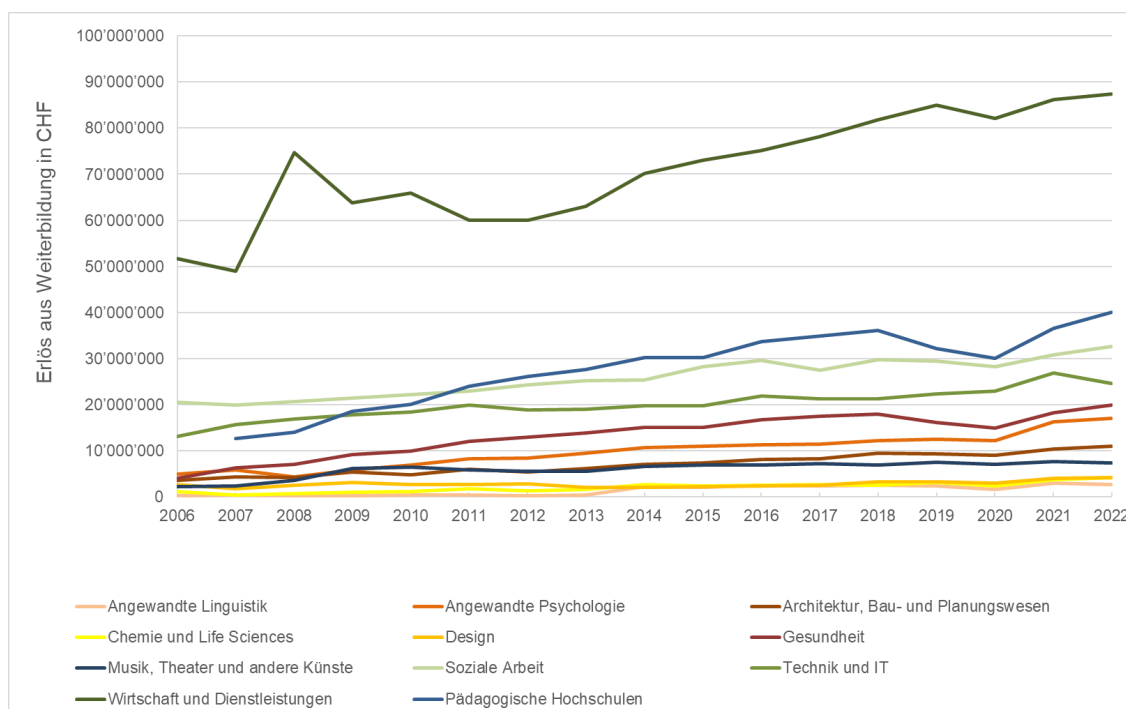


Abbildung 17 Erlöse aus Weiterbildung (Zahlenquelle: BFS, 2023d, 2023e) (eigene Darstellung)

Grundsätzlich ist betreffend des Weiterbildungsmarktes noch anzumerken, dass dieser volatil ist als die Ausbildung. Das Wachstum in der Weiterbildung wird deshalb vielerorts mit externen Dozierenden abgedeckt, da es ein zu grosses unternehmerisches Risiko darstellt, die schwankende Weiterbildungsnachfrage überwiegend mit Festanstellungen abzudecken. Dieser Umstand dürfte sich dämpfend auf den weiterbildungsbedingten Wettbewerb nach doppelt kompetenten Dozierenden auswirken.

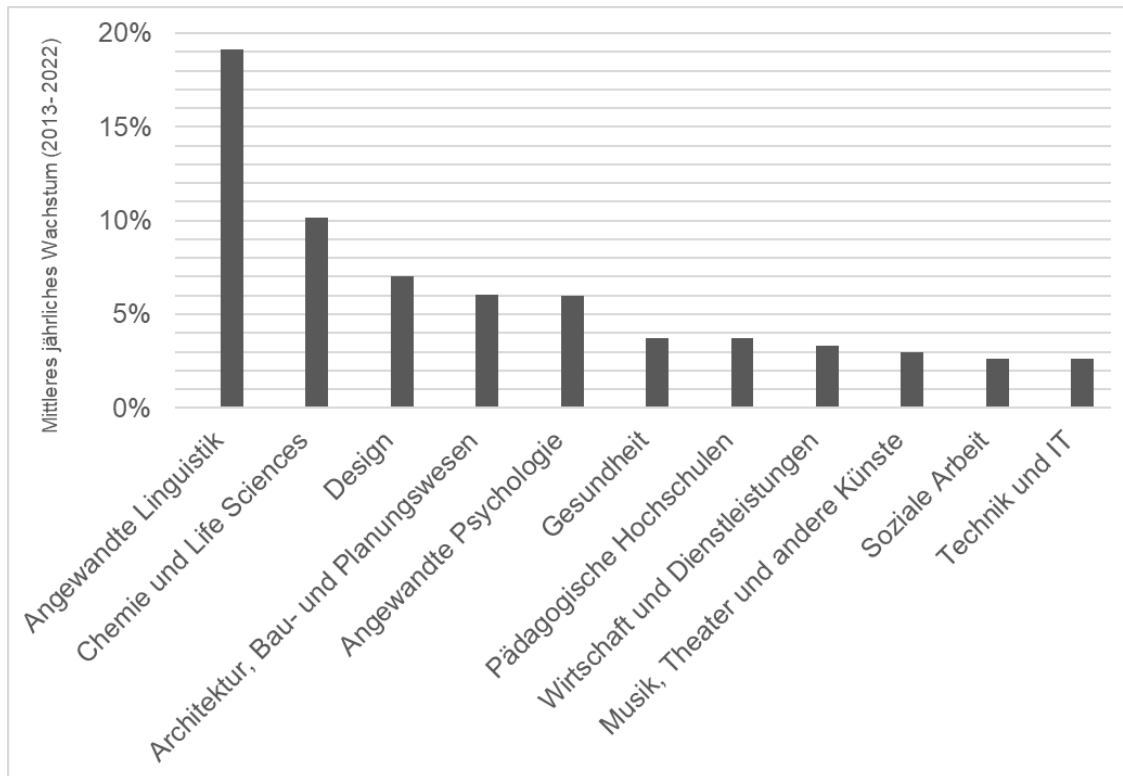


Abbildung 18 Mittlere jährliche Wachstumsrate des Erlöses aus Weiterbildung (Zahlenquelle: BFS, 2023d, 2023e)
(eigene Darstellung)

4.2.3.6 Zusammenfassung

Die Analysen bestätigen den allgemein bekannten Fachkräftemangel und zeigen, dass er insbesondere in den Regionen Zentralschweiz, Zürich-Zug sowie Graubünden zu einer starken ausserhochschulischen Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt führen dürfte. Trotz fehlender konkreter Daten zum Einkommen von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an schweizerischen FH und PH kann anhand der analysierten Medianlöhne angenommen werden, dass auch bezüglich des Lohnes eine starke ausserhochschulische Konkurrenzsituation für wissenschaftliches Personal herrscht. Insbesondere die Medianlöhne von Hochschulabsolvent:innen in den Wirtschaftswissenschaften, technischen Wissenschaften, IT, Sozialer Arbeit, Gesundheit und Lehrkräfteausbildung sind fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss eher hoch. Es gibt jedoch auch anekdotische Evidenz dafür, dass die von Hochschulen bezahlten Löhne in den Fachbereichen Musik, Theater und andere Künste, Design, Soziale Arbeit und möglicherweise auch Gesundheit attraktiv sind, und zwar insbesondere für Personen ohne Hochschulabschluss.

Auch die hochschulische Konkurrenzsituation bezüglich doppelt kompetenten Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden kann als angespannt beschrieben werden. So zeigen die Zahlen des BFS zum Hochschulpersonal jährliche Wachstumsraten bei den Vollzeitäquivalenten für Dozierende²² sowie Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende²³, die relativ zu anderen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsindikatoren hoch sind. Dies trifft insbesondere auf die FH-Fachbereiche Angewandte Psychologie, Gesundheit und Soziale Arbeit zu. Bei den Erlösen aus Forschung und Entwicklung zeigt sich zwar ein heterogeneres Bild, was die Wachstumsraten angeht, jedoch suggerieren auch sie in den Fachbereichen eine steigende Nachfrage nach Forschungskompetenz, welche durch entsprechendes Personal gedeckt werden muss. Der

²² Das BFS publiziert Zahlen zu «Dozierenden mit Führungsfunktion» und «übrigen Dozierenden». Hier wurden diese Kategorien zusammengefasst.

²³ Die beiden Kategorien werden vom BFS gemeinsam ausgewiesen, sie lassen sich analytisch nicht trennen.

Weiterbildungsmarkt dürfte hingegen eher schwache Effekte auf den gesamten Wettbewerb um Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende haben.

4.3 Analyseergebnisse auf der Meso-Ebene

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Meso-Ebene vorgestellt. Hierfür wurden Interviews und Dokumentenanalysen durchgeführt, wobei die Ergebnisse getrennt für die Ebene Corporate für FH und PH sowie für die ausgewählten Fachbereiche der FH (in der Regel Ebene Department) vorgestellt werden. Im Zentrum standen hierbei Fragen nach

- dem Gebrauch und der Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»,
- der Implementierung des doppelten Kompetenzprofils in der Personalpraxis sowie
- einem Blick in die Zukunft zu Herausforderungen und Ideen zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils.

Abgerundet wird dieses Kapitel durch die Ergebnisse einer Onlinebefragung von P-11 Projektleiter:innen u.a. zu Herausforderungen, Good Practices und nachhaltiger Implementierung.

4.3.1 Analyseergebnisse auf Ebene Corporate der Fachhochschulen

In die Analyse auf Ebene Corporate wurden die neun öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen einbezogen, was einer Vollerhebung entspricht. Hierfür wurden zur Verfügung stehende Strategie- und Personaldokumente analysiert sowie die HR-Leiter:innen (ggf. ergänzt um weitere Personen der Hochschulleitung der FH auf Ebene Corporate) online oder in Präsenz mittels strukturierter Interviews befragt (siehe Kapitel 3.3.3 Interviews).

4.3.1.1 Ergebnisse zu Gebrauch und Relevanz des Begriffs «Doppeltes Kompetenzprofil»

Nennung in den Dokumenten

An der HES-SO wird sowohl in den Strategie- als auch in Personalentwicklungsdokumenten der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» resp. «double profil de compétences» auch «profil dual» verwendet. Mit 18 Nennungen (14-mal in Strategie- und 4-mal in Personalentwicklungsdokumenten) weist die HES-SO die grösste Anzahl an Nennungen auf. Bei der HSLU sowie der ZHAW findet der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» Eingang in die Strategiepapiere mit je 2 resp. 1 Nennung(en)²⁴. Bei der BFH sowie der OST wird er nur in den Personalentwicklungsdokumenten mit je 3 resp. 8 Nennungen erwähnt.

Bei der SUPSI, der FHGR, der ZHdK sowie der FHNW wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» weder in den Strategie- noch in den Personalentwicklungsdokumenten auf Ebene Corporate genannt. Allerdings verwendet die ZHdK das Konstrukt des dreifachen Kompetenzprofils (s.u. Abschnitt Alternativmodelle, Ersatzkonstrukte).

Bei drei FH, die den Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» in den Strategie- oder Personalentwicklungsdokumenten nennen, wird dieser kurz umschrieben. Bei der HES-SO (Strategie) ist dies die Kombination von akademischen und praktischen Kompetenzen oder von praktischer beruflicher oder künstlerischer Erfahrung mit ausgeprägten wissenschaftlichen Kompetenzen. Bei der BFH (Personalentwicklung) gehört zum doppelten Kompetenzprofil, dass dieses «Wissenschaftlichkeit und Praxiserfahrung (im Fachgebiet)» beinhaltet. Bei der HSLU (Strategie) wird unter dem Begriff «Forschungskompetenzen und Praxisbezug» gefasst.

²⁴ Die Analyse bezieht sich auf die Hochschulstrategie 2015-2025 der ZHAW.

In Kürze: In den analysierten Strategiedokumenten auf Ebene Corporate wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» vor allem bei der HES-SO, aber auch bei der HSLU und der ZHAW genannt. Bei der BFH und der OST wird er nur in den Personalentwicklungsdokumenten erwähnt. Sofern genannt, geschieht dies vor allem in den Personalentwicklungsdokumenten. Keine Erwähnung in Strategie- und Personalentwicklungsdokumenten findet der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» bei den anderen FH. Im Rahmen der Nennungen wird der Begriff von drei FH in der Gegenüberstellung von akademischen, wissenschaftlichen resp. Forschungskompetenzen zu Praxiskompetenzen, -erfahrungen resp. Praxisbezug präzisiert.

Doppeltes Kompetenzmodell: Alternativen und Ersatzkonstrukte (Dokumentenanalyse)

Speziell zu erwähnen ist, dass in den Strategie- und/oder Personalentwicklungsdokumenten von einigen Hochschulen auf eigene Alternativ- resp. Ersatzkonstrukte verwiesen wird. So wird im Personalreglement der ZHAW das «ZHAW-Kompetenzmodell CoMo» erwähnt. Unter diesem Kompetenzmodell werden Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen, Führung & Selbstführung gefasst. Die Praxiskompetenz ist Teil der Fachkompetenz. Auch die HSLU verfügt über ein eigenes Kompetenzmodell, wobei dieses Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbst-, digitale Kompetenzen sowie Führungs- und Management-Kompetenzen beinhaltet. Die HSLU- und ZHAW-Kompetenzmodelle ähneln sich und sind Grundlage für die HR-Kernprozesse. Die BFH verwendet in ihrem Personalentwicklungsreglement neben dem doppelten Kompetenzprofil, den Begriff «Mischprofil», worunter Profile von Mitarbeitenden verstanden werden, die sowohl in der Lehre wie in der Forschung tätig sind. Die Verschränkung von Lehre und Forschung wird auch von der ZHdK und der HSLU in ihren Strategiepapieren betont.

Die ZHdK arbeitet mit einem dreifachem Kompetenzprofil, worunter künstlerische Praxis, Lehre und Forschung gefasst werden. Nebst Praxis-, Forschungs- und Fachkompetenzen werden auch digitale Kompetenzen als Thema aufgegriffen.

In Kürze: Anstatt des oder ergänzend zum doppelten Kompetenzprofil wird von einigen Hochschulen auf eigene, differenziertere Kompetenzmodelle oder Ersatzkonstrukte hingewiesen. Hierzu gehören das Mischprofil (Einsatz in Forschung und Lehre), das dreifache Kompetenzprofil sowie umfassendere Kompetenzmodelle, die ein ganzes Bündel an Kompetenzen (u.a. Fach-, Sozial-, Führungskompetenzen) unterscheiden.

Kontext der Verwendung des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» (Dokumentenanalyse)

An der HES-SO, bei der der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» am stärksten Eingang in Strategie- und Personalentwicklungsdokumente auf Ebene Corporate findet, wird dieses als relevant für die Kultur an der Hochschule bezeichnet. Es ist ein strategisches Ziel der HES-SO, eine Kultur der Forschung und Innovation zu schaffen, was u.a. durch die Förderung des doppelten Kompetenzprofils erreicht werden soll. Im Personalentwicklungsdokument wird zudem die Wichtigkeit betont, Personen mit einem doppelten Kompetenzprofil zu rekrutieren und dem bestehenden Personal die Möglichkeit zu bieten, sich in der Praxis zu betätigen. In den Strategiedokumenten der HSLU wird das doppelte Kompetenzprofil unter dem Punkt «Stärkung der Personalentwicklung» aufgeführt. In der ZHAW-Strategie wird es unter einer von insgesamt fünf «Stossrichtungen» im Ziel «Transformativ» erwähnt, welche sich mit der Förderung des Nachwuchses befasst. Im strategischen Leitbild der ZHAW steht zudem die Kompetenzentwicklung der Studierenden im Vordergrund und die Wichtigkeit der Praxisorientierung sowie forschungs- und praxisorientierte Handlungskompetenzen wird betont.

Im Personalentwicklungsdokument der BFH wird die Entwicklung des eigenen Nachwuchses in Lehre und Forschung hin zum doppelten Kompetenzprofil als langfristig entscheidende strategische Notwendigkeit bezeichnet. Ausserdem sei es «materielle Voraussetzung einer Dozentenstelle». Der ebenfalls dort genannte Begriff «Mischprofile» wird im Kontext des Ziels genannt, den Anteil von Mitarbeiter:innen zu erhöhen, die in Lehre und Forschung tätig sind, wobei hier der Fokus auf die Dozent:innen gelegt wird. Im Rahmen der Nachwuchsförderung und individuellen

Entwicklung soll dies auch auf Mittelbauangehörige im Rahmen des möglichen Einsatzes in Lehre und Forschung angewandt werden.

Die OST nennt in ihrem Personalentwicklungsdokument die Stärkung des doppelten Kompetenzprofils als Möglichkeit zur Nutzung der eigenen Weiterbildungspauschale. Es sei ausserdem ein «allgemeines Instrument zur Laufbahnentwicklung», wobei auf das spezifische Qualifizierungsangebot zur Förderung des Praxisbezugs und zur Förderung des Wissenschaftsbezugs verwiesen wird.

Die ZHdK arbeitet mit einem dreifachen Kompetenzprofil (künstlerische Praxis, Lehre und Forschung). Dieses soll die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere die des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützen.

In Kürze: Am häufigsten wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» oder eines Ersatzkonstrukts im Kontext der Personalentwicklung und hier insbesondere mit Bezug zur Nachwuchsförderung genannt. Darüber hinaus wird das doppelte Kompetenzprofil im Kontext der Förderung einer Forschungs- und Innovationskultur in der Strategie einer FH erwähnt. Beim Ersatzkonstrukt «Mischprofil» wird zudem das Ziel beschrieben, den Anteil von Mitarbeiter:innen zu erhöhen, die in Lehre und Forschung tätig sind, um SBFI-Beiträge zu erlangen.

Gründe für den Verzicht des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» (Interviews)

FH, in deren Strategie- und Personaldokumenten der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» nicht genannt wird, wurden danach gefragt, welches die Gründe hierfür sind.

Zwei FH geben an, auf den Gebrauch bewusst zu verzichten. Begründet wird dies damit, dass der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» auf dem Arbeitsmarkt nicht gebräuchlich sei und er daher Verwirrung stiften würde. Zudem gäbe es keine einheitliche Definition resp. Verwendung in den unterschiedlichen Fachbereichen, so dass die Verwendung des Begriffs wenig zielführend wäre.

Demgegenüber geben die anderen FH an, dass es sich um keinen bewussten Verzicht des Begriffs handelt, sondern der Begriff nicht mehr gebraucht würde. Als Gründe hierfür werden angegeben, dass das doppelte Kompetenzprofil bereits zu 95 Prozent umgesetzt ist, sich über die Jahre ein Verständnis dafür entwickelt hat resp. er in der DNA verankert und für die Identität der Fachdisziplinen zentral ist, gerade auch im Kontext der Nachwuchsförderung. Verwiesen wird zudem darauf, dass zwischen dem politischen Diskurs zum doppelten Kompetenzprofil und dessen konkreter Ausgestaltung an der FH unterschieden werden muss.

Eine FH hebt demgegenüber hervor, wie relevant die Diskussionen auf nationaler Ebene und insbesondere im Rahmen des P-11-Programms für sie waren, den Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» in die (Personal-)Reglemente aufzunehmen.

In Kürze: Dass der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» in den Strategie- und Personalentwicklungsdokumenten nicht genannt wird, wird einerseits damit begründet, dass er bereits fast zur Gänze umgesetzt oder so fest in der DNA verankert ist, dass es nicht mehr nötig ist, diesen zu gebrauchen, wobei der Verzicht nicht bewusst erfolgt. Demgegenüber wird ein bewusster Verzicht, den Begriff zu verwenden, damit begründet, dass er auf dem Arbeitsmarkt nicht gebräuchlich sei und dass es keine einheitliche Definition und Verwendung an der FH gäbe, weshalb dessen Gebrauch wenig zielführend sei. Demgegenüber betont eine FH, dass erst die P-11-Programme Anlass gegeben haben, den Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» in die Personalreglemente aufzunehmen.

Definition resp. Umschreibung Praxis- und Forschungskompetenzen (Dokumentenanalyse)

Der Begriff «Praxiskompetenz» wird in den analysierten Dokumenten kaum verwendet. Stattdessen werden meist die Begriffe Berufs- und Praxiserfahrung sowie Praxis- oder Berufs(-feld)bezug oder disziplinäre Kompetenz gebraucht. Auch wird Praxiskompetenz häufig mit «Fachwissen oder Fachkompetenz» gleichgesetzt. Praxiskompetenzen können sich zudem hinter sehr generell gehaltenen Formulierungen verbergen, wie z.B. «Wir stehen für Expertise und Engagement». Entsprechend sind meist keine expliziten Definitionen von Praxiskompetenz vorhanden. Auch Beschreibungen oder die konkrete Nennung von Praxistätigkeiten und -kompetenzen sind eher selten. Dies möglicherweise auch deshalb, da sehr viele unterschiedliche Berufsfelder miteinzu-beziehen wären, so dass keine konkreten Tätigkeiten, Fähigkeiten etc. beschrieben werden können. Eine Ausnahme bildet hier die ZHAW. Sie erfasst im Rahmen des Kompetenzmodells_CoMo (S. 8) Praxiskompetenz qualitativ als «(...) reflektierte fachliche Erfahrungen in der Aufbereitung und Anwendung von Fachwissen, im Einsatz von Methoden und in der Durchführung von Projekten (...), um Mehrwert zu schaffen». Qualitative Definitionen von Praxiskompetenz finden sich auch bei der ZHdK, allerdings umfassen diese sehr viele qualitative Merkmale, die je nach Disziplin unterschiedlich gehandhabt werden.

Forschungskompetenz wird als Begriff häufiger verwendet, wobei dieser gelegentlich auch durch akademische oder wissenschaftliche Kompetenzen ersetzt wird. Veranschaulicht wird dieser meist durch forschungsbezogene Tätigkeiten, wie z.B. «Einwerben von Drittmittel, Management von Forschung, Publizieren» oder es werden konkrete Kompetenzen und Fähigkeiten wie Methoden- oder Projektmanagementkompetenzen genannt. Forschungskompetenz wird somit stärker konkretisiert als Praxiskompetenz, wohl auch weil von gewissen allgemeingültigen Standards über die meisten Fachbereiche hinweg ausgegangen werden kann.

Bei künstlerischen Jobprofilen werden hingegen die Anforderungen bzgl. Forschungskompetenzen oft durch künstlerische Kompetenzen ersetzt oder damit gleichgesetzt. So steht z.B. in den Ausführungen zu den Referenzfunktionen der HES-SO, dass «(...) in den Bereichen Kunst, Design und Architektur eine kreative oder interpretatorische Tätigkeit auf hohem Niveau als gleichwertig mit einer Tätigkeit im Bereich angewandter Forschung und Entwicklung betrachtet werden kann. In denselben Feldern kann die Anstellungsbehörde den nationalen oder internationalen Ruf, die Anerkennung durch die Fachwelt, die Bedeutung von Ausstellungen, Konzerten und anderen künstlerischen Veranstaltungen sowie Publikationen als gleichwertig mit dem für die Anstellung geforderten Titel betrachten» (übersetzt, Règles communes pour le personnel d'enseignement et de recherche, S. 15).

In Kürze: Statt Praxiskompetenz wird in den analysierten Dokumenten meist von Berufs- und Praxiserfahrung sowie Praxis- und Berufs(-feld)bezug gesprochen. Mit wenigen Ausnahmen werden hierfür keine expliziten Definitionen oder Beschreibungen von Kompetenzen, Fähigkeiten und Tätigkeiten gegeben. Zu viele unterschiedliche Berufsfelder, die hier zu berücksichtigen sind, sowie eine fehlende theoretische Fundierung von Praxiskompetenz dürften Gründe hierfür sein. Weitere Differenzierungen von Praxiserfahrungen werden in Bezug auf die Dauer, den Ort (innerhalb oder ausserhalb der FH) sowie den Zeitpunkt (vor oder parallel zur Anstellung an der FH) gemacht. Forschungskompetenz wird demgegenüber als Begriff häufiger verwendet und mit der Auflistung von Tätigkeiten und Fähigkeiten konkretisiert. Allgemeingültige Standards in der Wissenschaft, die für die meisten Fachbereiche Gültigkeit haben, dürften hierfür der Grund sein. Bei künstlerischen Profilen werden die Anforderungen bzgl. Forschungskompetenzen oft durch künstlerische Kompetenzen ersetzt resp. damit gleichgesetzt.

Einschätzung Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil an den FH (Interviews)

Danach gefragt, wie hoch die befragten HR-Leitungen den Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil an ihren FH einschätzen, geben drei FH diesen als hoch an, eine FH sieht ihn im mittleren Bereich und eine FH als eher gering an. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass das damit implizierte Konzept berücksichtigt wird, ohne dass der Begriff als solcher genannt resp. bekannt ist. Auch wird darauf hingewiesen, dass das doppelte Kompetenzprofil nicht selten durch den beidseitigen Einsatz in Lehre und Forschung ersetzt oder damit verwechselt wird. Weitere FH geben an, dass der Wissensstand abhängig vom Department resp. Fachbereich ist und es vor allem dort ein Thema sei, wo es im Berufsfeld (z.B. in Gesundheitsberufen) angelegt ist.

In Kürze: Der Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil wird an den FH sehr unterschiedlich eingeschätzt. Auch zwischen den jeweiligen Departementen bestehen diesbezüglich grosse Unterschiede und es wird angegeben, dass auch ohne Kenntnis des Begriffs das Wissen um das dahinterstehende Konzept vorhanden sein könne. Allerdings wird auch auf die häufig vorkommende Gleichsetzung des doppelten Kompetenzprofils mit dem beidseitigen Einsatz in Lehre und Forschung hingewiesen.

Fachbereichsspezifische Unterschiede zur Verwendung des Begriffs des doppelten Kompetenzprofils (Interviews)

Alle FH konstatieren fachbereichsspezifische Unterschiede in der Verwendung des doppelten Kompetenzprofils. Folgende Gründe und Herausforderungen werden genannt:

Eine einheitliche Definition dessen, was unter Praxiskompetenz/-erfahrung zu verstehen ist, ist schwierig, da die Praxis- resp. Berufsfelder zu unterschiedlich sind. Es kann sogar innerhalb eines Fachbereichs schwierig sein, einen Konsens hierüber zu finden.

Insbesondere die künstlerischen Fachbereiche sowie die PH werden als Beispiele angeführt, warum eine einheitliche Definition schwierig ist. So ist z.B. an einer PH die Zielstufe relevant. Bei Künstler:innen ist es das Renommee (künstlerische und gestalterische Leistungen), das als Berufserfahrung zählt. Hinzu kommen unterschiedliche Doktorsformate in der Kunst (practice-based und artistic-based).

Weitere fachbereichsspezifische Unterschiede wurden für die Fachbereiche Soziale Arbeit und Gesundheit genannt, für welche der Erhalt des Praxis- resp. Berufsfeldbezugs von besonderer Relevanz ist, während in anderen Fachbereichen die Wissenschaftskompetenz fehlt resp. gefördert werden muss. Im Bereich «Architektur, Bau und Planung» gibt es Ansätze, dass Praxiserfahrung über parallele Anstellungen sichergestellt wird, während im Fachbereich Wirtschaft die Praxiserfahrung in der Regel bereits zur Anstellung mitgebracht wird.

In der Konsequenz ist es oder wird es in gewissem Rahmen jedem Fachbereich überlassen, zu präzisieren, was entsprechend den Voraussetzungen und Bedarfen jeweils unter einem doppelten Kompetenzprofil zu verstehen und bei der Personalauswahl, dem Personaleinsatz sowie der Personalentwicklung entsprechend umzusetzen ist.

In Kürze: Die von allen FH festgestellten fachbereichsspezifischen Unterschiede in der Nutzung des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» werden hauptsächlich in den unterschiedlichen Praxis- und Berufsfeldern gesehen, die keine einheitliche Verständigung darüber erlauben, was unter Praxiskompetenz resp. -erfahrung zu verstehen ist. Zudem wird auf die unterschiedlichen Möglichkeiten je nach Fachbereich hingewiesen, ein Forschungs- und/oder Praxisprofil mitzubringen oder dieses aufrechtzuerhalten. Entsprechend wird es im vorgegebenen Rahmen den einzelnen Departementen resp. Hochschulen/Fachbereichen überlassen, je nach Bedarf zu präzisieren, was unter einem doppelten Kompetenzprofil zu verstehen ist.

Das doppelte Kompetenzprofil im Diskurs der Trägerkantone (Interviews)

Alle FH betonen, dass die Praxisorientierung und die Berufsbildung bei den Trägerkantonen einen hohen Stellenwert haben und keine Akademisierung der FH gefördert werden soll. Dieser Diskurs wird gerne auch von den Medien aufgegriffen und er wird – so die Annahme einiger FH – künftig noch stärker in Erscheinung treten. Zwei FH geben konkrete Beispiele des Einflusses resp. der Zusammenarbeit mit den Trägerkantonen zur Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils an.

So hat die FHNW infolge einer Motion des Kt. BL und dem Beschluss des Bildungsausschusses der vier Trägerkantone via FH-Rat die Auflage erhalten, ein Monitoring von Praxiserfahrungen der an der FHNW tätigen Professor:innen zu erstellen. Ab dem 1.1.2025 muss die FHNW revisionstauglich belegen können, dass 75 Prozent der neu eingestellten Professor:innen mit Funktionsstufe 19 (im mehrfachen Leistungsauftrag tätig) fünf Jahre und mehr Berufserfahrung ausweisen können. Das HR der FHNW baut hierfür ein Monitoring für die Bewerbenden sowie die eingestellten Professor:innen auf, das als Grundlage für das Reporting dient.

An der HES-SO besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem Regierungsausschuss, der die Notwendigkeit des doppelten Kompetenzprofils bestätigt hat. In der Folge wurden interne Richtlinien eingeführt und die Reglemente der einzelnen Schulen im Hinblick auf die von ihnen aufgestellte Strategie gemeinsam validiert. Diese ist zudem Gegenstand der institutionellen Akkreditierung.

Eine FH nimmt in der Zusammenarbeit mit swissuniversities einen stärkeren Impact auf die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils wahr als durch die Trägerkantone.

In Kürze: Alle FH betonen, dass die Trägerkantone der Praxisorientierung und Berufsbildung einen hohen Stellenwert bemessen und die Akademisierung nicht gefördert werden soll – ein Diskurs, der auch gerne von den Medien aufgegriffen wird. Zwei FH geben an, dass die Zusammenarbeit mit den Trägerkantonen bzw. deren Einfluss auf die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils von Relevanz ist. In einem Fall wird die gemeinsame Erarbeitung und Validierung von Richtlinien mit dem Regierungsausschuss beschrieben. Im anderen Fall geht es um das Monitoring und Reporting von Vorgaben, die die Ausprägung von Praxisprofilen bei Professor:innen der FH betreffen.

4.3.1.2 Vergleich Referenzfunktionen FH

Die Tabellen 10 und 11 zeigen die Anforderungen an die Praxiskompetenz resp. -erfahrung sowie die Forschungskompetenz resp. -erfahrung für die Funktionsstufen auf Stufe Dozierende und Professor:innen auf. Alle Angaben beruhen auf Informationen aus den Reglementen, welche die Begleitstudiengruppe zwecks Dokumentenanalyse selbst recherchiert oder von den Hochschulen erhalten hat. Es kann nicht gewährleistet werden, dass alle relevanten Unterlagen bei der Erstellung dieser Tabelle berücksichtigt wurden. Die gelisteten Anforderungen sind zudem nicht abschliessend, da sonstige Anforderungen, wie etwa solche in Bezug auf didaktische Qualifikationen oder spezifische Fachkompetenzen, an dieser Stelle nicht berücksichtigt wurden. Auch die Beschreibung der Aufgaben der einzelnen Funktionen, welche meist Teil der Referenzfunktionen sind, werden nicht behandelt.

Referenzfunktionen Dozierende FH						
HS	Funktionen	Quant. Praxis	Qual. Praxis	Quant. Forschung	Qual. Forschung	Abschlüsse
BFH	(1) Dozent:in LK 23 - 25	Mehrere Jahre	Nein	Erfahrung(*)	Nein	Master
FHGR	(1) Dozent:in	Berufserfahrung	Nein	Nein	Nein	Hochschulabschluss
	(2) Dozent:in mit Wissens- und Technologie-Transfer DWTT	Berufserfahrung	Nein	Nein	Nein	Hochschulabschluss
	(3) Dozent:in mit Fachführung DFF	Berufserfahrung	Nein	Nein	Nein	Hochschulabschluss
FHNW	(1) Dozierende FH-Lehrauftrag	6-8 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master(*)
	(2) Dozierende FH-Gesamtauftrag	Mehrjährige Erfahrung(*)	Ja(*)	Nein	Ja(*)	Bachelor/Master/Diss(*)
	(3) Dozierende FH-Lehrauftragsassistent	4-6 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master/Diss(*)
	(4) Leiter:in 1 Leitungskategorie B – Dozierende	Mehrjährig(*)	Ja(*)	Nein	Ja(*)	Bachelor/Master/Diss(*)
	(5) Leiter:in 2 Leitungskategorie B - Dozierende	Mehrjährig (*)	Ja(*)	Nein	Ja(*)	Bachelor/Master/Diss(*)
HSLU	(1) Dozierende Profil Forschung und Dienstleistungen	Nein	Nein	3 Jahre(*)	Ja	Master/Doktorat(*)
	(2) Dozierende Profil Lehre	3-4 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Master
	(3) Dozierende erweitertes Profil	3-4 Jahre(*)	Nein	Nein(*)	Ja(*)	Master/Doktorat(*)
OST	(1) Lehrbeauftragte:	3-5 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master(*)
	(2) Dozent:in 1	3-10 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master/Diss(*)
	(3) Dozent:in 2	5-10 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master/Diss(*)
HES-SO	(1) Le/la maître d'enseignement HES	5 Jahre	Nein	Nein	Nein	Master(*)
	(2) La ou le chargé-e de cours HES	5 Jahre(+)	Ja	Nein	Nein	Hochschulausbildung(*)
SUPSI	(1) Docente (senior)	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor(Master)
	(2) Docente Professionista (senior)	3 Jahre(5 Jahre)	Nein	Nein	Nein	Bachelor(Bachelor)
	(3) Docente ricercatore (senior)	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Ja	Nein	Nein	Bachelor(Master)
	(4) Ricercatore (senior)	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Nein	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Nein	Master(Diss)
ZHAW	(1) Dozent:in LK 20-24	Berufserfahrung(*)	Nein	Nein	Ja	Master(*)
ZHdK	(1) Dozent:in LK 20 – 22	3->5 Jahre	Nein	Nein	Nein	Master
	(2) Dozent:in senior LK 23 – 24	>5 Jahre	Nein	Nein	Nein	Master
	(3) Lehrbeauftragte:r LK 20 – 21	3-5 Jahre	Nein	Nein	Nein	Master
	(4) Forscher:in LK 20 – 22	3->5 Jahre	Nein	3->5 Jahre	Ja	Master
	(5) Forscher:in senior LK 23 – 24	>5 Jahre	Nein	>5 Jahre	Ja	Diss
(*): die Anforderung kann mit anderen Leistungen/Kompetenzen kompensiert werden						

Tabelle 10 Referenzfunktionen Dozierende FH

Referenzfunktionen Professor:innen FH						
HS	Funktionen	Quant. Praxis	Qual. Praxis	Quant. Forschung	Qual. Forschung	Abschlüsse
BFH	Professor/in	Nein	Nein	Ja	Ja	Diss(*)
FHGR	(1) Professor:in	5 Jahre	Nein	Nein	Ja	Master
FHNW	(1) Professor/in in Lehre und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung Profil 'Lehre und Forschung in FHNW'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(2) Professor/in in Lehre und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung Profil 'mit Praxistätigkeit'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(3) Professor/in Lehre und Praxis MHS Profil 'Lehre und künstlerische Praxis Musik'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(4) Gastprofessor Profil 'Gast'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
HSLU	(1) Professor/in	3 Jahre	Nein	Nein	Ja	Diss
	(2) Künstlerische/r Professor/in	3 Jahre	Nein	Nein	Ja	Master
OST	(1) Professor:in	7-12(*)	Nein	Nein	Ja	Master/Diss(*)
HES-SO	(1) Professeur-e HES ordinaire	5 Jahre	Ja(*)	Nein	Ja	Diss(*)
	(2) Professeur-e HES associé-e	5 Jahre	Nein	Nein	Ja	Master(*)
	(3) Professeur-e HES assistant-e	5 Jahre	Nein	Nein	Ja	Master
	(4) Professeur-e invité-e	-	Nein	Nein	Ja	-
SUPSI	(1) Professore ordinario	Nein	Ja	Nein	Ja	Diss(*)
	(2) Professore associato	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(3) Professore aggiunto	10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Master
	(4) Professore SUM	10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Master
ZHAW	(1) Assistenzprofessor:in LK 20-22	Berufserfahrung(*)	Nein	Nein	Nein	Master(*)
	(2) Gastprofessor:in	Berufserfahrung(*)	Nein	Nein	Nein	Master(*)
	(3) Förderungs- und Stiftungsprofessor:in	5 Jahre(*)	Nein	Nein	Ja	Diss(*)
	(4) Brückenprofessor:in	5 Jahre(*)	Nein	Nein	Ja	Diss(*)
	(5) Professor:in LK 23-24	5 Jahre(*)	Nein	Nein	Ja	Diss(*)
ZHdK	(1) Assistenzprofessor/in LK 20-22	3->5 Jahre	Nein	3->5 Jahre	Ja	Master
	(2) Künstlerische/r Professor/in LK 22-23	>5 Jahre	Nein	Nein	Nein	Master
	(3) Künstlerische/r Professor/in LK 24-25	>10 Jahre	Nein	Ja	Ja	Diss
	(4) Professor/in Design LK 22-23	>5 Jahre	Nein	Nein	Nein	Master
	(5) Professor/in Design LK 24-25	>10 Jahre	Nein	Ja	Ja	Diss
	(6) Professor/in LK 23	>5 Jahre	Nein	Ja	Nein	Diss
	(7) Professor/in LK 24-25	>10 Jahre	Nein	Ja	Ja	Diss
(*): die Anforderung kann mit anderen Leistungen/Kompetenzen kompensiert werden						

Tabelle 11 Profile von Professor:innen FH

Von den FH unterteilen die ZHAW, die ZHdK sowie die BFH ihre Funktionsstufen zusätzlich in einzelne Lohnklassen, deren Anforderungsprofile sich voneinander unterscheiden. So werden beispielsweise an der ZHdK von Dozent:innen der LK 20 bis zu drei Jahre Berufs- und Lehrerschaft, von Dozent:innen der LK 21 bis zu fünf Jahre Berufs- und Lehrerschaft und von Dozent:innen der LK 22 bis 24 mehr als fünf Jahre Berufs- und Lehrerschaft gefordert. Selbiges gilt für Forscher:innen, wobei bei diesen anstelle von Lehr- auch Forschungserfahrung gezählt wird. Dozierende der LK 20 bis 22 an der ZHAW benötigen einen Masterabschluss, wobei von Dozierenden der LK 23 bis 24 ausserdem Zusatzqualifikationen verlangt werden.

Bezüglich der geforderten Berufserfahrung spezifizieren einige FH, dass diese ausserhalb der eigenen Institution gesammelt werden muss. Dies betrifft etwa alle Referenzfunktionen der OST, die maître d'enseignement HES der HES-SO, die Dozierenden im Gesamtauftrag sowie Leiter:innen 1 und 2 Leitungskategorie B – Dozierende sowie alle Professor:innen der FHNW. Die HSLU stellt indes unterschiedliche Anforderungen an die Länge der Berufserfahrung in Abhängigkeit davon, ob diese ausserhalb der eigenen HS oder innerhalb der eigenen HS gesammelt wurde. In letzterem Fall muss ein zusätzliches Jahr Berufserfahrung im Fachgebiet ausserhalb der HS gesammelt werden. Für Professor:innen sowie Künstlerische Professor:innen ist Berufserfahrung ausserhalb der HS hingegen obligatorisch. Für Lehrbeauftragte gilt teils, dass diese gleichzeitig zu ihrer Anstellung an der jeweiligen FH einer anderen beruflichen Tätigkeit nachgehen müssen (HES-SO chargé-e de cours HES, SUPSI Docente Professionista).

Auch die FHNW stellt teils unterschiedliche Anforderungen an die Berufserfahrung für dieselben Funktionsstufen, dies jedoch in Abhängigkeit vom Abschluss der jeweiligen Person. Angehende Dozierende FH-Lehrauftrag mit Bachelorabschluss benötigen acht Jahre Berufserfahrung, solche mit Masterabschluss sechs. Angehende Dozierende FH-Gesamtauftrag benötigen ein Doktorat oder mehrjährige Erfahrung im Berufsfeld. Bei Dozierenden FH-Lehrauftragsassistenten wird ein Doktorat, ein Masterabschluss mit vier Jahren Berufserfahrung oder ein Bachelorabschluss mit sechs Jahren Berufserfahrung benötigt. Von Leiter:innen 1 und 2 Leitungskategorie B – Dozierende werden wiederum ein Doktorat oder ein Hochschulabschluss mit mehrjähriger Erfahrung verlangt. Auch die OST verlangt unterschiedlich lange Berufserfahrung, je nach Hochschulabschluss. Lehrbeauftragte mit Masterabschluss benötigen drei, solche mit Bachelorabschluss fünf Jahre Berufserfahrung. Dozent:innen 1 benötigen drei Jahre Berufserfahrung mit einem Doktorat, fünf mit einem Masterabschluss und zehn mit einem Bachelorabschluss. Dozent:innen 2 mit einem Doktorat werden ab fünf Jahren Berufserfahrung zugelassen, solche mit einem Masterabschluss ab zehn Jahren. Für Professor:innen der OST sind sieben Jahre funktionsrelevante Berufserfahrung Pflicht, wobei sich die erforderliche Anzahl Jahre Berufserfahrung auf zwölf erhöht, wenn nur ein Masterabschluss vorhanden ist.

Viele FH zeigen bezüglich diverser Anforderungen an Praxis- und Forschungskompetenz eine gewisse Flexibilität und bieten die Möglichkeit, dass diese durch anderweitige Leistungen oder Kompetenzen kompensiert werden können. So werden etwa anstelle der geforderten Hochschulabschlüsse auch als gleichwertig anerkannte Abschlüsse berücksichtigt (ZHAW, HES-SO) oder Dokorate lassen sich mit äquivalenten Leistungen ersetzen (z.B. SUPSI professore ordinario, ZHAW Professor:innen, HES-SO Professeur-e HES ordinaire, BFH Professor:innen). Für Dozierende der HSLU mit Profil Forschung und Dienstleistung sowie Dozierende erweitertes Profil mit Anteil Forschung über 20 Prozent gilt, dass diese eine Promotion benötigen oder aber mindestens drei Jahre Forschungserfahrung mit einem Leistungsausweis in den Bereichen Forschungspraxis, Akquise und Transferaktivitäten mitbringen müssen. Für Anwärter:innen auf eine Professur an der BFH gilt, dass diese die formulierten Anforderungen bezüglich Forschungskompetenz nicht erfüllen müssen, sofern sie Nachweise für künstlerische oder gestalterische Exzellenz erbringen können.

Teils werden für Professor:innen-Stellen auch Kandidat:innen mit Masterabschluss zugelassen, jedoch wird explizit festgehalten, dass eine Dissertation erwünscht sei (BFH Professor:innen, SUPSI Professore associato).

Auch in Bezug auf die Anforderungen zu Berufserfahrung in Kombination mit Lehr- oder Forschungserfahrung gibt es Unterschiede zwischen den FH, ob eine allfällige Kompensation möglich ist. So gilt etwa für Docente und Docente ricercatore (SUPSI), dass diese Berufserfahrung und/oder Lehrerschaft aufweisen müssen, bei der ZHdK lautet die Formulierung hingegen, dass Berufserfahrung und Lehrerschaft vorgewiesen werden muss. Ähnliches gilt für die Forderung nach Berufserfahrung und/oder Forschungserfahrung für Ricercatore (SUPSI) und die Forderung nach Berufserfahrung und Forschungserfahrung bei der ZHdK.

Vorgaben zu Forschungskompetenz werden in den Referenzfunktionen eher selten quantitativ formuliert. Ausnahmen sind etwa jene an Professor:innen der LK 23 der ZHdK, welche mehr als fünf Jahre einschlägige Lehr- und Forschungserfahrung auf Hochschulebene aufweisen müssen oder jene an die Professor:innen der LK 25 der ZHdK, welche mehr als zehn Jahre internationale Forschungserfahrung auf Hochschulebene erworben haben müssen. Andere FH konkretisieren wiederum die gemachten quantitativen Vorgaben, indem sie etwa ausführen, dass die Forschungserfahrung der Ricercatore qualifiziert und anerkannt sein soll, und bei den Ricercatore senior zusätzlich, dass diese an einer UH, einer FH oder einem privaten Forschungszentrum im In- oder Ausland erbracht werden müssen (SUPSI). Die BFH wiederum sagt aus, dass ihre Professor:innen eine relevante Anzahl Fachpublikationen wie Konferenzartikel, Buchbeiträge, Monografien oder Tagungsbeiträge vorweisen müssen.

Nebst den quantitativen Vorgaben zu Forschungs- und Praxiskompetenz und -erfahrung werden in den Referenzfunktionen der FH diverse qualitativ formulierte Anforderungen genannt. Eine Auswahl findet sich nachfolgend:

Qualitative Anforderungen an berufliche und Praxiskompetenzen:

- berufliche Expertise (HES-SO Lehrbeauftragte)
- berufliche Stellung ODER wissenschaftliche, künstlerische Anerkennung, die ihn/sie zu Führungsaufgaben innerhalb seiner/ihrer Hochschule befähigt (HES-SO Professeur HES ordinaire)
- erfolgreiche unternehmerische Leistungen oder hohe künstlerische oder gestalterische Leistung (FHNW Dozierende Gesamtauftrag und Leiter:innen 1/2 Leitungskategorie B – Dozierende)
- renommierte künstlerische Praxis in Musik (FHNW Professor:in Profil Lehre und künstlerische Praxis Musik)
- ständige Beziehung zum beruflichen Bezugsfeld erwartet (Docente ricercatore senior)
- Erfahrung an einer Musikhochschule sowie bedeutende und international anerkannte künstlerische Tätigkeit auf internationalem Niveau (SUPSI Professore SUM)
- erzeugt wichtige Nebeneffekte in den Berufsgemeinschaften; Verfügt über wertvolle Berufserfahrung im akademischen und beruflichen Kontext; ist in wissenschaftlichen und/oder berufsständischen Gesellschaften in seinem Fachgebiet aktiv und hat durch seine/ihre Arbeit einen bedeutenden Einfluss auf diese (Professore ordinario:)
- in enger Verbindung und direkter Interaktion mit dem beruflichen Bezugsfeld; erhebliche Anerkennung im beruflichen Bezugsfeld; übt Tätigkeiten in enger Verbindung und in direkter Interaktion mit dem Berufsfeld aus; verfügt über solide Erfahrung und genießt eine qualifizierte Anerkennung seiner Fähigkeiten innerhalb der professionellen Referenzgemeinschaft (SUPSI Professore aggiunto)
- Ausgezeichnete respektive höchste internationale Vernetzung und Reputation im Lehr- und Forschungsgebiet (ZHdK Künstlerische:r Professor:in, Professor:in Design, Professor:in auf LK 24 und 25)

Qualitative Anforderungen an Forschungskompetenzen:

- konkreter Leistungsausweis in der Forschung; Forschungsmethoden und -management (HSLU Dozierende Profil Forschung und Dienstleistung, Dozierende erweitertes Profil)
- verfügt über nachgewiesene Kompetenzen in der Leitung von Forschungsprojekten; geniesst wissenschaftliche, künstlerische Anerkennung (HES-SO Professeur-e HES ordinaire)
- nachgewiesene Kompetenzen in den Bereichen Forschung und Entwicklung (HES-SO Professeur-e HES associé-e, Professeur-e HES)
- verfügt über wertvolle Berufserfahrung im akademischen und beruflichen Kontext; hat eine anerkannte Stellung in der internationalen Forschung und Entwicklung; war an nationalen und internationalen Forschungskonsortien beteiligt; war an der Organisation von wissenschaftlichen Veranstaltungen auf internationaler Ebene beteiligt; hat Auszeichnungen für seine/ihre wissenschaftliche Tätigkeit erhalten; hat regelmässig Forschungs- und Entwicklungsprojekte und -aufträge akquiriert; hat eine wissenschaftliche Produktion von hoher Qualität und bedeutende, in der akademischen Gemeinschaft anerkannte Publikationen veröffentlicht; hat einen bedeutenden Einfluss auf die wissenschaftlichen und/oder beruflichen Gemeinschaften (SUPSI Professore ordinario, Professore associato:)
- namhafte Ergebnisse in Forschung und Entwicklung oder anerkannte wissenschaftliche Publikationen (FHNW Dozierende Gesamtauftrag und Leiter:innen 1/2 Leitungskategorie B – Dozierende)
- Forschungsmethoden und -management, Renommée in der Wissenschaftscommunity (HSLU Professor:in)
- Vernetzung in Wissenschaft (OST Professor:in)
- Verantwortung und erfolgreicher Abschluss von im jeweiligen Fachgebiet bedeutsamen drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten (BFH Professor:in)
- wissenschaftliche Publikationen oder nationale Medienauftritte im Sinne von Expertisen; qualifizierte und erfolgreiche Projektleitung von Forschungsprojekten; ausgewiesene Akquisitionserfolge (FHGR Professor:in)
- Forschungstätigkeit mit verbindlichem internen oder externen Wissensaustausch; finanzielle und personelle Führungsverantwortung für kleine bis grosse Forschungsprojekte (ZHdK Forscher:innen LK 20, Forscher:innen LK 21-24)
- Exzellenz im entsprechenden Fachgebiet in der Lehre oder Weiterbildung sowie in der Forschung mit einem Nachweis mittels Publikationstätigkeit (ZHAW Professor:in).

4.3.1.3 Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung

Personaldokumente zu Rekrutierung waren nur in Teilen und nicht von allen FH verfügbar. Sofern vorhanden, unterschieden sich diese im Umfang, Aufbau und Inhalt stark. Teilweise sind sie in Form eines kurzen Abschnitts in ein anderes Personalreglement integriert, wie bei der BFH, der FHGR oder der SUPSI. Eine Vergleichbarkeit war damit nicht gegeben. Eine Ausnahme bildet das Reglement zur Verleihung des Professor:innen-Titels, das als Dokument von einer Mehrheit der FH zur Verfügung stand. Entsprechend wird der Fokus bei der Dokumentenanalyse hierauf gelegt.

Mögliche Profile von Professor:innen (Dokumentenanalyse)

An der FHNW werden vier Profile des Titels «Professor:in» unterschieden. Professorin in a) Lehre und anwendungsorientierter Forschung sowie b) Lehre und Praxistätigkeit. Für die Musikhochschule wird zudem ein:e Professor:in für Lehre und künstlerische Praxis Musik definiert. Gastprofessor:innen stellen einen vierten Typ innerhalb der Professor:innen dar. Auch an der HES-SO

sowie der SUPSI werden vier Profile von Professor:innen unterschieden: die ordentliche, die assoziierte, die Assistenz- sowie die Gastprofessur. Die FHGR unterscheidet drei Profile von Professor:innen: die Praxis-, Forschungs- und Lehrprofessuren (u.a. Mathematik, Sprachen), wobei letztere mit max. 5 Prozent die Ausnahme bilden. An der HSLU und der ZhDK werden die beiden Profile «Professor:in» und «Künstlerische:r Professor:in» geführt, wobei an der ZhDK letztere noch um eine Professor:in in Design ergänzt wird. An der ZHAW werden die Profile «Assistenzprofessor:in», «Gastprofessor:in», «Förderungs- und Stiftungsprofessor:in», «Brückenprofessor:in» sowie «Professor:in» unterschieden. An der ZHAW und ZHdK unterscheiden sich je nach Lohnklasse die Anforderungen an die jeweiligen Profile. Tabelle 12 zeigt eine Übersicht über die verschiedenen Professor:innen-Profile an den jeweiligen Hochschulen.

Profile von Professor:innen nach FH				
HES-SO	SUPSI	HSLU	BFH	FHNW
Professeur-e HES ordinaire	Professore ordinario	Professor:in	Professor:in	Professor:in in Lehre und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung Profil 'Lehre und Forschung in FHNW'
Professeur-e HES associée	Professore associato	Künstlerische:r Professor:in		Professor:in in Lehre und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung Profil 'mit Praxistätigkeit'
Professeur-e HES assistant-e	Professore aggiunto			Professor:in Lehre und Praxis MHS Profil 'Lehre und künstlerische Praxis Musik'
Professeur-e invité-e	Professore SUM ²⁵			Gastprofessor Profil 'Gast'
FHGR	OST	ZHdK	ZHAW	
Professor:in Praxis-, Forschungs- & Lehrprofessor:innen	Professor:in mit Schwerpunkt wissenschaftlicher Leistungsausweis	Assistenzprofessor:in	Assistenzprofessor:in	
	Professor:in mit Schwerpunkt praktischer Leistungsausweis	Künstlerische:r Professor:in	Gastprofessor:in	
		Professor:in Design	Förderungs- und Stiftungsprofessor:in	
		Professor:in	Brückenprofessor:in	
			Professor:in	

Tabelle 12 Profile von Professor:innen nach FH

Voraussetzungen für die Verleihung des Professor:innen-Titels

Mit Bezug zur Praxiskompetenz werden an der FHNW für die Verleihung des Professor:innen-Titels fundierte Praxiserfahrung im Berufsfeld oder renommierte künstlerische Praxis in Musik ausserhalb der Hochschule gefordert. Neu müssen dies bei 75 Prozent der Professor:innen mindestens fünf Jahre Berufserfahrung ausserhalb der Hochschule sein. Von der HSLU werden

²⁵ Scuola universitaria di Musica

mehrfährige Berufserfahrung, davon mindestens drei Jahre ausserhalb der Hochschule, sowie erfolgreiche unternehmerische oder hohe künstlerische bzw. gestalterische Leistungen gefordert. An der FHGR muss von den fünf Jahren Praxiserfahrung mindestens ein Jahr ausserhalb der Hochschule nachgewiesen werden. Auch Praxiserfahrungen, die in Tätigkeiten innerhalb der Hochschule gemacht wurden, sind anrechenbar. Bei der ZHAW sowie der ZHdK sind Anforderungen und Aufgaben von Professor:innen unter §§12 und 13FaHG§§ geregelt. Mit Bezug zur Praxiskompetenz sind dies bei der ZHAW mehrjährige Berufserfahrung, davon mindestens fünf Jahre einschlägige Praxis oder gleichwertige Tätigkeit. Mithilfe des Kompetenzmodells werden Praxiserfahrungen zudem qualitativ definiert. Dasselbe gilt für die ZHdK.

Die Mindestanforderungen bezüglich einschlägiger Praxiserfahrung von fünf Jahren gelten an der ZHAW für «reguläre» Professor:innen. Dieselben Anforderungen werden auch an Förderungs-, Stiftungs- sowie Brückenprofessor:innen gestellt, sofern diese Funktionen nicht mit Assistenzprofessor:innen besetzt werden, in welchem Fall die Kriterien bei Stellenantritt nicht erfüllt werden müssen. Da es an der ZHAW nur Assistenzprofessor:innen mit Tenure Track gibt, müssen die Kriterien beim Übergang zur:m «regulären» Professor:in (Ernennung durch den FHR) dann aber erfüllt werden. Gastprofessuren, welche sowohl mit Professor:innen als auch mit Assistenzprofessor:innen besetzt werden können, müssen die Anforderungen in beiden Fällen nicht erfüllen.

Mit Bezug zu Forschungskompetenzen fordert die FHNW im Kontext der Verleihung eines Professor:innen-Titels einen Leistungsausweis in angewandter Forschung und Entwicklung, der jedoch nicht weiter spezifiziert ist, sowie den Nachweis im Führen eines fachlichen Schwerpunkts. An der HSLU sind namhafte Ergebnisse in Forschung und Entwicklung, anerkannte wissenschaftliche Publikationen sowie Methodenkompetenz in der Forschung nachzuweisen. Die FHGR fordert von angehenden Professor:innen mit Schwerpunkt wissenschaftlicher Leistungsausweis einen «exzellenten wissenschaftlichen Leistungsausweis» und dass diese in der Regel über «substanzielle Publikationen, darunter mindestens drei Publikationen von anerkanntem wissenschaftlichem Gehalt, substanzielle alternative wissenschaftliche Leistungsausweise oder eine Mischung aus beiden» verfügen.

An der ZHAW werden auch für Forschungskompetenzen qualitätsorientierte Definitionen herangezogen, da quantitative Kennzahlen rein juristisch nicht alles vorschreiben können und die Grössenverhältnisse, was Forschungsvolumina betrifft, an den Departementen sehr unterschiedlich sind. Quantitative Vorgaben wie z.B. die Anzahl Publikationen werden – wenn überhaupt – eher auf Ebene Departemente vorgegeben.

Sonstige Voraussetzungen betreffen u.a. den höchsten Qualifikationsabschluss. Eine abgeschlossene Hochschulausbildung oder ein gleichwertiger Abschluss über Berufserfahrung wird in der Regel bei allen FH vorausgesetzt. In Ausnahmefällen kann an einigen FH hiervon abgesehen werden, wenn die fachliche Eignung auf andere Weise nachgewiesen wird.

Eine Promotion wird an einigen FH als wünschenswert angesehen und wird meist erwartet, ist jedoch keine Voraussetzung für die Verleihung des Professor:innen-Titels (FHNW, HSLU, FHGR, HSLU, ZHAW, ZHdK). Andere FH wiederum setzen grundsätzlich eine Promotion voraus, machen jedoch Ausnahmen, sofern als gleichwertig eingestufte Errungenschaften vorliegen (SUPSI, HES-SO). An der OST hängt es vom jeweiligen Profil ab, ob eine Promotion eine Voraussetzung für den Titelerwerb darstellt oder nicht.

Im Kontext der Verleihung des Professor:innen-Titels wird bei den FH zudem eine hochschuldidaktische Qualifikation gefordert, die bereits mitzubringen oder innerhalb eines definierten Zeitraums nachzuholen ist.

Zudem kann – wie z.B. an der FHNW – der Beschäftigungsgrad Einfluss auf die Verleihung des Professor:innen-Titels haben. Bei einer Forschungsprofessur ist dies ein Beschäftigungsgrad von

mindestens 50 Prozent, bei einer Praxisprofessur von mindestens 40 Prozent und bei einer Professur in der Musik mindestens 30 Prozent. Bei Gastprofessuren gibt es keine Vorgaben.

Wird der Professor:innen-Titel erst im Laufe einer Anstellung als Dozent:in verliehen, ist an der HSLU eine hauptamtliche, unbefristete Anstellung von zwei Jahren erforderlich sowie die Tätigkeit in mehreren Leistungsbereichen. Auch an der FHGR ist ein Antrag auf Verleihung des Professor:innen-Titels erst nach einer Anstellung von zwei Jahren möglich und muss vom Hochschulrat bestätigt werden. Vorzuweisen sind in der Regel auch Evaluationen, in denen die Qualität der Lehrleistungen dokumentiert ist.

Einen Spezialfall stellt die FHGR dar. Es werden grundsätzlich²⁶ nur Dozierenden-Stellen ausgeschrieben, jedoch wird in der Ausschreibung darauf hingewiesen, dass die Möglichkeit besteht, einen Professor:innen-Titel zu erwerben. Ein Antrag auf Verleihung des Professor:innen-Titels ist zwei Jahre nach der Anstellung möglich und muss vom Hochschulrat bestätigt werden. Der Professor:innen-Titel ist – so der HR-Leiter der FHGR – «pour la galerie». Die Verleihung hat keine Auswirkungen auf die Tätigkeit oder das Job-Profil. Dieses muss bereits vorher je nach Schwerpunkt und Art der Professur definiert sein. Zudem ist der Titel nicht gehaltswirksam. Eine Promotion ist keine Voraussetzung für die Verleihung des Professor:innen-Titels.

Herausforderungen bei der Rekrutierung (Interviews)

Als zentrale Herausforderung im Kontext der Rekrutierungspraxis werden von allen FH ausser der ZHdK die knappen Arbeitsmärkte resp. der Fachkräftemangel angeführt. Das doppelte Kompetenzprofil verschärft die Anforderungen, da es schwierig ist, mehrfachkompetente Bewerber:innen auf einem ohnehin angespannten Arbeitsmarkt zu finden. Dies macht den Rekrutierungsprozess äusserst komplex. Präzisiert wird dies dahingehend, dass es insbesondere schwierig ist, erfolgreiche Forscher:innen zu rekrutieren, da hier häufig der erforderliche Praxisnachweis fehlt. Eine FH weist zudem darauf hin, dass die Rekrutierung von Doktorand:innen eine Herausforderung darstellt, da der Zugang für die erforderliche Kooperation mit UH ein langwieriger Prozess ist.

Der Arbeitsmarkt wird insbesondere in der Informatik, in der Wirtschaft, im (Bau-)Ingenieur- und Gesundheitswesen, aber auch bei Lehrkräften als äusserst schwierig bezeichnet. Verantwortlich hierfür werden u.a. die Marktlöhne mit dem geringen Spielraum einer öffentlich-rechtlichen Institution und in diesem Zusammenhang der Wettbewerb mit der Privatwirtschaft und den Forderungen eines Arbeitnehmermarktes gemacht. Auch das Zurückgewinnen von ehemaligen Mitarbeitenden aus der Praxis wird vor diesem Hintergrund als Herausforderung beschrieben. Neben der fehlenden Attraktivität einer FH in Bezug auf das Gehalt wird von einer FH auch auf die Arbeitsbedingungen hingewiesen, die mit einem Familienleben nicht immer vereinbar sind.

Als spezifische Herausforderung schildern zwei FH die Rekrutierung von Nachwuchstalenten, sogenannten «First Movers», die z.B. in der IT gebraucht werden, um bei Trends in der Aus- und Weiterbildung vorne mit dabei zu sein. Diese Personen (meist im Alter von 30 bis 35 Jahren) bringen entweder die Praxis- oder die Forschungserfahrung *noch* nicht mit. Veranschaulicht wird dies von einer FH am Beispiel der Entwicklung eines neuen, innovativen Studiengangs in der IT. Hierfür entsprechendes Personal mit den Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils zu finden, sei äusserst schwierig, da die Praxiserfahrungen fehlen oder es noch keinen entsprechenden MSc-Abschluss auf diesem Fachgebiet gibt. Als herausfordernd wird von einer FH zudem wahrgenommen, dass potenzielle Kandidat:innen, die stark in der Praxis verankert sind, kleine Pensen sowie fluide Anstellungsformate bevorzugen, während eine andere FH erwähnt, dass Vorgesetzte, die die Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils selbst nicht erfüllen, es ggf. bei der Rekrutierung nicht so streng nehmen, was zu Fehlbesetzungen führen kann.

²⁶ Ausnahmen können gemacht werden bei Departmentsleitungen, bei einer Forschungsprofessur zum Aufbau eines neuen Kompetenzfeldes oder wenn ein Professor:innen-Titel von einer anderen Hochschule mitgebracht wird.

Handlungsspielräume mit Bezug zum doppelten Kompetenzprofil

Angesichts dieser Herausforderungen stellt sich die Frage, welche Handlungsspielräume genutzt werden, um gleichwohl qualifiziertes Personal zu gewinnen.

Alle FH geben an, dass die vorgegebenen Anforderungen bei der Rekrutierung von den Departementen resp. Hochschulen beachtet werden und diese in der Regel den Vorgaben auf Ebene Corporate entsprechen. Eine FH betont, dass sie eine Neuausschreibung einer Anstellung mit unzureichendem doppelten Kompetenzprofil vorzieht. In Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt und dem gesuchten Profil werden jedoch Handlungsspielräume mit Bezug zu den Vorgaben genutzt.

Diese Handlungsspielräume ergeben sich u.a. daraus, dass Forschungs- und Praxiskompetenz auf Ebene Corporate in der Regel nur sehr allgemein definiert sind und die Departemente resp. Hochschulen bei der Rekrutierung die erforderlichen Qualifikationen, Berufserfahrungen und Kompetenzen für die jeweilige Stelle anforderungsspezifisch präzisieren können. Entsprechend weisen einige FH darauf hin, dass die Einstellungsvoraussetzungen und -entscheide zudem über die Linienvorgesetzten in den jeweiligen Departementen definiert werden.

Hierbei geht es insbesondere um qualitative Indikatoren und deren Beschreibung sowie deren Gewichtung (z.B. bei Praxiserfahrungen), die je nach Disziplin unterschiedlich gehandhabt werden, in Abhängigkeit vom Bedarf des Departements sowie der Situation auf dem Arbeitsmarkt. Als Beispiele wurden u.a. genannt, dass in diesem Falle eine Anstellung ohne Erreichen der mindestens erforderlichen Praxisjahre möglich sein oder man ggf. auf einen konsekutiven Master-Abschluss oder eine Promotion verzichtet.

Good Practice Rekrutierung (Interviews)

Bei den Good Practice Beispielen setzen mehrere Hochschulen auf Massnahmen zur Stärkung des Employer Brands oder haben solche in Planung. Dies betrifft z.B. die Überarbeitung der Website, auf der sich eine FH als Arbeitgeberin darstellt, sowie Stellenausschreibungen. Beispielsweise werden bei Letzteren die Berufserfahrung sowie der Praxisbezug und damit einhergehend die sinnstiftende Arbeit hervorgehoben oder das doppelte Kompetenzprofil sehr deutlich erwähnt. Zudem wurde die Direktansprache von potenziellen Bewerber:innen verstärkt.

An einer FH werden die Absolvent:innen im Rahmen der Diplomverleihung explizit ermutigt, an die FH zurückzukehren, um einen konsekutiven Master oder eine Promotion zu absolvieren.

Ein weiteres Good Practice Beispiel, das die FHNW berichtet hat, ist das Branding-Projekt «Arbeit als Dozent:in an der FHNW» mit dem Ziel, sich als FH attraktiv für UH-Mitarbeitende zu machen. Es beinhaltet ein neues Branding für die Gestaltung der Stelleninserate sowie Netzwerkveranstaltungen mit Interessent:innen aus UH an den unterschiedlichen Hochschulen der FHNW, in denen darüber informiert wird, wie man sich an der FHNW bewerben muss. Auch werden Initiativbewerbungen in dieses Netzwerk aufgenommen, die dann zu Info-Veranstaltungen und Workshops eingeladen werden.

Die FHGR gibt an, dass aufgrund des schwierigen externen Arbeitsmarkts die erforderlichen Berufserfahrungen für interne Mitarbeitende präzisiert wurden und u.a. auch Sabbaticals, Praxisjahre, eine Berufslehre (bis zu einem Drittel) sowie Projektleitungserfahrung in internen Dienstleistungsprojekten anrechenbar sind.

In Kürze: Gemäss Reglementen werden bis zu vier verschiedene Professor:innen-Profile unterschieden. Diese lehnen sich entweder an die universitäre Nomenklatur an, unterscheiden zwischen Praxis- und Forschungsprofessor:in sowie ggf. zwischen Lehr- und Gastprofessor:in oder weisen im künstlerischen Bereich besondere Formen von Professor:innen aus. Voraussetzungen für die Verleihung des Professor:innen-Titels nehmen – wie in den entsprechenden Dokumenten beschrieben – Bezug auf den Ausweis von Praxis- resp. Berufserfahrung, wobei diese quantifiziert mit mindestens drei oder fünf Jahren bzw. unbestimmt als mehrjährig ausgewiesen wird. Es wird

zudem unterschieden, ob diese Erfahrung ausserhalb der Hochschule zu erbringen ist oder ob auch an der FH erworbene Praxiserfahrungen (z.B. in Dienstleistungsprojekten) angerechnet wird. Des Weiteren kann der Ausweis von erfolgreichen unternehmerischen oder künstlerischen Leistungen eingefordert werden. Mit Bezug zur Forschungskompetenz werden u.a. der Nachweis eines fachlichen Schwerpunkts, namhafte Ergebnisse in angewandter Forschung und Entwicklung oder anerkannte wissenschaftliche Publikationen gefordert. Hierbei stehen meist qualitätsorientierte Definitionen im Vordergrund. Eine Promotion ist – in Abhängigkeit vom Profil – keine zwingende Voraussetzung, wird jedoch meist erwartet. In der Regel muss ein Nachweis über hochschuldidaktische Qualifikationen mitgebracht oder nachgeholt werden. Einen Einfluss auf die Verleihung des Professor:innen-Titels kann zudem das Pensum haben. Wird der Titel erst im Laufe der Anstellung verliehen, wird die Mindestdauer einer unbefristeten Anstellung sowie die Lehrqualität mitberücksichtigt.

Im Zentrum der *Herausforderungen* stehen der angespannte Arbeitsmarkt und der damit einhergehende Fachkräftemangel, der durch die ohnehin hohen Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils nochmals verschärft wird. Erfolgreiche Forscher:innen verfügen häufig nicht über ausreichende Praxiserfahrungen und bei potenziellen Kandidat:innen aus der Praxis steht die FH im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft und anderen Sektoren sowie den dort angebotenen Löhnen. Auch die Rekrutierung von Doktorand:innen ist aufgrund der Kooperationserfordernisse mit UH eher schwierig. Weiterhin stellt die Personalgewinnung von meist jungen «First Movers» (z.B. in der IT) für die Entwicklung innovativer Studiengänge eine Herausforderung dar, da diese noch nicht über einen einschlägigen Abschluss oder ein doppeltes Kompetenzprofil verfügen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden *Handlungsspielräume* genutzt, die sich aus der Möglichkeit ergeben, die meist nur sehr allgemein definierten Praxis- und Forschungskompetenzen anforderungsspezifisch je nach Arbeitsmarktlage und ausgeschriebenem Profil qualitativ zu präzisieren und ggf. quantitativ anzupassen (z.B. Anzahl Praxisjahre) sowie ggf. auf einen MSc-Abschluss oder auf eine Promotion zu verzichten.

Good Practice Beispiele sind die Stärkung des Employer Brands mit entsprechender Gestaltung von FH-Websites und Stellenausschreibungen (u.a. mit Verweis auf sinnstiftende Arbeit und Praxisbezug), Informations- und Netzwerkveranstaltungen für UH-Absolvent:innen zu Voraussetzungen für eine Bewerbung an einer FH, Nutzung von Diplomfeiern, um Absolvent:innen zur Rückkehr an die FH zu bewegen sowie die Anrechenbarkeit unterschiedlichster Praxisformate auch innerhalb einer FH-Tätigkeit sowie eines Teils der Berufslehre im Rahmen der Nachwuchsförderung.

Personaleinsatz

Mit Bezug zur Relevanz des doppelten Kompetenzprofils für den Personaleinsatz wird von allen FH auf die Referenzprofile oder ein entsprechendes Äquivalent (z.B. eine Funktionsmatrix) verwiesen. Je nach Personalkategorie müssen mit Bezug zum Referenzprofil unterschiedlich Elemente des doppelten Kompetenzprofils erfüllt sein, wobei diese hinsichtlich quantifizierbarer und qualitativer Merkmale von Praxis- und Forschungskompetenz unterschiedlich präzise definiert sind.

Auf die Frage, welche Relevanz das doppelte Kompetenzprofil für den Personaleinsatz hat, werden häufig die SBFI-Kriterien mit der «50-20-20 Prozent-Regelung für Leistungen in Lehre und Forschung» für den Personaleinsatz²⁷ und die damit verbundene finanzielle Förderung von FH für in der Forschung und Lehre tätiges Personal. Sie werden vom Gros der FH für die Steuerung des Personaleinsatzes als zentral angesehen. Es wird darauf verwiesen, dass hier indirekt das doppelte Kompetenzprofil zum Tragen komme.

²⁷ SBFI-Kriterien (Def.): In die Berechnung einbezogen werden nur Personen (Vollzeitäquivalente, SHIS-Personalkategorien 51–54), die mindestens zu 50 Stellenprozente angestellt sind, wobei der Anteil Lehre und der Anteil Forschung mindestens je 20 Stellenprozente betragen müssen.

Einfluss des doppelten Kompetenzprofils auf die Höhe des Lohns: Über die Einreihung in Funktionsstufen resp. Personalkategorien und den damit verbundenen Einsatz in einem oder mehreren Leistungsbereichen kann sich – je nach Gehaltsmodell – eine mehr oder weniger starke Verknüpfung der LohnEinstufung mit dem doppelten Kompetenzprofil ergeben. Diese Verknüpfung ist an den FH unterschiedlich ausgeprägt. Alle FH weisen jedoch darauf hin, dass das doppelte Kompetenzprofil nur ein Merkmal unter anderen für die Bestimmung des Lohns sei. Weitere Merkmale sind u.a.

- die tatsächlich nutzbaren Fähigkeiten und nicht nur die Praxiserfahrung,
- die Position und die Aufgaben,
- die erfolgreiche Akquise von externen Forschungsmitteln,
- der State of the Art (in der Kunst),
- Umfang der Berufserfahrung
- Dienstjahre.

Bei der OST wird im Zuge des Fusionsprozesses der FH das Lohnmodell des Kantons übernommen, was mit Personalentwicklung oder Änderungskündigungen (Neueinreihung und Lohnanpassung) einhergehen kann, nachdem die Besitzstandswahrung des Kantons von drei Jahren ausgelaufen ist. Ansonsten antwortet die Mehrheit der anderen FH auf die Frage, ob das Nicht-Erfüllen des doppelten Kompetenzprofils mit einer Abstufung verbunden ist, dass dies zwar gelegentlich diskutiert wird, jedoch eher nicht oder nur in Ausnahmefällen praktiziert wird.

Zentrale Herausforderungen Personaleinsatz: Im Kontext des Personaleinsatzes werden wenige Herausforderungen genannt, und diese lediglich von einzelnen FH. Hierzu gehören u.a. die

- fehlende Kenntnis von Minimalanforderungen pro Funktionsgruppe auf Ebene Corporate vor dem Hintergrund, dass Kompetenzen für bestimmte Rollen/Funktionen dezentral festgelegt werden.
- Befürchtung, dass zu viele Ausnahmen gemacht werden könnten, was in der Folge zu Unstimmigkeiten zwischen den Departementen führen kann.
- Harmonisierung im Bereich Lohn auf kantonaler Ebene über die PVF²⁸, die aufgrund zu vieler verschiedener Berufsgruppen nicht immer ideal ist. Von Vorteil wäre hier ein Bandbreitenmodell.
- mit der Überführung in das neue Lohnmodell des Kantons verbundenen Änderungskündigungen.

Good Practice

Mit Bezug zum Personaleinsatz wurden keine Good Practice Beispiele beschrieben.

In Kürze: Für den Personaleinsatz wird von allen FH auf die Referenzprofile oder ein entsprechendes Äquivalent verwiesen. Je nach Personalkategorie müssen mit Bezug zum Referenzprofil unterschiedlich Elemente des doppelten Kompetenzprofils erfüllt sein, wobei diese hinsichtlich quantitativer und qualitativer Merkmale von Praxis- und Forschungskompetenz unterschiedlich präzise definiert sind (siehe Kapitel 4.3.1.3 Vergleich Referenzfunktionen FH).

Als sehr relevant wird die Erfüllung der SBFI-Kriterien für Leistungen in Lehre und Forschung für die Steuerung des Personaleinsatzes²⁹ hervorgehoben und die damit verbundenen Fördergelder

²⁸ Personalverordnung der Zürcher Fachhochschulen

²⁹ SBFI-Kriterien (Def.): In die Berechnung einbezogen werden nur Personen (Vollzeitäquivalente, SHIS-Personalkategorien 51–54), die zu mindestens 50 Stellenprozenten angestellt sind, wobei der Anteil Lehre und der Anteil Forschung mindestens je 20 Stellenprozente betragen müssen.

für FH bei in Forschung und Lehre tätigem Personal für die FH. Erwähnt wird in diesem Kontext, dass hier indirekt das doppelte Kompetenzprofil zum Tragen komme.

Über die Einreihung in Funktionsstufen resp. Personalkategorien und dem damit verbundenen Einsatz in einem oder mehreren Leistungsbereichen kann sich – je nach Gehaltsmodell – eine mehr oder weniger starke Verknüpfung des doppelten Kompetenzprofils mit dem Lohn ergeben. Diese Verknüpfung ist an den FH unterschiedlich ausgeprägt. Darüber hinaus sind weitere Merkmale für die Lohnbestimmung relevant wie z.B. tatsächlich nutzbare Fähigkeiten oder die erfolgreiche Akquise von Drittmitteln.

Als Herausforderungen werden die fehlende Kenntnis der auf Ebene Corporate festgelegten Minimalanforderungen pro Funktionsgruppe, zu viele Ausnahmen sowie die Harmonisierung im Bereich Lohn auf kantonaler Ebene genannt, die die grosse Varianz an Berufsgruppen nicht adäquat abbilden kann.

Good Practice Beispiele wurden keine genannt.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung

Nennung des doppelten Kompetenzprofils (Dokumentenanalyse und Interviews): In Dokumenten der Personalentwicklung und Laufbahnförderung wurde das doppelte Kompetenzprofil nur bei der OST, der BFH und der HES-SO explizit genannt. Reglemente der Personalentwicklung wurden auch dahingehend analysiert, welche Massnahmen zur Kompetenzentwicklung in der Forschung und in der Praxis vorgeschlagen werden. Aufgeführt wird eine ganze Breite an Massnahmen³⁰ wie Sabbaticals, Weiterbildungen, Job Enlargement etc., meist jedoch ohne konkreten Bezug zu Praxis- oder Forschungskompetenzen. Dies konnte in den Interviews präzisiert werden.

Zur Förderung von Praxiskompetenz werden von den FH u.a. folgende Massnahmen angeboten:

- Sabbaticals
- Praxisjahre, Berufspraktika
- Projektleitungen in Dienstleistungs- resp. Beratungsmandaten
- Nebenamtliche Tätigkeiten
- Job-Enlargement und -Enrichment
- Senior Consultant-Ansätze

Eine FH vermerkt kritisch, dass es zu wenig Personalentwicklungsmassnahmen gibt, die auf die Förderung der Praxiskompetenzen zielen resp. die (wenigen) Angebote zu wenig genutzt werden.

Zur Stärkung von Forschungskompetenzen werden u.a. folgende Massnahmen angeboten:

- Förderung der internen Mobilität zur Entwicklung im wissenschaftlichen Bereich
- Promotionsförderung
- Führungskonzept Doktorand:innen
- Unterstützung bei Projektakquise
- Weiterbildung im Projektmanagement

Ergänzend werden Weiterbildungen für hochschuldidaktische Qualifikationen meist im CAS-Format angeboten.

³⁰ In Personalentwicklungsdokumenten sind Massnahmen aus P-11-Programmen in der Regel nicht dokumentiert, da meist auf Ebene der Fachbereiche verankert.

Personalentwicklungsmassnahmen und Good Practice zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils (Interviews): Massnahmen der Personalentwicklung und Laufbahnförderung unterscheiden sich dahingehend, ob diese zentral (z.B. Didaktikausbildungen) oder dezentral angeboten werden, wobei Massnahmen, die im Rahmen der P-11-Programme entwickelt und umgesetzt werden, meist dezentral verankert sind.

Ein besonderes Augenmerk wird auf die Nachwuchsförderung gelegt, und zwar nicht nur im Rahmen der P-11-Programme, sondern auch von FH, die nicht an diesen Programmen beteiligt waren. Dabei werden verstärkt die Mittelbauangestellten adressiert. Als Grund werden die knappen Arbeitsmärkte angegeben, die ein Investment in Personalentwicklungsmassnahmen erfordern, um Mitarbeitende anzuziehen und zu binden. Hierzu gehört bei vielen FH die Förderung eines konsekutiven Master-Studiums oder einer Promotion. Bei Letzterer werden in der Regel ein Teil der dafür aufgewendeten Zeit (z.B. nach der 60-20-20 Regelung³¹) sowie die anfallenden Spesen übernommen.

Mit Bezug zur Laufbahnförderung geben zwei FH an, dass sie bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die sich zu Dozierenden weiterentwickeln möchten, den Erwerb von Praxiserfahrungen auch an der FH (z.B. im Rahmen der Übernahmen von Projektleitungen in Dienstleistungsprojekten) unterstützen. In diesem Kontext beschreibt eine FH, dass präzisiert wurde, was als Berufserfahrungen angerechnet werden kann. Um Laufbahnen auch für interne Mitarbeitende zu ebnet, muss von den fünf Jahren Praxiserfahrung (nur) mindestens ein Jahr eine Tätigkeit ausserhalb der FH ausgewiesen werden, eine Berufslehre kann bis zu einem Drittel angerechnet und Projektleitungserfahrung in Dienstleistungsprojekten an der FH kann ebenso berücksichtigt werden.

Die ZHdK gibt an, dass durch Personen mit vielen kleinen Pensen und parallelen Anstellungen die Praxis in der Regel abgedeckt ist, aber im Bereich der Forschung oft ein entsprechender Ausweis fehlt. Dies wird mit der Förderung von Promotionen angestossen, was jedoch aufgrund des fehlenden Promotionsrechts schwierig ist. Personen, die von UH kommen und über keine Praxiserfahrung verfügen, können im Rahmen von Formaten wie dem Z-Kubator³² gefördert werden (Künstler:innen, Designer:innen und Vermittler:innen der ZHdK an der Schnittstelle zwischen künstlerischer oder gestalterischer Idee und unternehmerischem Denken und Handeln).

An der FHNW wird bereits seit vielen Jahren ein Mentoringprogramm für den Mittelbau³³ durchgeführt. Es unterstützt Angestellte des Mittelbaus mit Mentoringtandems aus Praxis und Wissenschaft sowie einem begleitenden Rahmenprogramm über ein Jahr in ihrer Laufbahnentwicklung und/oder dem Übergang von einer Anstellung an der FHNW in ein anderes Tätigkeitsfeld oder bei der internen Laufbahnentwicklung

Drei FH beschreiben zudem Pilotprojekte auf Ebene Departement, in denen die Mitarbeitenden in zwei Arbeitswelten tätig sind, z.B. 50 Prozent in einem Praxisfeld und 50 Prozent an der FH.

Herausforderungen der Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Das Gros der genannten Herausforderungen der Personalentwicklung und Laufbahnförderung bezieht sich einerseits auf die Nachwuchsförderung, andererseits auf die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Massnahmen. Darüber hinaus wurde noch eine ganze Reihe unterschiedlicher Punkte erwähnt, die im Kontext der Förderung eines doppelten Kompetenzprofils als herausfordernd erlebt werden.

Mit Bezug zur Nachwuchsförderung wird die pauschale Befristung der Anstellungsverträge von wissenschaftlichen Mitarbeitenden von max. fünf Jahren (meist drei plus zwei Jahre) von zwei FH

³¹ Diese Variante der Promotionsförderung beinhaltet einen 80-Prozent-Anstellungsvertrag, wobei 60 Prozent über die der gemäss Tätigkeitsprofil zu erbringende Arbeitsleistung abgedeckt sind, 20 Prozent der Arbeitszeit für eine Promotion von der FH gefördert werden und 20 Prozent nicht finanzierte Eigenleistung vom der/dem Promovierenden erwartet werden.

³² <https://www.zhdk.ch/zkubator>

³³ <https://www.fhnw.ch/plattformen/mefistalo/>

genannt, was gerade in Zeiten des Fachkräftemangels eine Herausforderung sei. Die Befristung erschwere es, gewisse Massnahmen der Personalentwicklung und Laufbahnförderung umzusetzen. Ergänzend werden von einer FH die nicht immer klaren Übergänge zwischen den Personal-kategorien der wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit Bachelor und konsekutiven Master-Abschluss sowie der Übergang zur/zum Dozierenden erwähnt. So können wissenschaftliche Mitarbeitende bereits im erweiterten Leistungsauftrag tätig sein, ohne dass sie als Dozierende eingereiht sind. Bei gleichen Einsatzprofilen und unterschiedlichen Funktionsstufen führt dies zu sozialen Vergleichsprozessen und Unruhe in der Belegschaft. Aufgrund einer beschränkten Anzahl an Dozierenden-Stellen ist diese Herausforderung nur schwer lösbar.

Im Kontext von Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Instrumenten der Personalentwicklung und Laufbahnförderung wurden von FH eine ganze Reihe von Herausforderungen genannt:

- Definition von Jobprofilen und Karrierewegen und deren Überführung in konkrete und strukturierte Massnahmen auf der institutionellen Ebene,
- eine noch zu geringe Bekanntheit der Personalentwicklungsinstrumente,
- die unklare Finanzierung der Instrumente,
- unzureichende Ressourcen auf Seiten des Personals (die Aus- und Weiterbildungspauschalen sind nicht immer ausreichend),
- die rechtzeitige Budgetierung von Massnahmen und die Planung eines allfälligen Personalersatzes,
- den richtigen Zeitpunkt sowie das richtige Praxisterrain zu finden,
- Die Abhängigkeit der FH von der Wirtschaft beim Bereitstellen von Angeboten zur Entwicklung von Praxiskompetenzen. Zudem besteht bei Praxiseinsätzen das Problem der Abwerbung durch die Unternehmen.
- Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass berufliche Weiterbildung insbesondere auf Ebene der Nachwuchspolitik (z.B. Doktoranden) integriert werden kann.
- die fehlende Motivation der Mitarbeitenden als Herausforderung für die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils.
- Die Begrenzung der Laufbahnentwicklung aufgrund eines Mechanismus, der mit aufsteigenden Funktionen und Rollen zunehmend mehr Berufserfahrung verlangt, was im Rahmen einer Anstellung an der FH meist nicht möglich ist und einem weiteren Aufstieg damit Grenzen setzt.
- Die reibungslose Integration neuer Mitarbeitender in die Institution;
- Die Akzeptanz, dass berufliche Weiterbildung mit Bezug zu doppelten Kompetenzprofil in Abhängigkeit vom Departement sehr unterschiedlich zu gestalten ist; insbesondere gibt es Widerstände, wenn in der Personalentwicklung zu viel Gewicht auf die Forschung gelegt wird.
- Aufgrund der kleinen Pensen, die zwar einen hohen Praxisbezug erlauben, ist an einer Hochschule der Kunst eine klassische Hochschullaufbahn kaum möglich und eine interne Laufbahn erschwert.
- Das fehlende Promotionsrecht sowie die Suche nach UH für unterschiedliche Arten eines kooperativen PhD (practice-based und artistic PhD) und die daraus resultierenden unterschiedlichen Kooperationsvereinbarungen;
- Die Personalentwicklung von Dozierenden resp. Professor:innen mit hohem Dienstalter, um das doppelte Kompetenzprofil aufrechtzuerhalten resp. weiterzuentwickeln. Hier wären kreative Angebote zu entwickeln.

- Schliesslich weist eine FH auf ein Pilotprogramm mit zwei Standbeinen (50 Prozent praktische Tätigkeit im Büro und 50 Prozent an der FH) und die damit verbundene Herausforderung hin, diese gleichermassen erfolgreich umzusetzen. Dies erfordere eine starke und belastbare Person mit einem gutem Selbstmanagement. Deshalb sind dies in der Regel Einzelfalllösungen, die nicht als Programm ausgerollt werden können.

In Kürze: Für die Förderung von Praxis- und Forschungskompetenz wird eine breite Palette an Massnahmen angeboten, wobei diese häufig – und dies trifft insbesondere auch auf die Massnahmen der P-11-Programme zu – auf Ebene der Fachbereiche verankert sind. Eine wichtige Ergänzung stellen hochschuldidaktische Weiterbildungen dar.

Ein besonderer Fokus wird auf die Nachwuchsförderung gelegt. Im Fokus stehend dabei Doktorand:innen und Mittelbauangestellte, dies aufgrund der knappen Arbeitsmärkte, was ein verstärktes Investment in die Personalentwicklung der internen Mitarbeitenden erfordert. Hierzu gehören die Förderung eines MSc-Studiums oder einer Promotion, aber auch die Unterstützung beim Erwerb von Praxiserfahrungen an der FH.

Das Gros der genannten Herausforderungen der Personalentwicklung und Laufbahnförderung bezieht sich einerseits auf die Nachwuchsförderung, andererseits auf die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Massnahmen. Mit Bezug zur Nachwuchsförderung sind dies befristete Anstellungsverhältnisse von Mittelbauangestellten, die für eine längerfristig angelegte Personalentwicklung hinderlich sind, sowie soziale Vergleichsprozesse bei gleichen Einsatzprofilen wie Dozierende, aber der Einreihung in tiefere Funktionsstufen. Herausfordernde Rahmenbedingungen sind die unklare Finanzierung, die geringe Bekanntheit der Personalentwicklungsinstrumente, unzureichende Ressourcen auf Seiten des Personals und das Timing von Massnahmen (inkl. Budgetierung, Personalersatz und Einsatzbereich finden). Fehlende Motivation von Mitarbeitenden, ein doppeltes Kompetenzprofil zu entwickeln resp. aufrechtzuerhalten, sowie die Abhängigkeit von der Wirtschaft bei der Förderung von Praxiskompetenzen bei gleichzeitiger Gefahr von Abwerbung sind weitere relevante Punkte. Bei Doppelanstellungen wird die hohe Belastung kritisch angemerkt. An Hochschulen der Kunst kommt erschwerend dazu, dass aufgrund von Anstellungsverhältnissen mit vielen kleinen Pensen eine klassische Hochschullaufbahn erschwert ist. Zudem werden das fehlende Promotionsrecht sowie die Kooperationserfordernisse mit UH als hinderlich erlebt.

Als Good Practice Beispiele wurden das mefistalo-Mentoringprogramm, der Z-Kubator, Pilotprojekte auf Ebene Departement, in denen die Mitarbeitenden in zwei Arbeitswelten tätig sind (50 Prozent in einem Praxisfeld und 50 Prozent an der FH), sowie die Äquivalenzanerkennung von Praxiserfahrungen an einer FH genannt.

4.3.1.4 Teilnahme an P-11- Programmen

Teilnahme der FH an einem oder mehreren P-11- Programmen (Interviews)

Teilgenommen an einem oder mehreren P-11 Programmen haben die FHNW (mehrere Hochschulen), die OST (mehrere Departemente), die ZHAW (ein Departement), die HSLU (mehrere Departemente), die HES-SO (mehrere Departemente) und die SUPSI (mehrere Departemente). An keinem P-11-Programm teilgenommen haben die FHGR sowie die ZHdK.

Danach gefragt, inwieweit diese Programme (zum Befragungszeitpunkt) nachhaltig verankert werden konnten, haben die HR-Leitungen von vier FH angegeben, dass sie dies nicht wüssten resp. aktuell darüber nicht informiert wären. Als Hauptgrund wurde hierfür angegeben, dass das Gros der Programme auf Ebene Departement oder einer einzelnen Hochschule verankert ist und die HR-Leitungen auf Ebene Corporate zu wenig eingebunden und über die Programme, deren Stand und Umsetzung informiert sind.

An einer FH konnte über ein Mitglied der Hochschulleitung, das gleichzeitig in einem P-11-Programm engagiert war, der Informationsfluss auf Ebene Corporate sichergestellt werden.

Für eine FH ist es noch zu früh, um von nachhaltiger Verankerung zu sprechen, da das Laufbahnförderungsprogramm noch in die Personalpolitik integriert und die damit verbundene Ausbildung im Verfahren zur Erlangung des doppelten Kompetenzprofils anerkannt werden müsse.

Herausforderungen

Sofern den HR-Leitungen bekannt, werden auf Ebene Corporate FH die folgenden Herausforderungen gesehen:

- administrative Umsetzung, u.a. auch aufgrund des fehlenden Wissens in den Departementen
- Erwartungsmanagement mit den Teilnehmenden des P-11-Programms, da diese Ausbildung die Praxiserfahrung nicht vollständig ersetzen kann
- Fragen der Finanzierung, um das Programm nachhaltig zu implementieren.

Good Practice

Als Good Practice wurde von einer FH die gute Zusammenarbeit mit der Personalabteilung zur Aufwertung der Ausbildung für die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils genannt. Als weiteres Beispiel wurde von einer FH die enge Zusammenarbeit mit dem Departement Gesundheit (Verbindung durch Einsitz in der Hochschulleitung) beschrieben, die für das Vorankommen des Projekts zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils sehr nützlich war.

In Kürze: Die HR-Leitungen auf Ebene Corporate sind – sofern die FH an P-11-Programmen teilgenommen haben – über deren Status eher wenig informiert, da die Programme in der Regel auf Ebene der Departemente verankert sind. Als Herausforderungen wurden das administrative Umsetzen, die Finanzierung für eine nachhaltige Implementierung sowie das Erwartungsmanagement mit den P-11-Programmtteilnehmenden beschrieben. Als Good Practice wurde die gute Kooperation mit dem HR sowie der Zusammenarbeit mit dem Department durch Einsitz der GL genannt.

4.3.1.5 Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Blick in die Zukunft

Generelle Herausforderungen in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil auf Ebene Corporate (Interviews)

In den Interviews wurden abschliessend eine Vielzahl von Herausforderungen angeführt resp. bereits erwähnte Herausforderungen betont, die die Umsetzung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils betreffen.

Der Fachkräftemangel resp. die aktuell schwierigen Arbeitsmärkte wurden von fast allen FH als eine zentrale Herausforderung genannt. Präzisiert wurde diese dahingehend, dass die Stellenbesetzung aufgrund der hohen Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils und der Löhne der FH, die zu wenig wettbewerbsfähig sind, schwierig ist. Eine FH hob nochmals den Standort als zu wenig attraktiv hervor.

Weitere zentrale Herausforderungen, die von einer Mehrheit der FH genannt wurden, sind

- die fehlenden resp. knappen finanziellen und personellen Ressourcen, um bei Mitarbeitenden ein doppeltes Kompetenzprofil zu entwickeln sowie
- die Heterogenität der Departemente resp. Hochschulen und die damit einhergehende Schwierigkeit, ein einheitliches Verständnis resp. eine Definition von Praxiskompetenz zu erreichen.

Im Kontext der angewandten Forschung werden von einzelnen FH folgende Herausforderungen gesehen:

- die Erwartungen des Wissenschaftsbetriebs vor dem Hintergrund der Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils zu erfüllen;
- die Profilbildung in der Forschung und das Management des hierfür erforderlichen, gezielten Einsatzes von Ressourcen;
- die fehlende Berechtigung für den Dritten Zyklus und die diesbezüglichen Anforderungen, mit UH kooperieren zu müssen sowie
- die Sicherung und Aufrechterhaltung der externen Finanzierung durch Drittmittel.

Weiter werden als Herausforderungen eine gute Kommunikation und Erklärung des doppelten Kompetenzprofils als Teil des Kernauftrags sowie die Entwicklung von Instrumenten für die Laufbahnentwicklung im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils genannt.

Andere Herausforderungen sind im Kontext einzelner FH zu verstehen.

Eine FH weist auf den hohen administrativen Aufwand für das HRM hin, der durch die Einführung eines Monitoring und Reporting von Praxiserfahrungen der Professor:innen entsteht. Zudem ist das Kader im Praxismonitoring zu schulen, um die Voraussetzungen einhalten zu können.

Schliesslich wurden von einer FH auch das begrenzte Wachstum der Studierendenzahlen sowie die Konkurrenz zu anderen Organisationen und FH als Herausforderungen genannt im Kontext des Personaleinsatzes von Dozierenden als Herausforderung erwähnt.

In Kürze: Der Fachkräftemangel resp. die aktuell schwierigen Arbeitsmärkte wurden von fast allen FH als die zentrale Herausforderung genannt. Die hohen Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils sowie die in einigen Fachbereichen zu wenig wettbewerbsfähigen Löhne im Marktvergleich erschweren die Stellenbesetzung zusätzlich. Weitere zentrale Herausforderungen sind die fehlenden resp. knappen finanziellen und personellen Ressourcen, um bei Mitarbeitenden ein doppeltes Kompetenzprofil zu entwickeln. Auch die Heterogenität der Departemente resp. Hochschulen und die damit einhergehende Schwierigkeit, ein einheitliches Verständnis resp. eine Definition von Praxiskompetenz zu erreichen, wurden genannt. Die Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs, die Profilbildung in der Forschung sowie die fehlende Berechtigung für den dritten Zyklus werden vor diesem Hintergrund als zusätzliche Herausforderung besonders betont.

Chancen der Förderung des doppelten Kompetenzprofils (Interviews)

Danach gefragt, welche Vorteile und Chancen in der Förderung des doppelten Kompetenzprofils gesehen werden, steht bei einem Gros der FH die Praxisorientierung und hierüber die Daseinsberechtigung der FH im Fokus, auch um sich als FH mit mehrfachem Leistungsauftrag von den UH abzugrenzen.

Zwei FH ergänzen, dass hierüber die direkte Kooperation und Vernetzung mit der Industrie und anderen Sektoren gefördert werden kann. Zudem wird eine grössere Kundennähe sichergestellt, der Dialog mit der Praxis sowie der wirtschaftlichen Realität hergestellt und ermöglicht, dass auf die konkreten Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen reagiert werden kann.

Als weiteren Vorteil nimmt eine FH wahr, dass durch das doppelte Kompetenzprofil die transdisziplinäre Sichtweise gefördert wird, was gut zu den Aufgaben der FH passe.

Eine FH ist der Ansicht, dass durch die Integration des doppelten Kompetenzprofils in die Personalkategorien der Leistungsauftrag besser erfüllt werden kann. Zwei FH geben an, dass durch die klareren Anforderungen (und insbesondere den Praxisbezug) eine gezieltere Personalsuche erfolgen kann, auch wenn die Anforderungen dadurch höher sind.

Schliesslich wird von einer FH im doppelten Kompetenzprofil ein wichtiges Merkmal des Employer Brands für die Mitarbeitenden und ein Anziehungspunkt für die Studierenden gesehen, was zur Förderung der Attraktivität der FH beiträgt.

In Kürze: Als Vorteil resp. Chance in der Förderung des doppelten Kompetenzprofils wird insbesondere die Praxisorientierung betont (mit Fokus auf die Abgrenzung zu UH sowie die Kooperation mit der Wirtschaft resp. den Dialog mit der Praxis). Vorteile des Kompetenzprofils als Ganzes werden in der Erfüllung des Leistungsauftrags und der Förderung einer interdisziplinären Sichtweise gesehen. Es trägt zudem zur Attraktivität als Arbeitgeberin für Mitarbeitende und als Ausbildungsinstitution für Studierende bei.

Blick in die Zukunft: Ideen zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils (Interviews)

Danach gefragt, welche Ideen die HR-Verantwortlichen in Bezug auf die Förderung des doppelten Kompetenzprofils haben, wurden unterschiedliche Facetten beleuchtet, die danach unterschieden werden können, ob es um Personalentwicklung und Laufbahnförderung allgemein ggf. mit speziellem Fokus auf den Nachwuchs, die Kulturentwicklung, Kooperation mit Unternehmen resp. Organisationen oder HR-spezifische oder sonstige Massnahmen handelt.

Ideen, die die Personalentwicklung und Laufbahnförderung betreffen, werden von der Mehrheit der FH in der Investition und Weiterbildung der Mitarbeitenden gesehen. Der Fokus wird bei einigen FH hierbei auf die Zielgruppe der Mittelbauangestellten gelegt, u.a. mit Weiterbildungen zur Akquise von Drittmitteln, Projektmanagement und Didaktik, um hierüber zu deren Employability beizutragen.

Mit Bezug zur Laufbahnentwicklung sollte gemäss einer FH für eine bessere Durchlässigkeit der verschiedenen Personalkategorien gesorgt werden, sodass diese genutzt werden kann.

In Bezug auf die Stärkung der Nachwuchsförderung wird von einigen FH präzisiert, dass die Rahmenbedingungen für Doktorand:innen gestärkt, ein gezielter Ressourceneinsatz zur Profilbildung in der Forschung unterstützt sowie ein Promotionsrecht für FH eingefordert werden sollte. Schliesslich wurde von einer FH betont, dass echte Nachwuchspolitik auch darin bestehen würde, Studierende mit konsekutiven Master-Abschluss zur Promotion zu führen.

Weitere Punkte, auf die zwei FH in diesem Kontext hinweisen, sind das Monitoring der zum Einsatz kommenden Instrumente sowie die Festlegung einer HR-Strategie, mittels derer unterschiedliche Projekte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils via Personalabteilung gefördert werden könnten. Schliesslich sieht eine FH in der Förderung von Teilzeit- resp. Doppelanstellungen gute Möglichkeiten der Weiterentwicklung des doppelten Kompetenzprofils. Zwei FH sehen in der Kulturentwicklung und damit verbunden der verstärkten Integration und internen Kommunikation des doppelten Kompetenzprofils wichtige Ansatzpunkte. Schliesslich wurde von drei FH auch auf die Stärkung der Zusammenarbeit mit der Praxis hingewiesen. Zum einen durch die Intensivierung von Kooperationen mit externen Dozierenden (Honorarbeauftragte), um das «Candidate Fishing» von Personen mit Praxiserfahrung zu verstärken. Zum anderen durch Stärkung der Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft und anderen Sektoren, um gemeinsam Räume für Praxiserfahrungen zu erschliessen und Laufbahnen mit doppeltem Kompetenzprofil zu unterstützen.

In Kürze: Das Gros der Ideen für eine weitere Förderung des doppelten Kompetenzprofils bezieht sich auf verstärkte Investitionen in die Personalentwicklung und Laufbahnförderung, insbesondere auf die Nachwuchsförderung mit der Zielgruppe der Mittelbauangestellten (aber auch der Studierenden resp. Absolvent:innen). Hierzu gehört auch eine bessere Durchlässigkeit der Personalkategorien sowie eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Doktorand:innen. Kulturentwicklung an der FH sowie die Intensivierung der Kooperation mit Unternehmen resp. Organisationen, um Räume für Praxiserfahrungen zu erschliessen, sind weitere Vorschläge. Dazu

kommen HR-spezifischen Massnahmen wie Candidate Fishing bei Honorarbeauftragten und das Monitoring der Massnahmenpakete.

4.3.1.6 Zusammenfassung

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

In den Strategiedokumenten und Personalentwicklungsreglementen auf Ebene Corporate wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» von fünf FH mehr oder weniger häufig genannt. Drei dieser FH präzisieren den Begriff in der Gegenüberstellung von akademischen, wissenschaftlichen resp. Forschungskompetenzen³⁴ und Praxiskompetenzen, -erfahrungen resp. Praxisbezug. Anstelle des oder ergänzend zum doppelten Kompetenzprofil wird von einigen Hochschulen auf eigene, differenziertere Kompetenzmodelle oder Ersatzkonstrukte hingewiesen. Hierzu gehören das Mischprofil (Einsatz in Forschung und Lehre), das dreifache Kompetenzprofil sowie umfassendere Kompetenzmodelle, die ein ganzes Bündel an Kompetenzen (u.a. Fach-, Sozial-, und Führungskompetenzen) unterscheiden. Am häufigsten wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» oder eines Ersatzkonstrukts im Kontext der Personalentwicklung (insbesondere mit Bezug zur Nachwuchsförderung) gebraucht. Aber auch im Kontext der Förderung einer Forschungs- und Innovationskultur findet er bei einer FH Erwähnung. Für das Ersatzkonstrukt «Mischprofil» wird das Ziel beschrieben, den Anteil von Mitarbeiter:innen zu erhöhen, die in Lehre und Forschung tätig sind, um SBFI-Beiträge³⁵ zu erlangen. Bei vier FH findet das doppelte Kompetenzprofil in diesen Dokumenten keine Erwähnung. Sofern der Begriff nicht genannt wird, wird dies damit begründet, dass das doppelte Kompetenzprofil (fast) zur Gänze umgesetzt und in der DNA verankert ist, so dass sich dessen Gebrauch erübrigt. Zwei FH geben an, dass sie bewusst auf die Verwendung des Begriffs verzichten, da er auf dem Arbeitsmarkt nicht gebräuchlich ist und es keine einheitliche Definition und Verwendung an der FH gäbe, womit dessen Gebrauch wenig zielführend sei. Demgegenüber betont eine FH, dass erst die P-11-Programme Anlass gegeben hätten, den Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» in die Personalreglemente aufzunehmen.

Alle FH betonen, dass die Trägerkantone der Praxisorientierung und Berufsbildung einen hohen Stellenwert beimessen, und die Akademisierung nicht gefördert werden soll – ein Diskurs, der auch gerne von den Medien aufgegriffen wird. Zwei FH präzisieren in ihrem Interview die Zusammenarbeit mit den Trägerkantonen im Kontext der Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils. In einem Fall wird die gemeinsame Erarbeitung und Validierung von Richtlinien mit dem Regierungsausschuss beschrieben. Im anderen Fall geht es um das Monitoring und Reporting von Vorgaben, die die Ausprägung von Praxisprofilen bei Professor:innen der FH betreffen.

Definition resp. Umschreibung Praxis- und Forschungskompetenzen

Statt Praxiskompetenz wird in den analysierten Dokumenten meist von Berufs- und Praxiserfahrung oder von Praxis- und Berufs(-feld)bezug gesprochen. Mit wenigen Ausnahmen werden hierfür keine expliziten Definitionen oder Beschreibungen der damit verbundenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Tätigkeiten gegeben. Zu viele unterschiedliche Berufsfelder, die hier zu berücksichtigen sind, sowie eine fehlende theoretische Fundierung von Praxiskompetenz dürften ein Grund dafür sein. Forschungskompetenz wird demgegenüber als Begriff häufiger verwendet und mit einer Auflistung von Tätigkeiten und Fähigkeiten konkretisiert. Allgemeingültige Standards in der Wissenschaft, die für die meisten Fachbereiche Gültigkeit haben, dürften hier zugrunde liegen. Bei künstlerischen Profilen werden die Anforderungen bzgl. Forschungskompetenzen oft durch künstlerische Kompetenzen ersetzt resp. damit gleichgesetzt.

³⁴ Im Rahmen der Ergebnisdarstellung auf Ebene Corporate verwenden wir statt Wissenschaftskompetenz oder wissenschaftliche Kompetenz den Begriff Forschungskompetenz, da dieser in den Interviews aber auch in den Dokumenten der Gebräuchliche ist.

³⁵ SBFI-Kriterien (Def.): In die Berechnung einbezogen werden nur Personen (Vollzeitäquivalente, SHIS-Personalkategorien 51–54), die mindestens zu 50 Stellenprozente angestellt sind, wobei der Anteil Lehre und der Anteil Forschung mindestens je 20 Stellenprozente betragen müssen.

Einschätzung des Wissensstands sowie fachbereichsspezifische Unterschiede

Der Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil wird von den FH unterschiedlich eingeschätzt und kann auch innerhalb einer Hochschule je nach Departement sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Aber auch ohne Kenntnis des Begriffs, wird angegeben, dass man in der Regel weiss, dass dieser Praxis- und Forschungskompetenz beinhaltet. Allerdings wird auch auf die häufig vorkommende Gleichsetzung des doppelten Kompetenzprofils mit dem beidseitigen Einsatz in Lehre und Forschung hingewiesen. Die von allen FH festgestellten fachbereichsspezifischen Unterschiede in der Nutzung des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» werden hauptsächlich in den unterschiedlichen Praxis- und Berufsfeldern gesehen, die keine einheitliche Verständigung darüber erlauben, was unter Praxiskompetenz resp. -erfahrung zu verstehen ist. Zudem wird auf die unterschiedlichen Möglichkeiten je nach Fachbereich hingewiesen, ein Forschungs- und/oder Praxisprofil mitzubringen oder dieses aufrechtzuerhalten. Entsprechend wird es im vorgegebenen Rahmen den einzelnen Departementen resp. Hochschulen/Fachbereichen überlassen, je nach Bedarf zu präzisieren, was unter einem doppelten Kompetenzprofil zu verstehen ist.

Referenzfunktionen

Es wurden insgesamt 28 Dozierenden-Referenzfunktionen und 28 Professor:innen-Referenzfunktionen der 9 FH in Bezug auf ihre Anforderungen an Forschungs- und Praxiskompetenz untersucht. Die formulierten Anforderungen unterscheiden sich von Hochschule zu Hochschule stark. Quantitativ formulierte Anforderungen an Berufserfahrung reichen von drei bis acht Jahren für die Stufe Dozierende und von drei bis zwölf Jahren für die Stufe Professor:in. Je nach erreichtem Hochschulabschluss unterscheiden sich teils die Anforderungen an Berufserfahrung (FHNW, OST). Einige HS machen wiederum keine konkreten Vorgaben zu den geforderten Berufsjahren. Für Vorgaben zu Hochschulabschlüssen formulieren diverse FH verschiedene Möglichkeiten zur Kompensation. So können beispielsweise Dokorate mit als äquivalent erachteten Leistungen ersetzt werden (z.B. HES-SO, FHNW, SUPSI). Vorgaben zu Forschungskompetenz werden meist qualitativ und erst ab Stufe Professor:in formuliert.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung: Gemäss Reglementen werden bis zu sechs unterschiedliche Professor:innen-Profile unterschieden, wobei sich diese entweder an die universitäre Nomenklatur anlehnen, zwischen Praxis und Forschungsprofessor:in und ggf. Lehr- sowie Gastprofessor:innen unterscheiden oder im künstlerischen Bereich besondere Formen von Professuren ausweisen. Die ZHAW kennt zudem Förderungs-, Stiftungs- sowie Brückenprofessor:innen. Voraussetzungen für die Verleihung des Professor:innen-Titels sind – wie in den entsprechenden Dokumenten beschrieben – der Ausweis von Praxis- resp. Berufserfahrung, wobei diese quantifiziert mit mindestens drei oder fünf Jahren oder unbestimmt als mehrjährig ausgewiesen wird. Unterschiede gibt es darin, ob diese ausserhalb der Hochschule zu erbringen ist oder ob auch an der FH erworbene Praxiserfahrungen (z.B. in Dienstleistungsprojekten) angerechnet werden. Des Weiteren kann der Ausweis von erfolgreichen unternehmerischen oder künstlerischen Leistungen eingefordert werden. Mit Bezug zur Forschungskompetenz werden u.a. der Nachweis eines fachlichen Schwerpunkts, namhafte Ergebnisse in angewandter Forschung und Entwicklung oder anerkannte wissenschaftliche Publikationen gefordert. Hierbei stehen meist qualitätsorientierte Definitionen im Vordergrund. Eine Promotion ist – in Abhängigkeit vom Profil – keine zwingende Voraussetzung, wird jedoch meist erwartet. In der Regel muss ein Nachweis über hochschuldidaktische Qualifikation mitgebracht oder nachgeholt werden. Einige FH legen zudem ein bestimmtes Mindestpensum als Kriterium für den Titelverleih fest. Wird der Titel erst im Laufe der Anstellung verliehen, wird die Minstdauer einer unbefristeten Anstellung vorgegeben sowie die Lehrqualität mitberücksichtigt.

Im Zentrum der Herausforderungen stehen der angespannte Arbeitsmarkt und der damit einhergehende Fachkräftemangel, der durch die ohnehin hohen Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils nochmals verschärft wird. Erfolgreiche Forscher:innen verfügen häufig nicht über ausreichende Praxiserfahrungen und bei potenziellen Kandidat:innen aus der Praxis steht die FH im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft und anderen Sektoren sowie den dort angebotenen Löhnen. Auch die Rekrutierung von Doktorand:innen ist aufgrund der Kooperationserfordernisse mit UH eher schwierig. Weiterhin stellt die Personalgewinnung von meist jungen «First Movers» z.B. in der IT für die Entwicklung innovativer Studiengänge eine Herausforderung dar, da diese noch nicht über einen einschlägigen Abschluss oder ein doppeltes Kompetenzprofil verfügen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden Handlungsspielräume genutzt. Diese ergeben sich aus den meist nur sehr allgemein definierten Praxis- und Forschungskompetenzen. Je nach Arbeitsmarktlage und ausgeschriebenem Profil können diese anforderungsspezifisch präzisiert und ggf. quantitativ angepasst (z.B. Anzahl Praxisjahre) oder ggf. auf einen konsekutiven Master-Abschluss oder auf eine Promotion verzichtet werden.

Good Practice sind die kommunikative Stärkung des Employer Brands mit entsprechender Gestaltung von FH-Websites und Stellenausschreibungen (u.a. mit Verweis auf sinnstiftende Arbeit und Praxisbezug), Informations- und Netzwerkveranstaltungen für UH-Absolvent:innen zu Voraussetzungen für eine Bewerbung an einer FH, Nutzung von Diplomfeiern, um Absolvent:innen zur Rückkehr an die FH zu bewegen sowie die Anrechenbarkeit unterschiedlichster Praxisformate auch innerhalb einer FH-Tätigkeit sowie eines Teils der Berufslehre im Rahmen der Nachwuchsförderung.

Personaleinsatz: Für den Personaleinsatz wird von allen FH auf die Referenzprofile oder ein entsprechendes Äquivalent verwiesen. Je nach Personalkategorie müssen mit Bezug zum Referenzprofil unterschiedlich Elemente des doppelten Kompetenzprofils erfüllt sein, wobei diese hinsichtlich quantitativer und qualitativer Merkmale von Praxis- und Forschungskompetenz unterschiedlich präzise definiert sind. Über die Einreihung zu Funktionsstufen resp. Personalkategorien und dem damit verbundenen Einsatz in einem oder mehreren Leistungsbereichen kann sich – je nach Gehaltsmodell – eine mehr oder weniger starke Verknüpfung der LohnEinstufung mit dem doppelten Kompetenzprofil ergeben. Diese Verknüpfung ist an den FH unterschiedlich ausgeprägt. Sofern diese gegeben ist, hat das doppelte Kompetenzprofil einen positiven Einfluss auf die Gehaltseinstufung. Darüber hinaus sind weitere Merkmale für die Lohnbestimmung relevant, wie z.B. tatsächlich nutzbare Fähigkeiten, der Umfang an Berufserfahrung oder die erfolgreiche Akquise von Drittmitteln.

Als sehr relevant wird die Erfüllung der SBFI-Kriterien für die Steuerung des Personaleinsatzes erachtet und die damit verbundenen Fördergelder für FH bei in Forschung und Lehre tätigem Personal. Erwähnt wird in diesem Kontext, dass hier indirekt das doppelte Kompetenzprofil zum Tragen kommt.

Als Herausforderungen werden die fehlende Kenntnis der auf Ebene Corporate festgelegten Minimalanforderungen pro Funktionsgruppe, zu viele Ausnahmen bei der Rekrutierung sowie die Harmonisierung im Bereich Lohn auf kantonaler Ebene genannt, wobei die Gehaltsstufen die grosse Varianz an Berufsgruppen nicht adäquat abbilden kann.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Für die Förderung von Praxis- und Forschungskompetenz wird eine breite Palette an Massnahmen angeboten, wobei diese häufig – und dies trifft insbesondere auch auf die Massnahmen der P-11 Programme zu – auf Ebene der Fachbereiche verankert sind. Eine wichtige Ergänzung stellen hochschuldidaktische Weiterbildungen dar.

Ein besonderer Fokus wird aufgrund der knappen Arbeitsmärkte auf die Nachwuchsförderung gelegt. Im Fokus stehen dabei Doktorand:innen und Mittelbauangestellte und damit ein

verstärktes Investment in die Personalentwicklung der internen Mitarbeitenden. Hierzu gehören die Förderung eines konsekutiven Master-Studiums oder einer Promotion sowie die Unterstützung beim Erwerb von Praxiserfahrungen, auch innerhalb von Tätigkeiten an der FH.

Entsprechend beziehen sich viele der genannten *Herausforderungen* der Personalentwicklung und Laufbahnförderung auf die Nachwuchsförderung. Hierzu gehören befristete Anstellungsverhältnisse von Mittelbauangestellten, die für eine längerfristig angelegte Personalentwicklung hinderlich sind, sowie soziale Vergleichsprozesse (gleiche Einsatzprofile wie Dozierende, aber Einreihung in tiefere Funktionsstufen). Ergänzend werden herausfordernde Rahmenbedingungen wie die unklare Finanzierung, die geringe Bekanntheit der Personalentwicklungsinstrumente, unzureichende Ressourcen auf Seiten des Personals, das Timing von Massnahmen (inkl. Budgetierung, Personalersatz und Einsatzbereich finden) beschrieben. Die ggf. fehlende Motivation von Mitarbeitenden, ein doppeltes Kompetenzprofil zu entwickeln resp. aufrechtzuerhalten sowie die Abhängigkeit von der Wirtschaft bei der Förderung von Praxiskompetenzen bei gleichzeitiger Gefahr von Abwerbung sind weitere relevante Punkte. Bei Doppelanstellungen wird die hohe Belastung kritisch angemerkt. An Hochschulen der Kunst kommt erschwerend dazu, dass aufgrund von Anstellungsverhältnissen mit vielen kleinen Pensen eine klassische Hochschullaufbahn erschwert ist. Zudem werden das fehlende Promotionsrecht sowie die Kooperationserfordernisse mit UH als hinderlich erlebt.

Als Good Practice Beispiele wurde das mefistalo-Mentoringprogramm, der Z-Kubator, Pilotprojekte auf Ebene Departement, in denen die Mitarbeitenden in zwei Arbeitswelten tätig sind (50 Prozent in einem Praxisfeld und 50 Prozent an der FH), sowie die Äquivalenzanerkennung von Praxiserfahrungen an einer FH resp. im akademischen Umfeld genannt.

Teilnahme an P-11-Programmen

Die HR-Leitungen auf Ebene Corporate sind – sofern die FH an P-11-Programmen teilgenommen haben – über deren Status eher wenig informiert, da die Programme in der Regel auf Ebene der Departemente (resp. Hochschule) verankert sind. Als Herausforderungen wurden das administrative Umsetzen, die Finanzierung für eine nachhaltige Implementierung sowie das Erwartungsmanagement mit den P-11-Programmtteilnehmenden beschrieben. Als Good Practice wurden die gute Kooperation mit dem HR sowie der Zusammenarbeit mit dem Department durch dessen Einsitz in der GL beschrieben.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Blick in die Zukunft

Der Fachkräftemangel resp. die aktuell schwierigen Arbeitsmärkte wurden von fast allen FH als die zentrale *Herausforderung* genannt. Die hohen Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils sowie die zu wenig wettbewerbsfähigen Löhne der FH im Marktvergleich erschweren die Stellenbesetzung zusätzlich. Weitere zentrale Herausforderungen sind die fehlenden resp. knappen finanziellen und personellen Ressourcen, um bei Mitarbeitenden ein doppeltes Kompetenzprofil zu entwickeln, sowie die Heterogenität der Departemente resp. Hochschulen und die damit einhergehende Schwierigkeit, ein einheitliches Verständnis resp. eine Definition von Praxiskompetenz zu erreichen. Die Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs, die Profilbildung in der Forschung sowie die fehlende Berechtigung für den dritten Zyklus werden vor diesem Hintergrund als zusätzliche Herausforderung besonders betont.

Als *Chancen* in Bezug auf die Förderung des doppelten Kompetenzprofils werden insbesondere die Praxisorientierung mit Fokus auf die Abgrenzung zu UH sowie die Kooperation mit der Wirtschaft resp. der Dialog mit der Praxis hervorgehoben. Weitere Vorteile des doppelten Kompetenzprofils als Ganzes werden in der Erfüllung des Leistungsauftrags und der Förderung einer interdisziplinären Sichtweise gesehen. Es trägt zudem zur Attraktivität als Arbeitgeberin für Mitarbeitende und als Ausbildungsinstitution für Studierende bei.

Ideen zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils: Das Gros der Ideen für eine weitere Förderung des doppelten Kompetenzprofils bezieht sich auf verstärkte Investitionen in die Personalentwicklung und Laufbahnförderung, insbesondere auf Nachwuchsförderung der Zielgruppe der Mittelbauangestellten (aber auch Studierende resp. Absolvent:innen). Vorschläge hierfür waren u.a. eine bessere Durchlässigkeit der Personalkategorien sowie eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Doktorand:innen. Kulturentwicklung an der FH sowie die Intensivierung der Kooperation mit Unternehmen resp. Organisationen, um Räume für Praxiserfahrungen zu erschliessen, sind neben HR-spezifischen Massnahmen wie Candidate Fishing bei Honorarbeauftragten und dem Monitoring der Massnahmepakete weitere Vorschläge.

4.3.2 Ergebnisse auf Ebene Fachbereiche an Fachhochschulen

Zur Umsetzung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils wurden Leitungen von insgesamt 15 Hochschulen resp. Departementen aus sieben Fachbereichen der FH im Rahmen von Interviews befragt. Zu den ausgewählten Fachbereichen gehören Life Sciences, Technik & IT, Architektur, Bau & Planung, Wirtschaft & Dienstleistungen, Gesundheit, Soziale Arbeit sowie Design, Musik & andere Künste. Pro Fachbereich nahmen jeweils zwei Hochschule resp. Departemente teil. Im Fachbereich Design, Musik & andere Künste (DMK) waren drei Hochschulen beteiligt. In Zentrum dieser Interviews standen Fragen zum Gebrauch und zur Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» (auch im Kontext des Diskurses mit den Trägerkantonen), zur Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils in der Personalpraxis mit Bezug zu Rekrutierung, zum Personaleinsatz sowie Personalförderung. Des Weiteren Fragen zur Laufbahnentwicklung sowie zu Herausforderungen, Chancen und Ideen mit Blick in die Zukunft.

Die Ergebnisse dieser Interviews werden in Form von kurzen zusammenfassenden Berichten dargestellt, die die Leitungspersonen zu Wort kommen lassen und zumindest einen kleinen Einblick in die Praxis und die Herausforderungen der jeweiligen Hochschule resp. des Departments in einem spezifischen Fachbereich im Kontext des doppelten Kompetenzprofils erlauben. Sie beanspruchen keine Repräsentativität für den jeweiligen Fachbereich, da die Hochschulen resp. Departemente von den Fachgebieten, der jeweiligen Strategie sowie den Rahmenbedingungen, die von der Ebene Corporate sowie den Trägerkantone vorgegeben sind, sehr unterschiedlich aufgestellt sein können. Jedoch bieten die Kurzberichte die Möglichkeit für andere Hochschulen resp. Departemente, sich mit den beschriebenen Praxen zu vergleichen und ggf. die ein oder andere Anregung zu finden.

4.3.2.1 Ergebnisse aus dem Fachbereich Life Sciences

Von beiden Departementen lagen die jeweiligen Strategiepapiere vor. Der Begriff des doppelten Kompetenzprofils oder allfällige Alternativkonstrukte werden in keinem der beiden Dokumente verwendet. Die beiden Interviews im Fachbereich Life Sciences wurden am 16.01.2024 mit Prof. Dr. Falko Schlottig, Direktor Hochschule für Life Sciences der FHNW (im Folgenden L-FHNW) online sowie am 06.03.2024 mit Prof. Dr. Urs Hilber, Direktor Departement Life Sciences and Facility Management und Cathy Kroll, Leiterin Stabsbereich Forschung, Technology Transfer Office LSFM der ZHAW (im Folgenden L-ZHAW), vor Ort durchgeführt.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «Doppeltes Kompetenzprofil»

Weder an der L-ZHAW noch an der L-FHNW wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» explizit gebraucht. Gemäss L-ZHAW ist er jedoch im Grundverständnis des Departements angelegt, da es sich als Wirtschaftsförderorganisation und Kooperationspartner für die Praxis versteht. Entsprechend werden Personen benötigt, die sowohl in ihrem Forschungsgebiet auf einem hohen Niveau agieren als auch in der Industrie à jour sind. Erwünscht wäre sogar ein dreifaches Kompetenzprofil, das auch Auslandserfahrung beinhaltet. Nach Aussage der L-FHNW ist in den Life Sciences Praxis- und Forschungserfahrung quasi nicht zu trennen. Entsprechend werde fast

immer versucht, Personen aus der Praxis einzustellen, die in der Regel Forschungserfahrung mitbringen. Dies müsse nicht zusätzlich über den Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» zum Ausdruck gebracht werden, der auch nicht in der Strategie verankert ist. Nach dem Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil gefragt, berichten beide, dass die Leitungspersonen mit dem Begriff vertraut sind, insbesondere im Kontext der Rekrutierung. Für das sonstige Personal ist der Begriff im Alltag jedoch weniger von Bedeutung. Im Diskurs der Trägerkantone zum doppelten Kompetenzprofil stehen die beiden L-Hochschulen nicht im Fokus.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung: Wie bereits oben ausgeführt, sind für die L-ZHAW und die L-FHNW sowohl Forschungs- als auch Praxiskompetenzen für eine Anstellung an einer FH eine absolut zentrale Voraussetzung. Beide betonen die Wichtigkeit von Erfahrungen aus der Industrie. Entsprechend wird in Stellenausschreibungen immer mehrjährige Erfahrung in der Industrie verlangt. Die L-ZHAW ergänzt, dass den rekrutierten Personen aus der Industrie dann möglichst schnell Lehrerfahrung beigebracht werden muss.

An der L-FHNW liegt der Fokus der Anstellungen auf Professor:innen und nicht auf Dozent:innen, dies aufgrund des hohen Selbstfinanzierungsgrads. Das bedeutet, dass sich diese spätestens nach zwei Jahren selbst finanzieren müssen. Auch wissenschaftliche Mitarbeitende müssen Projekte akquirieren, was herausfordernd ist. Entsprechend ist für alle in der Forschung tätigen Personen, auch für wissenschaftliche Mitarbeitende, ein Doktorat Voraussetzung. Dieser gehöre in den Life Sciences zur Ausbildung. Die Qualitätsansprüche sind identisch zu jenen der ETH/UH. An der L-FHNW wird bei jeder neu zu besetzenden Stelle zunächst geprüft, ob diese mit einer Person aus der Industrie besetzt werden kann. Falls jemand von einer ETH/UH kommt, sollte er/sie zumindest in einem Startup oder ähnlichem Unternehmen gearbeitet haben. Die zentrale Praxiskompetenz, die damit in Verbindung steht, ist das Management von Projekten in der Industrie. Bei der Rekrutierung von Professor:innen wird an der L-FHNW bereits für das erste Bewerbungsinterview ein Forschungsplan eingefordert, kombiniert mit einem Fachvortrag, der sowohl die eigenen Arbeiten als auch die Forschungsperspektiven an der L-FHNW beinhaltet. Erst wenn diese für gut befunden werden, wird zu einer Probevorlesung in der Findungskommission eingeladen.

Fachbereichsspezifische Vorgaben werden von den L-Hochschulen nicht genannt. Bei beiden ist die Einstellung als Professor:in resp. die Verleihung des Professor:innen-Titel auf Ebene Corporate geregelt. An der L-ZHAW sind die Vorgaben des Kantons zu berücksichtigen, die in der Funktionsmatrix auf Ebene Corporate zusammenfassend expliziert werden. Sowohl die L-ZHAW als auch die L-FHNW geben jedoch an, dass je nach Fachgebiet oder Institut die Anforderungen hinsichtlich Praxis- oder Wissenschaftsorientierung unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Auf die Frage, was *Einfluss* auf die Umsetzung von Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil auf die Rekrutierungspraxis hat, wurden von beiden L-Hochschulen der Arbeitsmarkt und der damit verbundene Fachkräftemangel als zentralen Einflussfaktor genannt. Gemäss der L-ZHAW ist es schwierig, Personen aus der Industrie mit ausgeprägtem doppeltem Kompetenzprofil zu finden. Oberassistent:innen von ETH/UH zu gewinnen sei demgegenüber einfacher, häufig fehle hier jedoch die Praxiserfahrung. Von der L-ZHAW wurde zudem auf professionsspezifische Anforderungen verwiesen. Demgegenüber wurden Vorgaben für QM-Akkreditierungen und die Konkurrenz zu anderen Hochschulen von beiden L-Hochschulen nicht als relevant erachtet.

Nach *Herausforderungen* im Kontext der Rekrutierungspraxis gefragt, geben beide L-Hochschulen den Wettbewerb um Expert:innen aus der Industrie an. Die L-ZHAW ergänzt, dass das politisch gewollte Profil der FH zwar gut gemeint, in der Rekrutierung von entsprechend qualifiziertem Personal jedoch schwer umsetzbar sei. Die L-FH betonen, dass die hohen Löhne in der Industrie (v.a. in der «Big Pharma»), aber auch die Löhne an ETH und UH im Vergleich zu den Löhnen an FH im Bereich Life Sciences nicht konkurrenzfähig seien. Als weitere Herausforderung spricht die

L-FHNW die Diversität des Arbeitsmarktes an, die aus der Diversität und Dynamik in den Life Sciences und den Entwicklungen in der Industrie resultiert. Wenn es in der Industrie ein junges Fachgebiet gibt, sei es schwierig, Personal zu finden. Zudem verdiene ein Clinical Director in einem Startup in den Life Sciences wesentlich mehr als der CEO, was nicht mit dem Gehaltsrahmen der FH kompatibel ist. Wenn aber in der Forschung der fachliche Fit passt und Gestaltungsspielräume gegeben sind, sei das Salär bislang meist kein Hinderungsgrund gewesen.

Personaleinsatz: In Bezug auf Vorgaben zum Personaleinsatz betont die L-ZHAW, dass es grosse Unterschiede zwischen einzelnen Fachgebieten gibt, je nachdem, ob diese eher forschungs- oder eher praxisorientiert sind. Dies hat bei der L-ZHAW auch damit zu tun, dass auch der Bereich Facility Management am Departement angesiedelt ist, der im Vergleich zur Chemie eher praxisorientiert ausgerichtet ist. Von der L-FHNW werden als zentrales Steuerungselement für den Personaleinsatz die SBFI-Beiträge genannt, die sie gut zu nutzen versucht.

Danach gefragt, ob ein *komplementärer Ansatz* in den Teams, Instituten, Studiengängen oder anderen Organisationseinheiten verfolgt wird, geben beide Hochschulen an, dass dies aktuell kein Thema sei, da dadurch die nötige Flexibilität im Personaleinsatz verloren gehen würde. Jedoch sind an der L-FHNW alle Studiengangleiter in einer Forschungsgruppe integriert.

Als *Herausforderung* wurde von der L-ZHAW im Kontext des Personaleinsatzes genannt, dass die Anzahl der Professor:innen-Stellen beschränkt ist und mit der neuen PVF noch stärkere Vorgaben im Bereich Praxiskompetenz gemacht werden. Zudem sind Poollösungen mit Personen, die bestimmte Kompetenzen haben und unterschiedlich eingesetzt werden könnten, an der FH nicht funktionsfähig. Die L-FHNW sieht die Arbeitsbelastung durch die Tätigkeit im mehrfachen Leistungsauftrag und den Akquisedruck für Forschungsprojekte als grösste Herausforderungen. Dies habe jedoch nicht direkt mit dem doppelten Kompetenzprofil zu tun, sondern ist primär dem Geschäftsmodell der FH geschuldet, das im Vergleich zu ETH/UH keine Grundfinanzierung vorsieht.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Die L-ZHAW unterscheidet zwischen Aufrechterhaltung und Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils. Bei ersterer könne man über die angewandte Forschung mit der Industrie von interessanten Cases profitieren. Mit Fokus auf den Bereich Forschung besteht neben niederschweligen Weiterbildungsangeboten auch die Möglichkeit, ein Doktorat zu absolvieren. Zudem hat die L-ZHAW ein P-11-Programm zu Entrepreneurial Competence in Science lanciert. Für wissenschaftliche Mitarbeitende besteht die Möglichkeit einer formalisierten Laufbahnförderung zum/zur Dozierenden. Hierzu gehören fünf Jahre Berufserfahrung im tätigkeitsrelevanten Gebiet mit einem Beschäftigungsgrad von mindestens 50 Prozent (in der Regel ab MSc-Abschluss). Dies ist allerdings mit der Schwierigkeit verbunden, dass der Grundsatz gilt, dass wissenschaftliche Mitarbeitende nach ihrer befristeten Anstellung in die Industrie gehen sollen, um zu einem späteren Zeitpunkt mit guten Chancen auf eine Dozent:innen-Stelle an die FH zurückkommen zu können. Hier besteht das Problem, dass diese dann meist nicht mehr zurückkommen. Die L-FHNW fokussiert bei der Personalentwicklung u.a. auf die Unterstützung bei der Netzwerkbildung, z.B. durch Veranstaltungen an der Hochschule, um die Sichtbarkeit und den Austausch mit der Industrie zu stärken, sowie auf die Förderung von Startups. Des Weiteren werden insbesondere Personen beim Schreiben von Forschungsanträgen unterstützt, die seit Längerem nicht mehr geforscht haben.

Wie bereits oben bei der Rekrutierung geschildert, gibt es je nach Fachgebiet und Institut – abhängig davon, ob sie eher praxis- oder wissenschaftsorientiert sind – Unterschiede bei der Frage, worauf der Fokus bei der Personalentwicklung und Laufbahnförderung gelegt wird. Von beiden L-Hochschulen wird die Bedeutung der didaktischen Ausbildung sowie der Aufbau von Lehrerfortbildungen erwähnt. Die L-FHNW präzisiert in diesem Kontext, dass die obligatorische hochschuldidaktische Weiterbildung in Form eines CAS sehr zeitaufwändig ist und es angesichts des hohen Workloads schwierig sei, diese in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Nach *spezifischen Rahmenbedingungen* gefragt, die Einfluss auf die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils im Fachbereich haben, wurden von der L-ZHAW professionsspezifische Anforderungen sowie der Arbeitsmarkt genannt, während Vorgaben für QM-Akkreditierungen und die Konkurrenz zu anderen FH/UH keinen Einfluss haben. Von Seiten der L-FHNW gab es hierzu keine Äusserungen.

Als *Herausforderung* in der Personalentwicklung und Laufbahnförderung mit Bezug zum doppelten Kompetenzprofil sehen beide L-Hochschulen die Relevanz, qualifizierte Mittelbauangestellte wieder zurückzuholen, nachdem diese in der Industrie gearbeitet haben. Ein wichtiger Ansatzpunkt wird von der L-FHNW in persönlichen Gesprächen gesehen. Als weitere Herausforderung sieht die L-FHNW die Förderung von digitalen Kompetenzen der Dozierenden, um einen agilen Unterricht anbieten zu können.

Teilnahme an P-11-Programmen

Während sich die L-FHNW aus Ressourcengründen sowie fehlendem Interesse auch von Seiten der Dozierenden nicht an einem P-11-Programm beteiligt hat, hat die L-ZHAW ein eigenes Programm (Entrepreneurial Competence in Science) lanciert, das jedoch nicht nachhaltig verankert werden konnte. Als Gründe hierfür wurden Ressourcenprobleme und die unzureichende strategische Einbettung in HR-Prozesse bei der internen Mitarbeitendenförderung genannt. Auf Seiten externer Personen aus der Industrie, die temporär an die L-ZHAW wechseln sollten, gab es zudem keine Nachfrage.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Ideen mit Blick in die Zukunft

Für die L-FHNW ist nicht das doppelte Kompetenzprofil die *Herausforderung*, sondern der Vergleich einer Tätigkeit in der Industrie mit jener an einer L-FH. Als Forschende:r stehe die Abwägung zwischen "Freedom to operate" (die Industrie bietet da mehr Freiheit), der zugehörigen Arbeitsbelastung sowie der fachlichen Befriedigung im Vordergrund. Die grösste Herausforderung bestehe darin, hier ein attraktives Angebot zu machen. Die L-ZHAW sieht in der konjunkturabhängigen Rekrutierung sowie in der Profilierung der L-FH in Abgrenzung zu ETH/UH die grössten Herausforderungen.

Vorteile des doppelten Kompetenzprofils werden von der L-FHNW in der Industrienähe und der dadurch gegebenen Nachfrage gesehen, auch im europäischen Vergleich. Von der L-ZHAW gibt es hierzu keine Äusserungen.

An *Ideen* würde die L-ZHAW ein dreifaches Kompetenzprofil bevorzugen, welches auch Auslandserfahrungen beinhaltet. Auch sollte der Tenure Track von der/dem wissenschaftlichen Mitarbeitenden zum/zur Dozierenden weiterverfolgt und institutionalisiert werden. Die L-FHNW strebt zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils eine bessere Karriereentwicklung im Mittelbau an. Hierzu würden u.a. eine gute Beratung von Seiten des HR, die Förderung von Social Skills und Kontakten mit der Praxis sowie die befristete Unterbringung in der Industrie gehören, um zu lernen, wie Projektmanagement dort betrieben wird. Auch sieht sie die Nutzung von Gastprofessor:innen als eine gute Möglichkeit für zeitlich befristete, internationale Rekrutierungen, die zudem eine allfällige Bewerbung für ein ordentliches Findungsverfahren erlauben. Zudem regt sie an, das Geschäftsmodell an FH und dessen Mechanismen zu überdenken, um diese zukunftsfähig zu machen.

In Kürze: Weder an der L-ZHAW noch an der L-FHNW wird der *Begriff* «doppeltes Kompetenzprofils» explizit gebraucht. Dies, weil man sich als Wirtschaftsförderorganisation und Kooperationspartner für die Praxis versteht und in den Life Sciences Praxis- und Forschungserfahrung kaum zu trennen sind. Leitungspersonen sind mit dem Begriff vertraut, für das übrige Personal ist er im Alltag nicht von Bedeutung. Im Diskurs der Trägerkantone zum doppelten Kompetenzprofil stehen die beiden L-Hochschulen nicht im Fokus.

Bei der *Rekrutierung* sind bei einer Anstellung als Professor:in für beide L-Hochschulen sowohl Forschungs- als auch Praxiskompetenzen eine absolut zentrale Voraussetzung. Entsprechend wird in Stellenausschreibungen immer mehrjährige Industrieerfahrung verlangt. Als *Herausforderungen* angesichts des knappen Arbeitsmarkts wird der Wettbewerb um Expert:innen aus der Industrie genannt. Da diese zudem ein ausgeprägtes doppeltes Kompetenzprofil vorweisen müssen, ist es schwierig, entsprechend qualifiziertes Personal zu finden. Verschärfend kommen die im Vergleich zu FH hohen Löhne in der Industrie und auch an ETH/UH im Bereich Life Sciences hinzu. Zudem ist es gerade in jungen Fachgebieten schwierig, Personal aus der Industrie zu finden.

Beim *Personaleinsatz* kommen die grossen Unterschiede zwischen eher praxis- oder forschungsorientierten Fachgebieten der L-Hochschulen zum Tragen. Von der L-FHNW wird zudem das Erreichen der SBFI-Kriterien als zentrales Steuerungselement für den Personaleinsatz genannt. Ein *komplementärer Ansatz* wird aktuell nicht verfolgt, da damit die nötige Flexibilität verloren gehen würde. Als *Herausforderungen* wurde von der L-ZHAW die Beschränkung der Anzahl an Professor:innen-Stellen sowie die mit der neuen PVF einhergehenden stärkeren Vorgaben im Bereich Praxiskompetenz genannt. Die L-FHNW sieht die Arbeitsbelastung durch die Tätigkeit im mehrfachen Leistungsauftrag und den Akquisedruck für Forschungsprojekte als grösste Herausforderung.

Bei der *Personalentwicklung* sieht die L-ZHAW u.a. die Förderung von wissenschaftlichen Mitarbeitenden vor, die sich zu Dozierenden entwickeln möchten, inkl. der Möglichkeit, ein Doktorat zu absolvieren. An beiden L-Hochschulen gilt jedoch der Grundsatz, dass wissenschaftliche Mitarbeitende nach ihrer befristeten Anstellung in die Industrie gehen sollen, um zu einem späteren Zeitpunkt als Dozierende an die FH zurückzukommen. Die L-FHNW setzt u.a. auf die Netzwerkbildung sowie die Unterstützung beim Verfassen von Projektanträgen. Als *Herausforderung* beschreiben beide L-Hochschulen, qualifizierte ehemalige Mittelbauangestellte aus der Industrie wieder an die FH zurückzuholen.

Das *P-11-Programm* «Entrepreneurial Competence in Science», das die L-ZHAW lanciert hatte, wurde nicht nachhaltig verankert. Die L-FHNW hat sich an keinem P-11-Programm beteiligt.

Als *Herausforderung* wird von der L-FHNW die Gestaltung eines attraktiven Job-Angebots im Dreieck von «Freedom to operate», der Arbeitsbelastung sowie der fachlichen Befriedigung gesehen. Die L-ZHAW sieht in der konjunkturabhängigen Rekrutierung sowie in der Profilierung der L-FH in Abgrenzung zu ETH/UH die grösste Herausforderung.

Als *Vorteile* des doppelten Kompetenzprofils werden die Industrienähe und die Nachfrage von Seiten Industrie für eine Zusammenarbeit, auch im europäischen Vergleich genannt.

Bei *Ideen* würde die L-ZHAW ein dreifaches Kompetenzprofil bevorzugen, welches auch Auslandserfahrungen beinhaltet. Auch sollte der Tenure Track von der/dem wissenschaftlichen Mitarbeitenden zum/zur Dozierenden weiterverfolgt und institutionalisiert werden. Die L-FHNW strebt zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils eine bessere Karriereentwicklung im Mittelbau an. Auch die Nutzung von Gastprofessuren wird als gute Möglichkeit für zeitlich befristete, internationale Rekrutierungen gesehen, die zudem eine allfällige Bewerbung für ein ordentliches Findungsverfahren eröffnen können.

4.3.2.2 Ergebnisse aus dem Fachbereich Technik & IT

Von der School of Engineering der ZHAW liegt das Strategiepapier 2025 vor, ebenso der Aktionsplan 2021-2024 vom Dipartimento tecnologie innovative der SUPSI (im Folgenden T-SUPSI). Der Begriff des doppelten Kompetenzprofils oder allfällige Alternativkonstrukte werden in beiden Dokumenten nicht verwendet. Die Interviews wurden am 19.02.2024 mit Prof. Dr. Milena Properi, Direttrice T-SUPSI, und am 14.02.2024 mit Prof. Dr. Dirk Wilhelm, Direktor School of Engineering der ZHAW (im Folgenden T-ZHAW), online geführt.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «Doppeltes Kompetenzprofil»

Der Begriff des «doppelten Kompetenzprofils» wird von beiden T-Hochschulen nicht explizit verwendet. Gemäss T-SUPSI ist der Begriff im Sprachgebrauch nicht verankert. Um der Komplexität im Ingenieurwesen gerecht zu werden, benötigt ein Team verschiedene Profile. Von daher wäre der Begriff «Multidisziplinarität» für die Beschreibung der Anforderungen angemessener. Auch die T-ZHAW ergänzt, dass sie das doppelte Kompetenzprofil für keinen attraktiven Begriff halte. Zwar wird an der T-ZHAW leistungsübergreifend und implizit auf das doppelte Kompetenzprofil Bezug genommen, nämlich in der Lehre, in der sowohl theoretische Grundlagen als auch Praxiskompetenzen vermittelt werden, sowie in der Forschung und Entwicklung, indem diese wissenschaftsbasiert und anwendungsorientiert umgesetzt wird. Der Begriff als solcher ist jedoch nicht gebräuchlich.

Gemäss T-SUPSI ist das *Wissen* um das doppelte Kompetenzprofil noch nicht ausreichend entwickelt. So muss man, um Professor:in zu werden, zwingend praktische Kompetenz mitbringen, was unter den Forscher:innen nicht immer verstanden wird. Demgegenüber gibt die T-ZHAW an, dass sich ihre Mitarbeitenden diesem Profil sehr bewusst seien. Zum Teil gibt es eine gewisse Art der Spezialisierung, aber grundsätzlich wird von den Mitarbeitenden nicht viel über die Semantik des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» nachgedacht.

Den Diskurs des Trägerkantons betreffend beschreibt die T-SUPSI, dass von der Politik eine starke Präsenz vor Ort auf wirtschaftlicher Ebene und in den Unternehmen gefordert wird, um Fachkräfte adäquat auszubilden. Entsprechend hoch wird die praktische Kompetenz gewichtet. Zudem gibt es ein politisches Monitoring dieser Leistungen resp. des Impacts auf Wirtschaft und Gesellschaft. Die T-ZHAW sieht sich im Diskurs des Trägerkantons zum doppelten Kompetenzprofil weniger im Fokus, u.a. da die T-ZHAW, was die Anwendungsorientierung in der Forschung betrifft, gut unterwegs ist.

Das doppelte Kompetenzprofils in der Personalpraxis

Rekrutierung: Die T-ZHAW verlangt von Dozierenden ein komplettes doppeltes Kompetenzprofil mit Promotion und Praxiserfahrung. Nach der neuen Personalverordnung liegt die geforderte Berufserfahrung im Falle von Professor:innen-Stellen neu bei fünf Jahren. Diese sollte zudem im Rahmen von Tätigkeiten in der Schweiz erworben worden sein, da eine Vernetzung mit der Schweizer Industrie zentral für die Akquise von u.a. Innosuisse-Projekten ist. Entsprechend werden nur wenige Personen aus dem Ausland rekrutiert. Des Weiteren soll nicht nur das Fachgebiet passen, sondern auch der Frauenanteil erhöht werden, was den Pool an möglichen Kandidat:innen weiter reduziert.

Die T-ZHAW versteht es jedoch gut, mit dieser Herausforderung umzugehen. Auch an der T-SUPSI sind Praxiserfahrungen von herausragender Bedeutung. So müssen, um die Position eines/einer Professor:in zu erlangen, mehrere Jahre signifikanter Praxiserfahrung im beruflichen Umfeld nachgewiesen werden. Damit wird sichergestellt, dass nur der/die Bewerber:in mit einer starken praktischen Kompetenz, ergänzt um Forschungskompetenz, Zugang zu einer Professor:innen-Stelle erhält.

Bei beiden T-Hochschulen gibt es keine *fachbereichsspezifischen Vorgaben* mit Bezug zur Rekrutierung und die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils. Diese sind auf Ebene Kanton und auf Ebene Corporate geregelt. Gemäss T-ZHAW haben im Kontext der Rekrutierungspraxis sowohl professionsspezifische Anforderungen als auch die Konkurrenz am Arbeitsmarkt und zu anderen Hochschulen Einfluss auf die Umsetzung von Vorgaben des doppelten Kompetenzprofils.

Als *Herausforderungen* bei Personalrekrutierung wird von der T-SUPSI der Fachkräftemangel im Ingenieurwesen genannt. Dieser erschwert es, die für unsere Hochschule gesuchten Profile zu finden. Hinzu kommt, dass die Hochschule im Vergleich zu Unternehmen und UH in Bezug auf die Gehälter weniger attraktiv ist. Als weitere Herausforderung gibt die T-SUPSI an, dass man sich nicht auf die Zieldimensionen des doppelten Kompetenzprofils beschränken könne, um die Ziele der Hochschule zu erreichen. Die Beurteilung des/der Kandidat:in müsse deutlich komplexer sein. Mit dem Aufzwingen des doppelten Kompetenzprofils werde der Spielraum eingeschränkt, der es ermögliche, komplexere Dimensionen zu berücksichtigen.

Die von der T-ZHAW genannten Herausforderungen gehen in eine ähnliche Richtung. Sie nennt den Lohnwettbewerb zumindest in gewissen Fachbereichen (IT) sowie das sehr komplexe und anforderungsreiche Profil mit Promotion und Praxiserfahrung als zentrale Herausforderung auf der Suche nach geeigneten Kandidat:innen. Zudem sieht sie die Konkurrenz zu anderen Hochschulen mit Blick auf die unterschiedlichen Anforderungen, die Kontingentierung der Professor:innenstellen sowie die Förderung von Frauen im Ingenieursberuf als herausfordernd an.

Personaleinsatz: Gemäss T-ZHAW haben die Institute innerhalb des vorgegebenen Rahmens einen *Spielraum*, wie sie die unterschiedlichen Profile in den Leistungsbereichen einsetzen. Dies wird bottom up und themenspezifisch geregelt, wobei Dozierende in der Regel innerhalb eines Themengebiets in unterschiedlichen Leistungsbereichen im Einsatz sind. In der Weiterbildung sind Praxiskompetenzen von hoher Relevanz. Auch für die T-SUPSI hat das doppelte Kompetenzprofil (und hier insbesondere die Praxiskompetenz) Auswirkungen auf den Personaleinsatz. Zum einen ist Praxiserfahrung in der Lehre äusserst wertvoll und zeigt sich dort direkt in den Ergebnissen. Zum anderen ist die Praxiskompetenz auch in der Forschung von Relevanz, um mit Unternehmen in einen Dialog zu treten und dabei die Anforderungen der Praxis immer im Blick zu behalten. Dies wird als Grundlage gesehen, um die Praxis in die Forschung und später in eine innovative Ausbildung zu bringen.

Danach gefragt, ob ein *komplementärer Ansatz* verfolgt wird, verneint die T-ZHAW. Das doppelte Kompetenzprofil sei in einer Person zu verankern. Im Zweifelsfall warte man länger, bis eine Stelle wieder besetzt werden könne. Von Seiten T-SUPSI gibt es hierzu keine Angaben.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Als *Personalentwicklungsmassnahmen* werden von der T-ZHAW die Doktorandenförderung sowie Sabbaticals zur Förderung der Praxiskompetenzen genannt. Der CAS «Hochschuldidaktik» ist zudem Pflicht für alle in der Lehre tätigen Personen. Zudem bietet das HR der ZHAW auf Ebene Corporate den «Persönlichen Entwicklungsplan» als Instrument zur Personalentwicklung an. Die T-ZHAW weist zudem daraufhin, dass sie – was die fachliche Weiterbildung betrifft – gemäss Mitarbeitendenbefragung gut abschneiden. Von der T-SUPSI gibt es keine Angaben zu spezifischen Personalentwicklungsmassnahmen, die über die Angebote auf Ebene Corporate hinausgehen.

Was die *Laufbahnförderung* betrifft, gibt die T-SUPSI an, dass vertikale Karrieren nicht gefördert werden. Zwingende Voraussetzung, um Professor:in zu werden, ist der Nachweis von Praxiskompetenz. Dies wird in der Institution insbesondere unter den Forscher:innen nicht immer verstanden. An der T-ZHAW kann auch ein:e wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in zur Professor:in entwickelt werden, u.a. wenn diese:r noch zwei Jahre Praxiserfahrung nachholt. Dies ist jedoch die Ausnahme. Auch an der T-ZHAW müssen diese die FH in der Regel verlassen, um nach Tätigkeiten in der Industrie wieder zurück an die Hochschule kommen zu können.

Zu *fachbereichsspezifischen* Vorgaben und Handlungsspielräumen bei der Personalentwicklung und Laufbahnförderung wurden von den beiden Hochschulen keine Angaben gemacht. An sonstigen Einflussfaktoren gibt die T-ZHAW an, dass professionsspezifische Anforderungen sowie der Arbeitsmarkt und die Konkurrenz zu anderen Hochschulen Einfluss auf die Umsetzung der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil haben. Von Seiten T-SUPSI gab es hierzu keine Äusserungen.

Zu *Herausforderungen* im Kontext der Personalentwicklungs- und Förderungspraxis gab es von den beiden T-Hochschulen keine Äusserungen.

Teilnahme an P-11-Programmen

Weder die T-SUPSI noch die T-ZHAW haben an einem P-11-Programm teilgenommen. Gründe wurden hierfür nicht genannt.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Ideen mit Blick in die Zukunft

Als allgemeine *Herausforderungen* in Bezug auf die Umsetzung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils führt die T-SUPSI an, dass es wenig sinnvoll sei, das doppelte Kompetenzprofil vorzuschreiben, da hierüber der Handlungsspielraum zu sehr eingeschränkt werde. In der Konsequenz führe dies zu einem Verlust an Flexibilität und Wandlungsfähigkeit. Das doppelte Kompetenzprofil sollte ein Kriterium, aber nicht das Hauptkriterium sein. Exzellenz sollte in einer der Kompetenzen gefördert werden, anstatt sich mit einem Minimum in beiden Kompetenzen zufrieden zu geben, um das doppelte Kompetenzprofil zu erfüllen. Die T-ZHAW hebt die unterschiedlichen Track Records bei ETH-Professor:innen und FH-Professor:innen als Herausforderung hervor, was bei der Akquise von Drittmitteln in der Forschung (mittlerweile auch bei Innosuisse) zunehmend ein Problem darstellt. Aufgrund der neu geforderten fünf Jahren Praxiserfahrung sind T-FH im Nachteil, da sie nicht den gleichen Track Record wie Forscher:innen an UH/ETH aufbauen können.

Als *Vorteile* der Förderung des doppelten Kompetenzprofils sieht die T-ZHAW, dass sie damit den Forderungen der Studierenden entsprechen, die sich für ein Studium an einer FH entschieden haben, das über eine wissenschafts- und praxisorientierte Komponente verfügt. Von der T-SUPSI gibt es hierzu keine Äusserungen.

Als *Idee* führt die T-ZHAW an, dass verstärkt Gastdozierende aus der Industrie mit Vergabe eines Professor:innen-Titels angestellt werden könnten, ähnlich wie an der ETH. Diese hat hierfür den sogenannten «Professor of Practice» eingeführt. Die T-SUPSI ist, was die Förderung des doppelten Kompetenzprofils betrifft, auf gutem Weg, und die derzeitige Praxis wird von daher als ausreichend gesehen.

In Kürze: Weder die T-ZHAW noch die T-SUPSI hat den Begriff des doppelten Kompetenzprofils intern in *Gebrauch*. Über die dahinterliegende Bedeutung ist man sich aber durchaus bewusst. Der Begriff wird als unattraktiv gesehen bzw. wird der Begriff der «Multidisziplinarität» bevorzugt, da dieser die Erfordernisse im Ingenieurwesen besser abbildet. Im *Diskurs* mit den Trägerkantonen wird von der T-SUPSI die Forderung nach starker Präsenz vor Ort in der Wirtschaft inkl. eines politischen Monitorings dieser Leistungen hervorgehoben. Die T-ZHAW sieht sich hier weniger im Fokus.

Im Kontext der Rekrutierung betonen beide T-Departemente die absolute Relevanz von Praxiserfahrung. Gleichzeitig hätten nicht alle Forscher:innen gleich viel Verständnis dafür, dass neue Professor:innen zwingend Praxiskompetenz mitbringen müssten (T-SUPSI). *Herausforderungen* bei der Rekrutierung sind die Konkurrenz am Arbeitsmarkt und der Fachkräftemangel im Ingenieurwesen sowie in der IT, dies insbesondere vor dem Hintergrund der sehr komplexen und anforderungsreichen Profile mit Promotion und Praxiserfahrung. Auch der Lohnwettbewerb mit der Industrie erschwert die Personalsuche. Ausserdem werden die Konkurrenz zu anderen Hochschulen mit Blick auf die unterschiedlichen Anforderungen, die Kontingentierung der

Professor:innen-Stellen sowie die Förderung von Frauen im Ingenieursberuf als herausfordernd genannt. Als weitere Herausforderung gibt die T-SUPSI die mit dem doppelten Kompetenzprofil eingeschränkte Beurteilungsdimension an, die der Komplexität der geforderten Kompetenzprofile nicht gerecht wird.

Im Kontext des *Personaleinsatzes* wird Praxiskompetenz nicht nur für die Aus- und Weiterbildung, sondern auch für die Forschung von den beiden T-Hochschulen als relevant angesehen, um die Anforderungen der Praxis immer im Blick zu behalten. Ein *komplementärer Ansatz* wird von der T-ZHAW nicht verfolgt, da es gelte, das doppelte Kompetenzprofil in einer Person zu verankern. Von der T-SUPSI gibt es hierzu keine Angaben.

An *Personalentwicklungsmassnahmen* werden von der T-ZHAW die Doktorandenförderung sowie Sabbaticals zur Förderung der Praxiskompetenzen genannt. Zwingende Voraussetzung, um Professor:in zu werden, ist der Nachweis von Praxiskompetenz. Im Kontext der *Laufbahnförderung* betonen deshalb beide T-Hochschulen, dass vertikale interne Karrieren nicht explizit gefördert werden. Mitarbeitende müssen die FH in der Regel verlassen, um Praxiserfahrungen in der Industrie nachzuholen, bevor sie an die FH zurückkehren. Die Entwicklung von wissenschaftlichen Mitarbeitenden zu Professor:innen ist eher die Ausnahme, auch wenn sie zwei Jahre Praxiserfahrung nachholen.

Weder die T-SUPSI noch die T-ZHAW haben an einem *P-11-Programm* teilgenommen.

Im Kontext der allgemeinen *Herausforderungen* bemerkt die T-SUPSI, dass ein «Vorschreiben» des doppelten Kompetenzprofils den Handlungsspielraum einschränkt. Das führt zu einem Verlust an Flexibilität. Das doppelte Kompetenzprofil sollte nicht das Hauptkriterium sein. Exzellenz sollte in einer der Kompetenzen gefördert werden, anstatt sich mit einem Minimum in beiden Kompetenzen zufrieden zu geben. Im Zuge der zunehmenden Konkurrenz um Drittmittel in der Forschung weist die T_ZHAW darauf hin, dass FH-Professor:innen aufgrund der geforderten Praxisjahre gegenüber ETH/UH-Professor:innen benachteiligt sind. Dies wirkt sich negativ auf den Aufbau von Track Records und in der Folge auf die erfolgreiche Akquise von Drittmitteln aus.

Als *Vorteil* des doppelten Kompetenzprofils wird genannt, den Forderungen der Studierenden entsprechen zu können, die sich für ein wissenschafts- und praxisorientiertes Studium an einer FH entschieden haben. Mit Blick in die Zukunft wird als *Idee* vorgeschlagen, dass ähnlich wie an der ETH mit dem sogenannten «Professor of Practice» verstärkt Gastdozierende aus der Industrie angestellt werden könnten.

4.3.2.3 Fachbereich Architektur, Bau & Planung

An Dokumenten lagen eine Übersichtsgrafik zur vierjährigen Strategie des Dipartimento ambiente costruzioni e design der SUPSI vor. Darin werden der Begriff des doppelten Kompetenzprofils oder allfällige Alternativkonstrukte nicht verwendet.

Die beiden Interviews im Fachbereich Architektur, Bau und Planung wurden am 06.12.2023 mit Olivier Naef, Dekan der Domaine Ingénierie et Architecture der HES-SO (im Folgenden ABP-HES-SO) sowie mit Jean-Pierre Candeloro, Direktor des Dipartimento ambiente costruzioni e design (im Folgenden ABP-SUPSI) online durchgeführt.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

An der ABP-SUPSI gibt es zwar interne Richtlinien, die praktische Kompetenzen und Forschungskompetenzen definieren. Der *Begriff* «doppeltes Kompetenzprofil» ist jedoch wenig verbreitet und wird nicht explizit gebraucht. Entsprechend wird der *Wissensstand* im Departement zum doppelten Kompetenzprofil eher als gering eingeschätzt. Die ABP-HES-SO verwendet den Begriff «profil dual». Der Wissenstand zum doppelten Kompetenzprofil wird von der ABP-HES-SO als sehr gut eingeschätzt. Dies zum einen, weil es eine Überprüfung bei der Zulassung der Bewerber:innen

gibt. Zum anderen besteht keine lebenslange Garantie mehr, eine Professor:innen-Stelle zu behalten. Es gibt also eine langfristige Bewertung und festgelegte Ziele, um dem doppelten Kompetenzprofil gerecht zu werden. Im Diskurs mit den Trägerkantonen zum doppelten Kompetenzprofil nimmt die ABP-HES-SO einen Einfluss bei der Finanzierung von Forschungsprojekten und der damit verbundenen Verteilung der Globalmittel wahr. Demgegenüber sieht sich die ABP-SUPSI nicht im Fokus des Trägerkantons.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung: An der ABP-HES-SO wird das doppelte Kompetenzprofil bei der Einstellung anhand vorab festgelegter Kriterien verlangt und überprüft. Es beeinflusst die Praxis der Personalrekrutierung von daher unmittelbar. Die ABP-SUPSI verweist auf Kriterien für akademische Stellen in der Personalverordnung, die mit dem doppelten Kompetenzprofil verbunden sind. Sie berücksichtigen Forschungskompetenz und Berufserfahrung, lassen jedoch gewisse Spielräume. Über die Berufserfahrung werde eine Verbindung zu den Bedürfnissen der Unternehmen hergestellt. Die Forschung ist auf den Technologietransfer in Unternehmen und Gesellschaft fokussiert. De facto ermöglicht der «Zwang» zum doppelten Kompetenzprofil die Verknüpfung von Lehr- und Forschungsaufgaben und fördert zudem die Weiterbildung durch die Verbindung der Professor:innen mit der Unternehmenswelt. An der ABP-SUPSI hat das doppelte Kompetenzprofil gemäss neuem Professor:innen-Reglement (seit 2024 in Kraft) zudem entscheidenden Einfluss auf die Verleihung des Professor:innen-Titels. Unterschieden wird zwischen einer: s Assistenzprofessor:in mit Leistungsnachweis und Erfahrung in der Ausbildung plus Berufspraxis sowie dem/der assoziierten und dem/der ordentlichen Professor:in mit einem Leistungsausweis in der Forschung und der Ausbildung.

Es gibt keine *fachbereichsspezifischen Vorgaben* zur Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils im Kontext der Rekrutierung. An beiden Hochschulen werden die Reglemente, Richtlinien und Vorgaben auf Ebene Corporate resp. der Generaldirektion angewandt. Jedoch werden von beiden Hochschulen professionsspezifische Anforderungen als Einflussfaktoren im Rekrutierungskontext erwähnt. Die ABP-HES-SO betont zudem den Arbeitsmarkt als spezifische Herausforderung. Eine Konkurrenz zu anderen Hochschulen sowie Vorgaben zu QM-Akkreditierungen werden hingegen von beiden Hochschulen nicht als Einflussfaktoren auf die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils gesehen.

Als *Herausforderung* in der Rekrutierungspraxis wird von der ABP-HES-SO angesichts der knappen Arbeitsmärkte die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeberin hervorgehoben, insbesondere was Gehaltsfragen betrifft. Dies kann matchentscheidend sein, um Mitarbeitende mit einem interessanten und passenden Profil zu gewinnen, insbesondere in spezifischen Bereichen wie z.B. Wassermanagement oder erneuerbare Energien. Die ABP-SUPSI nennt keine spezifischen Herausforderungen.

Personaleinsatz: Gemäss ABP-SUPSI wirken sich die Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil in den Bereichen Grundausbildung und Weiterbildung (und hier insbesondere die Relevanz des berufspraktischen sowie eines didaktisch-pädagogisches Profils) sehr stark aus. Für die Bereiche Forschung und Dienstleistungen sind diese Richtlinien hingegen von untergeordneter Bedeutung. Dies trifft auch für die ABP-HES-SO zu. An letzterer müssen jedoch sowohl ordentliche als auch assoziierte Professor:innen die Erfüllung ihres Forschungsauftrags mit dem eingeworbenen Volumen an Drittmittelnachweisen nachweisen. Dies wird regelmässig überprüft. Je nach Ergebnis der Evaluation kann es zu *Auf- und Abstufungen* zwischen Personalkategorien kommen. Betreibt ein:e Professor:in keine Forschung mehr, bespricht ein:e Vertreter:in der Direktion mit dieser Person den künftigen Status (Professor:in oder ggf. auch Lehrbeauftragte:r).

Danach gefragt, ob ein *komplementärer Ansatz* in Teams, Instituten, Studiengängen oder einer anderen Organisationseinheit praktiziert wird, gibt die ABP-SUPSI an, dass bei der Zusammenstellung der Teams stets versucht wird, eine möglichst grosse Diversifizierung der Kompetenzen

und Erfahrungen zu gewährleisten. Ziel ist, Synergien zu nutzen und die Ziele bestmöglich zu erreichen. Von Seiten ABP-HES-SO gibt es hierzu keine Angabe.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Explizite Massnahmen der Personal- und Kompetenzentwicklung wurden auf Ebene Fachbereich jenseits des P-11 Programms, an dem die ABP-HES-SO teilgenommen hat, und daraus resultierenden Weiterbildungsangeboten (siehe unten), sowie dessen, was auf Ebene Corporate angeboten wird, nicht berichtet.

Beide ABP-Hochschulen geben an, dass es zwar keine *fachbereichsspezifischen Vorgaben* zum doppelten Kompetenzprofil im Kontext der Personalentwicklung und Laufbahnplanung gibt, da diese auf Ebene Hochschule resp. Generaldirektion geregelt sind. Letztere haben jedoch Auswirkungen, insbesondere was die Laufbahnentwicklung betrifft. Die ABP-HES-SO sieht aufgrund der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil heute eine stärkere Trennung zwischen Professor:innen, Dozent:innen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden. In Bezug auf interne Karrieren ist der Übergang von einer Personalkategorie in eine andere schwieriger geworden. Beide Hochschulen betonen, dass Aktivitäten zur Förderung von Mitarbeitenden, die sich im doppelten Kompetenzprofil weiterentwickeln möchten, stets unterstützt werden.

Darüber hinaus gibt die ABP-HES-SO an, dass professionsspezifische Anforderungen, Vorgaben für QM-Akkreditierungen sowie der Arbeitsmarkt Einfluss auf die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils hätten. Eine Konkurrenz zu anderen Hochschulen wird hingegen nicht gesehen. Die ABP-SUPSI merkt an, dass sie diese Einflussfaktoren nicht einschätzen könne.

Nach zentralen *Herausforderungen* im Kontext von Personalentwicklung und Laufbahnförderung gefragt, wird von der ABP-HES-SO die weitere Sicherstellung von Möglichkeiten zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils auf Seiten FH und auf Seiten der Mitarbeitenden genannt. Dies beinhaltet auch die Motivation von Mitarbeitenden aus der Forschung, sich mit Teilzeitpensum in ein Unternehmen einzugliedern sowie Doktorierende einzustellen und aufzubauen. Des Weiteren sind insbesondere Mitarbeitende mit Familie zu ermutigen, ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen, auch wenn dessen Umsetzung durch die familiäre Situation erschwert ist. Von Seiten ABP-SUPSI gibt es hierzu keine Angaben.

Teilnahme an P-11-Programmen

Die ABP-HES-SO hat sich im Rahmen einer hochschulweiten Zusammenarbeit im Projekt Centre de compétences duales HES-SO an einem P-11-Programm beteiligt. In der ersten Phase wurden entwicklungsbereite Mitarbeitende identifiziert, die mit Unterstützung des HR in ihrer Karriereentwicklung mit Fokus auf Fähigkeiten, die ihnen bislang fehlten oder weniger entwickelt waren, gefördert wurden. Angebote hierfür waren entweder die Unterstützung bei einer Promotion oder beim Erwerb von praktischer Erfahrung. Die Unterstützung von Personen bei ihrer beruflichen Entwicklung mittels zeitlicher und finanzieller Ressourcen hatte einen sehr positiven Effekt auf die Mitarbeitenden und wird als Good Practice bezeichnet. Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms werden nicht berichtet. Die ABP-SUPSI hat an keinem P-11-Programm teilgenommen. Gründe hierfür wurden nicht angegeben.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Ideen mit Blick in die Zukunft

Danach gefragt, was als zentrale *Herausforderungen* im Kontext der Umsetzung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils erlebt wird, gibt die ABP-HES-SO Unterschiede in den Gehaltseinstufungen sowie den angespannten wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt an, auch vor dem Hintergrund dessen, was die HES-SO als Arbeitgeberin bieten kann. Schliesslich wird die Reduzierung von Stress zur Vorbeugung von Burnout-Fällen als Herausforderung genannt. Die ABP-SUPSI sieht es als herausfordernd an, die richtigen Profile zu finden und für diese attraktiv zu sein, über kompetentes Personal zu verfügen, das in der Lage ist, relevante Verbindungen zwischen Praxis und Forschung herzustellen und so auf die konkreten Bedürfnisse aus der Praxis

zu reagieren, sowie interne Personen mit einem spezifischen Profil zu motivieren, in die Praxis zu gehen oder Forschungskompetenz zu entwickeln – je nachdem, was fehlt.

An *Ideen* wäre es für die ABP-HES-SO wichtig, interne Laufbahnentwicklungen bis hin zu Professor:innen-Stellen zu ermöglichen. Ein wichtiger Ansatzpunkt wäre hierfür, einen eigenen Doktorand:innen-Stamm aufzubauen, was nach wie vor eine grosse Herausforderung darstellt. Für die ABP-SUPSI wäre es wünschenswert, mit der Förderung des doppelten Kompetenzprofils Personal aufzubauen, das in der Lage ist, relevante Verbindungen zwischen Praxis und Forschung herzustellen und so auf die konkreten Bedürfnisse aus der Praxis zu reagieren zu können.

In Kürze: Der Begriff des doppelten Kompetenzprofils wird von der ABP-SUPSI als nicht gebräuchlich eingeschätzt und der interne Wissensstand dazu als gering bewertet. Die ABP-HES-SO verwendet den Begriff «profil dual». Der interne Wissensstand dazu wird als hoch eingeschätzt. Im Diskurs der Trägerkantone zum doppelten Kompetenzprofil nimmt die ABP-HES-SO einen Einfluss bei der Finanzierung von Forschungsprojekten über Globalmittel wahr. Die ABP-SUPSI sieht sich nicht im Fokus des Diskurses des Trägerkantons.

An der ABP-HES-SO wird das doppelte Kompetenzprofil bei der *Rekrutierung* anhand vorab festgelegter Kriterien verlangt und überprüft. Die ABP-SUPSI orientiert sich an Kriterien in der Personalverordnung zu Berufserfahrung und Forschungskompetenzen, wobei diese gewisse Spielräume zulassen. Der Einfluss des doppelten Kompetenzprofils zeigt sich zudem im neuen Professor:innen-Reglement der SUPSI. Als *Herausforderung* wird angesichts der knappen Arbeitsmärkte die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der FH als Arbeitgeberin hervorgehoben, insbesondere was Gehaltsfragen betrifft.

In beiden ABP-Departementen beeinflusst das doppelte Kompetenzprofil den *Personaleinsatz* in der Grundausbildung und Weiterbildung, da sowohl das berufspraktische wie auch das didaktisch-pädagogische Profils von hoher Relevanz ist. Für die Bereiche Forschung und Dienstleistungen ist dies hingegen von untergeordneter Bedeutung. An der ABP-HES-SO gilt für die Forschungsprofessor:innen der Nachweis von eingeworbenen Drittmitteln, was ggf. zu Neueinstufungen führen kann. Ein *komplementärer Ansatz* wird von ABP-SUPSI verfolgt, indem bei der Zusammenstellung der Teams eine Diversifizierung der Kompetenzen und Erfahrungen angestrebt wird.

Beide Hochschulen betonen, dass Aktivitäten der *Personalentwicklung* zur Förderung von Mitarbeitenden, die sich im doppelten Kompetenzprofil weiterentwickeln möchten, stets unterstützt werden. Die ABP-HES-SO sieht aufgrund der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil eine stärkere Trennung zwischen den Personalkategorien. In Bezug auf interne Karrieren ist der Übergang von einer Personalkategorie in eine andere schwieriger geworden. Als *Herausforderung* wird von der ABP-HES-SO die weitere Sicherstellung von Möglichkeiten zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils auf Seiten FH und auf Seiten der Mitarbeitenden genannt. Hierzu zählt die Motivation von Mitarbeitenden, die eigenen Forschungs- resp. Praxiskompetenzen zu entwickeln.

Im Rahmen der *Teilnahme* der ABP-HES-SO an einem *P-11-Programm* konnten mit Unterstützung des HR entwicklungsbereite Mitarbeitende in ihrer Laufbahnentwicklung durch zeitliche und finanzielle Unterstützung bei einer Promotion oder beim Sammeln von praktischer Erfahrung gefördert werden. Der Effekt auf die Mitarbeitenden war sehr positiv.

Im Kontext der Umsetzung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils stellen der angespannte wettbewerbsorientierte Arbeitsmarkt und die fehlende Attraktivität der FH als Arbeitgeberin zentrale Herausforderungen dar, um passende Fachkräfte zu finden. Des Weiteren werden Unterschiede in den Gehaltseinstufungen sowie die Prävention von Burnout-Fällen als herausfordernd erlebt.

An *Ideen* wird u.a. angeführt, interne Laufbahnentwicklungen bis hin zu Professor:innen-Stellen zu ermöglichen. Ein wichtiger Ansatzpunkt wäre hierfür, einen eigenen Doktorand:innen-Stamm aufzubauen. Zudem gelte es durch die Förderung des doppelten Kompetenzprofils Personal aufzubauen, das in der Lage ist, relevante Verbindungen zwischen Praxis und Forschung herzustellen.

4.3.2.4 Fachbereich Wirtschaft & Dienstleistungen

An Dokumenten auf Ebene Fachbereich lag nur vom Departement für Wirtschaft der HSLU die Mission vor. Darin werden der Begriff des doppelten Kompetenzprofils oder allfällige Alternativkonstrukte nicht erwähnt. Die Interviews wurden am 18.01.2024 mit Prof. Dr. Christine Böckelmann, Direktorin der HSLU - Wirtschaft (im Folgenden W-HSLU), vor Ort sowie am 16.01.2024 mit Prof. Josef Walker, Departementsleiter des Themenschwerpunkts Unternehmerisches Handeln der FHGR (im Folgenden W-FHGR), online durchgeführt.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «Doppeltes Kompetenzprofil»

Beide W-Hochschulen geben an, dass der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» im Hochschulalltag kaum *Verwendung* findet. Das Wissen an der eigenen W-Hochschule, was unter doppeltem Kompetenzprofil zu verstehen ist, wird von beiden W-Hochschulen als mittel eingeschätzt. Im Diskurs mit den Trägerkantonen wird von Seiten der W-HSLU durchaus wahrgenommen, dass in der Zentralschweiz Anforderungen an die Praxiskompetenz ein wichtiges Anliegen sind, die als wichtiges Differenzierungsmerkmal zu UH in keinem Fall geschwächt werden darf. Entsprechend wurde Praxiskompetenz auch in den neuen Personalkategorien der HSLU (gültig ab 09/24) verankert. Die W-FHGR steht kaum im Fokus des Diskurses des Trägerkantons, was die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils betrifft.

Das doppelte Kompetenzprofils in der Personalpraxis

Rekrutierung: Auch wenn im Hochschulalltag der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» nicht explizit verwendet wird, spielt er als Praxis- und Forschungskompetenz bei der Rekrutierung sehr wohl eine Rolle. Praxis- und forschungskompetente Mitarbeitende werden gebraucht und entsprechend wird bei der Rekrutierung darauf geachtet, dass Praxis- *und* Forschungskompetenzen vorhanden sind. Eine Ausnahme stellen allgemeinbildende Fächer dar.

Weder an der W-FHGR noch an der W-HSLU gibt es *fachbereichsspezifische Vorgaben* für die Rekrutierungspraxis. Die beiden Hochschulen orientieren sich an den Vorgaben der Hochschule auf Ebene Corporate. Bei der Einstellung von Dozierenden sind gemäss Vorgaben an der FHGR fünf Jahre Praxiserfahrung vorzuweisen. Grundsätzlich wird an der W-FHGR Praxiserfahrung höher bewertet als Forschungskompetenz. Es können jedoch Ausnahmen und Abstriche gemacht werden. Für die W-HSLU stellt sich die Frage der Priorisierung oder Gewichtung von Praxis- resp. Forschungskompetenz in der Rekrutierungspraxis nicht, da diese abhängig vom gesuchten Profil ist. Allerdings dürfen bei den Praxiserfahrungen nur sehr dosiert Abstriche gemacht werden.

Beide Hochschulen beschreiben *Spielräume* hinsichtlich der Erfüllung eines doppelten Kompetenzprofils im Kontext der Rekrutierung. So rechnet die W-FHGR auch FH-interne Projekte wie z.B. Forschungsprojekte mit der Praxis oder Dienstleistungsmandate als Praxiserfahrung an. Die W-HSLU gibt an, dass bei den immer zu prüfenden Ausnahmen die letztendliche Entscheidung bei der Departementsleitung liegt. Zudem wird ein jährliches Reporting dieser Ausnahmen bei der Einstellung von Professor:innen vorgenommen, damit sich in den Instituten nicht eine zu starke Eigendynamik entwickelt. Für die W-HSLU bietet zudem ein gut durchmischtes und funktionierendes Team die Möglichkeit, weniger ausgeprägte Kompetenzen resp. Erfahrung in Forschung oder Praxis zu entwickeln resp. zu kompensieren. Dies trifft auch für die W-FHGR zu.

Weder professionsspezifische Anforderungen noch die Konkurrenz zu anderen W-Hochschulen haben nach Aussagen der beiden W-Hochschulen Einfluss auf die Umsetzung des doppelten

Kompetenzprofils bei der Rekrutierung. An der W-HSLU bewirkten die internationalen Akkreditierungsanforderungen der AACSB bezüglich Forschungsqualifikationen bzw. -kompetenzen, dass zumindest über eine gewisse Zeit vermehrt doktorierte Dozierende rekrutiert wurden, die über ausgeprägte und ausweisbare Forschungskompetenz verfügen.

Demgegenüber sehen beide W-Hochschulen, dass der Arbeitsmarkt einen grossen Einfluss auf die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils hat. So wird der Fachkräftemangel zumindest in gewissen Bereichen als grosses Problem gesehen. Von der W-HSLU wird spezifiziert, dass sie z.B. in den Bereichen Blockchain und Fintech froh sind, überhaupt passendes Personal zu finden. Von der W-FHGR werden u.a. die Bereiche Sportmanagement sowie Supply Chain Management genannt, in denen ein Rekrutierungsproblem vorliegt. Gemäss W-FHGR erschweren die Rekrutierung auch Lohnvorstellungen, die die Hochschule nicht erfüllen kann. Auch der Standort kann ausschlaggebend sein, wenn dieser nicht in der Nähe einer grossen Stadt mit kulturellen Angeboten liegt.

Als Herausforderungen in der Rekrutierungspraxis werden von der W-FHGR die oftmals schwierige Suche nach geeignete Kandidat:innen mit Forschungs- und Praxiserfahrungen, der Wettbewerb mit der Wirtschaft am Arbeitsmarkt sowie die begrenzten Karrieremöglichkeiten an einer FH genannt. Die W-HSLU erlebt den Fachkräftemangel ebenfalls in Kombination mit den Anforderungen des doppelten Kompetenzprofils in einigen Bereichen schwierig, insbesondere wenn Dozierende für eine feste Anstellung mit hohem Pensum zu rekrutieren sind. Des Weiteren wird der Umgang mit Unschärfen bei der Feststellung von Praxiskompetenzen als Herausforderung beschrieben. So funktionieren gewisse Unternehmen wie z.B. Marktforschungsinstitute oder Research Abteilungen von Grossunternehmen nicht grundsätzlich anders als die entsprechenden Abteilungen einer W-Hochschule.

Personaleinsatz: Danach gefragt, welchen Einfluss Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil auf den Personaleinsatz an den W-Hochschulen haben, wird von der W-FHGR die Praxisorientierung sowohl bei Lehreinsätzen auf Ebene Bachelorstudiengänge als auch in der Weiterbildung hervorgehoben, während bei Einsätzen in konsekutiven Masterstudiengängen die Forschungskompetenz eine zentrale Rolle spielt.

Bei der W-HSLU gibt es im Zuge der Einführung der neuen Personalkategorien einige Änderungen, die den Personaleinsatz und das doppelte Kompetenzprofil betreffen. Während Forschungskompetenz früher weniger wichtig war und Dozierende, die nur in der Lehre tätig waren, sogar besser entlohnt wurden als ausschliesslich Forschende, ist Forschungskompetenz zumindest ab einer gewissen Funktionsstufe nun unabdingbar. Mit Einführung der neuen Personalkategorien müssen Dozierende mit den Profilen «Forschung» sowie «Lehre und Forschung» doppelt kompetent sein, um den entsprechenden Personalkategorien zugeordnet werden zu können. Auch ist mit den neuen Personalkategorien eine Verknüpfung mit dem doppelten Kompetenzprofil gegeben, die sich positiv auf die Lohneinstufung auswirkt. Im Zuge der Einführung der neuen Personalkategorien sollen künftig mehr Dozierende mit doppeltem Kompetenzprofil eingesetzt werden.

Beide W-Hochschulen geben an, dass externe Mitarbeitende (Lehrbeauftragte) dort eingesetzt werden, wo umfängliche und aktuelle Praxiserfahrung gefragt ist und keine Forschungskompetenz vorausgesetzt wird. Dies betrifft zum einen die Weiterbildungsprogramme, zum anderen Lehreinsätze in Bachelorstudiengängen. In konsekutiven Masterstudiengängen wird meist auf interne Dozierende zurückgegriffen. In der Lehre müssen gemäss W-FHGR auch dort externe Lehrbeauftragte eingesetzt werden, wo es schwierig ist, fachlich qualifizierte Dozierende zu finden.

Danach gefragt, ob in Teams, Instituten, Studiengängen oder anderen Organisationseinheiten der W-Hochschule ein *komplementärer Ansatz* praktiziert wird, geben beide W-Hochschulen an, dass dies durchaus gemacht wird und Teams wichtig sind, um individuelle Defizite auszugleichen resp. die fehlenden Kompetenzen im Team zu kompensieren. Jedoch handle es sich hierbei nicht um einen institutionalisierten Ansatz.

Eine *Herausforderung* wird von der W-FHGR im Kontext des Personaleinsatzes erlebt, wenn es darum geht, ein Gleichgewicht zwischen Forschung und Lehre an einer FH zu finden. Als herausfordern wahrgenommen werden zudem die beschränkten Möglichkeiten bei Anreizsystemen für Mitarbeitende, in Lehre *und* Forschung tätig zu sein, sowie die Integration von Personen aus der Praxis in die Hochschulkultur. Die W-HSLU betont, dass aufgrund des grossen Lehranteils an FH nicht alle Dozierenden in mehreren Leistungsbereichen tätig sein können. In der Konsequenz heisst dies, auch weiterhin auf Personen angewiesen zu sein, die nur Lehre betreiben. Diese Unterschiede zu rechtfertigen, kann herausfordernd sein. Dies auch vor dem Hintergrund, dass ausschliesslich in der Lehre tätige Dozierende neu in eine tiefere Lohnklasse fallen.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: An beiden W-Hochschulen besteht das Recht auf Weiterbildung. Entsprechende Ressourcen werden hierfür bereitgestellt. Die Personalentwicklungsmassnahmen an der W-HSLU finden jedoch nicht mehr im expliziten Kontext der Förderung des doppelten Kompetenzprofil statt, da in der Regel nur noch Dozierende angestellt werden, die das doppelte Kompetenzprofil bereits erfüllen.

Die W-FHGR unterstützt die Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils mit unterschiedlichen Massnahmen, wobei ein starker Fokus auf die Nachwuchsförderung gelegt wird. Hierzu gehören u.a.

- Unterstützungsprogramme für Mittelbauangestellte mit einem BSc-Abschluss zur Absolvierung eines MSc-Studiengangs;
- Einsatz in und Anrechnung von angewandten Forschungs- sowie Beratungstätigkeiten an der W-Hochschule als Praxiserfahrung bei Nachwuchskräften, die eine Dozierendenlaufbahn anstreben und noch über einen unzureichenden Praxisausweis verfügen.
- Angebote zur Förderung von Forschungskompetenz
- Doktorandenprogramme
- Sabbaticals bei Unternehmen

Von beiden W-Hochschulen wird festgestellt, dass weder professionsspezifische Anforderungen noch *Vorgaben* für QM-Akkreditierungen oder die Konkurrenz zu anderen Hochschulen Einfluss auf die Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils haben. Anforderungen in Bezug auf die Personalentwicklung und Laufbahnförderung ergeben sich bei beiden W-Hochschulen insbesondere aus dem *Arbeitsmarkt* (wie bereits unter Rekrutierung beschrieben).

Als *Herausforderungen* werden von der W-FHGR im Kontext der Personalentwicklung und Laufbahnförderung unter anderem Budgetbeschränkungen, die Bereitschaft von Mitarbeitenden, sich auch in Bezug auf neue Technologien weiterzubilden sowie das Aufrechterhalten der Praxis- und Wirtschaftsrelevanz bei Dozierenden mit langer Dienstzeit genannt. Demgegenüber hebt die W-HSLU auch im Kontext der Personalentwicklung und Laufbahnförderung den Arbeitsmarkt hervor. Dieser erlaube es in der Regel nicht, Mitarbeitenden, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind, langfristig zu entwickeln. Veranschaulicht wird dies am Beispiel von wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die sich fachliche Expertise aufgebaut haben und über Branchenkenntnisse verfügen. Falls diese für die Übernahme einer Dozentur noch eine Praxisschleife durchlaufen müssen, sei es unwahrscheinlich, dass sie anschliessend an die Hochschule zurückkehren. Vielmehr verbleiben sie dann häufig in der Praxis. In solchen Fällen müssen Ausnahmen geprüft werden.

Teilnahme an P-11-Programmen

Die W-FHGR hat nicht an P-11-Programmen teilgenommen, dies aufgrund begrenzter Ressourcen und fehlendem Handlungsdruck.

Demgegenüber hat die W-HSLU gemeinsam mit weiteren Departementen der HSLU an einem P-11-Programm (Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils)

teilgenommen, bei dem drei verschiedene Möglichkeiten bzw. Programmteile angeboten wurden: Wissenschafts- oder Praxisschlaufen sowie wissenschaftliche Reflexion und Fachberatung zur Berufspraxis. Diese sind auf Ebene der Departemente verankert. Grundsätzlich besteht weiterhin die Möglichkeit, die Programmteile zu durchlaufen. Die Nachfrage hat nach Abschluss des Programms jedoch nachgelassen. Zudem wurden u.a. gemeinsam mit der Unilu und der PH Luzern für die Wissenschaftsschlaufen Methodenschulungen entwickelt, die nun im Rahmen von Campus-Kursen angeboten werden. Positiv ist, dass das Verständnis für das, was unter Praxiskompetenz zu verstehen ist, geschärft wurde. Das hat zu einem elaborierteren Umgang mit den Praxisportfolios geführt.

Als Herausforderung wurde zumindest in Teilen die Finanzierung des Programms erlebt. Aber auch das Abwerben von Mitarbeitenden in der Praxisschleife ist vorgekommen. Es wurden dann bisweilen Doppelanstellungen angeboten, was jedoch einige Mitarbeitende überfordert hat.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Ideen mit Blick in die Zukunft

Von der W-FHGR werden nochmals zusammenfassend bei der Umsetzung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils die Rekrutierung, die fortlaufende Weiterentwicklung sowie die Karriereentwicklung und fehlende Anreizsysteme für Mitarbeitende, in Lehre *und* Forschung tätig zu sein, gesehen. Die W-HSLU bestätigt die bereits oben genannten bereichsspezifischen oder auf die HR-Prozesse bezogenen Herausforderungen.

Als *Vorteile* der Förderung des doppelten Kompetenzprofils werden von der W-FHGR die praxisnahe Ausbildung, die anwendungsorientierte Forschung sowie die daraus resultierende stärkere Vernetzung mit der Wirtschaft. Auch die Employability der Mitarbeitenden wird positiv hervorgehoben. Die W-HSLU sieht Vorteile in der gezielten Förderung der Kompetenzen mit Bezug zu den neuen Personalkategorien.

Danach gefragt, welche *Ideen* zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils gesehen werden, gibt die W-FHGR an, dass Sabbaticals häufiger genutzt werden könnten, um Praxiserfahrungen in der Wirtschaft zu sammeln sowie ein lebenslanges Lernen sicherzustellen. Ein Patentrezept dafür hat sie aber nicht. Von Seiten W-HSLU gibt es aktuell keine Ideen. Im Fokus steht die Implementierung der neuen Personalkategorien. Allenfalls könnten die Vorteile des doppelten Kompetenzprofils an FH noch stärker betont werden, anstatt die FH über die Forschung mit den UH zu vergleichen.

In Kürze: Der *Begriff* des doppelten Kompetenzprofils findet an beiden Departementen kaum Anwendung. Im Diskurs mit den Trägerkantonen werden von der W-HSLU die Anforderungen an die Praxiskompetenz betont, während die W-FHGR sich hier weniger im Fokus sieht. In die Personalpraxis fliesst das doppelte Kompetenzprofil in Form von Anforderungen an Praxis- und Forschungskompetenz ein. Die Gewichtung ist unterschiedlich, je nach Stellenprofil und W-Hochschule.

Im Kontext der *Rekrutierung* sehen beide Hochschulen das Finden von geeigneten Kandidat:innen mit Forschungs- *und* Praxiserfahrungen sowie den Wettbewerb mit der Wirtschaft am Arbeitsmarkt als herausfordernd, ergänzt um hohe Lohnvorstellungen, Standortnachteile sowie Unschärfen bei der Feststellung von Praxiskompetenzen. Dosierte – und an der W-HSLU einem jährlichen Reporting unterzogen – können Ausnahmen und Abstriche gemacht werden. An der W-FHGR können auch FH-interne Projekte wie z.B. Forschungsprojekte mit der Praxis oder Dienstleistungsmandate als Praxiserfahrung angerechnet werden.

Im Kontext des *Personaleinsatzes* spricht die HSLU von einer Bedeutungszunahme des doppelten Kompetenzprofils im Zuge der Einführung von neuen Personalkategorien. Es wirkt sich zudem positiv auf die Lohneinstufung aus. Künftig sollen vermehrt Dozierende mit doppeltem Kompetenzprofil eingesetzt werden. Beide W-Departemente sehen in gut durchmischten Teams die Möglichkeit, weniger stark ausgeprägte Kompetenzen einzelner Mitglieder auszugleichen und zu

fördern. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um einen institutionalisierten Ansatz. Eine Herausforderung besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen Forschung und Lehre an einer FH zu finden. Dies betrifft auch das Ungleichgewicht von rein in der Lehre tätigen Dozierenden, auf die man an einer FH aufgrund des grossen Lehranteils angewiesen ist, und Dozierenden, die sowohl in der Forschung als auch in der Lehre tätig sind. Daraus resultieren auch Unterschiede in der Lohneinstufung (W-HSLU).

An der HSLU findet *Personalentwicklung* nicht mehr im expliziten Kontext der Förderung des doppelten Kompetenzprofil statt, da in der Regel Dozierende angestellt werden, die das doppelte Kompetenzprofil bereits erfüllen. An der W-FHGR wird bei der Förderung des doppelten Kompetenzprofils der Fokus auf den Nachwuchs gelegt. Als *Herausforderungen* werden von der W-FHGR beschränkte Möglichkeiten bei Anreizsystemen für Mitarbeitende, in Lehre *und* Forschung tätig zu sein, Budgetbeschränkungen sowie das Aufrechterhalten der Praxisrelevanz bei Dozierenden mit langer Dienstzeit genannt. Von der W-HSLU wird der knappe Arbeitsmarkt hervorgehoben, der eine langjährige Entwicklung von Mitarbeitenden, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind, nicht erlaube. Beim Nachholen resp. Aufbau von Praxiskompetenz bei FH-Mitarbeitenden bleiben diese oftmals in der Praxis und kehren nicht an die FH zurück.

In der Umsetzung des *P-11-Programms* hat die W-HSLU als positiv erlebt, dass das Verständnis von Praxiskompetenz geschärft wurde und zu einem elaborierteren Umgang mit Praxisportfolios geführt hat. Herausfordernd wurden die Finanzierung des Programms sowie das Abwerben von Mitarbeitenden in der Praxisschleife erlebt. Die W-FHGR war aufgrund begrenzter Ressourcen und fehlendem Handlungsdruck nicht an P-11-Programmen beteiligt.

Als *Vorteile* des doppelten Kompetenzprofils wurden die praxisnahe Ausbildung, die anwendungsorientierte Forschung und damit verbunden die bessere Verbindung zur Wirtschaft sowie die Kompetenzentwicklung und Employability der Mitarbeitenden gesehen. Zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils wurden zwei *Ideen* genannt: eine bessere Nutzung von Sabbaticals für Praxiserfahrungen in der Wirtschaft sowie eine stärkere Betonung der Vorteile des doppelten Kompetenzprofils anstelle von Vergleichen mit UH.

4.3.2.5 Fachbereich Gesundheit

Von den beiden Departementen lagen keine Strategiepapiere vor. Die Interviews wurden am 31.01.2024 mit Nataly Viens Python, Direktorin der Domaine santé de la HES-SO Fribourg, und am 23.01.2024 mit Prof. Dr. Birgit Vosseler, Leiterin G-OST, online durchgeführt.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

An beiden G-Departementen ist der *Begriff* des doppelten Kompetenzprofils in Gebrauch. Beide G-Hochschulen sehen im Kontext des doppelten Kompetenzprofils den Berufsfeld- oder Berufstätigkeitsbezug im Gesundheitsbereich als zentral an. Die G-HES-SO präzisiert die Relevanz dahingehend, dass der Zugang zum Feld nicht nur den Erwerb von Erfahrung ermöglicht, sondern auch die Möglichkeit bietet, die klinischen Kenntnisse auf dem neuesten Stand zu halten, um diese in der Ausbildung weitergeben zu können. Praktische Kompetenz wird an der G-HES-SO über die Qualität der in der Praxis erworbenen Erfahrung definiert, insbesondere durch die Konfrontation mit realen klinischen Situationen. Bei der G-OST wird bei der Praxiskompetenz Bezug auf das Berufsfeld oder die Berufstätigkeit genommen. Das doppelte Kompetenzprofil wird über die Tätigkeit einer Person in zwei verschiedenen Institutionen definiert. An beiden Hochschulen wird das *Wissen* um das doppelte Kompetenzprofil als hoch (G-HES-SO) resp. sehr hoch (G-OST) eingeschätzt. Im Diskurs der *Trägerkantone* zum doppelten Kompetenzprofil beschreibt die G-HES-SO deren Einflussnahme auf die Ressourcen- und Funktionszuweisungen am Beispiel der Gehaltseinstufung für die Stelle einer Advanced Practice Nurse. Die G-OST sieht sich aktuell nicht im Fokus des Diskurses der Trägerkantone.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung: Praktische resp. klinische Erfahrung wird von beiden G-Hochschulen bei der Einstellung von Professor:innen sowie bei der Verleihung des Professor:innen-Titels als zentral erachtet. An der G-OST wird dies auch von qualifizierten Mittelbauangestellten verlangt. Ähnlich wie bei Ärzten, die weiterhin klinisch tätig sind, ist dies auch für andere Gesundheitsberufe wichtig. Zudem wird neben der klinischen Erfahrung parallel zur akademischen auch die pädagogische Ausbildung als relevant erachtet.

An der G-HES-SO wird das doppelte Kompetenzprofil im Auswahlprozess berücksichtigt. Es beinhaltet klinische Tätigkeit sowie Lehre und Forschung bei PER-Stellen (personnel d'enseignement et recherche). Da für die Aufnahme eines MSc-Studiums in der Krankenpflege mindestens zwei Jahre Berufspraxis notwendig sind, hat somit die Mehrheit der «PER» in diesem Bereich bereits eine Berufsausbildung und klinische Erfahrung. Der Eintritt in eine FH sollte die Entwicklung der klinischen Kompetenzen aber nicht abschliessen. Erwünscht ist von daher eine Arbeit im klinischen Umfeld. Obwohl diese Praxis noch in keine verbindlichen Richtlinien überführt wurde, wird diese gefördert und Mitarbeitende werden ermutigt, im klinischen Umfeld tätig zu sein.

Auch an der G-OST sind Mitarbeitende erwünscht, die weiterhin in der Praxis tätig sind. Konkret heisst dies, neben der Arbeit an der G-OST an einer weiteren Institution tätig zu sein, um hierüber Praxiserfahrungen zu generieren resp. diese à jour zu halten, wobei auch die Möglichkeit einer teilweisen Personalausleihe an eine andere Institution z.B. eine Klinik besteht. Ob dies eine Option für Dozierende ist, hängt von ihrem jeweiligen Einsatzbereich ab. Ein allfälliger Einsatz in einer weiteren Institution wird meist erst in einem zweiten Schritt nach der Anstellung besprochen.

An der G-OST ist auch bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden eine Promotion Voraussetzung für eine Anstellung. Zudem werden auch sie in der Stellenausschreibung darauf hingewiesen, dass die Möglichkeit der Entwicklung eines «doppelten Kompetenzprofils» mit Einsatz in zwei Berufsfeldern besteht.

Danach gefragt, ob es fachbereichsspezifische Vorgaben im Rahmen der Rekrutierungspraxis mit Bezug zum doppelten Kompetenzprofil gibt, nennt die G-HES-SO als Beispiel die Osteopathie, bei der quasi für alle Professor:innen die doppelte Verankerung in FH und Praxis obligatorisch ist.

Beide Hochschulen geben an, dass sowohl professionsspezifische Anforderungen als auch Vorgaben für QM-Akkreditierungen und der Arbeitsmarkt Einfluss auf die Umsetzung der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil haben, während der Konkurrenz zu anderen Hochschulen kein Einfluss zugeschrieben wird. Vielmehr, so die G-OST, würde man miteinander sprechen, gemeinsame Forschungsprojekte lancieren und sogar Personal untereinander ausleihen. Auch mit deutschen Hochschulen gibt es Kooperationen.

Als grösste *Herausforderung* wurde von der G-OST der Fachkräftemangel genannt, vor dessen Hintergrund auch die Idee entwickelt wurde, für zwei Institutionen tätig zu sein. Die Schwierigkeit, Stellen zu besetzen, trifft auch für wissenschaftliche Mitarbeitende zu. Personen zu finden, die auch "Lehre können", erschwert die Stellenbesetzung zusätzlich. Die G-HES-SO gibt als Herausforderung zudem an, dass es schwierig sei, Nachwuchskräfte zu finden, die Interesse an einer Promotion haben, um Forschungskompetenz zu entwickeln und hierüber ein doppeltes Kompetenzprofil aufzubauen.

Personaleinsatz: Das von der G-OST praktizierte «doppelte Kompetenz-Modell» basiert auf der Tätigkeit resp. dem Personaleinsatz in zwei Institutionen (FH und Praxis). Mit diesem Modell behalten Mitarbeitende den Praxisbezug, was in der hohen Akzeptanz dieser Dozierenden bei den Studierenden zum Ausdruck kommt. Auch können Professor:innen auf diese Weise Fragestellungen aus der Praxis für die Forschung generieren. Wer der Hauptarbeitgeber ist, ist hierbei

nicht relevant. Zum Interviewzeitpunkt arbeiteten zehn Mitarbeitende in diesem Modell, mit je unterschiedlichen Verteilungen der Pensen zwischen FH und einer weiteren Institution. Weitere 50 Personen arbeiten (noch) nicht in diesem Modell. Vorausgesetzt wird für dieses ein Letter of Intent sowie die Klärung der Vertragsangelegenheiten mit der anderen Institution. Es besteht zudem die Möglichkeit einer teilweisen Ausleihe von FH-Personal. Dies impliziert, dass der/die Mitarbeitende zwar immer noch zu 100 Prozent an der G-OST angestellt ist, jedoch für ein gewisses Pensum in einer anderen Institution arbeitet, die der G-OST dann die Arbeitszeit bezahlt. Dieses Modell erlaubt zudem eine gewisse Flexibilität, da der/die Mitarbeitende bei höherem Arbeitsaufkommen oder spezifischen Aufgaben in grösserem Umfang «ausgeliehen» werden kann.

Auch die G-HES-SO verfolgt – wie bereits oben beschrieben – den Einsatz in zwei Tätigkeitsbereichen (Klinik und G-FH). Dies hat positive Auswirkungen auf den Personaleinsatz und die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils, da in der Lehre Fachwissen erwartet wird und gleichzeitig Forschungskompetenzen mit einer berufsbegleitenden Promotion gefördert werden können. Für die Mitarbeitenden ist von Vorteil, dass das doppelte Kompetenzprofil eines der Elemente ist, die in den Kriterien für die Bewertung von Funktionen enthalten sind. Mit der Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils wird ein Aufstieg in der Funktionstypologie unterstützt, was wiederum gehaltswirksam ist.

Was den Einsatz von *externen Mitarbeitenden* betrifft, gibt die G-OST an, dass sie im Rahmen der Implementierung des neuen Personalreglements verstärkt auf internes Personal setzen möchte und künftig nur noch bei spezifischer Expertise externe Personen eingesetzt werden sollen. Von Seiten G-HES-SO gibt es hierzu keine Angaben.

Die G-OST verfolgt keinen *komplementären Ansatz* auf Ebene Team oder Organisation, da von allen Mitarbeitenden - auch den Dozierenden - erwartet wird, im vierfachen Leistungsauftrag tätig zu sein. Demgegenüber berichtet die G-HES-SO von Ausnahmen. So werden beispielsweise für die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten Binome aus Kliniker:innen und Forscher:innen gebildet.

Als *Herausforderung* im Kontext des Personaleinsatzes nennt die G-HES-SO die Vereinbarkeit der Arbeitszeiten, um in beiden Tätigkeitsbereichen resp. Institutionen (z.B. Klinik und G-FH) tätig zu sein. Trotz Verbesserungen bleibt dies eine sehr komplexe Angelegenheit, da die beiden Welten nicht immer kompatibel sind. Insbesondere Tätigkeiten in der Pflege erfordern eine hohe zeitliche Verfügbarkeit, kombiniert mit unregelmässigen Einsatzplänen. Auch die G-OST sieht als Herausforderungen den mit dem Einsatz in zwei Institutionen verbundenen Koordinationsaufwand sowie eine erschwerte Stundenplanung. Zudem ist eine Umsetzung dieses Modells bei niedrigprozentig angestellten Personen, v.a. bei Müttern mit kleinen Kindern, schwierig und hier von sei entsprechend abzuraten.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Die G-OST gibt an, dass Entwicklungsvereinbarungen für wissenschaftliche Mitarbeitende (Senior, in der Regel unbefristet) aktuell im Zentrum stehen, wobei diese Weiterbildungen für die Lehre, Integration in Forschungsprojekte sowie Schritte in die Praxis (ggf. mit einer Anstellung in einer zweiten Institution) beinhalten können. Von Vorteil sei, dass das Departement relativ klein und man von daher sehr nahe an den Mitarbeitenden sei. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, sich über einen Tenure Track weiterzuentwickeln, wobei die Praxiserfahrung dann in der Regel vorliegen muss. Hier besteht allerdings die Gefahr, dass diese Mitarbeitenden vorzeitig zurück in die Praxis gehen.

An der G-HES-SO werden Personalentwicklungsmassnahmen zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils im Rahmen von internen Gesprächen mit dem Personal thematisiert und es können Anträge auf Weiterbildung zur Entwicklung von Praxiskompetenz gestellt werden (z.B. via Praktika, Aufnahme einer klinischen Tätigkeit oder anderes), was stets gefördert wird.

Gemäss G-HES-SO sollte dies nicht in einer offiziellen Verordnung verankert werden, sondern etwas sein, auf das man in der Personalentwicklung hinarbeitet.

Beide Hochschulen geben an, dass sowohl professionsspezifische Anforderungen als auch Vorgaben für QM-Akkreditierungen und die Konkurrenz zu anderen Hochschulen Einfluss auf die Umsetzung von Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil haben. Im Kontext der knappen Arbeitsmärkte gibt die G-Ost zudem an, dass infolge des Fachkräftemangels verstärkt interne Personen weiterentwickelt und bereits konsekutive Master-Studierende angefragt werden, ob sie an der FH bleiben wollen.

Als *Herausforderung* wird von der G-HES-SO beschrieben, dass es gelingen müsse, das doppelte Kompetenzprofil zu fördern, ohne andere Profile abzuwerten. Auch die Möglichkeiten für ein Doktoratsstudium oder ein Praktikum könnten häufiger genutzt werden. Die G-Ost gibt als Herausforderung den hohen Arbeitsaufwand auf Grund des Fusionsprozesses an und damit verbunden die oftmals unzureichenden Ressourcen für Personalentwicklung und Laufbahnförderung.

Teilnahme an P-11-Programmen

Die G-OST war in der zweiten Runde als Departement am P-11-Programm «Stärkung von Kompetenzen zur Förderung der Gesundheit und Personalentwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an Schnittstellen von Hochschulen und ihren Praxisfeldern» beteiligt. Insbesondere die Vielfalt an Lösungen zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils, die durch elf Projektmitglieder generiert wurden, wurden als grosse Bereicherung empfunden. Darüber hinaus wurde die Zusammenarbeit mit der Sozialen Arbeit als sehr gewinnbringend erlebt. Auch die G-HES-SO war am P-11-Pilotprogramm der HES-SO beteiligt.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Ideen mit Blick in die Zukunft

Als grösste *Herausforderungen* bei der Förderung und Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils wurden von der G-HES-SO zusammenfassend die Bedingungen (Zeit und Finanzen) für die Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils genannt. Die G-OST gibt als grösste Herausforderungen die Stundenplanung und Vertragsgestaltung für in zwei Berufsfeldern tätigen Personen sowie den Fachkräftemangel an.

Vorteile des doppelten Kompetenzprofils sieht die G-HES-SO in der Aufwertung des Zugangs zum Feld sowie zu den Entwicklungen und Fortschritten in der Forschung, was die Kommunikation zwischen beiden Bereichen unterstütze. Dies wirke sich wiederum auf die Qualität des Unterrichts sowie auf die Relevanz der eingereichten Forschungsprojekte aus. Durch den Spill Over-Effekt führt dies zu einem Plus für den Gesundheitsbereich und zur Weiterentwicklung der klinischen Praxis. Auch die G-OST sieht den Praxistransfer in die Forschung sowie die Transferorientierung in der Lehre als zentralen Mehrwert an.

An *Ideen* wäre es für die G-HES-SO *wünschenswert*, wenn Personen, die sich für eine Doktorarbeit engagieren, (stärker) wertgeschätzt, unterstützt und sichtbar gemacht werden würden. Des Weiteren hebt sie den Wunsch nach Offenheit aller Team- und Organisationsleitungen auf unterschiedlichen Ebenen für die Förderung des doppelten Kompetenzprofils hervor. Auch müsse noch mehr Vertrauen zwischen der G-HES-SO und der Klinik aufgebaut werden, z.B. über eine akademische und klinische Partnerschaft (PAC) oder über Projekte, die sowohl in der Klinik als auch in der Forschung verankert sind. Hierüber könnte auch dem Vorurteil begegnet werden, dass die G-FH als „Dieb“ der Klinikressourcen wahrgenommen wird. Die G-OST sei laut eigener Aussage noch stark mit der Bekanntmachung und Vereinheitlichung von Instrumenten nach der Fusion beschäftigt. Ein Wunsch sei, dass man sich nun mehr mit der Stärkung des doppelten Kompetenzprofils auseinandersetzen könne.

In Kürze: An beiden G-Departementen ist der *Begriff* des doppelten Kompetenzprofils in Gebrauch. Das doppelte Kompetenzprofil wird über die Tätigkeit einer Person in zwei verschiedenen Institutionen definiert. Beide sehen den Berufsfeld- oder Berufstätigkeitsbezug im Gesundheitsbereich als zentral an, um die klinischen Kenntnisse auf dem neuesten Stand zu halten und diese in der Ausbildung weitergeben zu können. An beiden Hochschulen wird das *Wissen* um das doppelte Kompetenzprofil als hoch (resp. sehr hoch) eingeschätzt. Die G-HES-SO beschreibt einen Einfluss der *Trägerkantone* in Bezug auf Ressourcen- und Funktionszuweisungen. Die G-OST sieht sich nicht im Fokus des Diskurses der Trägerkantone.

An beiden Hochschulen wird das doppelte Kompetenzprofil in der *Rekrutierung* berücksichtigt, wobei praktische resp. klinische Erfahrung als zentrale Voraussetzung erachtet wird. Diese ist mit einem MSc-Abschluss in Krankenpflege in der Regel gegeben. Sie sollte jedoch weiter aufrechterhalten werden, u.a. über einen parallelen Einsatz in der Praxis. In Stellenausschreibung der G-OST wird darauf hingewiesen, dass die Möglichkeit der Entwicklung eines «doppelten Kompetenzprofils» mit Einsatz in zwei Tätigkeitsfeldern besteht. Beide Hochschulen geben an, dass sowohl professionsspezifische Anforderungen als auch Vorgaben für QM-Akkreditierungen und der Arbeitsmarkt Einfluss auf die Umsetzung der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil haben, während der Konkurrenz zu anderen Hochschulen kein Einfluss zugeschrieben wird. Als grösste *Herausforderung* wird von beiden G-Departementen der Fachkräftemangel genannt. Die G-HES-SO gibt zudem das mangelnde Interesse von Nachwuchskräften an einer Promotion an, um Forschungskompetenz zu entwickeln und hierüber ein doppeltes Kompetenzprofil aufzubauen.

Beim *Personaleinsatz* verfolgen beide G-Departemente zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils den parallelen Einsatz in zwei Tätigkeitsfeldern, und zwar an der FH *und* in der Praxis, um die Praxiskompetenzen à jour zu erhalten. Dies wirkt sich positiv auf die Lehre aus, wo Fachwissen erwartet wird. Gleichzeitig können praxisrelevante Forschungsfragen generiert werden. Auch eine temporäre «Ausleihe» von FH-Personal ist an der G-OST möglich, was dem Fachkräftemangel entgegenkommt. Das doppelte Kompetenzprofil findet zudem Berücksichtigung in der Funktionsbewertung, die wiederum gehaltswirksam ist. Die G-OST verfolgt keinen *komplementären Ansatz*, da ein Einsatz im mehrfachen Leistungsauftrag erwartet wird. Die G-HES-SO berichtet Ausnahmen in der Forschung, bei denen Binome aus Kliniker:in und Forscher:in gebildet werden. Als *Herausforderung* bezeichnen beide G-Departemente den zusätzlichen zeitlichen und personellen Koordinationsaufwand bei der Einsatzplanung, der mit einer Tätigkeit in verschiedenen Institutionen einhergeht.

Beide G-Departemente fördern das doppelte Kompetenzprofil mit unterschiedlichen *Personalentwicklungsmaßnahmen*, wobei im Kontext des Fachkräftemangels ein besonderer Fokus auf die Nachwuchsförderung und u.a. auf den Mittelbau gelegt wird. Hierzu gehören Weiterbildungen für die Lehre, Integration in Forschungsprojekte und berufsbegleitenden Promotionen sowie Praxiseinsätze (z.B. Praktika oder Anstellung in einer zweiten Institution). Als *herausfordernd* wird beschrieben, das doppelte Kompetenzprofil zu fördern, ohne andere Profile abzuwerten, die stärkere Nutzung von Doktoratsstudium oder Praktika sowie unzureichenden Ressourcen für Personalentwicklung und Laufbahnförderung.

Die G-Ost hat an einem *P-11-Programm* teilgenommen und hier insbesondere die Vielfalt an Lösungen zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils im Kontext der departements- resp. hochschulübergreifenden Zusammenarbeit geschätzt.

Zusammenfassend werden als grösste *Herausforderungen* bei der Förderung und Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils die hierfür nötigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die Koordination des Personaleinsatzes und die Vertragsgestaltung bei Engagements in zwei Tätigkeitsfeldern sowie der Fachkräftemangel angegeben.

Die *Vorteile* der Förderung des doppelten Kompetenzprofils sehen beide im Transfer von Praxis und Forschung, was sich in der Qualitätsverbesserung des Unterrichts sowie in der Relevanz von Forschungsprojekten zeigt.

An *Ideen* wird vorgeschlagen, Doktorand:innen verstärkt zu motivieren und zu unterstützen, die Förderung des doppelten Kompetenzprofils auf allen Organisationsebenen kulturell zu verankern sowie Partnerschaften mit Kliniken zu verstärken.

4.3.2.6 Fachbereich Soziale Arbeit

An Dokumenten lag die Strategie 2017-2025 der Hochschule für Soziale Arbeit der FHNW (im Folgenden S-FHNW) sowie die Strategische Perspektive 2020-2024 des Departements Soziale Arbeit der BFH (im Folgenden S-BFH) vor. Der Begriff des doppelten Kompetenzprofils oder all-fällige Alternativkonstrukte werden in beiden Dokumenten nicht verwendet. Die beiden Interviews, die in Präsenz stattfanden, wurden am 09.01.2024 mit Prof. Agnès Fritze, Direktorin S-FHNW sowie am 09.01.2024 mit Anna Maria Riedi, Direktorin S-BFH, geführt.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

Die S-FHNW verzichtet bewusst auf die *Verwendung* des Begriffs doppeltes Kompetenzprofil, da dieser missverständlich sei. Praxis- und Forschungskompetenzen werden nicht als zwei Kompetenzen, sondern jeweils als ein ganzes Bündel an Kompetenzen gesehen. Man spricht deshalb lieber vom FH-Profil (im Gegensatz zum UH-Profil). Auch an der S-BFH spielt das doppelte Kompetenzprofil in der begrifflichen Verwendung kaum eine Rolle, da eigentlich nur doppelt kompetente Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende rekrutiert werden. Von grösserer Bedeutung ist an der S-BFH das sogenannte Mischprofil, das den Begriff doppeltes Kompetenzprofil meist ersetzt und dessen Stärkung in der Strategie der S-BFH verankert ist. Unter Mischprofilen versteht die S-BFH Profile, die das 50-20-20 Kriterium des SBFI³⁶ erfüllen, was ein doppeltes Kompetenzprofil erfordert. Insofern hilft dessen Förderung dabei, Mischprofile zu stärken. Beide S-Hochschulen betonen bei der *Praxiskompetenz* den Berufsfeld- oder Berufstätigkeitsbezug, wobei die S-FHNW ergänzt, dass damit noch nicht definiert sei, was unter Praxiskompetenz resp. -erfahrung zu verstehen ist. An der S-BFH wird *Forschungskompetenz* mehr oder weniger gleichgesetzt mit einer akademischen Ausbildung (UH, FH, PH), die Voraussetzung für eine Anstellung ist. Die S-FHNW betont die gestiegenen Anforderungen an die Forschungskompetenz, insbesondere in Bezug auf die erfolgreiche Akquise von Drittmittel und die Publikationstätigkeit. Das *Wissen* zum doppelten Kompetenzprofil innerhalb des Departements resp. der Hochschule wird bei beiden Hochschulen für Soziale Arbeit als mittel eingestuft.

Im Diskurs der *Trägerkantone* zum doppelten Kompetenzprofil stand die S-FHNW aufgrund einer Motion des Kt. BL zum Nachweis von Praxiserfahrungen der Dozierenden im Fokus. Mit Fokus auf die Stärkung der Praxiskompetenz muss die FHNW ab dem 01.01.2025 revisionstauglich belegen können, dass 75 Prozent der neu eingestellten Professor:innen mit Funktionsstufe 19 (im mehrfachen Leistungsauftrag tätig) fünf Jahre und mehr Berufserfahrung ausweisen können. Dies ist auch für die S-FHNW bindend. Demgegenüber sieht sich die S-BFH nicht im Fokus eines Diskurses *des Trägerkantons*.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung: Auch wenn der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» an der S-BFH wenig gebraucht wird, ist dies doch die Eingangsqualifikation bei der Rekrutierung. Dies betrifft sowohl Dozierende als auch wissenschaftliche Mitarbeitende. Personen, die Sozialarbeit studieren, erlangen schon während des Studiums Berufserfahrung, einerseits durch Praktika, andererseits

³⁶ Definition SBFI-Kriterium: In die Berechnung einbezogen werden nur Personen (Vollzeitäquivalente, SHIS-Personalkategorien 51–54), die mindestens 50 Stellenprozente in Lehre und Forschung tätig sind, wobei der Anteil Lehre und der Anteil Forschung mindestens je 20 Stellenprozente betragen müssen.

durch studiumsbegleitendes Arbeiten. Nach dem BSc-Abschluss und vor der Aufnahme des MSc-Studiums waren die meisten Studierenden ein bis zwei Jahre in der Praxis tätig. Während des MSc-Studiums arbeiten 95 Prozent der Masterstudierenden an der S-BFH parallel zum Studium. Wenn sie an die S-BFH kommen, müssen sie somit keine Berufserfahrung mehr sammeln. Da das doppelte Kompetenzprofil auf Dozierenden-Ebene kaum parallel entwickelt werden kann – auch aufgrund der in der Regel hohen Pensen – muss es bereits als Eingangsqualifikation vorhanden sein. Bei Professor:innen wird im Rahmen des Bewerbungsverfahrens die erfolgreiche Akquise von Drittmittelprojekten sowie Fachpublikationen und Publikationen mit peer review verlangt, wobei der Fokus hier auf die Qualität und nicht auf die Quantität gelegt wird. Auch wird zunehmend darauf geachtet, ob Erfahrungen mit anderen Formen des Wissenstransfers bestehen.

An der S-FHNW ist bei der Rekrutierung von Professor:innen auf Ebene Corporate vorgegeben, welche Anforderungen diese mitbringen sollen, wobei ein gut ausgeprägtes doppeltes Kompetenzprofil bei den Bewerber:innen äusserst selten ist. Als Forschungskompetenz reiche heute für eine Professor:innen-Stelle die Mitarbeit in einem SNF-Projekt nicht mehr aus. Auch der Abschluss einer Dissertation alleine sei nicht mehr ausreichend. An der S-FHNW werden bei Bewerbungen auch Praxiserfahrungen in akademienahen Institutionen (z.B. auf einer wissenschaftlichen Mitarbeitendenstelle) als Praxiskompetenz angerechnet, wobei dies jeweils individuell überprüft wird.

Als *Einflussfaktoren* auf die Rekrutierungspraxis im Fachbereich nimmt die S-FHNW professions-spezifische Anforderungen, den Arbeitsmarkt sowie die Konkurrenz zu anderen Hochschulen wahr. Von der S-BFH wurden hierzu keine Angaben gemacht.

Die S-BFH sieht keine *Herausforderungen* in Bezug auf die Rekrutierung, da in der Regel genügend Bewerbungen eingehen. Da zudem ein grosser Wert auf einen berufsbefähigenden Abschluss gelegt wird, hat sie oder er das doppelte Kompetenzprofil in der Regel erfüllt. Demgegenüber sieht die S-FHNW, dass sich der Arbeitsmarkt für bestimmte Stellen zunehmend schwieriger gestaltet. Personen mit guten Forschungsqualifikationen (inkl. Akquiseerfahrungen), Kenntnissen des Schweizer Sozialwesens sowie ausgewiesenen Praxiserfahrungen sind schwer zu rekrutieren. Insbesondere für Frauen, die noch eine Familie haben, ist es herausfordernd, alle Vorgaben zu erfüllen. In den letzten Jahren wurden deshalb überproportional viele eigene Mitarbeitende, meist ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende, zu Professor:innen entwickelt. Des Weiteren wird bislang zu wenig Fokus daraufgelegt, ehemalige befristet angestellte Mitarbeitende, die in die Praxis gegangen sind, wieder zurückzuholen.

Personaleinsatz: An der S-BFH wird der Personaleinsatz über die Funktion bestimmt. Für gewisse Funktionen (z.B. bei Dozierenden) ist ein doppeltes Kompetenzprofil erforderlich. Da an der S-BFH strategisch Mischprofile betont werden, sind doppelt kompetente Dozierende, die forschen und lehren, von Vorteil. In den Entwicklungsgesprächen wird dies gesteuert. Das Verhältnis des eingesetzten Personals mit Abschluss UH zu FH beträgt an der S-BFH ca. 50 zu 50 Prozent. Mitarbeitende mit universitärem Abschluss sind meist nicht in der Sozialarbeit tätig, z.B. Jurist:innen. Mitarbeitende mit sozialarbeiterischem Hintergrund haben in der Regel einen FH-Abschluss, wenn sie in der Schweiz studiert haben. Beim Einsatz in der Lehre gibt es an der S-BFH abweichende Anforderungen für externe Lehrbeauftragte, bei denen kein Mischprofil und somit auch kein doppeltes Kompetenzprofil verlangt wird. An der S-FHNW werden in der Ausbildung auf Ebene Bachelor zwei Drittel Interne und ein Drittel Externe eingesetzt. Beim MSc-Studiengang ist der Einsatz der Profile weniger praxisorientiert. Die Weiterbildung ist wiederum stark praxisorientiert.

Die S-BFH verfolgt keinen *komplementären Ansatz* in Teams, Instituten oder anderen organisatorischen Einheiten, da das doppelte Kompetenzprofil auf individueller Ebene erfüllt sein sollte. Die S-FHNW sieht mit Bezug zu den gestiegenen Anforderungen, sowohl Expertise in der Praxis

als auch Excellence in der Forschung zu erbringen, einen komplementären Ansatz als bedeutsam für die Zukunft.

Von der S-BFH werden keine speziellen *Herausforderungen* im Kontext des Personaleinsatzes wahrgenommen, da das doppelte Kompetenzprofil schon lange implementiert und gelebte Praxis sei. Die S-FHNW weist auf die Herausforderung hin, dass es äusserst schwierig sei, Personal mit Praxiserfahrung ab einem bestimmten Alter in die Forschungswelt zu sozialisieren.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: An der S-FHNW werden folgende *Personalentwicklungsmassnahmen* zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils praktiziert, welche u.a. im Rahmen der P-11-Programme entwickelt wurden:

- die Doppelanstellung, wenngleich es sich hier nur um wenige Personen handelt,
- die Immersion (Arbeitseinsätze in Praxisorganisationen),
- Tandems (Zusammenarbeit von Praxisexpert:innen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden) sowie
- der Dritte Zyklus.

Zielgruppen sind hier vor allem wissenschaftliche Mitarbeitende aber auch Dozierende. Für langjährige Dozierende sei es zudem wichtig, den Praxisbezug zu erhalten resp. zu aktualisieren. Als Möglichkeiten sind hier Doppelanstellungen, Arbeit in einem Vorstand, Sabbaticals, aber auch das Sammeln von Praxiserfahrungen im Rahmen eines Auslandsaufenthalts vorgesehen.

An der S-BFH werden Personalentwicklungs- und Laufbahnfördermassnahmen insbesondere für die Zielgruppe der Dozierenden angeboten, wobei diese darauf ausgerichtet sind

- wissenschaftliche Expertise zu erlangen,
- neue Tätigkeitsfelder entlang der Leistungsbereiche oder eines Querschnittthemas zu erschliessen,
- neue Aufgaben, z.B. die fachliche Betreuung wissenschaftlicher Mitarbeitender oder
- Führungsaufgaben und Projektleitungen zu übernehmen.

Auch an der S-BFH wird bei langjährigen Dozierenden darauf geachtet, dass sie den Praxisbezug nicht verlieren und sie z.B. in der Forschung mit der Praxis in Kontakt kommen. Die Beteiligung an Forschungsprojekten kann als Personalentwicklungsmassnahme angelegt sein.

Wissenschaftliche Mitarbeitende werden auf ein Mischprofil hin entwickelt. Da die meisten Studierenden bereits während des Studiums Berufserfahrung sammeln, wird der Fokus auf die Forschung und die wissenschaftliche Weiterentwicklung gelegt. Gerade für Personen, die eine Laufbahn von der/dem wissenschaftlichen Mitarbeitenden zur/zum Dozierenden einschlagen wollen, muss dies mitgedacht werden.

Die S-BFH nennt als eine *Herausforderung* im Kontext der Personalentwicklung und Laufbahnförderung die Vereinbarkeit der Tätigkeit an der FH mit anderen Lebensbereichen. Die S-FHNW gibt als Herausforderung die Kosten für die Laufbahnförderung sowie die Bereitschaft der Mitarbeitenden an, sich die Zeit für die entsprechenden Personalentwicklungsmassnahmen zu nehmen. Auch das Doktorand:innen-Modell der FHNW erweist sich in der Umsetzung an der S-FHNW schwierig. Dies betrifft sowohl den zeitlichen Vorlauf für die Erarbeitung von Fragestellungen in Forschungsprojekten als auch die Lohneinstufung im Vergleich zum übrigen Mittelbaupersonal. Derzeit befindet man sich noch in der Experimentierphase.

Teilnahme an P-11-Programmen

Die S-FHNW hat sich in der ersten Runde an einem Grossprojekt mehrerer Hochschulen für Soziale Arbeit beteiligt und war Leading House in einem weiteren P-11-Programm der FHNW. Good Practice, die im Rahmen des P-11-Programms entwickelt und implementiert wurden, sind a) Immersion sowie b) Tandems als Ergänzung zum Förderformat Dritter Zyklus. Der konkrete Mehrwert besteht für die S-FHNW-S darin, dass das Projekt zur besseren Verständigung gedient hat sowie eine gute Kooperationsbasis sowohl mit der Praxis als auch mit den anderen Hochschulen für Soziale Arbeit gelegt werden konnte. Als Herausforderungen bei der Umsetzung des Programms werden der sehr anspruchsvolle Aufbau der Kooperationen, unterschiedliche Anforderungen an das Projektmanagement sowie die hochkomplexe Abrechnung unter Einbezug der unterschiedlichen Lohneinstufungssystemen gemäss Vorgaben von swissuniversities gesehen.

Die S-BFH hat an keinem P-11-Programm teilgenommen. Begründet wird dies damit, dass das doppelte Kompetenzprofil in bestimmten Funktionen schon immer verlangt wurde und deshalb kein akuter Bedarf für eine Teilnahme gesehen wurde.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Ideen mit Blick in die Zukunft

Die S-BFH sieht zurzeit keine speziellen *Herausforderungen*, die über die bereits genannten hinausgehen, da das doppelte Kompetenzprofil gut verankert ist. Die S-FHNW betont nochmals die Herausforderung, die verschiedenen Kompetenzen in einer Person zu vereinen, auch im Hinblick auf die gestiegenen Ansprüche sowohl in der Forschung als auch von Seiten der Praxis. So ist es schwierig, Personal zu rekrutieren, das sowohl Praxiserfahrungen und Kenntnisse des Schweizer Sozialsystems hat als auch Akquiseerfahrung in der Forschung mitbringt. Zum anderen sind die Anreize bei SBFI-Beiträgen widersprüchlich. So erhält man bei Mitarbeitenden auf «günstigen» Doktorandenstellen, die in SNF-Projekten doktorieren, in der Regel keine SBFI-Beiträge, während Doktorand:innen im Anstellungsvertrag eines:r wissenschaftlichen Mitarbeitenden zwar teurer sind, es aber einfacher ist, SBFI-Beiträge zu erhalten.

Vorteile in der Förderung des doppelten Kompetenzprofils sieht die S-BFH darin, dass hierüber Synergien zum Mischprofil für den Erhalt der SBFI-Beiträge erreicht werden können. Zudem können gerade wissenschaftliche Mitarbeitende hin zu Mischprofilen entwickelt und damit sowohl für die Hochschule als auch für ihre eigene Employability einen Mehrwert bringen. Die S-FHNW sieht als Vorteil, dass wissenschaftliche Kompetenz aufgebaut sowie generell das Wissenschaftsverständnis der Disziplin der Sozialen Arbeit entwickelt wird. Die Herausforderung besteht nach wie vor darin, hierfür das Verständnis in der Praxis zu erhöhen.

Ideen zur weiteren Stärkung des doppelten Kompetenzprofils sieht die S-FHNW in der Erhöhung der Anzahl an MSc-Absolvent:innen, der Zurückgewinnung von MSc-Absolvent:innen an die S-FHNW, die nach ihrem Abschluss in die Praxis entlassen werden, sowie darin, interessierte Praktiker:innen fachhochschultauglich zu machen. Von Seiten S-BFH werden keine *Ideen* zur weiteren Stärkung des doppelten Kompetenzprofils genannt, da die bisherige Praxis gut funktioniere. Ob das doppelte Kompetenzprofil auf Ebene S-BFH auch weiterhin strategisch verankert sein wird, wird sich im demnächst startenden neuen Strategiezyklus zeigen.

In Kürze: Das doppelte Kompetenzprofil wird als expliziter Begriff weder an der S-FHNW noch an der S-BFH gebraucht, da dieser missverständlich sei und das Bündel an erforderlichen Kompetenzen nicht abbilde (S-FHNW). An der S-BFH wird stattdessen das Alternativkonstrukt des Mischprofils verwendet, das sich an das 50-20-20 Kriterium des SBFI³⁷ anlehnt. Beide Departemente schätzen den Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil als mittel ein. Im Diskurs der

³⁷ Definition SBFI-Kriterium: In die Berechnung einbezogen werden nur Personen (Vollzeitäquivalente, SHIS-Personalkategorien 51–54), die mindestens 50 Stellenprozente in Lehre und Forschung tätig sind, wobei der Anteil Lehre und der Anteil Forschung mindestens je 20 Stellenprozente betragen müssen.

Trägerkantone zum doppelten Kompetenzprofil stand die S-FHNW mit Bezug zu Praxiserfahrungen ihrer Dozierenden im Fokus (siehe Kapitel 4.3.1.2 Ergebnisse zu Gebrauch und Relevanz des Begriffs «Doppeltes Kompetenzprofil», Das doppelte Kompetenzprofil im Diskurs der Trägerkantone). Die S-BFH nimmt solch einen Diskurs nicht wahr.

Im Kontext der *Rekrutierung* betonen beide S-Hochschulen den Berufsfeldbezug, wobei damit noch keine Definition gegeben sei (S-FHNW). Eine gewisse Berufserfahrung ist bei MSc-Absolvent:innen der Sozialarbeit meist vorhanden. An der S-FHNW können auch Praxiserfahrungen im akademischen Umfeld angerechnet werden. Bei Forschungskompetenzen werden Kriterien der Academia angelegt wie die erfolgreiche Akquise von Drittmitteln, Publikationen mit peer review etc. Als *Herausforderungen* sieht die S-FHNW den schwierigen Arbeitsmarkt angesichts der gestiegenen Anforderungen an Forschungskompetenz, der erforderlichen Kenntnissen des Schweizer Sozialwesens sowie ausgewiesener Praxiserfahrungen. Die S-BFH sieht keine Herausforderungen, da in der Regel genügend Bewerbungen eingehen.

Für den *Personaleinsatz* sind an der S-BFH Mischprofile gemäss SBFI-Kriterium von grosser Relevanz. An der S-FHNW sind die Profile auf der Ebene Bachelor sowie in der Weiterbildung stärker praxisorientiert als bei einem konsekutiven Master-Studiengang. Die S-BFH verfolgt keinen *komplementären Ansatz*, da das doppelte Kompetenzprofil auf individueller Ebene erfüllt sein sollte. Die S-FHNW sieht angesichts der gestiegenen Anforderungen in Forschung und Praxis einen komplementären Ansatz als bedeutsam für die Zukunft. Die S-FHNW gibt als *Herausforderung* an, Personal mit Praxiserfahrung ab einem bestimmten Alter in die Forschungswelt zu integrieren. Die S-BFH nimmt keine Herausforderungen wahr.

Zielgruppen der *Personalentwicklungsmassnahmen* sind wissenschaftliche Mitarbeitende, an der S-BFH aber auch Dozierende. Bei ersteren wird an der S-BFH der Fokus auf die Forschung und die wissenschaftliche Weiterentwicklung gelegt. An der S-FHNW sind dies auch Angebote zur Förderung von Praxiskompetenzen. Für die Zielgruppe der Dozierenden sind die Massnahmen an der S-BFH auf die Erlangung von Forschungskompetenz ausgerichtet. An beiden S-Hochschulen wird darauf geachtet, dass der Praxisbezug bei langjährigen Dozierenden erhalten bleibt. Von der S-FHNW werden verschiedene *Herausforderung* genannt: die Vereinbarkeit von Beruf, Weiterbildung und Familie, die Kosten für die Laufbahnförderung sowie die Bereitschaft der Mitarbeitenden, hierfür zeitliche Ressourcen zu investieren.

Die S-FHNW hat an zwei *P-11-Programmen* teilgenommen. Sie hat daraus resultierende Massnahmen wie die Immersion und das Tandem-Angebot implementiert sowie mit anderen S-Hochschulen eine gute Kooperationsbasis gelegt. Die S-BFH hat an keinem P-11-Programm teilgenommen.

Zusammenfassend wird von der S-FHNW nochmals die *Herausforderung* betont, das doppelte Kompetenzprofil innerhalb einer einzelnen Person abzudecken. Dies auch vor dem Hintergrund der allgemein gestiegenen Anforderungen in Forschung und Praxis.

Vorteile des doppelten Kompetenzprofils sieht die S-BFH darin, dass hierüber Synergien zum Mischprofil für den Erhalt der SBFI-Beiträge erreicht werden können. Die Entwicklung von Mischprofilen auch bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden bringe für diese zudem Vorteile, was deren Employability betrifft. Die S-FHNW sieht Vorteile im Aufbau von wissenschaftlicher Kompetenz sowie der Entwicklung eines Wissenschaftsverständnis in der Disziplin der Sozialen Arbeit.

Ideen zur weiteren Stärkung des doppelten Kompetenzprofils sieht die S-FHNW in folgenden Bereichen: die Anzahl an MSc-Absolvent:innen erhöhen, MSc-Absolvent:innen, die nach ihrem Abschluss in die Praxis gehen, zurückgewinnen sowie interessierte Praktiker:innen fachhochschultauglich machen. Von Seiten S-BFH werden keine *Ideen* genannt.

4.3.2.7 Fachbereich Design, Musik & andere Künste

Die drei Interviews für den Fachbereich Design, Musik & andere Künste fanden am 11.01.2024 mit Prof. Dr. Valentin Gloor, Direktor Departement Musik (im Folgenden M-HSLU) und am 25.01.2024 mit Prof. Dr. Thomas Beck, Direktor an Hochschule der Künste Bern (im Folgenden HKB), Nina Grunder, Vizedirektorin und Leiterin Lehre an der HKB sowie Dr. Thomas Gartmann, Leiter Forschung an der HKB statt. Das Interview mit Prof. Michael Eidenbenz, ehemaliger Leiter des Departements für Musik an der ZHdK (im Folgenden M-ZHdK) fand am 28.02.2024 statt. Die Interviews mit der M-HSLU und der HKB wurden in Präsenz durchgeführt; jenes mit der M-ZHdK online.

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «Doppeltes Kompetenzprofil»

An der HKB wird der *Begriff* «doppeltes Kompetenzprofil» zwar nicht explizit verwendet, aber man habe sich insbesondere auf Leitungsebene in der letzten Zeit verstärkt damit auseinandergesetzt, auch vor dem Hintergrund, dass via Hochschuldach verstärkt Rahmenbedingungen vorgegeben werden. Jedoch dürfe hierbei insbesondere die Lehre bzw. didaktische Kompetenz nicht vergessen gehen, da an der HKB häufig nicht konventionell, sondern im Einzelunterricht oder im Atelier unterrichtet wird. Auch die M-ZHdK verweist auf die Bedeutung der Lehre neben der Wissenschaft und der künstlerischen Praxis und spricht statt vom doppelten von einem dreifachen Kompetenzprofil, womit den Anforderungen und Bedürfnissen der Musik besser entsprochen werden kann. Die M-HSLU hebt hervor, dass doppelte Kompetenzprofile, wie sie in anderen Fachbereichen praktiziert werden, in der Musik auf diese Weise nicht erfüllt werden können, da es Personen mit Praxiserfahrungen, die in ihrem Fachgebiet forschen, auf dem Arbeitsmarkt nicht gibt. Die Entwicklung einer «Artistic Research», die praktizierende Künstler:innen adressiert, eröffnet jetzt neue Möglichkeiten für Personen mit exzellenten künstlerischen Leistungen, ein Forschungsprofil zu entwickeln.

Das *Wissen* um das doppelte Kompetenzprofil wird an der HKB mittel, an der M-HSLU als gering eingeschätzt. Auch an der M-ZHdK ist der Begriff wenig verbreitet, wenngleich das Wissen hierzu implizit vorhanden ist. Die M-HSLU ergänzt, dass aufgrund der spezifischen Lösung, die Bereiche Forschung und Lehre mehr oder weniger zu trennen, dies mittlerweile kaum mehr ein Thema ist.

Im Diskurs der *Trägerkantone* zum doppelten Kompetenzprofil wird von allen drei Hochschulen ein Einfluss wahrgenommen. Die HKB beobachtet eine stärkere Zentralisierung der Vorgaben und Entscheide auf Ebene Corporate, was zum Teil auch politisch so gewollt ist. Die M-ZHdK beschreibt die Herausforderungen im Zuge der Einführung der PVF des Kantons Zürich, die mit den Spezifika an einer Hochschule für Musik wenig kompatibel ist. So zum Beispiel die Erteilung von Einzelunterricht oder ein für bestimmte Lohnklassen erforderliches Doktorat, was bei künstlerischen Professuren nicht sonderlich häufig der Fall, jedoch lohnrelevant ist. Die M-HSLU hebt die Relevanz der Finanzkennzahlen für die Trägerkantone hervor. In der Konsequenz wurden Forschungseinheiten geschaffen, die aufgrund der akquirierten Drittmittel hohe Eigenfinanzierungsgrade und aktuell den höchsten Eigenfinanzierungsgrad in der Musik an Schweizer FH garantieren. In der Konsequenz werden jedoch kaum Personen beschäftigt, die das doppelte Kompetenzprofil im herkömmlichen Sinn erfüllen.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung: Die HKB orientiert sich bei der Rekrutierung an den Vorgaben der Gesamthochschulleitung resp. des Kantons. Da die Departemente der BFH und die Arbeitsmärkte für die Studierenden jedoch sehr unterschiedlich sind, müssen Handlungsspielräume genutzt und manchmal Kompromisse eingegangen werden, die an anderen Departementen nicht gemacht werden müssen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass über Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil die Anforderungen an potenzielle Kandidat:innen erhöht werden. Personen mit didaktischen, praktischen *und* wissenschaftlichen Kompetenzen können oft nicht gefunden werden. Verzichtet

wird dann meist auf Forschungskompetenz (insbesondere in der Musik). Für Lehre in theoretischen Fächern (z.B. Designtheorie) sind es demgegenüber immer forschungskompetente Personen. Die M-HSLU verweist ebenfalls auf die hohen Anforderungen, die durch das doppelte Kompetenzprofil gegeben sind. Die Investition in die künstlerische Karriere ist in der Regel so gross, dass man nebenbei keine konkurrenzfähige Forschungskarriere aufbauen kann.

Hinzu kommen unterschiedliche Biografien von Lehrenden und Forschenden in der Musik. Erstere müssen immer ein Praxisprofil aufweisen. Die M-ZHdK verweist auf die Vorgaben auf Ebene Corporate, innerhalb derer man sich im Rahmen der Rekrutierung bewegen müsse.

Mit Bezug zum *professionsspezifischen* Kontext geben alle DMK-Hochschulen an, dass herausragende künstlerischen Leistungen gesucht werden, bei denen es – so die HKB – keinen Spielraum nach unten gibt. Die künstlerische Praxis muss als exzellent ausgewiesen sein, was gemäss M-HSLU bereits im Bewerbungsprozess durch Vorspielen unter Beweis gestellt werden muss. Im Vordergrund stehen deshalb auch an der M-ZhDK der Praxisbezug und die Exzellenz. Klassische Professuren brauche es im Vergleich zu künstlerischen Professuren nur sehr wenige.

Jedoch präzisiert die M-HSLU, dass mittlerweile auch Personen rekrutiert werden, die an einer Artistic Research interessiert sind, und sich somit in Richtung doppeltes Kompetenzprofil entwickeln können. Die neuen Personalkategorien erlauben jedoch, Personen im Bereich Design, Musik & Künste zu rekrutieren, die über kein herkömmliches doppeltes Kompetenzprofil verfügen.

Was den *Arbeitsmarkt* betrifft, betont die M-HSLU, dass bei Dozenturen, bei denen die künstlerische Kompetenz im Vordergrund steht, auf dem internationalen Arbeitsmarkt rekrutiert wird und damit ein grosser geografischer Raum zur Verfügung stehe. Die Folge sei eine grosse Anzahl von sehr guten Bewerbungen. Auch bei Forscher:innen (i.d.R. wissenschaftliche Mitarbeitende) könne man auf den relativ grossen Arbeitsmarkt an UH-Abgänger:innen zurückgreifen, die im Musikbereich forschen möchten. Auch die HKB bekräftigt, dass im künstlerischen Bereich eine Hochschule eine sehr attraktive Arbeitgeberin ist. Mit den Löhnen, die entrichtet werden, können die Dozierenden ihre Mieten bezahlen. Denn im künstlerischen Bereich sind die Arbeitsbedingungen oft instabil und unsicher und zudem oft mit bescheidenen Einkommen verbunden, was eine Anstellung, auch wenn es nur ein kleines Pensum ist, attraktiv macht.

Die HKB sowie die M-ZHdK sieht in der *Konkurrenz zu anderen Hochschulen* aktuell keinen Einfluss auf die Umsetzung des doppelten Kompetenzprofils. Die M-HSLU antizipiert jedoch mit der Pensionierung der Babyboomer-Generation einen hohen Ersatzbedarf an den Musikhochschulen, was insbesondere bei besonders hochstehenden Künstler:innen die Konkurrenzsituation verschärfen wird.

Als *Herausforderungen* im Kontext der Rekrutierung werden von der HKB die Besetzung von Leitungspositionen genannt, die aufgrund der starken zeitlichen Belastungen nicht übernommen werden möchten. Zudem ist bei Lehrenden in den Künsten, oftmals «Koryphäen», das Angebot einer Forschungstätigkeit oft kein Pluspunkt. Es schreckt sie manchmal sogar ab, von gewissen Ausnahmen abgesehen. Die Anforderungen des doppelten Kompetenzprofils können zudem durch die gewünschten sprachlichen Kompetenzen (z.B. Unterricht in Französisch) verschärft werden. Die M-ZHdK gibt als Herausforderung an, dass in der Schweiz der Kunsthochschultyp immer noch kein Promotionsrecht hat. Hochschulen aus dem Ausland seien darüber erstaunt. Von der M-HSLU wird dies mit Bezug zur Rekrutierung junger Personen mit Ambitionen auf eine Forschungskarriere konkretisiert. DMK-Hochschulen sind im international geprägten Arbeitsmarkt zu wenig attraktiv, da keine Möglichkeiten zur Promotion angeboten werden können.

Personaleinsatz: Im Personalentwicklungskonzept der BFH ist klar geregelt, wer wo und unter welchen Bedingungen eingesetzt werden kann. Dies muss an der HKB ggf. etwas grosszügig interpretiert werden, da es sonst schwierig ist, den Auftrag einer Kunsthochschule zu erfüllen. Jedoch ist die HKB bestrebt, möglichst viele Personen substanziell in Lehre und Forschung einzusetzen. Einerseits für den Transfer der Forschung in die Lehre, was sie als Hochschule

auszeichnet. Andererseits aus finanziellen Gründen, um SBFI-Gelder zu erhalten. Zudem orientiert sich der Personaleinsatz an den Kompetenzen, die rekrutiert werden konnten. Die M-ZHdK weist auf starke fachspezifische Besonderheiten der Leistungsbereiche hin und mit Bezug zum doppelten Kompetenzprofil auf einen mehr oder weniger grossen Einfluss beim Personaleinsatz. Während z.B. Musikpädagogik forschungsintensiv ist, sind künstlerische Professor:innen stärker in die Lehre involviert. Demgegenüber setzt die M-HSLU ihr Personal entweder in der Forschung oder in der Lehre ein. Nur in Ausnahmefällen ist ein:e Dozent:in in beiden Leistungsbereichen tätig. Entsprechend hat das doppelte Kompetenzprofil keinen Einfluss auf den Personaleinsatz. Zurzeit gibt es zwei Kompetenzzentren, in denen geforscht wird, wobei die Forschenden fast alle einen universitären Hintergrund, z. B. in Soziologie, Ethnologie oder Sportwissenschaften, mitbringen. Sie machen im Feld der Musik Forschung, sind aber keine Musiker:innen. Dies ist wiederum schwer mit dem Curriculum vereinbar, da sie kaum über relevante Praxiskompetenzen verfügen, das für die Lehre in Musik notwendig ist. Die M-ZHdK gibt als Orientierungsrahmen die langfristige Professor:innen-Stellenplanung an, innerhalb derer ein gewisser Spielraum gegeben ist, was die (übergeordnete) Personaleinsatzplanung betrifft. Die M-HSLU hebt positiv hervor, dass mit den neuen Personalkategorien den Besonderheiten in der Musik entsprochen werden kann, und das doppelte Kompetenzprofil keine Einschränkungen mehr darstellt.

Das Verhältnis des Einsatzes von internen Mitarbeitenden zu externen Personen wird von der HKB auf zwei zu eins geschätzt. Da letztere in der Regel in kleineren Pensen zum Einsatz kommen, spielt das doppelte Kompetenzprofil hier keine Rolle. Auch die M-ZHdK hebt die zahlreichen Teilzeitanstellungen in ihrem Departement hervor. Die M-HSLU betont, dass es keinen Unterschied im Stellenwert der Anforderungen bei internen oder externen Dozierenden gibt.

Danach gefragt, ob auf Ebene Team oder Organisationseinheit ein *komplementärer Ansatz* verfolgt wird, gibt die HKB an, dass Teamteaching manchmal gezielt eingesetzt wird, um Forschungsergebnisse in die Lehre zu bringen. Die finanziellen Mittel hierfür seien aber beschränkt. Die M-ZHdK gibt an, dass es hierzu leider keine strukturierte Vorgehensweise gibt. An der M-HSLU könne man aufgrund der organisatorischen Trennung von Forschung und Lehre zwar auf Ebene der Hochschule von Komplementarität sprechen, nicht aber auf Ebene kleinerer organisatorischer Einheiten oder auf der individuellen Ebene. Dies komme nur in Ausnahmefällen vor, z.B. im Bereich Artistic Research.

Herausforderungen im Kontext des Personaleinsatzes sieht die HKB in der zeitlichen Belastung von Personen, die in Lehre, Forschung und Praxis tätig sind, der unsicheren Forschungsfinanzierung, was Drittmittelträge betrifft, und der damit verbundenen Reduktion und/oder Erhöhung von Pensen in Forschung und Lehre. Darüber hinaus führt das niedrigere Lohnniveau im Vergleich zu anderen Departementen immer wieder zu Rechtfertigungsdruck gegenüber dem Personal, obwohl der Branchenlohn als die Referenz dient. Schliesslich gibt es zu wenige Personen, die in Lehre *und* Forschung eingesetzt werden können. Die Herausforderung besteht gemäss M-ZHdK darin, das künstlerische Profil zu legitimieren. Kunst reproduziert sich über Kunst und nicht über Forschung. M-HSLU sieht aufgrund der organisatorischen Trennung von Forschung und Lehre mit Bezug zum Personaleinsatz keine nennenswerten Herausforderungen.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Im Rahmen der Personalentwicklungsmassnahmen bietet die HKB basierend auf unterschiedlichen Laufbahnmodellen eine individuelle Laufbahnberatung an. Dabei spielt das doppelte Kompetenzprofil nur eine untergeordnete Rolle, da Praxiskompetenz immer vorhanden ist. Schliesslich wird auch Unterstützung bei der Entwicklung von Forschungskompetenzen sowie von Führungs- und Managementkompetenzen geboten. Die M-ZHdK hat keine eigenen Angebote zur Personalentwicklung und Laufbahnförderung. Diese sind auf Ebene Corporate angesiedelt. Die M-HSLU setzt den Schwerpunkt der Personalentwicklung und Laufbahnförderung auf den forschenden Mittelbau. Hierzu gehören u.a. PhD-Kooperationen. Die künstlerische Seite steht nicht im Vordergrund.

Danach gefragt, welchen Einfluss Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil auf die Personalentwicklungs- und Laufbahnförderungspraxis haben, gibt die HKB an, dass vereinzelt eine Laufbahn in Forschung und Lehre unterstützt werden kann, die es früher so nicht gegeben hätte. Die M-ZHdK problematisiert die kleinen Pensen, Teilzeitanstellungen und die sehr hohe Praxisrelevanz im Fachbereich, die eine klassische Laufbahnförderung kaum erlauben. Von der M-HSLU gibt es hierzu keine Aussage.

Gemäss HKB gibt es *Handlungsspielräume* bei der Unterstützung von sehr unterschiedlichen individuellen Laufbahnen, die jedoch weniger das doppelte Kompetenzprofil betreffen. Die M-HSLU sieht mit Einführung der neuen Personalkategorien den Handlungsspielraum in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil vergrössert, da durch diese Akzeptanz geschaffen wurde, für Musik, Design, Kunst und Architektur die künstlerischen Leistungen analog zur wissenschaftlichen Kompetenz und der Praxiskompetenz anzuerkennen. Von der M-ZHdK gab es hierzu keine Äusserung.

Nach *fachbereichsspezifischen* Faktoren im Kontext der Personalentwicklungs- und Laufbahnförderungspraxis gefragt, gibt die HKB an, dass Personalentwicklung auch darin besteht, Freiräume zu bieten, um sich neben der Tätigkeit an der FH als Künstler:in «ausleben» zu können (z.B. bei einer Konzerttournee, im Rahmen eines grossen Auftrags in einem Atelier etc.). Zudem ist im Fachbereich DMK neben dem doppelten Kompetenzprofil auch die Fähigkeit zur selbständigen Erwerbstätigkeit eine relevante Kompetenz. Auch die M-HSLU weist bei Personalentwicklung auf Didaktikkompetenzen und weichere Kompetenzen hin, nicht aber auf das doppelte Kompetenzprofil.

Als *Herausforderung* im Kontext der Personalentwicklung und Laufbahnförderung gibt die HKB an, dass bei Dozierenden Entwicklung und damit künstlerische Exzellenz eher ausserhalb der Hochschule stattfindet. Zudem besteht nur beschränkt die Möglichkeit, dem Personal Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, was den meistens kleinen Pensen und der Vereinbarkeit von unterschiedlichen Tätigkeiten in und ausserhalb der Hochschule geschuldet ist. Die M-ZHdK sieht die grösste Herausforderung darin, dass sich Kunst durch Kunst erneuert – dies im Unterschied zu UH, an denen die Forschung die Wissenschaft voranbringt. Die M-HSLU gibt im Kontext der Nachwuchsförderung auch das fehlende Promotionsrecht als Herausforderung an, auch vor dem Hintergrund, dass sich mit schweizerischen UH keine Kooperationsmöglichkeit für Promotionsprogramme ergeben, da diese disziplinar anders aufgestellt sind.

Teilnahme an P-11-Programmen

Weder die HKB noch die M-ZHdK haben an einem P-11-Programm teilgenommen. Die M-HSLU hat an einem P-11-Programm der HSLU teilgenommen (Baukasten-System zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils). Aus finanziellen Gründen konnte jedoch keine nachhaltige Verankerung vorgenommen werden, da eine andere Massnahme kostenmässig in Konkurrenz zur P-11-Massnahme gestanden ist.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Ideen mit Blick in die Zukunft

Zusammenfassend werden als *Herausforderungen* von der HKB genannt, dass bei künstlerischer Exzellenz keinerlei Abstriche gemacht werden können. Vergessen gehe dabei jedoch die betriebswirtschaftliche Komponente, was das Management einer:er Künstler:in betrifft, um sich erfolgreich auf dem Markt durchzusetzen. Dies sollte in der Ausbildung stärker betont werden und entspräche dann sogar einem vierfachen Kompetenzprofil. Die M-ZHdK betont nochmals die Relevanz der künstlerischen Praxis, die anders funktioniert als die Praxis an einer «normalen» FH. Entsprechend sind Kunsthochschulen als eigener Hochschultyp zu behandeln. Von Seiten M-HSLU werden keine weiteren Herausforderungen angegeben.

Als *Ideen* zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils werden von der HBK das Aufzeigen neuer Laufbahnmöglichkeiten genannt, die vereinzelt unterstützt werden können. Auch Führungs- und Managementkompetenzen von Künstler:innen könnten verstärkt gefördert und mit dem doppelten Kompetenzprofil in Verbindung gebracht werden. Die M-ZHdK möchte weiterhin die Vision eines eigenen Kunsthochschulstatus aufrechterhalten und in diesem Kontext die Spezifika von Kunsthochschulen zu FH und UH herausarbeiten: Erneuerung der Kunst durch Kunst im Unterschied zu UH, an denen Forschung die Wissenschaft voranbringt. Die M-HSLU sieht den weiteren Aufbau der Artistic Research als Herausforderung, um künftig mehr Personen zu entwickeln und einzusetzen, die forschen und auf hohem Niveau lehren, und somit das 50-20-20-Mischprofil (SBFI-Kriterium) erfüllen können. Künstler:innen setzen sich intensiv mit ihrer Tätigkeit auseinander, z. T. auch mit Einbezug gewisser Forschungskomponenten, was jedoch nicht als Wissenschaftlichkeit anerkannt wird. Die Artistic Research eröffne hier Wege, damit man auch in der Musik für das herkömmliche doppelte Kompetenzprofil anschlussfähig werde. Auch die Einführung des Promotionsrechts für DMK-Hochschulen in der Schweiz wird genannt.

In Kürze: Der *Begriff* des «doppelten Kompetenzprofils» ist an den drei DMK-Hochschulen wenig gebräuchlich, wenngleich das Wissen darüber implizit vorhanden ist. Stattdessen wird ein dreifaches (ZHdK) oder ein vierfaches (HKB) Kompetenzprofil verwendet resp. gewünscht, das die Spezifika der Lehre in den Künsten (Einzelunterricht, Atelier etc.) berücksichtigt. Entsprechend wird das *Wissen* um das doppelte Kompetenzprofil von allen DMK-Hochschulen als eher gering bis mittel eingeschätzt. Im Diskurs der *Trägerkantone* zum doppelten Kompetenzprofil werden die stärkere Zentralisierung der Vorgaben auf Ebene Corporate, die Einführung der PVF des Kantons Zürich (die mit den Spezifika einer M-ZHdK wenig kompatibel ist) sowie die Relevanz der Finanzkennzahlen für die Trägerkantone der HSLU genannt (die in der Konsequenz zur Trennung von Forschung und Lehre geführt haben. Daraus resultiert, dass kaum Personen beschäftigt werden, die das doppelte Kompetenzprofil im herkömmlichen Sinn erfüllen.

Im *Rekrutierungskontext* hat das doppelte Kompetenzprofil die Anforderungen an potenzielle Kandidat:innen erhöht. Personen mit didaktischen, praktischen *und* wissenschaftlichen Kompetenzen können oft nicht gefunden werden, weshalb Handlungsspielräume genutzt werden müssen. Der Fokus liegt auf herausragenden künstlerischen Leistungen. Verzichtet wird meist auf Forschungskompetenz. Bei der Suche nach künstlerischer Exzellenz wird auf dem internationalen *Arbeitsmarkt* rekrutiert, was sich in der grossen Anzahl von sehr guten Bewerbungen zeige. DMK-Hochschulen sind sehr attraktive Arbeitgeberinnen. Als *Herausforderungen* werden u.a. die Besetzung von Leitungspositionen, die geringe Attraktivität von Forschungstätigkeiten für Koryphäen in den Künsten sowie das fehlende Promotionsrecht von DMK-Hochschulen in der Schweiz in einem international geprägten Arbeitsmarkt genannt.

Der *Personaleinsatz* wird von unterschiedlichen Faktoren bestimmt, wobei dem doppelten Kompetenzprofil keine vorrangige Rolle zukommt. Er orientiert sich an den Kompetenzen, die rekrutiert werden konnten, sowie an fachspezifische Besonderheiten der Leistungsbereiche, die mehr lehre- oder mehr forschungsorientiert sind. Auch der substanzielle Einsatz von Personen in Lehre *und* Forschung, um SBFI-Beiträge zu erhalten, ist relevant, spielt jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Darüber hinaus bestimmt die Organisation der DMK-Hochschulen den Personaleinsatz. Ein *komplementärer Ansatz* kommt allenfalls vereinzelt beim Teamteaching oder Artistic Research vor. Als *Herausforderungen* werden die zeitliche Belastung von Personen im mehrfachen Leistungsauftrag, die unsichere Forschungsfinanzierung (Pensenunsicherheit), Reklamationen über das niedrigere Lohnniveau im Vergleich zu anderen Departementen sowie die zu geringe Anzahl an Personen genannt, die in Lehre *und* Forschung eingesetzt werden können.

Die Förderung des doppelten Kompetenzprofils spielt bei der *Personalentwicklung* nur eine untergeordnete Rolle. Praxiskompetenz ist immer vorhanden. Bei der Entwicklung von Forschungskompetenzen wird auf den forschenden Mittelbau gesetzt (u.a. mit PhD-Kooperationen).

Fachbereichsspezifisch besteht Personalentwicklung auch darin, Freiräume neben der Tätigkeit an der FH zu ermöglichen. Weiter sind die Fähigkeit zur selbständigen Erwerbstätigkeit sowie Didaktikkompetenzen zu fördern. Mit einer «Artistic Research» eröffnen sich zudem Möglichkeiten für Personen mit exzellenten künstlerischen Leistungen, ein Forschungsprofil zu entwickeln. Als *Herausforderungen* wird angegeben, dass die Entwicklung künstlerischer Exzellenz eher ausserhalb der Hochschule geschieht und aufgrund kleiner Pensen und der Vereinbarkeit von unterschiedlichen Tätigkeiten in und ausserhalb der Hochschule die Möglichkeiten zur Personalentwicklung und klassischen Laufbahnförderung eingeschränkt sind. Zudem wird im Kontext der Nachwuchsförderung das fehlende Promotionsrecht sowie die fehlenden Kooperationsmöglichkeiten mit schweizerischen UH für Promotionen genannt.

An *P-11-Programmen* teilgenommen hat nur die M-HSLU. Aus finanziellen Gründen konnte jedoch keine nachhaltige Verankerung vorgenommen werden.

Zusammenfassend wird als *Herausforderung* im Kontext des doppelten Kompetenzprofils beschrieben, dass Kunsthochschulen bei künstlerischer Exzellenz keinerlei Abstriche machen können und sie deshalb als eigener Hochschultyp zu behandeln seien. Als *Ideen* zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils wird der weitere Aufbau der Artistic Research gesehen, um künftig mehr Personen mit Mischprofil einsetzen zu können. Die DMK-Hochschulen sollten das Promotionsrecht erhalten. Betriebswirtschaftliche Komponenten und Managementkompetenzen einer: Künstler:in in sollten stärker gefördert werden, was einem vierfachen Kompetenzprofil entsprechen würde. Schliesslich wurde die Aufrechterhaltung der Vision eines eigenen Kunsthochschulstatus genannt, um in diesem Kontext die Spezifika von Kunsthochschulen zu FH und UH herauszuarbeiten.

4.3.2.8 Zusammenfassung

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

Von der Mehrzahl der befragten Departemente resp. Hochschulen wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» nicht gebraucht. Dies aus folgenden Gründen: Der Begriff sei wenig attraktiv oder missverständlich und bilde die geforderten Kompetenzen im Fachbereich nicht ab. Deshalb werden Alternativkonstrukte wie ein dreifaches Kompetenzprofil, das Mischprofil, das FH-Profil oder ein multidisziplinäres Profil bevorzugt. Eine Ausnahme bilden der Fachbereich Gesundheit sowie die beiden Departemente, die an der HES-SO angesiedelt sind. Bei diesen findet der Begriff doppeltes Kompetenzprofil resp. «profil dual» explizite Verwendung. Bei der HES-SO ist er in der Strategie der FH als strategisches Ziel zur Förderung von Forschung und Innovation verankert. Dies soll über die Förderung des doppelten Kompetenzprofils erreicht werden. Im Fachbereich Gesundheit wird der Gebrauch mit den beiden Institutionsarten resp. Arbeitswelten (FH sowie Praxis resp. Klinik) begründet, für die jeweils unterschiedliche Kompetenzen benötigt werden. Im Vergleich zu den anderen Departementen resp. Hochschulen ist der Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil in diesen Organisationen auch entsprechend stärker ausgeprägt. Im Diskurs der Trägerkantone zum doppelten Kompetenzprofil zeigt sich kein fachbereichsspezifischer Trend. Die Hälfte der Hochschulen resp. Departemente sieht sich nicht im Fokus der Trägerkantone, während die andere Hälfte Einflüsse wahrnimmt, u.a. über die Finanzierung von Forschung, die Verteilung der Globalmittel, die Betonung und das Monitoring der Praxisrelevanz von Dozierenden und der Leistungen der Departemente sowie über die Personalverordnung der FH.

Rekrutierung

Auch wenn der Begriff des doppelten Kompetenzprofils an den meisten Departementen resp. Hochschulen nicht gebräuchlich ist, fliesst er im Sinne des Ausweises von Praxis- und Forschungskompetenzen dennoch in die Rekrutierungspraxis ein. An einigen Hochschulen resp. Departementen wie z.B. den DMK-Hochschulen wird die Praxiskompetenz resp. der Berufsfeldbezug stärker betont. Aber auch innerhalb eines Departements resp. einer Hochschule kann je nach

Fachgebiet die Praxis- oder Forschungsorientierung unterschiedlich ausgeprägt sein. Daher werden Handlungsspielräume in der Definition und Gewichtung von Praxis- und Forschungskompetenz als besonders wichtig erachtet. Während man sich bei Forschungskompetenzen an den Anforderungen eines klassischen Wissenschaftsverständnisses orientiert (z.B. die erfolgreiche Akquise von Drittmittel, das Verfassen von peer-reviewed Journal Artikeln etc.), werden Praxiskompetenzen je nach Fachbereich unterschiedlich gefasst. Diese reichen von der künstlerischen Exzellenz über die Tätigkeit in zwei Arbeitswelten und den damit verbunden Kompetenzen bis hin zur Anzahl an Praxisjahren. Bei Letzteren werden von einigen Hochschulen resp. Departementen auch Praxiserfahrungen angerechnet, die innerhalb einer Hochschule im akademischen Umfeld im Rahmen von praxisorientierten Tätigkeiten erworben oder die als Voraussetzung für ein Studium oder begleitend zu diesem gemacht wurden. Als Herausforderung wurde in diesem Kontext die Verschärfung von Vorgaben zu Praxiskompetenz sowie die Unschärfe bei der Ermittlung, Beurteilung und Überprüfung von Praxiskompetenzen genannt.

Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass das doppelte Kompetenzprofil die Anforderungen an potenzielle Kandidat:innen erhöht. Es wird als äusserst herausfordernd angesehen, qualifizierte Personen mit praktischen *und* wissenschaftlichen Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt zu finden, insbesondere in Branchen resp. Berufsfeldern, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, aber auch in jungen Fachgebieten in der Industrie. Damit einher geht ein stark kompetitiver Arbeitsmarkt, was die Attraktivität der FH als Arbeitgeberinnen auf den Prüfstand stellt. Als Herausforderungen genannt werden u.a. attraktive Jobangebote, der Lohnwettbewerb auch im Vergleich zu ETH/UH, der Standort und Karriereoptionen, die gestiegenen Anforderungen an die Forschungskompetenz sowie die Rekrutierung von Frauen für MINT-Dozierenden- resp. Professor:innen-Stellen.

DMK-Hochschulen nehmen im Vergleich zu den anderen Fachbereichen insofern eine Sonderstellung ein, als dass Praxiskompetenz im Sinne von künstlerischer Exzellenz absolute Voraussetzung für eine Einstellung ist. Die Forschungskompetenz tritt demgegenüber in den Hintergrund. Begründet wird dies damit, dass das Investment in eine künstlerische Karriere gross ist und es deshalb unrealistisch sei, parallel zu dieser eine konkurrenzfähige Forschungskarriere aufzubauen. Hinzu kommt, dass Forschung für das Gros der künstlerischen Exzellenz nicht attraktiv ist. Der Arbeitsmarkt stellt für DMK-Hochschulen kein Problem dar, da international rekrutiert wird und DMK-Hochschulen aufgrund der im künstlerischen Bereich oft unsicheren und bescheidenen Einkommensverhältnisse sehr attraktive Arbeitgeberinnen sind. Als Hindernis wird insbesondere das fehlende Promotionsrecht an Schweizer DMK-Hochschulen in einem international geprägten Arbeitsmarkt betrachtet.

Personaleinsatz

Der Einfluss des doppelten Kompetenzprofils auf den Personaleinsatz wird von unterschiedlichen Faktoren bestimmt, die je nach Hochschule resp. Department sowie allfälligen Unterschiede zwischen eher praxis- oder forschungsorientierten Fachgebieten in den einzelnen Leistungsbereichen divergieren.

Relative Einigkeit besteht darin, dass in der Bachelor-Ausbildung sowie in der Weiterbildung Praxiskompetenz von herausragender Bedeutung sind, in den konsekutiven Master-Studiengängen gewinnt hingegen die Forschungskompetenz an Gewicht. Aber auch in der Forschung wird von einigen Hochschulen resp. Departement die Praxiskompetenz als relevant angesehen, um die Praxisanforderungen im Blick zu behalten.

Von fast allen Hochschulen resp. Departementen werden zudem die Kriterien für den Erhalt von SBFJ-Beiträgen nach Leistungen in der Forschung und Lehre als zentrales Steuerungselement des Personaleinsatzes in Lehre und Forschung gesehen, wobei hier indirekt das doppelte Kompetenzprofil zum Tragen kommt.

Eine Besonderheit des Personaleinsatzes zeigt sich in den Departementen für Gesundheit, bei denen der Einsatz des Personals in zwei Tätigkeitsfeldern der FH *und* der Praxis resp. Klinik verfolgt wird. Diese Praxis zeigt positive Effekte in Lehre und Forschung. Im Zuge der Einführung neuer Personalkategorien an einigen Hochschulen findet das doppelte Kompetenzprofil nun Eingang in die Funktionsbewertung und wirkt sich positiv auf die *Lohneinstufung* aus.

Ein *komplementärer Ansatz* auf der Ebene von Teams oder anderer organisatorischer Einheiten wird von den meisten Departementen resp. Hochschulen nicht verfolgt. Als Gründe werden hierfür angegeben, dass das doppelte Kompetenzprofil auf individueller Ebene erfüllt sein sollte und ein Einsatz im mehrfachen Leistungsauftrag erwartet wird. Zudem besteht die Befürchtung, dass die nötige Flexibilität beim Personaleinsatz dadurch verloren geht. Einige Hochschulen resp. Departemente berichten von Einzelfällen, in denen mit Teamteaching, Tandems aus Forscher:innen und Kliniker:innen sowie gut durchmischten Teams stark ausgeprägte Kompetenzen egalisiert werden konnten. Hierbei handelt es sich aber nicht um institutionalisierte Ansätze. Von einer Hochschule wird explizit betont, dass sie angesichts der steigenden Anforderungen in Forschung und Praxis einen komplementären Ansatz als bedeutsam für die Zukunft sieht.

Bei den DMK-Hochschulen spielt das doppelte Kompetenzprofil beim Personaleinsatz keine vorrangige Rolle. Man orientiere sich an den rekrutierten Kompetenzen sowie den fachspezifischen Besonderheiten der Leistungsbereiche. Auch das Erreichen des SBFI-Kriteriums ist von geringerer Bedeutung, da Personen mit Fokus auf Praxis und künstlerischer Exzellenz Schwierigkeiten in der Erfüllung dieses Kriteriums bekunden. An der M-HSLU spielt das doppelte Kompetenzprofil beim Personaleinsatz aufgrund der organisatorischen und personalbezogenen Trennung von Lehre und Forschung keine Rolle.

Je nach Personaleinsatzstrategie wird von sehr unterschiedlichen Herausforderungen berichtet. Bei Einsatzkonzepten in zwei Organisationen (FH und Praxisbetrieb) wird die Koordination des Personaleinsatzes und die Vertragsgestaltung als herausfordernd beschrieben. Departemente resp. Hochschulen, bei denen das doppelte Kompetenzprofil nicht oder unzureichend in die Funktionsbewertung einfließt, reklamieren beschränkte Anreizsysteme, in Forschung und Lehre tätig zu sein. Wird das doppelte Kompetenzprofil hingegen in den Funktionsstufen berücksichtigt, sind daraus resultierende Lohnunterschiede zu nur in der Lehre tätigen Dozierenden zu rechtfertigen.

Eine gute Balance zwischen Forschung und Lehre sowie zwischen reinen Lehrenden sowie einer beschränkten Anzahl an Professor:innenstellen im erweiterten Leistungsauftrag wird ebenfalls als herausfordernd betrachtet. Weiter werden die hohe Belastung des Personals durch den Einsatz im mehrfachen Leistungsauftrag oder eine Doppelanstellung in zwei Arbeitswelten, der Akquisedruck resp. die unsichere Forschungsfinanzierung als Herausforderung beschrieben.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung

Der Personalentwicklung und Laufbahnförderung messen fast alle Departemente resp. Hochschulen auch vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und konkurrierenden Arbeitsmärkten einen hohen Stellenwert bei. Der Fokus wird hierbei von den meisten auf die Nachwuchsförderung und damit auf die wissenschaftlichen Mitarbeitenden gelegt. Angeboten werden u.a. Promotionsförderungen, Praxiseinsätzen und Didaktikweiterbildungen. Auch besteht die Option, sich in die Funktion des/der Dozierenden zu entwickeln. Allerdings gilt bei vielen Departementen resp. Hochschulen der Grundsatz, dass nach Auslaufen einer befristeten Anstellung der Weg in die Praxis folgt, um bestenfalls zu einem späteren Zeitpunkt mit Praxiserfahrung wieder an die FH zurückzukehren. Wenngleich weniger im Fokus, werden von manchen Departementen resp. Hochschulen auch Dozierende in Bezug auf die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils unterstützt. Der Fokus liegt hier auf der Förderung von Kompetenzen in Didaktik und Forschung insbesondere, wenn letztere aufgrund der vorgängigen Praxistätigkeit schon längere Zeit zurückliegen. Als Sonderfall der Förderung des doppelten Kompetenzprofils kann die Anstellung in einer

zweiten Institution (ausserhalb der FH) gesehen werden, wie sie im Fachbereich Gesundheit verfolgt wird.

Als *Herausforderungen* im Kontext der Personalentwicklung und Laufbahnförderung werden Kosten und Budgetbeschränkungen sowie unzureichende zeitliche und personelle Ressourcen genannt. Zudem beeinflusst der knappe Arbeitsmarkt die Ambitionen einer längerfristigen Entwicklung und Förderung des doppelten Kompetenzprofils von wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Bei Praxiseinsätzen besteht die Gefahr, dass diese von den Praxispartnern abgeworben werden und sie dann nicht an FH zurückkehren. Bei qualifizierten ehemaligen Mittelbau-Angestellten, die den Weg in die Praxis gefunden haben, ist es herausfordernd, sie wieder an die FH zurückzuholen. Im Gegenzug stellt sich insbesondere bei Dozierenden mit langer Dienstzeit die Herausforderung, deren Praxiskompetenzen aufrechtzuerhalten. Auch die Förderungen von internen Karrieren wird aufgrund von komplizierten Übergängen oder Brüchen zwischen den Personalkategorien als schwierig erlebt. Ebenso ist es herausfordernd, das doppelte Kompetenzprofil zu fördern, ohne damit andere Kompetenzen abzuwerten. Von Seiten der Mitarbeitenden wäre zudem gewünscht, dass diese ein stärkeres Interesse an Praxiseinsätzen oder einem Doktoratsstudium zeigen würden und damit verbunden bereit wären, hierfür Zeit zu investieren. Vor diesem Hintergrund wird auch auf die Herausforderung verwiesen, Beruf, Familie und Weiterbildung vereinbaren zu müssen.

Da an den DMK-Hochschulen die Praxiskompetenz der Mitarbeitenden stark ausgeprägt ist und Forschung demgegenüber eine untergeordnete Rolle spielt, wird bei der Entwicklung von Forschungskompetenz auf den forschenden Mittelbau fokussiert, u.a. mit PhD-Kooperationen. Fachbereichsspezifisch besteht Personalentwicklung auch darin, Freiräume neben der Tätigkeit an der FH zu ermöglichen, um sich künstlerisch entwickeln zu können. Als relevant wird zudem die Förderung von Fähigkeiten zur selbständigen Tätigkeit sowie von Didaktik-Kompetenzen betrachtet. Mit der Entwicklung der Artistic Research eröffnen sich für Künstler:innen zudem Möglichkeiten, ein Forschungsprofil zu entwickeln. Als *herausfordernd* wird erlebt, dass die Entwicklung künstlerischer Exzellenz eher ausserhalb der Hochschule erfolgt und aufgrund kleiner Pensen und der Vereinbarkeit von unterschiedlichen Tätigkeiten in und ausserhalb der Hochschule die Möglichkeiten zu Personalentwicklung und klassischer Laufbahnförderung eingeschränkt sind. Zudem wird im Kontext der Nachwuchsförderung das fehlende Promotionsrecht der DMK-Hochschulen sowie die fehlenden Kooperationsmöglichkeiten mit schweizerischen UH für Promotionen genannt.

Teilnahme an P-11-Programmen

Mit Ausnahme des Fachbereichs Technik & IT hat sich in jedem Fachbereich mindestens eine Hochschule resp. ein Departement an einem P-11-Programm beteiligt. Die Resümeees in Bezug auf eine nachhaltige Implementierung fallen unterschiedlich aus. Nebst positiven Erfahrungen mit der Unterstützung von entwicklungsbereiten Mitarbeitenden für Praxiseinsätze und Promotion wird in Bezug auf einige der entwickelten Massnahmen auch von fehlender resp. nachlassender Nachfrage berichtet. Hinzu kommen finanzielle Gründe, weshalb die Massnahmen nicht verankert oder gar ausgesetzt wurden. Positiv wird wiederum über die Schärfung des Verständnisses von Praxiskompetenz sowie ein elaborierterer Umgang mit Praxisportfolios, die Vielfalt an Lösungen für die Förderung des doppelten Kompetenzprofils sowie die anregende Kooperation über die Fachbereiche hinweg berichtet. Als problematisch wird die Abwerbung von Personen gesehen, die mit Praxiseinsätzen gefördert wurden.

Generelle Herausforderungen

Nebst den bereits bei der Personalpraxis angesprochenen Herausforderungen wurden von ausgewählten Hochschulen resp. Departementen folgende generelle Herausforderungen genannt resp. Fragen mit Bezug zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils aufgeworfen:

- Die gestiegenen Anforderungen in der Forschung, die zunehmende Konkurrenz zu ETH/UH bei der Einwerbung von Drittmitteln sowie die sich aufgrund der geforderten Praxisjahre im Nachteil befindlichen Professor:innen, was den Aufbau eines Track Records betrifft;
- Die Frage, ob Exzellenz nicht in einem der beiden Kompetenzfelder gefördert werden sollte, anstatt sich mit einem Minimum in beiden Kompetenzfeldern zufrieden zu geben. Dies nicht nur mit Bezug zur Forschung, sondern auch bei der künstlerischen Exzellenz, womit sich auch die Frage nach der Profilierung als FH zu ETH/UH stellt.
- Die Anforderung, das doppelte Kompetenzprofil innerhalb einer Person abzudecken und im mehrfachen Leistungsauftrag tätig zu sein, was in Teilen mit sehr hoher Arbeitsbelastung einhergeht.

Chancen

Die Vorteile lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass das doppelte Kompetenzprofil Praxis- resp. Berufsfeldnähe und damit die Möglichkeit zu praxisnaher Ausbildung und anwendungsorientierter Forschung erlaubt. Damit wird einerseits den Erwartungen der Studierenden an ein wissenschafts- *und* praxisorientiertes Studium entsprochen und andererseits eine starke Verbindung zur Wirtschaft resp. den Praxisfeldern hergestellt (Transfer von Praxis und Forschung, was sich in der Qualitätsverbesserung des Unterrichts sowie in der Relevanz von Forschungsprojekten zeigt). Im Kontext der Förderung des doppelten Kompetenzprofils wird zudem die bessere Employability der Mitarbeitenden verwiesen. Von Vorteil seien zudem Synergien zum Mischprofil, um Beiträge nach Leistungen in der Forschung und in der Lehre (SBFI-Beiträge) zu erhalten. Schliesslich wird auf den Aufbau von Forschungskompetenz und der Entwicklung eines Wissenschaftsverständnisses im Fachbereich Soziale Arbeit hingewiesen. Die DMK-Hochschulen sehen aktuell kaum Vorteile in der Stärkung des doppelten Kompetenzprofils, da wenig zu deren Bedürfnissen passend.

Ideen mit Blick in die Zukunft

Entsprechend der Heterogenität der Fachbereiche wurde eine grosse Palette an Ideen geäussert, wie das doppelte Kompetenzprofil gestärkt werden könnte. Im Fokus steht bei vielen Hochschulen resp. Departementen die Nachwuchsförderung mit Zielgruppe der Mittelbauangestellten. Massnahme-Ideen dazu sind u.a. Laufbahnplanungsangebote, Doktorand:innenförderung resp. -programme, Institutionalisierung eines Tenure Tracks oder die interne Laufbahnentwicklung bis hin zur Professor:in. Auch das Zurückgewinnung von konsekutiven Master-Absolvent:innen an die FH nach ihren Praxisjahren, wird als wichtige Handlungsoption genannt. Weitere Vorschläge setzen auf die Stärkung von Praxiskompetenzen auf Ebene Dozierende durch Etablierung eines Professors of Practice (wie an der ETH), Einstellung von Gastdozierenden (auch international) sowie eine stärkere Nutzung von Sabbaticals in der Wirtschaft. Die Förderung von Partnerschaften mit der Praxis sowie die Betonung von Vorteilen des doppelten Kompetenzprofils im Employerbrand sind weitere Vorschläge. Auch wird vereinzelt ein komplementärer Ansatz auf Ebene Team resp. einer organisatorischen Einheit als Weg gesehen, um die steigenden Anforderungen an das doppelte Kompetenzprofil gerecht zu werden. DMK-Hochschulen sehen im weiteren Aufbau der Artistic Research, der stärkeren Förderung von Führungs- und Managementkompetenzen, der Einführung des Promotionsrechts für DMK-Hochschulen in der Schweiz bis hin zu einem eigenen Hochschulstatus Lösungsansätze für die Zukunft.

4.3.3 Ergebnisse Pädagogische Hochschulen

Basierend auf einem mit swissuniversities abgestimmten Sample von sechs PH wurden sowohl zur Verfügung stehende Strategie- und Personaldokumente analysiert als auch die Rektor:innen und allenfalls HR-Verantwortliche sowie weitere Personen der entsprechenden Hochschulen mittels strukturierten Interviews online oder in Präsenz befragt (siehe Kapitel 3.3.3 Interviews).

4.3.3.1 Ergebnisse zu Gebrauch und Relevanz des Begriffs «Doppeltes Kompetenzprofil»

Nennung in den Dokumenten

Im Feld der PH nennt die PH Luzern den Begriff des doppelten Kompetenzprofils in ihren Reglementen mit Abstand am meisten. In ihrem Strategiepapier wird er zwölfmal explizit erwähnt. In ihrem Personalentwicklungsreglement kommt der Begriff hingegen nicht vor. Die PHSG verwendet den Begriff des doppelten Kompetenzprofils sowohl in ihrer Strategie (2 Nennungen) als auch in ihrem Personalentwicklungsreglement (5 Nennungen). Für die PH FHNW liegt nebst der Strategie der FHNW keine gesonderte Strategie vor. In ihrem Personalentwicklungsreglement wird der Begriff «doppeltes Kompetenzprofil» jedoch einmal wiedergegeben. Die restlichen PH aus dem Sample – PH Zürich, HEP Vaud und SUPSI DFA – verwenden den Begriff des doppelten Kompetenzprofils weder in ihrer Strategie noch in ihrem Personalentwicklungsreglement.

In Kürze: Die Spannweite in Bezug auf die Nutzung resp. den Umfang der Verwendung des Begriffs des doppelten Kompetenzprofils in den analysierten Dokumenten ist sehr gross. Während die Hälfte der PH im Sample den Begriff nicht in ihre Reglemente einfließen lässt, ist er im Strategiepapier einer PH sehr prominent.

Bis auf eine Definition im Laufbahnmodell der PHSG existiert keine konkrete Definition des doppelten Kompetenzprofils in den untersuchten Strategiepapieren und Personalreglementen. Im Laufbahnmodell der PHSG steht: «Hochschuldozierende an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen verfügen über eine Expertise in Praxis und Wissenschaft. Neben einer wissenschaftlich fundierten Hochschulbildung verfügen sie über praktische Erfahrungen aus dem Feld des Lehrberufs sowie idealerweise über ein Lehrdiplom für die Zielstufe». Die Rede ist somit von einer berufsrelevanten praktischen und wissenschaftlichen Expertise. Dabei wird ersteres mit praktischen Erfahrungen im Lehrberuf und einem allfälligen Lehrdiplom für eine spezifische Zielstufe und letzteres mit einer Ausbildung auf Hochschulstufe gleichgesetzt.

In diesem Zusammenhang von entscheidender Relevanz ist das Reglement über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht auf der Primarstufe, der Sekundarstufe I und an Maturitätsschulen (Anerkennungsreglement Lehrdiplome, ARLD) der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK). Dieses regelt nebst den schweizweiten Anforderungen zur Erlangung der Lehrdiplome für die oben genannten Stufen auch die Anforderungen an die Ausbildungsverantwortlichen. So gilt für Dozierende, dass diese über einen Hochschulabschluss im zu unterrichtenden Fachgebiet, über hochschuldidaktische Qualifikationen sowie in der Regel über ein Lehrdiplom und Unterrichtserfahrung auf der Zielstufe verfügen müssen. Praxislehrpersonen wiederum müssen ein Lehrdiplom der jeweiligen Schulstufe, mehrjährige Unterrichtserfahrung und eine entsprechende Weiterbildung nachweisen können. Eine Doppelqualifikation in Wissenschaft und Praxis, wie sie das doppelte Kompetenzprofil vorsieht, ist somit für PH-Dozierende bereits in den EDK-Vorgaben verbindlich geregelt.

In Kürze: Nur eine PH konkretisiert, was genau unter einem doppelten Kompetenzprofil zu verstehen sei. Im Falle der Praxiskompetenz wird diese mit Expertise sowie praktischer Erfahrung im Lehrberuf in Verbindung gebracht, im Falle der Forschungskompetenz mit einer Hochschulbildung. Für Dozierende sind Vorgaben zum erforderlichen Hochschulabschluss sowie zu Unterrichtserfahrung im Reglement zur Anerkennung von Lehrdiplomen der EDK festgehalten.

Doppeltes Kompetenzprofil: Alternativen und Ersatzkonstrukte (Dokumentenanalyse)

Die PH FHNW erwähnt in ihrem Personalentwicklungsreglement ein dreifaches Kompetenzprofil, welches die drei Kompetenzbereiche Projekt-, Führungs- und Fachkompetenz in sich vereint, wobei in jedem Bereich jeweils drei unterschiedliche Level erreicht werden können. Diese orientieren sich mehrheitlich an den Funktionsstufen. Das Modell beschreibt mittels Personas, wie sich bestimmte Ausprägungen des dreifachen Kompetenzprofils im Tätigkeitsprofil von Angestellten

widerspiegeln können. Das dreifache Kompetenzprofil kann als Ergänzung zum doppelten Kompetenzprofil gesehen werden, jedoch nicht als Ersatz oder Alternative.

In Kürze: Eine PH stellt in ihrem Personalentwicklungsreglement ein dreifaches Kompetenzprofil vor, welches ergänzend zum doppelten Kompetenzprofil gesehen werden kann. Ansonsten kommen in den Reglementen keine Alternativen oder Ersatzkonstrukte zum doppelten Kompetenzprofil vor.

Kontext der Verwendung des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» (Dokumentenanalyse)

Die PH Luzern definiert in ihrer Strategie ein «Strategiegebäude», welches drei inhaltliche Säulen beinhaltet. Eine dieser Säulen, welche den Titel «Stärkung von Lehre und Forschung/Entwicklung» trägt, sieht einen «Ausbau der gemeinsamen Lehr- und Forschungsräume von Hochschule und Schule» vor. Eine zweite Säule fokussiert auf die «Förderung der Mitarbeitenden». Das doppelte Kompetenzprofil von Mitarbeitenden wiederum wird als eine der Massnahmen aufgeführt, welche beide dieser Ziele vorantreiben soll. Dabei gilt der Anteil Dozierender mit doppeltem Kompetenzprofil gleichzeitig als Kennzahl, welche den Stand der Zielerreichung kenntlich machen soll. Schliesslich widmet sich ein ganzer Abschnitt einem im März 2021 abgeschlossenen Projekt zum doppelten Kompetenzprofil, wobei das Teilprojekt «Seitenwechsel Dozierende» Aktivitäten im Rahmen des P-11-Pilotprogramms «Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug» beinhaltet.

Zum doppelten Kompetenzprofil schreibt die PHSG in ihrer Strategie, dass unter diesem Stichwort eine neue Form der Zusammenarbeit von Hochschule und Praxis pilotiert werde. Das doppelte Kompetenzprofil wird ausserdem in Zusammenhang mit P-11-Programmen erwähnt, welche zwischen 2017 und 2020 initiiert und 2021 bis 2024 weitergeführt werden sollen.

Die PHSG greift das doppelte Kompetenzprofil erneut auf S. 10 ihres Dokuments zum Laufbahnmodell auf. An dieser Stelle werden verschiedene «Entwicklungen im Bereich Personalentwicklung an Hochschulen» thematisiert, wobei das doppelte Kompetenzprofil eine dieser Entwicklungen sei. Unter dem Punkt «Bedeutungsgewinn der Personalentwicklung» wird die Stärkung des doppelten Kompetenzprofils des Personals nebst Mittelbau- und Nachwuchsförderung und anderen Bereichen als «zentrales Thema» geführt. Ebenfalls wird es als Schwerpunkt im Bereich der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses genannt. Der Begriff taucht unter den konkreten Personalentwicklungsinstrumenten erneut auf. Hier werden die beiden PgB-Pilotprogramme genannt, an welchen die PHSG partizipiert hat.

Bei der PH FHNW taucht der Begriff des doppelten Kompetenzprofil lediglich an einer Stelle im Personalentwicklungsreglement auf. Dort wird es unter der Überschrift «Beispiele für Instrumente zur Personalentwicklung» erwähnt, jedoch ohne Präzisierung, was darunter genau zu verstehen sei.

In Kürze: Das doppelte Kompetenzprofil wird sowohl in Strategiepapieren als auch in Personalentwicklungsreglementen thematisiert. Dessen Förderung gilt als wichtige Massnahme zur Erreichung übergeordneter strategischer Ziele einer PH (Stärkung von Lehre und Forschung sowie Förderung der Mitarbeitenden und Kooperation mit Anspruchsgruppen). Eine weitere PH bezeichnet es als zentrales Thema und als Schwerpunkt im Bereich der Personalentwicklung und der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Das doppelte Kompetenzprofil wird ausserdem unter den konkreten Instrumenten der Personalentwicklung einer PH aufgeführt.

Gründe für den Verzicht oder die Verwendung des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» (Interviews)

Eine der PH hob im Interview die Bedeutung hervor, welche das doppelte Kompetenzprofil für sie hat. So habe der Begriff Einzug in Strategie, Personalentwicklung und Rekrutierung gehalten und die Hochschule bereits vor den P-11-Programmen beschäftigt. Insbesondere habe man sich am Laufbahnmodell orientiert, welches von der PH-Kammer von swissuniversities ausgearbeitet

worden sei. Allgemein habe man sich bei der Übernahme des Konzepts stark an den Arbeiten von swissuniversities orientiert. Ausserdem betreibe man ein Monitoring, um einen genauen Überblick über diejenigen Dozierenden zu haben, welche das doppelte Kompetenzprofil erfüllen. Dies sei auch für den Erhalt der EDK-Beiträge relevant, da dafür eine wissenschaftliche und praxisbezogene Lehrer:innen-Ausbildung Voraussetzung sei. Zwar verwende weder das Laufbahnmodell noch das EDK-Reglement explizit den Begriff des doppelten Kompetenzprofils, doch werde aufgrund der Anforderungsprofile für Mittelbau und Dozierende klar, was gemeint sei.

Auch eine andere PH gibt an, dass die Regelungen der EDK vorgeben würden, dass das Personal das doppelte Kompetenzprofil zu erfüllen habe. Bei ihr würde der Begriff in den Reglementen jedoch nicht verwendet, da das doppelte Kompetenzprofil eine Selbstverständlichkeit darstelle.

Auch die übrigen vier PH geben an, dass bei ihnen der Begriff des doppelten Kompetenzprofils nicht explizit verwendet werde. Eine von ihnen sagt, dass höchstens gegenüber der Politik vom doppelten Kompetenzprofil gesprochen werde. Dem eigenen Anspruch werde der Begriff aber nicht gerecht, da er die Kompetenzen an einer PH nicht ausreichend beschreibe. Auch gemäss einer anderen PH sei «doppeltes» Kompetenzprofil nicht ganz korrekt, da es eigentlich drei Kompetenzen seien, nämlich Praxis, Wissenschaft sowie Didaktik. Die Terminologie werde zwar nicht verwendet, jedoch sei das Prinzip des doppelten Kompetenzprofils in der Personalpolitik integriert.

In Kürze: Nur eine PH verwendet den Begriff des doppelten Kompetenzprofils aktiv. Die Anzahl der Dozierenden, die das Profil erfüllen, wird einem Monitoring unterzogen. Der Begriff findet sich sowohl in der Strategie als auch im Zusammenhang mit Personalentwicklungsmassnahmen wieder. Die übrigen PH sprechen intern nicht explizit von einem doppelten Kompetenzprofil. Da man sich aber im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft bewege, sei das Prinzip dahinter eine Selbstverständlichkeit. Insbesondere für den Erhalt der EDK-Anerkennung sei dies unumgänglich. Teils entspreche es aber nicht wirklich der Realität an der PH, da die tatsächlich geforderten Kompetenzen über das doppelte Kompetenzprofil hinausgehen würden.

Definition resp. Umschreibung Praxiskompetenzen (Dokumentenanalyse und Interviews)

Der Begriff Praxiskompetenz wird in den untersuchten Dokumenten nicht verwendet. Nichtsdestotrotz ist die Praxistätigkeit durchaus präsent in den Texten und wird entsprechend thematisiert. Begriffe, die mit Praxiskompetenz in Zusammenhang stehen, sind etwa Praxis- und Schulerfahrung (PH Luzern, PHSG), Berufs-, Bildungs- und Unterrichtspraxis (SUPSI-DFA, PH Zürich, HEP Vaud) sowie berufliche, didaktische und pädagogische Praxis (PH Luzern, HEP Vaud). Im Vergleich zu den FH-Reglementen ist das, was mit diesen Begriffen gemeint ist, enger gefasst. Praxis bedeutet im Falle der PH meist Unterrichtspraxis auf der entsprechenden Zielstufe. Sichergestellt wird die Erfüllung der Praxiserfahrung zudem durch die Anforderungen an Ausbildungsverantwortliche im Anerkennungsreglement für Lehrdiplome der EDK. Genauere Konkretisierungen in qualitativer Form werden in den untersuchten Texten jedoch kaum vorgenommen. Eine Ausnahme bildet die Kunstsparte, in der etwa die aktive Tätigkeit als Künstler:in oder das Gewinnen von Wettbewerben und Preisen zur Objektivierung von Praxiskompetenz verwendet werden (PH Luzern). Andere Beispiele für die qualitative Beschreibung von Praxiskompetenz sind etwa «Praxiserfahrung an verschiedenen Bildungsinstitutionen» oder «fundierte Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen der Volksschule» (beides PH Zürich).

In den meisten Fällen werden in den Reglementen quantitative Anhaltspunkte zur Einschätzung der Praxiskompetenz des Personals herangezogen – insbesondere im Rahmen der Referenzfunktionen. Diese setzen die Vorgaben fest, welche zur Erreichung einer bestimmten Funktionsstufe zu erfüllen sind. Als Beispiel hierfür gilt etwa die Angabe einer Mindestzahl an Jahren, in welchen Lehrerfahrung gesammelt wurde.

Ein weiterer Aspekt hinsichtlich der Praxisorientierung an den PH ist die Bedeutung der Zusammenarbeit mit Schulen. Die PH profitieren von deren Erfahrungen und möchten deren Realität in den Grundausbildungsprogrammen hervorheben (HEP Vaud). Auch die PH Luzern betont die Wichtigkeit ihres Netzwerkes mit Praxisschulen. Die PHSG möchte ebenfalls die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Schule verstärken.

Im Interview räumt eine PH ein, dass es in den Richtlinien in Bezug auf die qualitative Beschreibung von Praxiskompetenz Defizite gäbe. Sie schlägt deshalb eine Art Raster zur Bewertung der Qualität von Berufspraxis vor, in dem etwa die Vielfalt der Unterrichtsorte oder -niveaus ersichtlich sein sollte. Eine weitere PH gibt im Interview an, dass Praxiskompetenz per se nicht definiert sei, dass gemeinhin aber Berufsfeldbezug und Berufserfahrung verlangt werde. Es wird zudem erwähnt, dass das doppelte Kompetenzprofil sichergestellt sei, weil für einen konkreten Beruf ausgebildet werde.

Definition resp. Umschreibung Forschungskompetenzen (Dokumentenanalyse und Interviews)

Forschungskompetenz wird im Vergleich zu Praxiskompetenz eher mittels konkreter Tätigkeiten und Fähigkeiten (also qualitativ) beschrieben denn mittels quantitativer Angaben. Beispiele für qualitative Beschreibungen von Forschungskompetenz sind etwa «das Verfassen von Artikeln und anderen Publikationen» (PH Zürich), das «Akquirieren von Drittmitteln» (PH Luzern) oder die «Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten» (SUPSI-DFA). Quantitative Aussagen oder Vorgaben in Bezug auf Forschungskompetenz werden hingegen eher selten gemacht. Dies geschieht vornehmlich im Rahmen von Zielformulierung und -überprüfung in Strategiepapieren, die sich auf die gesamte Hochschule und nicht auf Einzelpersonen beziehen (z.B. PH Luzern).

Die PH Zürich unterscheidet in einem ihrer Dokumente in den Anforderungen an Professor:innen ausserdem zwischen Forschungskompetenzen und wissenschaftlichen Kompetenzen. Dabei dienen Hochschulabschlüsse (z.B. Master), weitere Qualifikationen (z.B. Habilitation) sowie Ausweise über Beteiligungen am wissenschaftlichen Diskurs der eigenen Disziplin als Beleg für die wissenschaftliche Kompetenz, wohingegen Fähigkeiten in Forschungsmanagement und -methoden, Ergebniskommunikation sowie Vernetzung als Beleg für Forschungskompetenz dienen sollen.

Im Gegensatz zum Begriff «Praxiskompetenz», der in den untersuchten Dokumenten kaum vorkommt, wird der Begriff «Forschungskompetenz» in den Dokumenten an diversen Stellen konkret verwendet: so etwa in der Strategie der SUPSI-DFA, in der Richtlinie zu Anforderungen an und Aufgaben von Professor:innen der PH Zürich oder den Referenzfunktionen der PH FHNW.

Im Interview gibt eine PH an, dass es eigentlich keine quantitativen Vorgaben bezüglich der Forschungskompetenz, wie etwa eine Mindestanzahl publizierter Artikel, gebe. Es sei diesbezüglich zu beachten, dass die Forschungsmöglichkeiten stark bereichsabhängig seien. Gerade bei Anstellungen seien die formalen Abschlüsse, wie Master oder Doktorat, sehr wichtig, da diese Aussagen zu den Forschungskompetenzen der betreffenden Personen machen würden.

Die qualitativen Kriterien (z.B. Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs) können laut einer weiteren PH sehr stark funktionsspezifische Ausprägungen haben. Diese müssen in den Rekrutierungen sichergestellt werden.

In Kürze: Die Beschreibung von Forschungs- und Praxiskompetenz ist über die Hochschulen hinweg recht homogen: Während Praxiskompetenz primär über quantitative Masse (z.B. Anzahl Jahre Berufserfahrung) konkretisiert wird, geschieht das bei der Forschungskompetenz vornehmlich über qualitative Beschreibungen (z.B. Akquirieren von Forschungsgeldern). Ausserdem wird der Begriff «Kompetenz» zwar in Bezug auf Forschung verwendet, im Kontext von Praxis wird er jedoch durch andere Begriffe ersetzt (z.B. Praxiserfahrung oder Berufsfeldbezug).

Einschätzung Wissensstand zum doppelten Kompetenzprofil an den FH (Interviews)

Die Einschätzung zum Wissen über das doppelte Kompetenzprofil in der eigenen Organisation reicht von gering (bei drei PH) über mittel (bei zwei PH) bis hoch (bei einer PH).

Laut Aussagen der PH, die den Wissensstand als niedrig einschätzen, sei der Begriff intern nicht verbreitet und deshalb nicht bekannt. Bei einer anderen PH sei das Thema Praxis- resp. Wissenschaftsbezug zwar allgegenwärtig, doch würden Diskussionen darüber nicht unter dem Begriff des doppelten Kompetenzprofils laufen.

Bei den PH mit dem als mittel eingeschätzten Wissensstand wird vermutet, dass wohl einige Leute wissen würden, was damit gemeint sei, auch weil dazu ein Tandemprogramm implementiert worden sei und national einige Diskurse existieren. Gerade im HR und im Rektorat sei das Wissen zum doppelten Kompetenzprofil relativ gross, jedoch sei es in anderen Teilen des Personals nicht gleich verbreitet. Gerade beim Rekrutierungsprozess würde es jedoch jeden betreffen, da dort die Einstufung verhandelt werde.

Die PH, die den internen Wissensstand als hoch einstuft, sagt aus, dass das Bewusstsein in Bezug zum doppelten Kompetenzprofil gerade aufgrund des politischen Diskurses sehr ausgeprägt sei und dass sich deshalb alle Mitarbeitenden vergegenwärtigen würden, ob sie dieses erfüllen.

In Kürze: Insgesamt scheint das Wissen in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil in den Institutionen bzw. innerhalb dieser recht heterogen zu sein. Zwar sei das Thema des Wissenschafts- und Praxisbezugs allgegenwärtig, doch würden Diskussionen darüber oft nicht unter dem Begriff des doppelten Kompetenzprofils geführt. Auch ist das Wissen darüber innerhalb der Hochschulen ungleich verteilt, wobei das HR und das Rektorat am ehesten im Bilde darüber sind.

Das doppelte Kompetenzprofil im Diskurs der Trägerkantone (Interviews)

Drei PH geben an, dass von Seiten der Politik der Wunsch nach stärkerer Praxisorientierung an den PH geäussert werde. Es wird konkretisiert, dass die Politik die PH über die Finanzen steuere und somit einen grossen Einfluss habe. Man müsse die Politik davon überzeugen, dass das doppelte Kompetenzprofil und damit auch der Wissenschaftsbezug einen angemessenen finanziellen Gegenwert darstellen. Die PH FHNW erklärt, dass sie politisch exponiert sei. Dies aufgrund einer Motion des Kt. Baselland, die den Ausweis an Praxiserfahrungen und -kompetenzen verlangt. Auch sei ein gewisser Einfluss durch Verbände vorhanden, die Wissenschaft eher als «nice to have» sehen würden. Eine andere PH betont, dass im öffentlichen Diskurs primär berufspraktische Leistungen nachgefragt werden. Jedoch habe sie selbst auch die Erwartung an ihre Mitarbeitenden, dass sich diese am wissenschaftlichen Diskurs beteiligen. Es bestehe somit ein gewisses Spannungsfeld. Eine PH merkt an, dass insbesondere die EDK-Anerkennung der Studiengänge dazu geführt habe, dass sie die Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil ernst nehmen und sich nach den entsprechenden Anforderungen richten würde. Zwei der befragten PH wiederum machen keine Aussagen zu allfälligen politischen Einflüssen.

An der FHNW wird – angestossen durch eine Motion des Kt. BL sowie dem Beschluss des Bildungsausschusses der vier Trägerkantone via FH-Rat – ein Monitoring von Praxiserfahrungen der an der FHNW tätigen Professor:innen implementiert. Ab dem 01.01.2025 muss die FHNW revisionstauglich belegen können, dass 75 Prozent der neueingestellten Professor:innen mit Funktionsstufe 19 (im mehrfachen Leistungsauftrag tätig) bis zu fünf Jahren und mehr Berufserfahrung ausweisen können. Das HR der FHNW baut hierfür ein Monitoring für die Bewerber:innen sowie die eingestellten Professor:innen auf, das als Grundlage für das Reporting dient. Diese Regelung gilt entsprechend auch für die PH FHNW.

In Kürze: Die Trägerkantone stellen an die PH die Anforderung, berufspraktische Leistungen zu erbringen, wobei die Wissenschaftsorientierung eher in den Hintergrund zu rücken scheint. Dies wurde von der Hälfte der befragten PH geäußert.

4.3.3.2 Vergleich Referenzfunktionen PH

Die Tabellen 13 und 14 zeigen die Anforderungen an die Praxiskompetenz resp. -erfahrung sowie die Forschungskompetenz resp. -erfahrung für die Funktionsstufen auf Stufe Dozierende und Professor:innen auf. Alle Angaben beruhen auf den Informationen aus den Reglementen, welche die Begleitstudiengruppe zwecks Dokumentenanalyse selbst recherchiert oder von den HS aus dem Sample erhalten hat. Es kann nicht gewährleistet werden, dass alle relevanten Unterlagen bei der Erstellung dieser Tabelle berücksichtigt wurden. Die gelisteten Anforderungen sind zudem nicht abschliessend, da sonstige Anforderungen, wie etwa solche in Bezug auf didaktische Qualifikationen oder spezifische Fachkompetenzen, an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden. Auch die Beschreibung der Aufgaben der einzelnen Funktionen, welche meist Teil der Referenzfunktionen sind, werden nicht behandelt.

Referenzfunktionen Dozierende PH						
HS	Funktionen	Quant. Praxis	Qual. Praxis	Quant. Forschung	Qual. Forschung	Abschlüsse
PH Vaud	(1) chargés d'enseignement	3 Jahre	Nein	Nein	Nein	-
PH Luzern	(1) Dozierende LK 27-29	Mehrjährig	Ja	Nein	Nein	Master/Diss(*)
	(2) Instrumentallehrpersonen	Mehrjährig	Ja	Nein	Nein	Master/Diss(*)
	(3) Dozierende in Vorbereitungskursen	Mehrjährig	Ja	Nein	Nein	Master/Diss(*)
	(4) Praxislehrpersonen	Mehrjährig	Ja	Nein	Nein	-
PH Zürich	(1) Dozierende und Forschende (Level II) LK 20-22	4-5 Jahre(*)	Nein	4 Jahre(*)	Nein	Master/Diss(*)
	(2) Dozierende und Forschende mit erweiterter Verantwortung (Level III) LK 23-24	8-10 Jahre(*)	Nein	8-10 Jahre(*)	Nein	Diss
PHSG	(1) Praxislehrperson	Unterrichtserfahrung	Nein	Nein	Nein	-
	(2) Dozierende LK 25-29	Mehrjährig	Ja	Nein	Ja	Master
	(3) Lehrbeauftragte LK 20-28	Mehrjährig	Ja	Nein	Ja	Master
	(4) Dozierende der Künste LK 25-29	Mehrjährig	Ja	Nein	Ja	Master
PH FHNW	(1) Dozierende FH-Lehrauftrag	6-8 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master(*)
	(2) Dozierende FH-Gesamtauftrag	Mehrjährige Erfahrung(*)	Ja(*)	Nein	Ja(*)	Bachelor/Master/Diss(*)
	(3) Dozierende FH-Lehrauftragsassistent	4-6 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master/Diss(*)
	(4) Leiter:in 1 Leitungskategorie B – Dozierende	Mehrjährig(*)	Ja(*)	Nein	Ja(*)	Bachelor/Master/Diss(*)
	(5) Leiter:in 2 Leitungskategorie B - Dozierende	Mehrjährig (*)	Ja(*)	Nein	Ja(*)	Bachelor/Master/Diss(*)
	(6) Dozierende Instrumentalunterricht PH	4 Jahre	Nein	Nein	Nein	-
	(7) Volksschullehrperson im FH-Dienst	Langjährig	Nein	Nein	Nein	-
	(8) Dozierende FH-Lehrauftragsassistent	4-6 Jahre(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor/Master/Diss(*)
SUPSI-DFA	(1) Docente (senior)	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Nein	Nein	Nein	Bachelor(Master)
	(2) Docente Professionista (senior)	3 Jahre(5 Jahre)	Nein	Nein	Nein	Bachelor(Bachelor)
	(3) Docente ricercatore (senior)	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Ja	Nein	Nein	Bachelor(Master)
	(4) Ricercatore (senior)	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Nein	3 Jahre(5 Jahre)(*)	Nein	Master(Diss)
(*) : die Anforderung kann mit anderen Leistungen/Kompetenzen kompensiert werden						
Die Funktionen der PH FHNW und der SUPSI-DFA stammen von der FHNW respektive der SUPSI Ebene Corporate						

Tabelle 13 Profile von Dozierenden PH

Referenzfunktionen Professor:innen PH						
HS	Profile	Quant. Praxis	Qual. Praxis	Quant. Forschung	Qual. Forschung	Abschlüsse
PH Vaud	(1) professeurs HEP ordinaires	Berufserfahrung	Ja	Nein	Ja	Diss
	(2) professeurs HEP associés	Berufserfahrung	Ja	Nein	Ja	Master/Diss(*)
PH Luzern	(1) Professor:in	Nein	Ja	Nein	Ja	Diss(*)
PH Zürich	(1) Professor:in	5 Jahre(*)	Nein	Nein	Ja	Diss(*)
PHSG	(1) Dozent:in mit Schwerpunkt (Assistenzprofessor:in) LK 28-31	5-10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Diss(*)
	(2) Dozent:in der Künste mit Schwerpunkt (Assistenzprofessor:in) LK 28-31	5-10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Diss(*)
	(3) Professor:in LK 29-32	5-10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Diss(*)
	(4) Professor:in der Künste LK 29-32	5-10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Diss(*)
PH FHNW	(1) Professor/in in Lehre und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung Profil 'Lehre und Forschung in FHNW'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(2) Professor/in in Lehre und anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung Profil 'mit Praxistätigkeit'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(3) Professor/in Lehre und Praxis MHS Profil 'Lehre und künstlerische Praxis Musik'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(4) Gastprofessor Profil 'Gast'	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
SUPSI-DFA	(1) Professore ordinario	Nein	Ja	Nein	Ja	Diss(*)
	(2) Professore associato	Nein	Ja	Nein	Ja	Master
	(3) Professore aggiunto	10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Master
	(4) Professore SUM	10 Jahre	Ja	Nein	Ja	Master
(*) : die Anforderung kann mit anderen Leistungen/Kompetenzen kompensiert werden Die Funktionen der PH FHNW und der SUPSI-DFA stammen von der FHNW respektive der SUPSI Ebene Corporate						

Tabelle 14 Profile von Professor:innen PH

Die von der EDK erlassenen Bestimmungen im Reglement über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht auf der Primarstufe, der Sekundarstufe I und an Maturitätsschulen regelt auch die allgemeinen Anforderungen an Ausbildungsverantwortliche. Dazu gehört ein Hochschulabschluss im zu unterrichtenden Fachbereich, hochschuldidaktische Qualifikationen, ein Lehrdiplom der Zielstufe sowie Unterrichtserfahrung auf der Zielstufe. Diese Vorgaben bilden somit den allgemeinen Rahmen für Anstellungen im Rahmen der Lehrer:innenausbildung der PH. Die jeweiligen Vorgaben zu erwachsenendidaktischen respektive hochschuldidaktischen Qualifikationen sowie Lehrdiplomen werden an dieser Stelle nicht betrachtet. Der Fokus liegt auf Anforderungen in Bezug auf Praxiskompetenz sowie Forschungskompetenz.

An der HEP Vaud existiert die an den meisten übrigen HS geläufige Funktionsbezeichnung der Dozierenden nicht. Das Lehr- und Forschungspersonal der HEP Vaud besteht aus den ordentlichen und assoziierten Professor:innen sowie dem Mittelbau, welcher sich aus Lehrbeauftragten und Assistent:innen zusammensetzt. Zu den Lehrpersonen der PH Luzern zählen Prorektor:innen, die Dozierenden, die Instrumentallehrpersonen sowie die Lehrpersonen im Hochschuldienst. Die PH Zürich teilt ihr Lehr- und Forschungspersonal in drei Kategorien ein: Wissenschaftliche Mitarbeitende (Level 1), Dozierende und Forschende (Level 2) sowie Dozierende und Forschende mit erweiterter Verantwortung (Level 3). Das Laufbahnmodell der PHSG gliedert sich in verschiedene Laufbahnstufen (1-3) und Personalkategorien, wobei es für den Übergang von Stufe 1 zu Stufe 2 einen Masterabschluss und für den Übergang von Stufe 2 zu Stufe 3 eine Promotion benötigt. Die PH Luzern, PH Zürich sowie PHSG unterteilen ihre jeweiligen Funktionen zusätzlich in Lohnklassen.

Die PH Zürich definiert den Begriff Berufserfahrung als Kenntnisse und Erfahrungen, die eine Person in einem für ihre Tätigkeit an der PH Zürich massgebenden Praxis- oder wissenschaftlichen Feld erworben hat, wobei ausserberufliche Erfahrungen wie Familien- oder Care-Arbeit zur Hälfte als Berufserfahrung angerechnet wird. Berechnet wird Berufserfahrung in Personenjahren, wobei ein Personenjahr einem Berufsjaar mit einem Anstellungsgrad von durchschnittlich 80 Prozent entspricht. Sie formuliert die Anforderungen bezüglich Berufserfahrung an ihre Dozierenden und Forschenden im Reglement "Weisung zu Anstellung und Einreihung des Lehr- und Forschungspersonals an der Pädagogischen Hochschule Zürich" vom 23.08.2023 so, dass diese vier Jahre Berufserfahrung ausserhalb der PH Zürich in einem entsprechenden Praxisfeld oder aber vier Jahre Berufserfahrung in einem wissenschaftlichen Bereich mit zusätzlicher Promotion mitbringen müssen. Die Einreihung in eine Lohnklasse erfolgt wiederum in Anbetracht dessen, wie viele Zusatzanforderungen erfüllt werden, wobei Zusatzanforderungen etwa die Wahrnehmung von Aufgaben mit besonderer Verantwortung, Anstellungsdauer an der PH Zürich usw. sind. Professor:innen müssen mehrjährige Praxiserfahrung mitbringen, wobei mindestens drei Jahre einschlägiger Praxis vorhanden sein müssen. Nebst einem Masterabschluss werden zusätzliche wissenschaftliche oder künstlerische bzw. gestalterische Qualifikationen im betreffenden Gebiet verlangt, wie etwa eine Promotion.

Die PH Luzern formuliert für einige ihrer Funktionsstufen jeweils mehrere Anforderungen, wobei die Einreihung in eine Lohnklasse in Abhängigkeit davon stattfindet, wie viele dieser Anforderungen erfüllt werden. So gelten beispielsweise für Dozierende B die folgenden fünf Anforderungen: Doktorat oder gleichwertige Qualifikation, Masterabschluss in einem für den Leistungsbereich relevanten Fachgebiet, mehrjährige Berufserfahrung in einem für den Leistungsbereich relevanten Berufsfeld (mindestens drei Jahre hauptamtlich) sowie erwachsenendidaktische oder hochschuldidaktische Qualifikationen (mind. CAS). Bei fünf erfüllten Anforderungen wird die entsprechende Person in die LK 28 überführt, bei vier erfüllten Anforderungen in die LK 27 usw. Dasselbe System gilt auch für Instrumentallehrpersonen und Dozierende in Vorbereitungskursen. Es wird auch auf Dozierende und Forschende mit erweiterter Verantwortung angewendet, wobei diese zusätzliche Anforderungen erfüllen müssen. Dazu gehören eine Promotion, ein weiterer Masterabschluss

sowie eine akademische Zusatzqualifikation im Umfang von mindestens 60 ECTS. Gleichzeitig wird eine Berufserfahrung von zehn Jahren vorausgesetzt, wobei sich diese Anforderung bei Vorliegen eines Lehrdiploms, eines CAS mit praxisbezogenen oder hochschuldidaktischen Qualifikationen oder einem gleichwertigen Abschluss auf acht Jahre reduziert. Eine Einteilung in LK 24 wird vorgenommen, wenn zusätzlich die Leitung einer Abteilung übernommen wird. Der Professor:innen-Titel an der PH Luzern wird ausschliesslich an Dozierende verliehen, welche seit mindestens zwei Jahren an der PH Luzern tätig sind und insgesamt mindestens fünf Jahre im Hochschulbereich gearbeitet haben.

Die PHSG formuliert für ihre Referenzfunktionen jeweils Einstiegsqualifikationen sowie Anforderungen an Lehrerfahrung. Die Einstufung in eine Lohnklasse erfolgt jedoch auf Basis der Personalkategorie, des Komplexitätsniveaus der Funktion sowie nach dem Leistungsausweis respektive den Qualifikationen im relevanten Bereich. Die jeweiligen Anforderungsprofile für verschiedene Lohnklassen derselben Funktion unterscheiden sich somit teils stark. So wird beispielsweise von Dozierenden der LK 25 ein Masterabschluss sowie Einsatz in einem Leistungsbereich gefordert. Dozierende der LK 29 wiederum benötigen einen Masterabschluss, weitere Qualifikationen (z.B. einen Zweitmaster), mehrjährige einschlägige Berufserfahrung, Einsatz in mehreren Leistungsbereichen oder auf der Zielstufe, Leitungsfunktion in der Selbstverwaltung der Hochschule und/oder Hochschulentwicklung, Wissenstransfer in die Praxis und/oder Fach-Communities und ausgewiesene Expertise mit nationaler Ausstrahlung sowie i.d.R. ein eigener Schwerpunkt oder alternativ eine Promotion, Einsatz in mehreren Leistungsbereichen oder auf der Zielstufe, Leitungsfunktion in der Selbstverwaltung der Hochschule und/oder Hochschulentwicklung, Wissenstransfer in die Praxis und/oder Fach-Communities und ausgewiesene Expertise mit nationaler Ausstrahlung sowie i.d.R. ein eigener Schwerpunkt. Ab LK 27 beinhaltet die geforderte mehrjährige einschlägige Berufserfahrung mindestens fünf Jahre auf Hochschulstufe oder zehn Jahre auf der Zielstufe.

Die SUPSI-DFA und die PH FHNW haben keine eigenen Referenzfunktionen, sondern verwenden jene der SUPSI respektive der FHNW, welche im Kapitel 4.3.1.3 «Vergleich Referenzfunktionen FH» beschrieben sind.

Anforderungen an Forschungskompetenz, meist in qualitativer Form, finden sich in den Referenzfunktionen fast ausschliesslich bei Professor:innen-Stellen. Nachfolgend ist eine Auswahl wiedergegeben:

Qualitative Anforderungen Forschungskompetenz:

- ausgewiesene Expertise mit nationaler Ausstrahlung (Akquirierung von Projekten) (PHSG Dozent:in)
- Nachweis einer hohen Reputation in der (inter)nationalen Fachcommunity (PHSG Dozent:in mit Schwerpunkt)
- Beherrschung des wissenschaftlichen Fachgebiets; nachgewiesene Berufserfahrung in der Leitung von Forschungsprojekten von nationaler oder internationaler Bedeutung; eine aktuelle, regelmässige, vielfältige und anerkannte Publikationstätigkeit (HEP Vaud professeurs HEP ordinaires)
- Ausweis über massgebliche Beteiligung am und anerkannte Beiträge zum wissenschaftlichen nationalen oder internationalen Diskurs in einem Themengebiet der eigenen Disziplin; Forschungsmanagement: Planung, Budgetierung und Leitung von Forschungsprojekten; Erfahrung mit Projekteingaben und Finanzierungsanträgen; Akquisition von Drittmitteln; Forschungsmethode: Auseinandersetzung mit eigenständigen Forschungsfragen; Kenntnis vielfältiger Forschungsmethoden; Definition und Entwicklung komplexer Forschungsdesigns; Ergebniskommunikation: Adressatengerechtes Abfassen von Berichten und Publikationen; Planung und Durchführung von wissenschaftlichen Veranstaltungen; Referententätigkeit; Vernetzung: Pflege von Kontakten mit

Forschungs- und Forschungsförderungseinrichtungen; anerkannte fachliche Reputation (PH Zürich Professor:in)

- Publikation namhafter Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung in anerkannten wissenschaftlichen Publikationsorganen; Publikation namhafter Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung in Bereichen, die der strategischen Profilbildung der PH Luzern dienen; Leistung namhafter Beiträge zur Weiterentwicklung wissenschaftlicher Methoden; Generierung von relevanten wissenschaftlichen Erkenntnissen, insbesondere über die Lehrerbildung, über die Zielstufe oder grundsätzlich zu einem Themengebiet im Aufgabenbereich der PH Luzern; Entwicklung und Publikation von Lehrmitteln für die Lehrerbildung, in der Fachdidaktik, in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften oder für die Berufs- und Erwachsenenbildung; Aufbau bzw. Pflege wissenschaftlicher Partnerschaften mit renommierten nationalen und internationalen Institutionen; ausgewiesenes, mehrjähriges Engagement in der wissenschaftlichen Community (Fachgesellschaften, Herausgeberschaft oder Tätigkeit als Peer Reviewer von wissenschaftlichen Publikationen, Promotionsexpertisen, Organisation von Konferenzen/Kongressen, etc.); Preise, Auszeichnungen, Honorarprofessuren, etc.; Erlangen von finanziellen Leistungen aus kompetitiven Verfahren (z.B. SNF); erfolgreiche Leitung von Forschungsprojekten mit Bezug zur Lehrerbildung, zur Berufs- und Erwachsenenbildung oder zum Berufsfeld (PH Luzern Professor:in)

Auch qualitativ formulierte Anforderungen an Praxiskompetenz sind in den Referenzfunktionen vorhanden. Eine Auswahl findet sich nachfolgend:

- Feldkompetenzen: Praxiserfahrung, fundierte Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen der Volksschule, Praxiserfahrung an verschiedenen Bildungsinstitutionen sowie fundierte Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen im Bildungsbereich (PH Zürich Professor:in).
- nachgewiesene Berufserfahrung in der Hochschulbildung; nachgewiesene Berufserfahrung in der Primar-, Sekundar- oder Sonderschulbildung (HEP Vaud professeurs HEP ordinaires und associés)
- Unterrichtserfahrung in der Stufe oder einer der Stufen, auf die sich die Stelle bezieht (HEP Vaud Lehrpersonal allgemein)
- Überdurchschnittliche Leistungen in der Zusammenarbeit mit Partner- und Praxisschulen; Entwicklung und Implementierung oder Umsetzung bedeutender und innovativer Unterrichtskonzepte, Lehrpläne sowie Unterrichts- und Lehrmittel für die Zielstufen; Entwicklung innovativer Konzepte des Lehrens und Lernens für die Lehrerbildung oder die Berufs- und Erwachsenenbildung (PH Luzern Professor:in)
- Wissenstransfer in die Praxis und/oder Fach-Communities; Einschlägige Berufserfahrung (z.B. auf Hochschulstufe oder Zielstufe (PHSG Dozent:in)

4.3.3.3 Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung (Interviews)

Laut Aussagen einer PH sei sie bezüglich Weiterbildungen grosszügig. Diese würden auch zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils eingesetzt werden, was möglicherweise einen leichten Effekt bei der Rekrutierung habe. Spezifisch in Bezug auf Employer Branding spiele das doppelte Kompetenzprofil laut Aussagen von vier PH jedoch kaum eine Rolle. Die PH hätten in der Rekrutierung alle sehr ähnliche Erwartungen, was eine Abgrenzung erschwere. Eine PH ergänzt, dass bei ihr Employer Branding-Massnahmen in Planung seien, die allenfalls das doppelte Kompetenzprofil aufgreifen könnten.

Das doppelte Kompetenzprofil im Kontext der Verleihung des Professor:innen-Titels (Interviews)

In Bezug auf die Aussagekraft der vorhandenen Dokumente bezüglich der Verleihung des Professor:innen-Titels ist festzuhalten, dass die entsprechende Datenlage sehr heterogen ist: Nur von der Hälfte der PH standen Reglemente zur Verleihung des Professor:innen-Titels zur Verfügung, wobei auch diese von unterschiedlichem Gehalt und Umfang sind. Auf einen Vergleich der PH auf Basis der Dokumente wird deshalb verzichtet.

Gemäss Interview-Aussagen einer PH würden für Professuren primär wissenschaftliche Kompetenzen zählen, im Bereich Kunst und Musik jedoch auch praktische Kompetenzen. Relativ neu eingeführt worden seien Assistenzprofessuren, die für Personen mit starken Banden zum Praxisfeld gedacht seien. Diese Assistenzprofessuren könnten wiederum in ordentliche Professuren umgewandelt werden. Voraussetzung dafür seien jedoch wiederum habilitationsäquivalente Leistungen. Bei einer weiteren PH habe das doppelte Kompetenzprofil lediglich einen indirekten Einfluss auf die Rekrutierung von Professor:innen, da zur Erreichung des Titels spezifische Praxis- und Forschungskompetenzen vorausgesetzt werden würden.

Konkurrenz zu anderen Hochschulen (Interviews)

Bezüglich der Konkurrenz zu anderen Hochschulen führen zwei PH aus, dass der Arbeitsmarkt im Bildungsbereich keine Auswirkungen auf die Anwendung der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil habe, da dies von allen PH ungefähr gleich gehandhabt werde. Deshalb bestehe auch nicht die Gefahr, dass Personen, welche das doppelte Kompetenzprofil nicht erfüllen, zu einer Hochschule strömen würden, welche keine solche Vorgaben mache.

Es wird ergänzt, dass zwischen den PH weniger Dynamik bestehe als bei den UH und den FH, da die Leute ihrer jeweiligen PH meist treu blieben. Potenziellen Arbeitnehmenden aus dem Ausland könne man zudem attraktive Löhne bieten, wobei es gewisse Strömungen aus der Politik eher kritisch sehen würden, wenn vermehrt Personal aus dem Ausland angestellt werde. Es werde zudem oft unterschätzt, wie wichtig Kenntnisse des Schweizer Bildungssystems seien.

Good Practices Rekrutierung (Interviews)

In den Interviews wurden keine Best Practices zur Handhabung des doppelten Kompetenzprofils in Rekrutierungsprozessen genannt.

Herausforderungen bei der Rekrutierung (Interviews)

Die PH nennen diverse Herausforderungen im Rahmen der Rekrutierung. Drei PH vermelden Schwierigkeiten, Personen zu finden, die das doppelte Kompetenzmodell erfüllen würden. Der Markt sei dünn geworden, denn viele Personen würden die langen Ausbildungswege nicht mehr auf sich nehmen, was insbesondere bei den Stufen Kindergarten und Sekundarstufe 1 der Fall sei. Zudem müssten die PH als kleine Hochschulen eine grosse Breite an Fächern abdecken. Laut einer PH liege das Defizit bei Bewerber:innen eher auf der Praxis- denn auf der Forschungsseite. Eine Nachqualifizierung sei jedoch ebenfalls problematisch, da man forschungsstarke Personen nicht vertreiben möchte, indem man ihnen zu viele Vorgaben mache. Hinzu komme der Umstand, dass Mittelschulen teils Löhne zahlen würden, mit denen die PH nicht mithalten könnten. Ausserdem sei es schwierig, über genügend Personal zu verfügen, welches Zielstufenerfahrung mitbringen würde. Dies sei insbesondere für die Praxisbegleitung der Studierenden relevant. Ausserdem wird von einer PH der Fachkräftemangel und die Feminisierung des Berufs genannt, die unter anderem mit Unter- und Abbrüchen sowie niederprozentigen Anstellungen in Verbindung stehe. Weitere genannte Herausforderungen betreffen konkurrierende Arbeitsmärkte, wie etwa jener in Zürich, oder der Konkurrenzdruck innerhalb des kleinen Marktes, wobei es zu Rochaden zwischen den Hochschulen komme und Personal teils an Universitäten verloren gehe. Eine PH mahnt deshalb in Bezug auf die Rolle des doppelten Kompetenzprofils im Rekrutierungsprozess, dass man das eigene Rekrutierungspotenzial nicht durch zu starre Vorgaben einschränken dürfe.

In Kürze: Das doppelte Kompetenzprofil hat einen indirekten Einfluss auf die Rekrutierungspraxis der PH. Dieser liegt in Form der Anforderungen an Forschungs- und Praxiskompetenz in den Referenzfunktionen vor. Herausforderungen verorten die PH vor allem bei der Rekrutierung von Personal mit dem passenden Profil und dem Fachkräftemangel. Diese Probleme würden auch damit zusammenhängen, dass Personen die langen Ausbildungswege nicht mehr auf sich nehmen wollten. Eine Nachqualifizierung von Praxiskompetenzen sei jedoch problematisch, da man forschungsstarkes Personal nicht mit zu vielen Vorgaben abschrecken wolle. Auch das Zahlen konkurrenzfähiger Löhne sei eine Herausforderung. Zu der Konkurrenz zwischen den einzelnen PH werden teils unterschiedliche Angaben gemacht.

Personaleinsatz

Es sind nicht für alle PH Reglemente zum Personaleinsatz vorhanden. Vergleichende Aussagen zum Einfluss der Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofils auf entsprechende Prozesse sind dementsprechend nicht möglich.

Relevanz des doppelten Kompetenzprofils für den Personaleinsatz (Interviews)

Im Rahmen der Interviews gibt eine PH an, es werde aus den jeweiligen Aufgaben und aus dem Kompetenzmodell abgeleitet, für welche Stelle welche Kompetenzen vorhanden sein müssten. Teils habe man einen gewissen Freiraum, jedoch sei dieser nicht sehr gross. Dies beziehe sich auch auf die Forschungs- und Praxiskompetenz. Somit sei das doppelte Kompetenzprofil zwar nicht direkt, jedoch indirekt in den Prozess eingebunden.

Laut einer anderen PH gebe die EDK zwar die Referenzfunktionen vor, sodass diese die Basis der Rekrutierung bilden würden, doch sei beim Personaleinsatz eine grosse Portion Pragmatismus gefragt. Es komme jeweils darauf an, wer über welche Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen verfüge.

Gemäss Aussage einer weiteren PH finde der Begriff des doppelten Kompetenzprofils zwar keine explizite Verwendung, das Konstrukt habe aber dennoch Einfluss auf den Personaleinsatz, indem Professor:innen für einen Transfer von Forschungserkenntnissen in das Schulfeld sorgen oder Schwerpunkte der praxisbezogenen Lehre bearbeiten würden.

Einfluss des doppelten Kompetenzprofils auf die Höhe des Lohns (Interviews)

Bei drei PH gibt es Spielraum innerhalb der einzelnen Funktionsstufen. Mit steigender Berufserfahrung könnten so auch höhere Lohnstufen innerhalb einer Funktion erreicht werden, ohne dass gleich in eine andere Funktionsstufe gewechselt werden müsse. Somit spielt das doppelte Kompetenzprofil indirekt (über Praxis- resp. Forschungskompetenz) durchaus eine Rolle bei der Lohneinstufung. Zwei PH geben an, es gäbe keinen Zusammenhang zwischen der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils und der Höhe des erhaltenen Lohns. Bei einer weiteren PH geht eine Gehaltserhöhung mit einem Wechsel der Funktion einher.

Zentrale Herausforderungen Personaleinsatz (Interviews)

Bezüglich Herausforderungen im Personaleinsatz wird gesagt, das doppelte Kompetenzprofil könne nicht immer intrapersonal, also in jeweils einem Individuum, sichergestellt werden. So brauche es etwa in der Kinder- und Jugendpsychologie nicht zwingend Unterrichtsbezug. Ein anderer Aspekt sei, dass der Berufsfeldbezug mit der Zeit veralte. In Bezug auf den Einfluss des Arbeitsmarktes geben zwei PH an, dass dieser und insbesondere der Fachkräftemangel einen Einfluss auf die Personaleinsatzpraxis hätten. Eine PH relativiert, dass dies von den einzelnen Bereichen abhängt. So gebe es teils echten Mangel an Fachpersonen und teils keinen.

Eine weitere Herausforderung liege in der Portfoliogestaltung. So sei es bspw. schwierig, einen Einsatzplan für die Lehre zu erstellen, wenn jemand etwa im Rahmen der persönlichen Weiterentwicklung z.B. in ein Forschungsprofil wechseln wolle. Die entsprechende PH gibt zu bedenken,

dass teils die «eierlegende Wollmilchsau» gesucht werde, also Personen, welche in Lehre, Forschung und Didaktik kompetent seien und zusätzlich noch Führungserfahrung aufweisen würden. Das sei nicht immer realistisch. Des Weiteren wolle man als Arbeitgeberin attraktive Löhne zahlen, müsse aber gleichzeitig die Forschungsmittel kürzen.

Eine PH steht zudem vor organisatorische Herausforderungen, wenn Personen aus der Praxis Unterrichtseinheiten übernehmen würden. Es müsse da jeweils sehr vieles aufgehen, damit dies funktioniere.

Eine PH wiederum gibt an, das doppelte Kompetenzprofil generiere im Personaleinsatz keine spezifischen Herausforderungen. Die Probleme seien in diesem Bereich eher auf andere Faktoren, wie etwa die geringe Grundfinanzierung in der Forschung, zurückzuführen.

Good Practice «Personaleinsatz» (Interviews)

Im Interview gibt eine PH an, dass in der Lehre Tandems aus Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen zum Einsatz kämen, was die Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils über mehrere Personen hinweg gewährleisten würde.

In Kürze: Das doppelte Kompetenzprofil findet über die Anforderungen und Tätigkeitsbeschreibungen in den Referenzfunktionen Einzug in die Personaleinsatzpraxis der einzelnen PH. Vereinzelt werden die jeweiligen Funktionsstufen zusätzlich in Unter- resp. Lohnstufen unterteilt, die wiederum unterschiedliche Anforderungen an das doppelte Kompetenzprofil des Personals stellen. Häufig genannte Herausforderungen in diesem Bereich sind der Fachkräftemangel und die Einsatzplanung.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung (Interviews)

Eine PH gibt an, dass in den Anfangszeiten der PH das komplette Personal Praxis- und Berufsfeldbezug aufgewiesen habe. Damals habe es Nachholbedarf in Richtung Wissenschaftlichkeit gegeben. Heute sei dies umgekehrt. Die Leute kämen mit wissenschaftlicher Vorbildung von den UH und hätten Nachholbedarf, was den Berufsfeldbezug angehe. Zur Förderung von Forschungskompetenz setze man auf Forschungs- und Weiterbildungssemester, die auch für den Kompetenzaufbau im Bereich der Praxis verwendet werden können. Zur Förderung der Praxiskompetenz sei der starke Bezug zur Volksschule (inkl. Mentoren) von Vorteil.

Das doppelte Kompetenzprofil ist laut einer anderen PH insofern relevant für die Laufbahnförderung, als dass bei der Übernahme einer anderen Funktion auch die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sein müssten. Dieses Thema laufe dann jedoch nicht explizit unter dem Begriff des doppelten Kompetenzprofils. Grundsätzlich sei man sehr grosszügig bei der Entwicklung der Mitarbeitenden mittels interner sowie externer Angebote. Hauptsächlich würden Mitarbeitende in Projekte involviert, in denen sie ihre gewünschten – oftmals für das doppelte Kompetenzprofil relevanten – Fähigkeiten schärfen könnten. Festzustellen sei die Tendenz, dass sich zusehends weniger Leute für Leitungsfunktionen interessierten.

In Bezug auf Personalentwicklungsmassnahmen hebt eine andere PH den Master in Fachdidaktik hervor, der zur Nachqualifizierung in der Lehre eingesetzt werde. Weitere Angebote seien Mentorate, Coachings, Projektleitungen sowie Mobilitätsangebote und Sabbaticals. Geplant seien ausserdem neue Arbeitszeitmodelle sowie Co-Leitungen.

Nachwuchsförderung (Dokumentenanalyse)

Die *HEP Vaud* unterstützt ihren Nachwuchs z.B. bei der Erlangung von Hochschulabschlüssen, wie etwa einem Doktorat oder einem Master. Personen, die im Rahmen von Forschungsprojekten Artikel publizieren, wird ein wissenschaftlicher Urlaub gewährt. Sie bietet ausserdem Karriereberatungen für ihre Mitarbeitenden an. Darüber hinaus können Teilnahmen an wissenschaftlichen Veranstaltungen sowie bescheinigte Kurzeitausbildungen mitfinanziert werden.

Die *PH Zürich* unterstützt ihre Mitarbeitenden mit individueller und institutioneller Weiterbildung (Tagungen, Kurse, Literaturstudium, Verfassen von Artikeln). Ihre Dozierende unterstützt sie zusätzlich mit Weiterbildungs- und Forschungssemestern.

Die *PH Luzern* bietet ihren Mitarbeitenden diverse Angebote im Rahmen der Personalentwicklung, wie etwa den CAS «Berufsfeldbezug stärken», Dissertationsprogramme, Doktorand:innenstellen und -tagung sowie Methodenworkshops und Beratungsangebote.

Die *PH FHNW* nennt als Beispiele für ihre Personalentwicklungsinstrumente FHNW-interne Weiterbildungsangebote, Entlastung bei Dissertationen oder Habilitationen, Sabbaticals sowie Job Shadowing oder Job Sharing.

Die *PHSG* unterstützt ihr Personal und insbesondere ihren Nachwuchs mit Doktoratsprogrammen in Zusammenarbeit mit verschiedenen Universitäten, internen Tageskursen, Laufbahnberatungen und Coachings. Sie beteiligt sich ausserdem an den Kosten von Kursen, Seminaren sowie Zertifikatslehrgängen.

Herausforderungen der Personalentwicklung und Laufbahnförderung (Interviews)

In Bezug auf Herausforderungen im Rahmen der Personalentwicklung und Laufbahnförderung wurden von den PH sehr unterschiedliche Angaben gemacht. So führt eine PH z.B. an, man müsse Erwartungsmanagement betreiben und dem Personal kommunizieren, dass berufliche Weiterentwicklung nicht automatisch «mehr Lohn» bedeute. Konkret auf das doppelte Kompetenzprofil bezogen sei es zudem schwierig, die Praxiskompetenz wissenschaftlicher Mitarbeitender nachzuqualifizieren, da oft Praktika oder Stages durchgeführt würden, die jedoch keine wirkliche Praxis vermitteln würden. Ähnliche Erfahrungen schildert eine PH, die eine Herausforderung im Personalentwicklungsbereich darin sieht, das Personal zur Weiterentwicklung zu motivieren. Zudem vergleiche sich das Personal untereinander, etwa in Bezug auf den Lohn. Solche Vergleiche seien aber etwa aufgrund unterschiedlicher Aufgabenbereiche so nicht zulässig. Hinzu komme, dass das eigene Laufbahnmodell teils nicht verstanden würde, da es sehr komplex sei und viele Schritte enthalte. Ein anderer Aspekt sei das fehlende Promotionsrecht. Dieser Umstand führe dazu, dass Personen, die den Nachwuchs fördern möchten, die PH irgendwann verlassen würden.

Weitere Aussagen zu Herausforderungen im Personalentwicklungsbereich betreffen weniger das doppelte Kompetenzprofil selbst als Ursprung für Herausforderungen, sondern eher konkrete Herausforderungen und Umstände von einzelnen Personen. Daher habe man intern unter anderem das Angebot zur Förderung der Forschungskompetenz ausgebaut. Eine weitere PH mischt sich laut eigener Angabe nicht zu sehr in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden ein. Sie betrachte es hingegen als ihre Aufgabe, diesen eine Reihe geeigneter Ausbildungsprogramme anzubieten.

Auch wurde die Aussage gemacht, das doppelte Kompetenzprofil stelle eine Alltäglichkeit dar. Jedoch bestehe die Frage, ob die Hochschule beim gesamten Personal gezwungen sei, beide Dimensionen gleich zu fördern. Berufsschullehrpersonen bräuchten nicht zwangsläufig eine stark ausgeprägte akademische Erfahrung und brillante Wissenschaftler:innen müssten nicht unbedingt sehr stark berufspraktisch verankert sein. Ein anderer, davon unabhängiger Aspekt sei, dass der Berufsfeldbezug mit der Zeit abnehme.

In Kürze: Das doppelte Kompetenzprofil ist indirekt mit der Personalentwicklung der PH verbunden, da sowohl Praxis- als auch Forschungskompetenz gefördert werden sollen. Beispiele für Fördermassnahmen in Bezug auf die Forschungskompetenz sind etwa Forschungs- und Weiterbildungssemester oder die Mitarbeit in Forschungsprojekten. Für die Förderung der Praxiskompetenz ist insbesondere der Kontakt zu den Volksschulen relevant. In Bezug auf die Förderung des Nachwuchses wird von den PH des Öfteren gesagt, dass dieser bei der Erlangung des Dokortitels unterstützt werde und dass diesem Mentoringprogramme, Coachings oder Kurse angeboten würden. In vielen der genannten Fälle laufen die Fördermassnahmen jedoch nicht unter

dem Begriff des doppelten Kompetenzprofils. Die beschriebenen Herausforderungen sind sehr heterogen und teils nicht spezifisch auf das doppelte Kompetenzprofil bezogen. Sie betreffen unter anderem die Motivation der Mitarbeitenden zur Weiterbildung oder die Schwierigkeit, die Praxiskompetenz von wissenschaftlichen Mitarbeitenden nachzuqualifizieren. Weitere Herausforderungen beziehen sich auf das fehlende Promotionsrecht, die Entwicklung von Praxiskompetenz, die unterschiedlichen Profile des Personals sowie das Erwartungsmanagement bezüglich des Lohns.

4.3.3.4 Teilnahme an P-11-Programmen

Mit Ausnahme der *SUPSI-DFA* nahmen alle der befragten PH an mindestens einem P-11-Programm zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils teil. Die jeweiligen Projekte sind nachfolgend aufgelistet:

- PH Luzern
 - Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug, 2017–2020
 - Nachwuchsförderung Dozierende der Qualifizierung von Berufsbildungsverantwortlichen, 2021 – 2024 (Leading House)
 - Stärkung der Wissenschaftsorientierung: Reflexion von Forschung – Analyse von Berufspraxis («Wissenschaftsorientierung PH-FH»), 2021–2024 (Leading House)
- PH Zürich
 - Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden. Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen, 2017–2020
 - Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug, 2017–2020 (Leading House)
 - Professionelle Entwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an Systemschnittstellen der Hochschulen und ihrer Praxisfelder – EdgeLab, 2021–2024 (Leading House)
 - Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils – Agile Zusammenarbeit und Personalentwicklung im intermediären Raum zwischen Wissenschafts- und Berufspraxis, 2021–2024 (Leading House)
 - Nachwuchsförderung Dozierende der Qualifizierung von Berufsbildungsverantwortlichen, 2021–2024
- PHSG
 - Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden. Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen, 2017–2020
 - Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug, 2017–2020
 - Nachwuchsförderung Dozierende der Qualifizierung von Berufsbildungsverantwortlichen, 2021–2024
 - 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, 2021–2024
 - Austausch-Pilotprogramm: 4-Akteuren-Netzwerk für die Verknüpfung von Schulpraxis und Theorie im Bereich des Fremdsprachenunterrichts und der Mehrsprachigkeitsdidaktik – QUATTRO, 2021–2024

- Stärkung von Kompetenzen zur Förderung der Gesundheit und Personalentwicklung durch transdisziplinäre Kooperation an Schnittstellen von Hochschulen und ihren Praxisfeldern, 2021–2024
- PH FHNW
 - Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden – Brückenschlag zwischen Hochschule und Zielstufe in der berufspraktischen Ausbildung von Lehrpersonen CAS Praxisdozierende, 2017–2020 (Leading House)
 - Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug, 2017–2020
 - 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, 2021–2024 (Leading House)
 - In Lehr- und Hochschulentwicklung integrierte Stärkung des doppelten Kompetenzprofils durch gestaltete Zusammenarbeit von wissenschaftlichen Hochschulmitarbeitenden und erfahrenen Praxisagierenden – Augenhöhe, 2021–2024
- HEP Vaud: RENFOR - Ensemble, renforçons et valorisons nos compétences de formatrices et de formateurs d'enseignant.e.s, 2021–2024 (Leading House)

Von den fünf PH, welche an P-11-Programmen beteiligt waren oder sind, geben drei an, dass diese bereits nachhaltig verankert wurden resp. werden. Bei einer PH sei dies teilweise der Fall und bei einer weiteren sei es noch zu früh, um Aussagen über die nachhaltige Verankerung machen zu können. Von den befragten PH wurde das Pilotprogramm «Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug» besonders hervorgehoben.

Laut einer befragten PH habe eines der beiden im Zeitraum 2017 bis 2021 durchgeführten Pilotprogramme eine nachhaltige Verankerung erfahren, während das andere nicht institutionalisiert werden konnte. Es habe aber dennoch einen Impact gehabt, da wertvolle Erkenntnisse hätten gewonnen werden können, die wiederum zu einer Neuorganisation der berufspraktischen Ausbildung geführt hätten. Sehr wichtig sei der CAS «Berufsfeldbezug stärken», weil die Mitarbeitenden bereits einen starken wissenschaftlichen Background mitbringen würden und ihre Berufserfahrung bisweilen veraltet sei.

Laut einer weiteren PH sei aus dem absolvierten Projekt eine neue Personalkategorie sowie ein CAS hervorgegangen. Die Leute seien für das Thema des doppelten Kompetenzprofils sensibilisiert worden und würden nun aktiv nach dem CAS fragen. Dieser ermögliche es unter anderem, erste Erfahrungen im Berufsfeld zu sammeln, was wiederum eine Unterstützung bei der Erlangung der EDK-Vorgaben sei.

Der im Rahmen des P-11-Programms entstandene CAS «Berufsfeldbezug» sei mittlerweile, laut Aussage einer involvierten PH, an einer anderen Institution angesiedelt, nachdem er in der Pilotphase von allen teilnehmenden PH verantwortet worden sei. Es seien jedoch nach wie vor Dozierende der eigenen PH involviert und die Hochschule habe sich während des Programms auch inhaltlich mit dem Berufsfeldbezug beschäftigt. Dies habe schlussendlich die Hochschule als Ganzes und nicht nur einzelne Individuen weitergebracht. Wie eine ebenfalls involvierte PH angibt, werde der «CAS Berufsfeldbezug», welcher aus dem Programm hervorgegangen sei, zwar nach wie vor angeboten, er laufe jedoch auf «kleiner Flamme». Der «CAS Praxisdozent:in» sei hingegen aufgelöst worden, da sich zu wenige Teilnehmende dafür angemeldet hätten.

Aus dem P-11-Programm «RENFOR - Ensemble, renforçons et valorisons nos compétences de formatrices et de formateurs d'enseignant.e.s» ist der MAS «PESHEP - Berufe in der Hochschulbildung: Konzeption, Begleitung, Forschung, Systeme» hervorgegangen. Er wird seither an der

HEP Vaud angeboten. Ziel des Studiengangs ist die Weiterentwicklung von Lehrpersonenausbildner:innen in der akademischen Praxis (Ausbildung, Forschung und Dienstleistung).

Herausforderungen

Bei der Durchführung der P-11-Pilotprogramme ergaben sich für die teilnehmenden PH diverse Herausforderungen. So gaben insgesamt drei PH die Kosten als wesentlichen Aspekt an. Während der Laufzeit der Projekte seien diese noch tragbar gewesen, danach sei die Finanzierung jedoch schwierig geworden. Ausserdem sei die Durchführung der Projekte komplex gewesen und es habe zunächst ein gemeinsames Verständnis des doppelten Kompetenzprofils an den PH ermittelt werden müssen, was viel Zeit in Anspruch genommen habe. Auch habe es intern bei am Programm teilnehmenden Personen Motivationsarbeit gebraucht, da diese davon ausgegangen seien, dass sie das doppelte Kompetenzprofil ohnehin besitzen würden und allgemein zu wenig Zeit zur Verfügung hätten. Die nachhaltige Gestaltung der Massnahmen nach Projektende sei nun ebenfalls eine Herausforderung, auch weil sich teils zu wenige Teilnehmende für die Angebote finden würden. Es sei nun wichtig, die Attraktivität der erarbeiteten Angebote sowie deren Wirksamkeit zu evaluieren und zu verbessern.

In Kürze: Fünf der sechs analysierten PH nahmen oder nehmen an mindestens einem P-11-Programm teil (insgesamt 7 im Zeitraum 2017–2020 und 12 im Zeitraum 2021–2024). Drei PH gaben an, die Programme hätten nachhaltig verankert werden können, bei einer PH sei dies teilweise der Fall und bei einer anderen sei es noch zu früh, um diesbezüglich eine abschliessende Aussage machen zu können. Aus den P-11-Programmen resultierten CAS- sowie MAS-Programme, neue Personalkategorien sowie allgemein wertvolle Erkenntnisse für die Beteiligten. Herausfordernd sei während der Durchführung der P-11-Programme etwa das Finden eines geteilten Verständnisses des doppelten Kompetenzprofils oder die Motivation der involvierten Personen gewesen, welche teils wenig zeitliche Ressourcen gehabt hätten. Nach Beendigung der Programme seien unter anderem die Finanzierung der Massnahmen herausfordernd sowie das Finden von Teilnehmer:innen für die Weiterbildungsangebote, welche aus den Pilotprogrammen hervorgegangen sind.

4.3.3.5 Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Blick in die Zukunft

Herausforderungen in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil bei den PH (Interviews)

Fünf der sechs befragten PH machten explizite Aussagen zu Herausforderungen in Bezug auf die Förderung des doppelten Kompetenzprofils. Diese waren insgesamt recht unterschiedlich, wobei sich die am meisten genannte Herausforderung auf die Vereinbarkeit des doppelten Kompetenzprofils in einer Einzelperson bezieht. So wird etwa angegeben, dass das doppelte Kompetenzprofil sehr hohe Anforderungen an einzelne Personen stelle. Es sei an den Hochschulen und den Schulen, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, auch was die finanzielle Abgeltung anbelange. Es müsse ein Modell geschaffen werden, welches finanziell vertretbar sei, auch weil die Lohndifferenzen zu Volksschulen sehr hoch seien. Eine weitere PH formuliert es so, dass das doppelte Kompetenzprofil eine Alltäglichkeit darstelle und man diesbezüglich gute Rahmenbedingungen habe. Die Frage sei jedoch, ob jede Person beide Kompetenzen in sich vereinen müsse und ob dies möglicherweise eine gute Profilierung in einem der beiden Bereiche verhindere. Eine Tendenz zum Mittelmaass müsse vermieden werden. Auch eine dritte PH erklärt, man dürfe die beiden Kompetenzen nicht gegeneinander ausspielen- Es brauche einen wenig dogmatischen Umgang mit dem doppelten Kompetenzprofil. Eine Erfüllung aller gewünschten Kompetenzen sei fast nur über ganze Teams möglich. Aus diesem Grund würden in der Lehre auch Tandems gebildet, um Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen zusammenzubringen. Hinzu komme, dass die Laufbahnen von PH-Absolvent:innen oftmals weniger geradlinig seien als jene von FH-Absolvent:innen. PH-Absolvent:innen müssten oft noch einen Hochschulabschluss in ihrem Unterrichtsfach nachholen, gefolgt vom Lehrdiplom und der Hochschuldidaktik. Zudem dürfe man sich bei der Rekrutierung nicht zu sehr vom geforderten Kompetenzprofil einschränken

lassen und müsse einen Weg finden, um Personen mit Praxiskompetenz in der Forschung auszubilden, was schwieriger sei als umgekehrt. Für Personen mit primär praktischem Profil sei der Zugang zur Forschung ohnehin schwierig.

Chancen der Stärkung des doppelten Kompetenzprofils (Interviews)

Zu den Vorteilen des doppelten Kompetenzprofils gehöre laut einer befragten PH, dass dieses zu einer besseren Lehrer:innen-Ausbildung beitrage und die Mitarbeitenden mit doppeltem Kompetenzprofil ihre Aufgaben besser erfüllen würden. Ähnliches sagt eine PH aus, die angibt, die Fähigkeit, die Forschung mit der Berufswelt in Verbindung zu setzen, führe zu einer gesteigerten Qualität der Ausbildung. Das doppelte Kompetenzprofil ermögliche es den Leuten, beide Perspektiven einnehmen zu können.

Zu berücksichtigen sei auch, dass bisher eher ein Kampf zwischen Wissenschaft und Praxis stattgefunden habe. Durch Erkenntnisse zum doppelten Kompetenzprofil habe man nun aber realisiert habe, dass es beides brauche. Es habe eine Sensibilisierung für unterschiedliche Kompetenzprofile stattgefunden. Ein weiterer Vorteil betreffe die Personalentwicklung, für die neue Modelle entwickelt worden seien, um sich dem jeweils anderen Feld anzunähern. Zudem sei das Wissen zwischen Volksschule und Hochschule zum Zirkulieren gebracht worden.

Ausserdem unterstütze das doppelte Kompetenzprofil die PH dabei, mit den UH gleichzuziehen und in der gleichen Bildungskategorie angesiedelt zu sein.

Blick in die Zukunft: Ideen zur Förderung des doppelten Kompetenzprofils (Interviews)

Vier der sechs PH äussern im Rahmen der Interviews Ideen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil. Eine PH äussert den Wunsch, dass Studierende zukünftig nur noch in Schulen platziert werden sollten, an denen mindestens eine Person im Lehrerteam auch an der PH angestellt ist. Zudem solle die Zusammenarbeit mit den Schulen weiter verstärkt werden. Von einer anderen PH wird angestrebt, den Anteil der Personen ohne doppeltes Kompetenzprofil zu verringern und den Nachwuchs zu entwickeln. Wieder eine andere PH erzählt, die Fachdidaktiken seien in den letzten Jahren stark ausgebaut worden. Nun müsse über konkrete Massnahmen nachgedacht werden, damit diese den Transfer zwischen Praxis und Forschung sicherstellen könnten. Eine PH äussert sich dahingehend, dass es einen entspannteren, weniger dogmatischen Umgang mit dem doppelten Kompetenzprofil brauche. Es müsse in einer vernünftigen Relation zu den Personalkategorien gesehen werden. Die Verknüpfung von Praxis und Forschung soll innerhalb der Arbeit ihren Wert haben und über die Laufbahnförderung erreicht werden.

In Kürze: Nach Herausforderungen in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil gefragt, gaben die PH an, dass dieses hohe Anforderungen an Personen stelle und dass es fraglich sei, ob Einzelpersonen jeweils beide Kompetenzen in sich vereinen müssten. Auch solle man sich in der Rekrutierung nicht zu sehr durch Vorgaben zum doppelten Kompetenzprofil einschränken lassen. Eine Herausforderung sei auch, Personen für die Forschung auszubilden, welche bereits über Praxiskompetenz verfügen würden, da der Zugang zur Forschung für solches Personal schwierig sei. Ein Vorteil des doppelten Kompetenzprofils sei, dass es zu einer besseren Lehrer:innen-Ausbildung sowie einer besseren Aufgabenerfüllung führe. Es habe ausserdem eine Sensibilisierung für verschiedene Kompetenzprofile stattgefunden. In der Weiterbildung seien neue Modelle entwickelt worden, um sich dem jeweils anderen Feld annähern zu können. Zur künftigen Förderung des doppelten Kompetenzprofils wurden diverse Ideen formuliert. So solle etwa der Anteil des Personals mit doppeltem Kompetenzprofil erhöht, , und die Zusammenarbeit mit Schulen weiter verstärkt werden. Im Rahmen der Laufbahnförderung soll eine Verknüpfung von Forschung und Praxis stattfinden.

4.3.3.6 Zusammenfassung

Gebrauch und Relevanz des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil»

Die Hälfte der PH aus dem Sample verwenden den Begriff des doppelten Kompetenzprofils in ihren Reglementen. Er kommt in zwei Strategiepapieren und in zwei Personalentwicklungsreglementen vor, wobei es grosse Unterschiede in Bezug auf die Tiefe gibt, mit welcher er behandelt wird. Die PH Luzern sticht diesbezüglich hervor, indem sie das Konzept sehr prominent in ihrem Strategiepapier behandelt. Die Förderung des doppelten Kompetenzprofils wird unter anderem als wichtige Massnahme zur Erreichung übergeordneter strategischer Ziele, als zentrales Thema und Schwerpunkt im Bereich der Personalentwicklung und der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie als konkretes Instrument in der Personalentwicklung behandelt.

Von der PHSG wird konkretisiert, was unter dem doppelten Kompetenzprofil zu verstehen ist: So wird Praxiskompetenz mit Expertise sowie praktischer Erfahrung im Lehrberuf und Forschungskompetenz mit einer Hochschulbildung in Verbindung gebracht. Für die Dozierenden aller PH sind indes die Vorgaben der EDK zur Anerkennung von Lehrdiplomen zwingend, welche den benötigten Hochschulabschluss sowie die erforderliche Unterrichtserfahrung festlegen.

Konkrete Alternativkonzepte zum doppelten Kompetenzprofil werden in den Dokumenten der PH keine formuliert. Jedoch beschreibt die PH FHNW in ihrem Personalentwicklungsreglement ein dreifaches Kompetenzprofil, welches als Ergänzung zum doppelten Kompetenzprofil verstanden werden kann. Es enthält die drei Kompetenzbereiche Projekt-, Führungs- und Fachkompetenz.

Jene drei PH, die das doppelte Kompetenzprofil in ihren Dokumenten zwar nicht explizit behandeln, befinden sich trotzdem im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. Auch für diese PH ist das hinter dem Begriff liegende Prinzip – die Erfüllung von Forschungs- und Praxiskompetenz – von zentraler Bedeutung. Diesbezüglich sind erneut die EDK-Vorgaben hervorzuheben, welche für die Ausbildungsverantwortlichen Vorgaben in Bezug auf Unterrichtserfahrung und Hochschulabschlüsse machen.

Definition resp. Umschreibung Praxis- und Forschungskompetenzen

Gemäss Ergebnissen der Dokumentenanalyse werden Forschungs- und Praxiskompetenz von allen PH auf ähnliche Weise definiert resp. konkretisiert. Im Falle der Praxiskompetenz wird diese meist anhand quantitativer Masse (z.B. Anzahl Jahre Berufserfahrung) beschrieben. Dies kommt insbesondere in den Referenzfunktionen zur Geltung. Forschungskompetenz wird hingegen vornehmlich anhand konkreter, qualitativer Tätigkeiten (z.B. Akquirieren von Forschungsgeldern) beschrieben. Der «Kompetenz»-Begriff wird in Bezug auf Forschung zwar verwendet, im Falle von Kompetenzen in der Praxis wird jedoch öfters auf sinnverwandte Begriffe zurückgegriffen (z.B. Praxiserfahrung oder Berufsfeldbezug).

Einschätzung des Wissensstands

Zwar ist die Thematik bezüglich Anforderungen an Forschungs- und Praxiskompetenz in den PH omnipräsent, jedoch werden die entsprechenden Diskussionen und Vorgaben selten mit dem Begriff des doppelten Kompetenzprofils in Verbindung gebracht. Eine PH gibt an, dass das Wissen zum doppelten Kompetenzprofil intern durchaus verbreitet sei. Eine zweite sagt aus, dass dies insbesondere im Rektorat und im HR der Fall sei.

Referenzfunktionen

Es wurden insgesamt 23 Dozierenden-Referenzfunktionen und 16 Professor:innen-Referenzfunktionen der sechs PH in Bezug auf ihre Anforderungen an Forschungs- und Praxiskompetenz untersucht. Für die Referenzfunktionen aller PH gelten die Vorgaben der EDK, die unter anderem die Anforderungen an den erforderlichen Hochschulabschluss sowie die Unterrichtserfahrung festlegen. Die formulierten Anforderungen unterscheiden sich von Hochschule zu Hochschule stark. Quantitativ formulierte Anforderungen an die Berufserfahrung reichen von drei bis zehn

Jahren für die Stufe Dozierende und von „mehrjährig“ bis zehn Jahren für die Stufe Professor:in. Einige HS machen wiederum keine konkreten Vorgaben zu den geforderten Berufsjahren. Vorgaben zur Forschungskompetenz werden meist qualitativ und normalerweise erst ab Stufe Professor:in formuliert.

Das doppelte Kompetenzprofil in der Personalpraxis

Rekrutierung: In der Rekrutierungspraxis nehmen unter anderem die Referenzfunktionen der PH eine wichtige Rolle ein, indem sie Vorgaben zur Praxis- und Forschungskompetenz vorgeben. Das doppelte Kompetenzprofil nimmt somit indirekt über diese beiden Bereiche Einfluss auf die Rekrutierung, ohne dass es als explizite Begrifflichkeit eine Rolle spielt. Herausforderungen vororten die PH im Bereich der Rekrutierung primär beim Fachkräftemangel sowie beim Finden von Mitarbeitenden, welche die Anforderungen in Bezug auf Praxis- und Forschungskompetenzen erfüllen. Dies habe mit den sehr langen Bildungswegen zu tun, welche absolviert werden müssten, um etwa Qualifikationen auf der Zielstufe als auch in der Wissenschaft zu erlangen. Eine weitere Herausforderung stellen konkurrenzfähige Löhne im Vergleich zu den Schulen dar.

Personaleinsatz: Auch beim Personaleinsatz nehmen die Referenzfunktionen eine wichtige Rolle ein. Sie machen Vorgaben zu Anforderungen und Aufgabenbereichen, was einen indirekten Einfluss des doppelten Kompetenzprofils darstellt. Beim Personaleinsatz sei laut Aussage einer PH jedoch ein gewisser Pragmatismus gefragt, was die vorhandenen Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen des Personals angehe. Nicht immer könne das doppelte Kompetenzprofil intrapersonal, also innerhalb einer einzelnen Person, sichergestellt werden. In Bezug auf die Höhe des Lohns spielt das doppelte Kompetenzprofil erneut eine indirekte Rolle, da ein Stufenwechsel auch erhöhte Ansprüche an Forschungs- resp. Praxiskompetenz stellt. Herausforderungen im Bereich des Personaleinsatzes sind etwa die Einsatzplanung sowie der Fachkräftemangel.

Personalentwicklung und Laufbahnförderung: Die PH stellen ihren Mitarbeitenden unterschiedliche Weiterentwicklungsmassnahmen zur Verfügung, die teils auch eine Förderung der Praxis- sowie Forschungskompetenz zum Ziel haben. Beispiele hierfür sind zum einen Massnahmen zur Förderung der Forschungskompetenz, wie ein Forschungs- und Weiterbildungssemester und die Mitarbeit an Forschungsprojekten, zum anderen Massnahmen zur Förderung der Praxiskompetenz, wie die Arbeit mit Volksschulen oder die Absolvierung des CAS zur Stärkung des Berufsfeldbezugs. Der Nachwuchs wird insbesondere beim Absolvieren von Doktoratsprogrammen sowie durch institutionelle Weiterbildungsmassnahmen unterstützt. Als Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung wird unter anderem die Nachqualifizierung von Praxiskompetenzen genannt, da die durchgeführten Massnahmen, wie Praktika oder Stages, oft keine «echte» Praxis vermitteln.

Teilnahme an P-11-Programmen

Von den sechs befragten PH nahmen oder nehmen fünf an einem oder mehreren der P-11-Programme teil. Drei dieser PH gaben an, dass jeweils mindestens eines dieser Programme bereits nachhaltig verankert werden konnte. Bei einer PH war dies teilweise der Fall und bei einer PH ist es noch zu früh für eine abschliessende Einschätzung. Nebst einer allgemeinen Sensibilisierung der Mitarbeitenden resultierten aus den Programmen zudem MAS- sowie CAS-Weiterbildungslehrgänge. Die bei der Erarbeitung der Programme involvierten Dozierenden hätten sich zudem vertieft mit Berufsfeldbezug, Forschungs- sowie Praxiskompetenz befassen können. Es stelle sich jedoch nach wie vor die Herausforderung, wie die Massnahmen nachhaltig gestaltet werden können.

Generelle Herausforderungen und Chancen sowie Blick in die Zukunft

Nach Herausforderungen in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil gefragt, machten fünf der sechs befragten PH konkrete Angaben. Öfter genannt wurde, dass das doppelte Kompetenzprofil sehr hohe Anforderungen an einzelne Personen stelle und dass zu prüfen sei, ob diese nicht auch auf mehrere Personen aufgeteilt werden können, respektive ob das doppelte Kompetenzprofil nicht gar eine Profilierung in einem der beiden Kompetenzfelder verhindere. Insbesondere bei der Rekrutierung dürfe man sich nicht zu sehr durch das doppelte Kompetenzprofil einschränken lassen.

Chancen der Förderung des doppelten Kompetenzprofils seien etwa, dass das Wissen zwischen Schulen und PH zum Zirkulieren gebracht werde. Des Weiteren kann die Qualität der Ausbildung durch die Fähigkeit, Forschung in Bezug zur Berufswelt zu setzen, gesteigert werden. Mitarbeitende mit doppeltem Kompetenzprofil erfüllen zudem ihre Aufgaben an der PH besser.

Zwei PH streben an, das doppelte Kompetenzprofil auch weiterhin durch die Laufbahnförderung sicherzustellen.

4.3.4 Ergebnisse der Befragung der Projektleitenden zu den P-11-Pilotprojekten

4.3.4.1 Einleitende Bemerkungen

Insgesamt wurde der Fragebogen von 13 Personen ausgefüllt. Die Resultate werden in diesem Bericht als ergänzende Informationen präsentiert. Die einzelnen Kapitel entsprechen dabei der Strukturierung des Fragebogens. Wie in Tabelle 15 dargestellt, gab die Mehrheit der Projektleitenden, welche den Fragebogen beantwortet haben, an, dass die Programme an PH durchgeführt worden sind und knapp ein Viertel an FH. An zwei Pilotprogrammen beteiligten sich jeweils beide Hochschultypen.

4.3.4.2 Projekteigenschaften

Ansiedelung der Projekte	
Hochschultyp	N
PH	7
FH	3
beide Hochschultypen	2
Keine Angabe	1
Total	13

Tabelle 15 Ansiedelung der P-11-Pilotprojekte nach Hochschultyp

Alle Fachbereiche der FH ausser Angewandte Linguistik und Land- und Forstwirtschaft standen mindestens bei einem Pilotprogramm im Fokus. Tabelle 16 zeigt ausserdem, dass der Fachbereich Musik, Theater und andere Künste am häufigsten genannt wurde, gefolgt von Design, Soziale Arbeit und Wirtschaft und Dienstleistungen, welche jeweils dreimal im Fokus standen.

Fachbereiche im Fokus der Projekte	
Fachbereich	N
Angewandte Psychologie	1
Architektur, Bau- und Planungswesen	2
Design	3
Gesundheit	2
Musik, Theater und andere Künste	4
Sport	1
Soziale Arbeit	3
Technik und IT	2
Wirtschaft und Dienstleistungen	3
Anderer Fachbereich	1
Total	22

Tabelle 16 Fachbereiche im Fokus der P-11-Pilotprogramme

Insgesamt und an PH wurden am meisten Programme zur Verbesserung der Praxis- sowie Wissenschaftskompetenz durchgeführt. Bei den FH waren jedoch die Projekte zur Verbesserung der wissenschaftlichen Kompetenz in der Mehrzahl. An beiden Hochschultypen angesiedelte Pilotprogramme betrafen gleichermassen die Verbesserung der wissenschaftlichen Kompetenz und die Verbesserung der Praxis- sowie Wissenschaftskompetenz.

Als sonstige Schwerpunkte wurden die indirekte Förderung der Praxis- und Wissenschaftskompetenzen durch die teamorientierte Betrachtung des doppelten Kompetenzprofils sowie die Förderung von vier Kompetenzen, und zwar die Lehrkompetenz an PH, die Begleitung von Lernenden, die Durchführung von Forschungsvorhaben und das Agieren in der Institution genannt.

Insgesamt und an FH bzw. in Pilotprogrammen mit Beteiligung beider Hochschultypen standen wissenschaftliche Mitarbeitende am häufigsten im Fokus der Pilotprogramme. An PH wurden ausserdem auffällig häufig weitere Personengruppen gefördert. Dozierende, die vorwiegend an der Hochschule tätig sind, waren im Fokus von sieben Pilotprogrammen, ihre Kolleginnen und Kollegen, die vorwiegend ausserhalb der Hochschule tätig sind, in drei.

4.3.4.3 Weiterführung der Pilotprojekte

Die Mehrheit der durch das Sample repräsentierten Pilotprojekte wird weitergeführt. Bei einem Viertel gibt es eine teilweise Weiterführung. Keine der befragten Programmleitungspersonen hat angegeben, dass ein Programm überhaupt nicht weitergeführt werde. In zwei Fällen konnten die Befragten keine Auskunft zur Weiterführung der Pilotprojekte geben.

Die Rückmeldungen zu den Gründen, warum Projektleitende nicht über den aktuellen Stand informiert sind, deuten darauf hin, dass Teilprojekte mit verschiedenen Laufzeiten und die Beteiligung von Partnerhochschulen den Überblick erschweren. Ausserdem scheinen die Projektleitenden nach Abschluss der Projekte nicht immer in die Gespräche über eine Weiterführung involviert zu sein.

Von den zwölf gültigen Antworten weisen sechs darauf hin, dass es Abänderungen in den weitergeführten Programmen gab, während weitere sechs auf keine Abänderungen schliessen lassen. Die Aussagen zu den Abänderungen von PH-Projekten betreffen die hochschulinterne Finanzierung, die Berücksichtigung von Feedback der Teilnehmenden sowie die Redimensionierung eines Programms, um den Aufwand zu reduzieren. In einem Programm für beide Hochschultypen werden einzelne Teilprojekte bzw. Massnahmen, teilweise in neuer Form und mit reduzierten Ressourcen, weitergeführt.

Die Ansiedelung der weitergeführten Pilotprojekte ergibt ein heterogenes Bild. Das Personalmanagement wird mit je einer Nennung für PH und FH am seltensten genannt. Im Gegensatz zu den FH haben PH zwei Projekte bei Linienvorgesetzten angesiedelt. Drei weitergeführte Pilotprojekte unterstehen Hochschulleitungen, und zwar je eines für PH, FH und beiden Hochschultypen. Die zeitliche Begrenzung ist bei fortgeführten Projekten die Ausnahme. Nur bei einer PH wurde sie eingeführt.

Die Pilotprogrammleitenden wurden auch zu den Voraussetzungen, die eine Weiterführung begünstigt hat, befragt. Insbesondere die Leiter:innen von PH-Programmen betonten, dass das grosse Interesse der Teilnehmenden und die positiven Evaluationsergebnisse günstige Voraussetzungen für eine Weiterführung darstellen. Im Weiteren geht aus den Rückmeldungen hervor, dass sich in einigen Fällen der institutionelle Rückhalt und das Interesse der Hochschulleitungen positiv auf die Weiterführungsentscheide ausgewirkt haben.

Nicht ganz ein Drittel der Projekte wurde in irgendeiner Form von anderen Fachbereichen, Departementen oder Hochschulen übernommen. Die klare Mehrheit verbleibt aber in den ursprünglichen Strukturen.

Ergänzende Rückmeldungen zu dieser Frage zeigen, dass entwickelte Interventionen von anderen Hochschulen angewandt werden, Programmtteile in Weiterbildungen integriert wurden und die durch das Programm ausgelösten Diskussionen auch ausserhalb der Programminstitution auf Interesse stossen.

Bei einem Fünftel der Projekte stehen in der Fortführung auch andere Zielgruppen als ursprünglich definiert im Fokus. Diese Projekte sind an zwei PH angesiedelt und münden in Weiterbildungsangeboten, die auf den Projektergebnissen aufbauen und möglicherweise auch für andere Zielgruppen interessant sein könnten.

4.3.4.4 Beiträge der Pilotprogramme

Die Antworten auf die Frage, ob ein Pilotprogramm dazu beigetragen hat, den Begriff des doppelten Kompetenzprofils weiterzuentwickeln und ein differenziertes Verständnis dafür zu entwickeln, lassen auf erfolgreiche Programme schliessen. Alle Antworten fielen in den Bereich «ja» bis «eher ja». So sind die Projektleitenden der Ansicht, dass ihre Programme alle (eher) einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung der anwendungs- und praxisorientierten Forschung und Lehre an den beteiligten Hochschulen leisten konnten. Auch hier kann von signifikanten Beiträgen der Programme ausgegangen werden.

Insgesamt trugen gemäss den befragten Leitungspersonen rund 70 Prozent der Pilotprogramme dazu bei, die Attraktivität der Hochschule für den Nachwuchs in Lehre und Forschung zu steigern bzw. den Nachwuchs konkurrenzfähig zu machen oder zu halten. Nur für zwei Programme an PH und einem an einer FH wurden die Antworten «eher nein» bzw. «nein» gewählt. ^[OBJ]

4.3.4.5 Wichtigste Learnings aus dem Programm für ihren Fachbereich

Die zahlreichen Learnings, die von den Umfrageteilnehmenden genannt wurden, lassen sich grob folgenden Kategorien zuordnen.

Definition/Verständnis des doppelten Kompetenzprofils

Die Aussagen kritisieren bestehende Unklarheiten und schlagen Wege zur Verbesserung vor. Das Konzept des doppelten Kompetenzprofils erfordert insbesondere in Kontext der PH eine Neudefinition und präzisere empirische Klärung. Die Verständlichkeit des Konzepts könnte durch die Einbindung von Lehrpersonen mit verschiedenen beruflichen Hintergründen gesteigert werden, da ihre spezifischen Kompetenzen und Expertisen besser nachvollziehbar sind. Gleichzeitig fehlt jedoch ein einheitliches Vokabular, insbesondere zur Beschreibung des Berufsfeldbezugs, was die Verständigung und Weiterentwicklung des Konzepts erschwerten.

Das doppelte Kompetenzprofil auf kollaborativer oder Teamebene

Die Förderung des doppelten Kompetenzprofils ist im Team effektiver und eröffnet grosses Potenzial für die Personalentwicklung. Insbesondere in der Aus- und Weiterbildung ist die interdependente Zusammenarbeit entscheidend. PH-Studierende bewerten ihren Lernerfolg besonders positiv, wenn die Lehre von Teams getragen wird, da dies die Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis erleichtert, insbesondere durch die Integration von Lehrpersonen in Fachdidaktikmodulen. Um Lehrteams optimal einzusetzen, sind flexible organisationale Rahmenbedingungen und mehr Zeit für den Austausch zwischen Lehre und Forschung erforderlich.

Vernetzung/Austausch/Zusammenarbeit

Die Pilotprojekte ermöglichten einerseits die professionelle Weiterentwicklung der Hochschulen und Koordination mit anderen internen Initiativen. Andererseits ermöglichten sie es, unterschiedliche Perspektiven von Praktiker:innen in der Berufsbildung kennenzulernen, und erlaubten einen generellen Austausch über Best Practice-Modelle und eine Vernetzung mit internen Expertiseträger:innen, anderen Hochschulen und Fachbereichen. Gleichzeitig wurde das teilweise schwierige organisatorische Umfeld für die Zusammenarbeit erwähnt.

Projektorganisation und Rahmenbedingungen

Einige Aussagen hoben Aspekte wie Nachhaltigkeit, Flexibilität und Ressourcen für erfolgreiche Projekte hervor. Für die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Projekten ist es essenziell, bereits in der Planungsphase Massnahmen zur langfristigen Wirkung vorzusehen. Dabei hat sich die Entwicklung eines konkreten Produkts als sinnvoll erwiesen, da es dem Prozess klare Ziele setzt und über die Projektlaufzeit hinaus genutzt werden kann. Gleichzeitig sind ein langer Zeithorizont und schrittweise Veränderungen notwendig, um die volle Wirkung von Fördermassnahmen zu entfalten. Im Weiteren wird der Gestaltungsspielraum für die Projektgruppen als entscheidend beschrieben, um der Heterogenität der beteiligten Institutionen gerecht zu werden, während zusätzliche zeitliche und finanzielle Ressourcen erforderlich sind, um solche Modelle nachhaltig in den Strukturen zu verankern.

Projektansätze

Analytisch-partizipativen Pilotprogrammen gelang es, Personal- und Hochschulentwicklung erfolgreich zu verbinden. Der Ansatz, Lehrentwicklungen forschungsbasiert durchzuführen, findet besondere Akzeptanz, wenn Praktiker:innen sie validieren. Im Rahmen von Pilotprojekten entwickelte Weiterbildungen erzielen nicht nur einen Nutzen für die Teilnehmenden in Form von Status- und Lohnverbesserungen bei der aktuellen Arbeit, sondern wertet ihr Ansehen auch gegenüber Externen auf.

Weitere Learnings

Die Förderung des doppelten Kompetenzprofils sowie die Stärkung der Wissenschaftsorientierung sind wichtig und sollten nicht nur in punktuellen Massnahmen, sondern möglichst vielfältig und mit Nachdruck gefördert werden. Gemäss einigen Aussagen der Pilotprojektleitenden haben Dozierende gerne an den Projekten teilgenommen und zeigten sich motiviert, Verbesserungen im Zusammenhang mit dem doppelten Kompetenzprofil zu erarbeiten.

4.3.4.6 Weitere Aussagen zu den P-11 Pilotprojekten

Die weiteren Aussagen der Projektleitenden lassen den Schluss zu, dass das P-11-Projekt zum doppelten Kompetenzprofil als äusserst wertvoll und erfolgreich bezeichnet werden kann. Es habe signifikant zur Integration von Forschung und Lehre beigetragen. Die institutionelle Zusammenarbeit sei zwar noch ausbaufähig, doch die bisherigen Fortschritte und der interdisziplinäre Austausch würden als äusserst hilfreich und produktiv angesehen. Die Projektleitenden heben die Wichtigkeit des Programms für die Entwicklung ihrer Hochschulen hervor und bedanken sich für die finanzielle Unterstützung von *swissuniversities*.

4.3.4.7 Zusammenfassung

Die Mehrheit der Pilotprogramme wurde an PH durchgeführt und diente sowohl der Verbesserung der Praxis- als auch der Wissenschaftskompetenz. Im Gegensatz dazu fokussierte die Mehrheit der Programme an FH auf die Verbesserung der wissenschaftlichen Kompetenz. Programme, die an beiden Hochschultypen angesiedelt waren, dienten zu gleichen Teilen der Verbesserung der Praxis- oder der Wissenschaftskompetenz. Insgesamt standen wissenschaftliche Mitarbeitende am häufigsten im Fokus der Pilotprogramme, gefolgt von vorwiegend an der Hochschule tätigen Dozierenden.

Die Programme werden meistens weitergeführt, sei es als Ganzes oder in Teilen, wobei die ehemaligen Projektleitenden nicht immer über den letzten Stand der Weiterführung informiert sind. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Pilotprogramme einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Begriffs «doppeltes Kompetenzprofil» und zur Sicherung der Forschung und Lehre an den einzelnen Hochschulen geleistet haben. Der Beitrag zur Nachwuchsförderung ist hingegen weniger eindeutig. Die ehemaligen Projektleitenden beschreiben zahlreiche Learnings, die in Zukunft in den weitergeführten oder ähnlichen Projekten zur Anwendung kommen können.

4.4 Analyseergebnisse auf der Mikro-Ebene

4.4.1 Subjektive Beurteilung der individuellen Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils

Einleitende Bemerkungen

Die Teilnehmenden der Dozierendenbefragung wurden gefragt: «Würden Sie von sich sagen, dass Sie heute sowohl über wissenschaftliche Kompetenzen als auch über Kompetenzen in Berufsfeldern verfügen, für die sich Ihre Studierenden qualifizieren?» Die Antwort auf diese Frage wird als subjektive Beurteilung des individuellen doppelten Kompetenzprofils behandelt. Sie konnte auf einer Skala von «1 – nein» bis «4 – ja», gegeben werden und umfasste auch die Option «weiss nicht».

Fachbereich

Wenn die in Tabelle 17 dargestellte Verteilung der Antworten bezüglich der Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils im Zusammenhang mit den Fachbereichen untersucht wird, kann ein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ($\chi^2(32) = 64.062$, $p = 0.000$, $n = 2295$; Exakter Test nach Fisher $p = 0.000$). Der Zusammenhang ist allerdings schwach ($CC = 0.165$, $p = 0.000$; Cramers $V = 0.084$, $p = 0.000$).

Subjektive Einschätzung der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils nach Fachbereichen					
	nein % (N)	eher nein % (N)	eher ja % (N)	ja % (N)	weiss nicht % (N)
PH	0.6 (5)	4.5 (36)	33.0 (261)	58.0 (459)	3.9 (31)
Architektur, Bau- und Planungswesen	0.0 (0)	2.7 (3)	20.9 (23)	73.6 (81)	2.7 (3)
Chemie und Life Sciences	3.0 (2)	3.0 (2)	33.3 (22)	51.5 (34)	9.1 (6)
Design	1.1 (1)	2.2 (2)	40.4 (36)	50.6 (45)	5.6 (5)
Gesundheit	1.8 (4)	2.2 (5)	38.9 (88)	52.2 (118)	4.9 (11)
Musik, Theater und andere Künste	1.8 (3)	1.8 (3)	33.5 (56)	54.5 (91)	8.4 (14)
Soziale Arbeit	2.1 (3)	7.6 (11)	34.5 (50)	50.3 (73)	5.5 (8)
Technik und IT	0.8 (3)	3.3 (13)	26.4 (105)	66.5 (264)	3.0 (12)
Wirtschaft und Dienstleistungen	0.3 (1)	4.6 (14)	29.4 (89)	61.4 (186)	4.3 (13)
Total	1.0 (22)	3.9 (89)	31.8 (730)	58.9 (1351)	4.5 (103)

Tabelle 17 Subjektive Einschätzung der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils nach Fachbereichen

Die Beurteilungen unterscheiden sich zwischen einzelnen Fachbereichen nur in den Antwortkategorien «eher ja» und «ja» (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Der Fachbereiche Architektur, Bau- und Planungswesen sowie Technik und IT weisen statistisch signifikant weniger «eher ja» Antworten auf als der Fachbereich Gesundheit. Bei den «Ja»-Anteilen finden sich statistisch signifikante Unterschiede zwischen Architektur, Bau- und Planungswesen und Design, Gesundheit, Musik, Theater und andere Künste sowie Soziale Arbeit. Auch die Unterschiede zwischen Technik und IT und den Fachbereichen Gesundheit und soziale Arbeit sind statistisch signifikant. Diese Unterschiede führen zu den in Tabelle 18 dargestellten ungleichen Mittelwerten. Ihre Untersuchung mittels Welch-Test bestätigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen den Fachbereichen und der subjektiven Beurteilung des doppelten Kompetenzprofils ($F(8,2183) = 3.562$, $p < 0.001$, $n = 2192$). Die absolute Differenz von rund 0.25 Skalenstufen weist jedoch eher auf einen eher schwachen Effekt hin.

Mittlere subjektive Einschätzung der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils nach Fachbereichen			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
PH	3.54	0.62	761
Architektur, Bau- und Planungswesen	3.73	0.51	107
Chemie und Life Sciences	3.47	0.72	60
Design	3.49	0.61	84
Gesundheit	3.49	0.64	215
Musik, Theater und andere Künste	3.54	0.64	153
Soziale Arbeit	3.41	0.73	137
Technik und IT	3.64	0.59	385
Wirtschaft und Dienstleistungen	3.59	0.60	290
Total	3.56	0.62	2192

Tabelle 18 Mittlere subjektive Einschätzung der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils nach Fachbereichen (1 = nein bis 5 = ja)

Post-hoc Tests mit Bonferroni-Korrektur ($\alpha = 0.05$) zeigen, dass sich die Fachbereiche nicht alle statistisch signifikant unterscheiden. Architektur, Bau- und Planungswesen unterscheidet sich von Gesundheit sowie Soziale Arbeit. Der letztere Fachbereich unterscheidet sich wiederum

statistisch signifikant von Technik und IT. Es gibt aber keinen Fachbereich, bei dem sich der Mittelwert statistisch signifikant von allen anderen unterscheidet.

Praxiserfahrung

Das Vorhandensein bzw. die Länge der Praxiserfahrung hat einen Einfluss auf die Beurteilung des doppelten Kompetenzprofils. Zwischen den beiden Grössen besteht ein statistisch signifikanter Zusammenhang ($\chi^2(16) = 302.050$, $p = 0.000$, $n = 2376$). Die Gruppen wurden dabei durch die Quantile der Anzahl Jahre Praxiserfahrung gebildet (unter Ausschluss der Antworten «keine»). Der Zusammenhang der beiden untersuchten Grössen zeigt sich auch durch eine statistisch signifikante, positive Korrelation ($r = 0.208$, $p < 0.001$, $n = 2268$) zwischen den Anzahl Jahren Praxiserfahrung und der subjektiven Beurteilung des eigenen doppelten Kompetenzprofils. Dabei handelt es sich jedoch nach Cohen (1992) um einen schwachen bis mittleren Effekt (Beurteilung von r). Der Anteil der erklärten gemeinsamen Varianz beträgt nur gerade 4.3 Prozent.

Auch die in Tabelle 19 dargestellte durchschnittliche Einschätzung und die Praxiserfahrung stehen in einem statistisch signifikanten Zusammenhang ($F(4,2263) = 61.116$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.097$, $n = 2267$). Die Effektstärke liegt bei $f = 0.328$ und entspricht einem mittleren Effekt nach Cohen (1988). Post-hoc-Welch-Tests mit Bonferroni-Korrektur zeigen, dass sich die verschiedenen Gruppen häufig statistisch signifikant unterscheiden ($\alpha = 0.05$). So unterscheidet sich die Gruppe ohne Praxiserfahrung im Mittel von allen anderen Gruppen. Auch die Gruppe mit ein bis sieben Jahre Praxiserfahrung unterscheidet sich im Mittel von allen anderen, ausser der Gruppe mit acht bis 13 Jahren Praxiserfahrung. Die beiden erfahrensten Gruppen mit 14 bis 20 Jahren bzw. mehr als 20 Jahren Praxiserfahrung unterscheiden sich beide jeweils von den zwei unerfahrensten Gruppen. Die Dozierenden ohne Praxiserfahrung haben im Mittel die schwächste Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils. Dies scheint plausibel, da es grundsätzlich ohne Praxiserfahrung schwierig ist, die Voraussetzungen für ein doppeltes Kompetenzprofil zu erfüllen.

Mittlere subjektive Einschätzung der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils nach Praxiserfahrung			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
keine	2.974	0.880	226
1 – 7 Jahre	3.523	0.584	488
8 – 13 Jahre	3.601	0.581	524
14 – 20 Jahre	3.670	0.527	520
> 20 Jahre	3.656	0.572	510
Total	3.551	0.632	2268

Tabelle 19 Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach Praxiserfahrung (1 = nein bis 5 = ja)

Höchster Bildungsabschluss

Der Vergleich der Antwortanteile zwischen den verschiedenen Abschluss-Gruppen zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(28) = 76.112$, $p = 0.000$, $n = 2443$) mit dem doppelten Kompetenzprofil auf. Er ist jedoch nur schwach ausgeprägt ($CC = 0.174$, $p = 0.000$; Cramers $V = 0.088$, $p = 0.000$) und zeigt sich besser an den mittleren Einschätzungen des doppelten Kompetenzprofils, welche in Tabelle 20 dargestellt sind ($F(7,2323) = 13.614$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.014$, $n = 2330$). Die Effektstärke liegt bei $f = 0.119$ und entspricht ebenfalls einem schwachen Effekt nach Cohen (1988). Post-hoc Tests mit Bonferroni-Korrektur zeigen, dass sich wenige Gruppen statistisch signifikant unterscheiden. ($\alpha = 0.05$). So unterscheiden sich jeweils die Gruppen mit einem beruflichen Abschluss und einem universitären Bachelor im Mittel von den doktorierten Dozierenden und denjenigen mit Masterabschluss an einer UH. Die absoluten Mittelwertsunterschiede sind jedoch eher gering.

Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach höchstem Bildungsabschluss			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Andere oder unbekannt	3.531	0.570	32
Beruflicher Abschluss	3.334	0.721	136
BA FH/PH	3.483	0.580	93
BA UH	3.172	0.872	24
MA FH/PH	3.481	0.594	243
MA UH	3.594	0.610	834
Doktorat	3.584	0.652	880
Habilitation	3.512	0.711	89
Total	3.543	0.640	2331

Tabelle 20 Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach höchstem Bildungsabschluss (1 = nein bis 5 = ja)

Forschungstätigkeit

Die über das Forschungspensum gemessene Forschungstätigkeit (dummy Variable) und die Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils stehen in einem schwachen statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(16) = 19.267$, $p = 0.000$, $n = 2443$; $CC = 0.088$, $p = 0.000$; $Cramers V = 0.044$, $p = 0.000$). Die beiden Grössen korrelieren ausserdem statistisch signifikant positiv ($r = 0.066$, $p = 0.002$, $n = 2331$). Je grösser also das Forschungspensum, desto stärker wird das individuelle doppelte Kompetenzprofil eingeschätzt. Die Korrelation ist jedoch von einem schwachen Effekt geprägt (Beurteilung von r).

Ein signifikanter Zusammenhang zeigt sich auch beim Vergleich der Mittelwerte der verschiedenen Pensengruppen ($F(4,2326) = 3.883$, $p = 0.004$, $\eta_p^2 = 0.007$, $n = 2330$) (siehe Tabelle 21). Die Effektstärke liegt bei $f = 0.083$ und entspricht somit nur einem sehr schwachen Effekt nach Cohen (1988). Post-hoc-Tests mit Bonferroni-Korrektur zeigen entsprechend, dass sich nur wenige Gruppen statistisch signifikant unterscheiden. ($\alpha = 0.05$). So unterscheiden sich nur die Gruppen ohne Forschungspensum (Mittelwert = 3.50, Standardabweichung = 0.66) und mit einem Forschungspensum von elf bis 20 Prozent (Mittelwert = 3.62, Standardabweichung = 0.59) statistisch signifikant.

Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach Forschungspensum			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
keines	3.500	0.660	1126
0 – 10 %	3.580	0.610	367
11 – 20 %	3.620	0.590	313
21 – 32 %	3.620	0.570	226
33 – 100 %	3.550	0.660	299
Total	3.540	0.640	2331

Tabelle 21 Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach Forschungspensum (1 = nein bis 5 = ja)

Dozierende ohne Forschungspensum beurteilen sich betreffend des doppelten Kompetenzprofils tiefer als deren Kolleg:innen mit einem Forschungspensum. Die Höhe des Forschungspensums per se scheint dabei ohne Einfluss auf die subjektive Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils zu sein, entscheidend ist eher, dass die Dozierenden überhaupt forschen.

Geschlecht

Im Mittel geben Männer statistisch signifikant höhere Bewertung ihres doppelten Kompetenzprofils an $t(1931.98) = -3.112$, $p = 0.002$. Sie beträgt für Frauen im Mittel 3.50 (Standardabweichung = 0.67) und für Männer 3.58 (Standardabweichung = 0.61). Der Effekt ist aber mit $d = 0.134$ schwach, worauf auch die absolute mittlere Skalenwertdifferenz von 0.08 hindeutet.

In Kürze: Gut 90 Prozent der befragten Dozierenden findet, dass sie das doppelte Kompetenzprofil bereits erfüllen bzw. eher erfüllen. Diese Einschätzung wird jeweils nur schwach bis mittel beeinflusst vom Fachbereich, der Praxiserfahrung, dem höchsten Bildungsabschluss der Forschungstätigkeit sowie dem Geschlecht. Ob die Dozierenden angeben, das doppelte Kompetenzprofil zu erfüllen, ist unabhängig vom Hochschultyp, der parallelen Praxistätigkeit, der Sprachregion sowie dem Dienstalster.

4.4.2 Individuelle Wissenschaftsorientierung

Einleitende Bemerkungen

Die Wissenschaftsorientierung wird über den Mittelwert der Bewertungen zu folgenden Aussagen gemessen:

- Aktuelle Forschungsergebnisse bilden die Basis für das Wissen, das ich als Dozent:in vermittele.
- Ich finde die forschungsbezogenen Aspekte meiner Dozierendentätigkeit interessanter als die praxisbezogenen Aspekte.
- Es bereitet mir Freude, mich mit wissenschaftlichen Aspekten meines Fachgebiets auseinanderzusetzen.

Die Aussagen konnten jeweils auf einer Skala von «1 – trifft überhaupt nicht» zu bis «7 – trifft voll und ganz zu» bewertet werden. Höhere Werte werden als eine stärkere wissenschaftliche Orientierung auf individueller Ebene interpretiert.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse im Zusammenhang mit der Länge der Praxiserfahrung sowie dem Geschlecht konnte kein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden, weshalb in der Folge auf die Darstellung dieser Merkmale verzichtet wird. Die Effektstärken des Zusammenhangs zwischen den Sprachregionen und der Wissenschaftsorientierung sind zudem so gering, dass dieses Merkmal hier ebenfalls vernachlässigt wird ($\chi^2(12) = 35.436$, $p < 0.001$, $n = 2446$; $O. (CC = 0.120$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.085$, $p < 0.001$).

Hochschultyp (FH/PH)

Im Mittel unterscheidet sich die Wissenschaftsorientierung statistisch signifikant zwischen den Hochschultypen ($t(2436) = 2.327$, $p = 0.020$) und beträgt im Mittel 4.85 (Standardabweichung = 1.15) an den PH und 4.73 (Standardabweichung = 1.22) an den FH. Der Effekt ist aber sehr schwach ($d = 0.098$ bzw. $r = 0.001$) und kann durch die Untersuchung der Verteilung auf die Antwortkategorien nicht bestätigt werden ($\chi^2(6) = 11.359$, $p = 0.078$, $n = 2446$).

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die Zugehörigkeit zu einem Fachbereich hat ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf die berechnete individuelle Wissenschaftsorientierung ($F(8,2288) = 10.020$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.034$, $n = 2296$). Die Effektstärke liegt bei $f = 0.188$ und entspricht einem schwachen bis mittleren Effekt nach Cohen (1988).

Alle Fachbereiche liegen im Mittel klar über dem neutralen Wert von vier. Ihre Dozierenden können somit insgesamt als eher bis klar wissenschaftsorientiert bezeichnet werden. Die Mittelwerte der Fachbereiche sind in Tabelle 22 ersichtlich. Überdurchschnittliche Orientierungen können für PH, Chemie und Life Sciences, Gesundheit und Soziale Arbeit festgestellt werden.

Post-hoc-Welch-Tests mit Bonferroni-Korrektur zeigen folglich, dass sich einige der Gruppen statistisch signifikant unterscheiden ($\alpha = 0.05$). Am auffälligsten ist das bei der hohen Bewertung in der Sozialen Arbeit. Sie ist signifikant höher als bei den Fachbereichen Architektur, Bau und Planungswesen; Design; Musik, Theater und anderen Künsten; Technik und IT sowie Wirtschaft und Dienstleistungen.

Mittlere individuelle Wissenschaftsorientierung nach Fachbereich			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
PH	4.849	1.145	792
Architektur, Bau- und Planungswesen	4.378	1.145	111
Chemie und Life Sciences	5.062	1.171	65
Design	4.589	1.357	90
Gesundheit	5.111	0.964	225
Musik, Theater und andere Künste	4.401	1.456	167
Soziale Arbeit	5.159	1.091	145
Technik und IT	4.735	1.155	400
Wirtschaft und Dienstleistungen	4.609	1.176	302
Total	4.783	1.185	2297

Tabelle 22 Individuelle mittlere Wissenschaftsorientierung nach Fachbereich (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft voll und ganz zu)

Auch ein χ^2 -Test zeigt, dass es einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Fachbereich und der berechneten Wissenschaftsorientierung gibt ($\chi^2(48) = 127.545$, $p < 0.001$, $n = 2297$). Der Effekt kann als schwach bis mittel bezeichnet werden ($CC = 0.229$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.094$, $p < 0.001$).

Parallele Praxistätigkeit

Die Tatsache, ob jemand einer praxisrelevanten parallelen Erwerbstätigkeit nachgeht, hat einen statistisch signifikanten Einfluss auf die individuelle Wissenschaftsorientierung. Im Mittel unterscheiden sich Dozierende ohne eine solche Tätigkeit (Mittelwert = 4.97, Standardabweichung = 1.11) von denen mit einer (Mittelwert = 4.47, Standardabweichung = 1.25) und haben eine stärkere berechnete Wissenschaftsorientierung. Der Effekt kann als mittel bis stark bezeichnet werden ($d = 0.435$, $r = 0.204$).

Ein χ^2 -Test bestätigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Wissenschaftsorientierung und der praxisrelevanten parallelen Erwerbstätigkeit ($\chi^2(6) = 108.310$, $p < 0.001$, $n = 2446$). Hier erreicht der Effekt eine schwache bis mittlere Stärke ($CC = 0.206$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.210$, $p < 0.001$). 18.7 Prozent der Antworten der Dozierenden mit einer parallelen Praxistätigkeit fallen in den Bereich einer schwach ausgeprägten individuellen Wissenschaftsorientierung, während es bei der Vergleichsgruppe nur 8.8 Prozent sind. Dabei unterscheiden sich die Anteile in den anderen Antwortkategorien statistisch signifikant (Z-Test, $\alpha = 0.05$).

Höchster Bildungsabschluss

Der Vergleich der Verteilung der Antworten zwischen den verschiedenen Bildungsabschluss-Gruppen weist auf einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der berechneten individuellen Wissenschaftsorientierung und dem höchsten Abschluss, ($\chi^2(42) = 296.139$, $p < 0.001$, $n = 2446$) hin. Der Zusammenhang ist schwach bis mittel ($CC = 0.329$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.142$, $p < 0.001$).

Auch hinsichtlich der berechneten mittleren Wissenschaftsorientierung auf Ebene der Dozierenden, welche in Tabelle 23 dargestellt ist, gibt es einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem höchsten Bildungsabschluss ($F(7,2438) = 38.054$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.098$, $N = 2445$). Die Effektstärke liegt bei $f = 0.330$ und entspricht somit einem mittleren Effekt nach Cohen (1988). Überdurchschnittlich hohe Wissenschaftsorientierung wurden für doktorierte (Mittelwert = 5.16, Standardabweichung = 1.12) sowie habilitierte Dozierende (Mittelwert = 5.39, Standardabweichung = 1.20) berechnet. Sie unterscheiden sich statistisch nicht signifikant voneinander, jedoch von allen anderen höchsten Abschlüssen. Im Weiteren unterscheidet sich die Orientierung von Dozierenden mit beruflichem Abschluss (Mittelwert = 4.16, Standardabweichung = 1.16) von denjenigen mit einem universitären Masterabschluss (Mittelwert = 4.61, Standardabweichung = 1.12) sowie die Orientierung zwischen den Masterabsolvent:innen an UH und FH (Mittelwert = 4.32, Standardabweichung = 1.19). Alle Mittelwerte, ausser derjenige für universitäre Bachelor, liegen über der neutralen Bewertung von 4, d.h. im Mittel neigen fast alle Abschlusskategorien zu einer gut ausgeprägten individuellen Wissenschaftsorientierung.

Mittlere individuelle Wissenschaftsorientierung nach höchstem Abschluss			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Andere oder unbekannt	4.250	1.131	36
Beruflicher Abschluss	4.164	1.163	146
BA FH/PH	4.361	1.201	97
BA UH	4.000	1.000	25
MA FH/PH	4.323	1.191	263
MA UH	4.613	1.122	864
Doktorat	5.159	1.122	921
Habilitation	5.394	1.157	94
Total	4.769	1.195	2446

Tabelle 23 Mittlere individuelle Wissenschaftsorientierung nach höchstem Abschluss (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft voll und ganz zu)

Forschungstätigkeit

Die berechnete individuelle Wissenschaftsorientierung steht in einem mittleren statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Forschungspensum ($\chi^2(24) = 479.575$, $p < 0.001$, $n = 2446$; $CC = 0.145$, $p > 0.001$, Cramers $V = 0.221$, $p < 0.001$), wenn die Verteilung auf die Antwortkategorien analysiert wird. Auffällig ist dabei, dass sich die Anteile der Dozierenden ohne Forschungspensum in den Antwortkategorien «trifft überhaupt nicht zu» bis «weder noch» grösstenteils statistisch signifikant von denjenigen der forschenden Dozierenden unterscheiden (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Die stärkere Wissenschaftsorientierung der forschenden Dozierenden kommt also deutlich zum Ausdruck.

Auch wenn die Dozierenden mit ihren verschiedenen Forschungspensen nach Mittelwertsunterschieden betreffend der Wissenschaftsorientierung untersucht werden, kommt ein statistisch signifikanter Zusammenhang zum Vorschein ($F(4,2441) = 117.093$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.161$, $n = 2445$). Die Effektstärke liegt bei $f = 0.424$ und entspricht somit einem mittleren bis starken Effekt nach Cohen (1988). Die in Tabelle 24 dargestellten Mittelwerte der Forschungspensengruppen

unterscheiden sich alle statistisch signifikant voneinander (Post hoc Tests mit $\alpha = 0.05$). Während Dozierende ohne Forschung dabei den tiefsten Mittelwert erreichen, ist er in der Gruppe mit einem Forschungspensum von 33 bis 100 Prozent am höchsten. Die Forschungspensen und die individuelle Wissenschaftsorientierung korrelieren denn auch statistisch signifikant positiv ($r_s = 0.401$, $p < 0.001$, $n = 2446$).

Mittlere individuelle Wissenschaftsorientierung nach Forschungspensen			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
keines	4.330	1.182	1182
0 – 10 %	4.810	0.983	383
11 – 20 %	5.081	1.061	332
21 – 32 %	5.345	1.011	235
33 – 100 %	5.612	0.974	314
Total	4.769	1.195	2446

Tabelle 24 Mittlere individuelle Wissenschaftsorientierung nach Forschungspensen (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft voll und ganz zu)

Dienstalter

Das Dienstalter der Dozierenden steht in einem schwachen bis mittleren statistisch signifikanten Zusammenhang mit deren berechneter Wissenschaftsorientierung ($\chi^2(228) = 282.002$, $p = 0.009$, $n = 2427$; (CC = 0.323, $p = 0.009$; Cramers V = 0.139, $p = 0.009$). Auch bezüglich den Mittelwerten kann ein solcher Zusammenhang festgestellt werden ($F(37,2388) = 1.951$, $p < .001$, $\eta_p^2 = 0.030$, $n = 2426$). Er ist allerdings von einer eher schwachen Effektstärke geprägt ($f = 0.175$). Ausserdem korreliert das Dienstalter statistisch signifikant schwach negativ mit der mittleren individuellen Wissenschaftsorientierung ($r = -0.103$, $p < 0.001$). Je höher das Alter, desto geringer ist also tendenziell die Wissenschaftsorientierung.

In Kürze: Die individuelle Wissenschaftsorientierung wird von mehreren Faktoren beeinflusst. Der Einfluss des Fachbereichs fällt deutlich aus. Für PH, Chemie und Life Sciences, Gesundheit und Soziale Arbeit können überdurchschnittliche Werte festgestellt werden. Interessanterweise weisen Chemie und Life Sciences sowie Soziale Arbeit eher tiefe Einschätzungen zur individuellen Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils auf. Auch die Forschungstätigkeit beeinflusst die Wissenschaftsorientierung auf Ebene der Dozierenden in mindestens mittlerem Masse, indem höhere Forschungspensen mit stärkeren Orientierungen einhergehen. Etwa ebenso stark wird die Wissenschaftsorientierung davon beeinflusst, ob Dozierende noch parallel in der Praxis arbeiten oder nicht. Solche, die das nicht tun, haben tiefere berechnete Werte für ihre Wissenschaftsorientierung als ihre Kolleg:innen, die neben der Tätigkeit an der Hochschule auch noch in der Praxis tätig sind.

Der Hochschultyp spielt für die Stärke der Wissenschaftsorientierung eine eher untergeordnete Rolle, wobei Dozierende der PH leicht höhere Werte aufweisen als Dozierende der FH. Insgesamt sind aber beide Hochschultypen im Mittel nahe beim Wert «trifft eher zu». Auch die Sprachregion und das Dienstalter haben nur schwache Effekte auf die individuelle Wissenschaftsorientierung, während der höchste Bildungsabschluss etwas stärker wirkt.

4.4.3 Beurteilung der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs

Einleitende Bemerkungen

Die Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs wird einerseits über die Beteiligung an Tagungen/Kongressen (Kapitel 4.4.3.1) und zusätzlich darüber gemessen, ob jemand im Zeitraum von zwei Jahren mindestens einen peer-reviewten Artikel publiziert hat (Kapitel 4.4.3.2). Um die Übersichtlichkeit zu erleichtern, erfolgt in Kapitel 4.4.3.3 eine abschliessende Bilanz zu beiden Teilen.

4.4.3.1 Beteiligung und aktive Beiträge an Tagungen/Kongressen

Für die Beurteilung des doppelten Kompetenzprofils spielt die Teilnahme an Tagungen und Kongressen, aber auch die Art der Beteiligungen an Tagungen und Kongressen eine Rolle. Für die folgenden Analysen gelten als Tagungsbeiträge:

- Vortrag/Referat
- Leitung oder Moderation eines Workshops, eines Symposiums
- Teilnahme als Diskutant:in an einer Podiumsdiskussion
- Vorstellung/Demonstration eines Projekts/Produkts
- Vorstellung eines Posters

Von den 2454 erhaltenen Antworten auf diese Frage weisen 552 auf keine Teilnahme an Tagungen/Kongressen hin (22.5 Prozent). Sie werden in den folgenden Analysen vernachlässigt. Der Fokus wird auf diejenigen gelegt, die teilgenommen haben und dabei entweder keine oder mindestens einen der oben beschriebene Beitragsarten geleistet haben.

Hochschultyp (FH/PH)

Grundsätzlich zeigen die Daten der Dozierendenbefragung, dass Dozierende an PH statistisch signifikant häufiger an Tagungen und Kongresse gehen (85.8%) als Dozierende an FH (74.7%) ($\chi^2(1) = 38.179$, $p < 0.001$, $n = 2404$). Der resultierende Zusammenhang ist jedoch eher schwach ($CC = 0.125$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.126$, $p < 0.001$).

Die Hochschultypen unterscheiden sich zudem statistisch signifikant hinsichtlich der Anteile der Dozierenden, die Beiträge an Tagungen und Kongressen geleistet haben, und ein Zusammenhang ist gegeben ($\chi^2(1) = 12.991$, $p < 0.001$, $n = 1902$). Letzterer ist jedoch sehr schwach ($CC = 0.082$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.083$, $p < 0.001$). Während Dozierende an PH in 68.1 Prozent der Fälle Beiträge geleistet haben, sind es 73.0 Prozent an FH.

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die Beteiligungsquoten für Tagungen und Kongresse unterscheiden sich z. T. stark zwischen den verschiedenen Fachbereichen (siehe Tabelle 25). Die hohen Quoten der Fachbereiche PH, Chemie und Life Sciences, Gesundheit und Soziale Arbeit unterscheiden sich statistisch signifikant von denjenigen der Fachbereiche Architektur, Bau- und Planungswesen; Musik, Theater und andere Künste; Technik und IT sowie Wirtschaft und Dienstleistungen (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Die Quote des Fachbereichs Design nimmt dabei eine mittlere Stellung ein.

Beteiligungsquoten und aktive Beiträge nach Fachbereichen		
Fachbereich	Beteiligungsquote	Aktiver Beitrag
PH	85.8%	68.1%
Architektur, Bau- und Planungswesen	69.4%	72.4%
Chemie und Life Sciences	92.4%	73.8%
Design	79.3%	72.9%
Gesundheit	89.6%	70.1%
Musik, Theater und andere Künste	65.9%	74.3%
Soziale Arbeit	88.2%	81.3%
Technik und IT	68.0%	75.1%
Wirtschaft und Dienstleistungen	68.8%	80.2%
Total	78.8%	72.6%

Tabelle 25 Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einem aktiven Beitrag nach Fachbereichen

Wenn jedoch die Anteile der aktiv Beitragenden verglichen werden, relativieren sich die Unterschiede bei den Beteiligungsquoten. Zwischen der Tatsache, ob ein Beitrag geleistet wird, und den Fachbereichen gibt es einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(8) = 19.378$, $p = 0.013$, $n = 1794$), der allerdings schwach ist ($CC = 0.103$, $p = 0.013$; Cramers $V = 0.104$, $p = 0.013$). Wie aus Tabelle 25 zu entnehmen ist, haben die Fachbereiche Soziale Arbeit sowie Wirtschaft und Dienstleistungen besonders hohe Beitragsquoten. Statistisch signifikant unterschiedlich sind jedoch nur die Quoten zwischen den PH und dem Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen (Z-Tests, $\alpha = 0.05$).

Parallele Praxistätigkeit

Grundsätzlich gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer parallelen Praxistätigkeit und der Beteiligung an Tagungen und Kongressen ($\chi^2(1) = 46.729$, $p < 0.001$, $n = 2404$). Er ist aber eher schwach ($CC = 0.138$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.139$, $p < 0.001$) und manifestiert sich in einer statistisch signifikant höheren Beteiligungsquote (Z-Tests, $\alpha = 0.05$) der Dozierenden ohne parallele Erwerbstätigkeit (83.0%) gegenüber ihren Kolleg:innen, die einer solchen Tätigkeit nachgehen (71.3%). Es besteht grundsätzlich ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen paralleler Erwerbstätigkeit und Beiträgen an Tagungen und Kongressen ($\chi^2(1) = 5.176$, $p = 0.024$, $n = 1902$). Der Zusammenhang ist allerdings nur sehr schwach und sollte somit nicht stark gewichtet werden ($CC = 0.052$, $p = 0.024$; Cramers $V = 0.052$, $p = 0.024$).

Obwohl sich parallel in der Praxis tätige Dozierende ebenfalls häufig an Tagungen und Kongressen beteiligen und auch häufig Beiträge leisten, kann aufgrund der Resultate in diesem Kapitel gefolgert werden, dass diese Gruppe von Dozierenden ein weniger ausgeprägtes wissenschaftliches Profil hat als Dozierende ohne praxisrelevante parallele Tätigkeit.

Praxiserfahrung

Die Praxiserfahrung hat mit steigender Anzahl Jahre einen schwachen negativen Effekt auf die Beteiligung an Tagungen und Kongressen ($CC = 0.098$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.098$, $p < 0.001$) und es gibt hier einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(4) = 22.547$, $p < 0.001$, $n = 2334$). Wie in Tabelle 26 dargestellt, ist die Beteiligungsquote für Dozierende mit ein bis sieben Jahre Praxiserfahrung am höchsten und diejenige der Praxiserfahrensten am tiefsten. Interessanterweise unterscheiden sich nur die Beteiligungsquoten der Dozierenden mit der längsten Praxiserfahrung und jenen mit ein bis sieben bzw. acht bis 13 Jahren statistisch signifikant.

Die Praxiserfahrung steht auch in einem statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Leisten aktiver Beiträge ($\chi^2(4) = 14.515$, $p = 0.006$, $n = 1843$). Wiederum ist der Zusammenhang durch eine schwache Effektstärke geprägt ($CC = 0.089$, $p = .006$; Cramers $V = 0.089$, $p = 0.006$).

Beteiligungsquoten und aktive Beiträge nach Praxiserfahrung		
Praxiserfahrung	Beteiligungsquote	Aktiver Beitrag
keine	77.3%	72.7%
1 – 7 Jahre	82.6%	78.2%
8 – 13 Jahre	81.8%	66.7%
14 – 20 Jahre	77.0%	73.5%
> 20 Jahre	71.8%	71.8%
Total	78.2%	72.5%

Tabelle 26 Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einen aktiven Beitrag nach Praxiserfahrung

Höchster Bildungsabschluss

Der höchste Bildungsabschluss und die Teilnahme an Tagungen und Kongressen stehen in einem schwachen bis mittleren ($CC = 0.146$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.148$, $p < 0.001$), statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(7) = 52.310$, $p < 0.001$, $n = 2404$). Am seltensten gehen universitäre Bachelorabsolvent:innen an Tagungen und Kongresse (66.0%), während habilitierte Dozierende den höchsten Anteil vorweisen (86.2%). Die Beteiligungsquote von Doktorierten unterscheidet sich dabei statistisch signifikant von allen anderen Gruppen ausser den Habilitierten (siehe Tabelle 27).

Hinsichtlich der aktiven Beteiligung kann ein schwacher bis mittlerer Effekt des höchsten Bildungsabschlusses festgestellt werden ($\chi^2(7) = 98.685$, $p < 0.001$, $n = 1902$, $CC = 0.222$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.228$, $p < 0.001$). Doktorierte weisen wiederum die gleichen statistisch signifikanten Unterschiede gegenüber anderen Gruppen auf, wie bei der Beteiligungsquote der Fall ist.

Beteiligungsquoten und aktive Beiträge nach höchstem Abschluss		
Höchster Abschluss	Beteiligungsquote	Aktiver Beitrag
Andere oder unbekannt	68.60%	62.50%
Beruflicher Abschluss	66.00%	59.80%
BA FH/PH	68.10%	64.60%
BA UH	60.00%	46.70%
MA FH/PH	72.80%	66.00%
MA UH	77.10%	64.70%
Doktorat	84.10%	84.20%
Habilitation	86.20%	82.70%
Total	78.30%	73.90%

Tabelle 27 Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einen aktiven Beitrag nach höchstem Abschluss

Forschungstätigkeit

Das Forschungspensum und die Teilnahme an Konferenzen und Tagungen stehen in einem schwachen bis mittleren statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(4) = 130.350$, $p < 0.001$, $n = 2404$, $CC = 0.227$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.233$, $p < 0.001$). Dies ist auch plausibel, da ein Hauptnutzen von Tagungen und Kongressen die Präsentation und Diskussion von

Forschungsergebnissen ist. Zwischen den Vergleichsgruppen gibt es bei den Dozierenden ohne Forschungspensum und allen anderen statistisch signifikante Unterschiede bei den Beitragsquoten (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Ausserdem unterscheidet sich der Anteil der Gruppe mit bis zu 10 Prozent Forschungspensum von denjenigen der zwei Gruppen mit den höchsten Forschungspensen (siehe Tabelle 28).

Auch zwischen dem Leisten von Beiträgen an Tagungen und Kongressen gibt es einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(4) = 125.844$, $p < 0.001$, $n = 1902$), der von einer schwachen bis mittleren Effektstärke geprägt ist ($CC = 0.249$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.257$, $p < 0.001$). Mit dem Forschungspensum wächst der Anteil der Beitragsleistenden. Bemerkenswert ist, dass auch Dozierende ohne Forschungspensum mehrheitlich Beiträge leisten, wenn sie an Kongressen und Tagungen teilnehmen. Ihr Anteil unterscheidet sich statistisch signifikant von allen anderen Gruppen. Auch die Gruppe mit dem kleinsten Forschungspensum hat einen statistisch signifikant unterschiedlichen Anteil im Vergleich mit den Gruppen ab einem Forschungspensum von 21 Prozent (Z-Tests, $\alpha = 0.05$).

Beteiligungsquoten und aktive Beiträge nach Forschungspensum		
Forschungspensum	Beteiligungsquote	Aktiver Beitrag
0 %	68.80%	60.7%
0 – 10 %	82.10%	73.4%
11 – 20 %	86.60%	82.5%
21 – 32 %	91.90%	87.0%
33 – 100 %	90.40%	87.5%
Total	78.30%	73.0%

Tabelle 28 Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einem aktiven Beitrag nach Forschungspensum

Sprachregion

Interessanterweise gibt es zwischen der Sprachregion und dem Anteil der Dozierenden, die an Kongressen und Tagungen teilnehmen, einen schwachen, statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(2) = 10.760$, $p < 0.008$, $n = 2404$; $CC = 0.067$, $p = 0.005$; Cramers $V = 0.067$, $p = 0.005$). Dozierenden aus der italienischsprachigen Schweiz haben die tiefste Beteiligungsquote von 66.1 Prozent, die sich auch statistisch signifikant von den anderen Sprachregionen (deutsch 79.2%, französisch 78.0%) unterscheidet (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Hingegen besteht bei den Beiträgen kein statistisch signifikanter Zusammenhang mit den Sprachregionen ($\chi^2(2) = 4.191$, $p = 0.123$, $n = 1902$).

Geschlecht

Zwischen dem Geschlecht und der Teilnahme an Kongressen und Tagungen gibt es einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(1) = 34.515$, $p < 0.001$, $n = 2367$). Es handelt sich um einen schwachen Effekt ($CC = 0.120$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.121$, $p < 0.001$). 84.5 Prozent der Dozentinnen geben an, an Tagungen und Kongressen teilzunehmen, während es 74.2 Prozent bei den Dozenten sind. Hingegen leisten Männer häufiger einen Beitrag, wenn sie an Kongressen und Tagungen teilnehmen. 77.3 Prozent unter ihnen leisten Beiträge. Im Vergleich dazu beträgt der Anteil Beitragsleistende bei Frauen 67.7 Prozent, was statistisch signifikant unterschiedlich von den Männern ist (Z-Test, $\alpha = 0.05$). Der grundsätzlich Zusammenhang zwischen dem Leisten von Beiträgen und dem Geschlecht ist ebenfalls statistisch signifikant ($\chi^2(1) = 21.709$, $p < 0.001$, $n = 1875$) und ist von einem schwachen Effekt geprägt ($CC = 0.107$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.108$, $p < 0.001$).

Dienstalter

Grundsätzlich gibt es auch zwischen dem Dienstalter und der Teilnahme an Tagungen und Kongressen einen statistisch signifikanten, wenn auch schwachen Zusammenhang ($\chi^2(38) = 62.639$, $p < 0.007$, $n = 2387$). Je länger Dozierende eine Stelle innehaben, desto kleiner wird der Anteil, der teilnimmt. Hingegen gibt es bei der Beitragsquote keinen statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Dienstalter ($\chi^2(38) = 62.639$, $p < 0.007$, $n = 1887$) und es lässt sich kein Muster erkennen.

In Kürze: Sowohl die Beteiligung an Tagungen/Kongressen und die Tatsache, ob man dabei auch einen Beitrag geleistet hat, werden schwach von Hochschultyp, Fachbereich, paralleler Praxistätigkeit, der Länge der Praxistätigkeit und dem Geschlecht beeinflusst. Die Sprachregion sowie das Dienstalter haben hingegen nur auf die Art der Beteiligung einen schwachen Effekt.

Etwas deutlicher ist der Einfluss des höchsten Bildungsabschlusses sowie der Forschungstätigkeit auf die Beteiligung und die Frage, welche Art von Beteiligung geleistet wird. Höhere Abschlüsse und Forschungspensen führen tendenziell zu höheren Beteiligungsquoten an Tagungen/Kongressen und stehen in einem positiven Zusammenhang mit einer aktiven Beteiligung, also dem Leisten von Beiträgen.

4.4.3.2 Peer reviewte Publikation

In der Dozierendenbefragung wurden die Teilnehmenden gefragt, wie viele peer reviewte Beiträge sie in den zwei Jahren vor dem Befragungstermin publizieren konnten. Dabei wurde nicht nach einer bestimmten Form gefragt, sondern nur allgemein nach Publikationen, welche einer peer review unterlagen. «Publizieren» bedeutet in diesem Kapitel folglich peer reviewt publizieren. Für die Auswertungen in diesem Bericht wurden die Angaben der Dozierenden in eine dummy Variable umgewandelt.

An PH publizierten 38.4 Prozent der Dozierenden, während es an FH 40.6 Prozent tun. Dabei gibt es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(1) = 1.074$, $p = 0.311$, $n = 2454$). Dies ist auch der Fall, wenn Sprachregionen verglichen werden.

Bei den anderen, im Folgenden dargestellten Merkmalen können statistisch signifikante Zusammenhänge mit der Publikationstätigkeit festgestellt werden. Zwar kann zwischen dem Geschlecht und der Publikationstätigkeit ein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ($\chi^2(1) = 5.0396$, $p < 0.020$, $n = 2416$), er ist aber so schwach, dass er kaum relevant scheint ($CC = 0.047$, $p = 0.020$; Cramers $V = 0.047$, $p = 0.020$) und in der Folge nicht besprochen wird.

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die Fachbereiche haben einen Einfluss auf die Publikationstätigkeit der Dozierenden und es besteht ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Grössen ($\chi^2(8) = 1.074$, $p < 0.001$, $n = 2305$). Die Effektstärke ist schwach bis mittel ($CC = 0.174$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.177$, $p < 0.001$). Die Unterschiede sind relativ gross und in Tabelle 29 ersichtlich. Die tiefste Publikationsquote haben Dozierende im Fachbereich Musik, Theater und andere Künste. Eine fast dreimal so hohe Quote kann für Dozierende des Fachbereichs Chemie und Life Sciences beobachtet werden. So unterscheidet sich der Anteil der Musik-Dozierenden statistisch signifikant von allen anderen ausser den Dozierenden in Architektur, Bau- und Planungswesen (Z-Tests, $\alpha = 0.05$), welche den zeittiefsten Anteil aufweisen.

Anteil Dozierende mit mind. einer peer reviewten Publikation nach Fachbereich	
Fachbereich	Mind. eine peer reviewte Publikation
PH	38.4%
Architektur, Bau- und Planungswesen	24.3%
Chemie und Life Sciences	57.6%
Design	38.9%
Gesundheit	36.7%
Musik, Theater und andere Künste	19.8%
Soziale Arbeit	49.7%
Technik und IT	43.3%
Wirtschaft und Dienstleistungen	50.7%
Total	40.1%

Tabelle 29 Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach Fachbereich

Parallele Praxistätigkeit

Die wissenschaftliche Publikationstätigkeit und die parallele Praxistätigkeit stehen in einem statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(1) = 78.695$, $p < 0.001$, $n = 2454$). Die Effektstärke ist schwach bis mittel ($CC = 0.176$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.179$, $p < 0.001$) und die Unterschiede zwischen den Anteilen publizierender Dozierender in den Vergleichsgruppen sind statistisch signifikant (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Während der Anteil der publizierenden und parallel in der Praxis tätigen Dozierenden 29.2 Prozent beträgt, ist er bei den nur an der Hochschule tätigen Dozierenden mit 47.1 Prozent deutlich höher.

Praxiserfahrung

Wie in Tabelle 30 ersichtlich ist, nimmt die gemessene Publikationstätigkeit mit zunehmender Praxiserfahrung ab. Die Anteile publizierender Dozierenden sind zwischen der Gruppe mit der längsten Praxiserfahrung und allen anderen statistisch signifikant. Auch die Gruppe mit 14 bis 20 Jahren Praxiserfahrung publiziert statistisch signifikant weniger häufig als die Gruppen mit weniger Praxiserfahrung (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Insgesamt ist auch der Zusammenhang zwischen Publikationstätigkeit und Praxiserfahrung statistisch signifikant ($\chi^2(4) = 79.332$, $p < 0.001$, $n = 2380$). Die Effektstärke ist jedoch nur im schwachen bis mittleren Bereich ($CC = 0.180$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.183$, $p < 0.001$).

Anteil Dozierende mit mind. einer peer reviewten Publikation nach Praxiserfahrung	
Praxiserfahrung	Mind. eine peer reviewte Publikation
keine	51.2%
1 – 7 Jahre	49.0%
8 – 13 Jahre	41.3%
14 – 20 Jahre	39.7%
> 20 Jahre	25.2%
Total	40.1%

Tabelle 30 Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach Praxiserfahrung

Höchster Bildungsabschluss

Der höchste Bildungsabschluss hat einen mittleren bis starken Effekt ($CC = 0.407$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.446$, $p < 0.001$) auf den statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Publikationstätigkeit ($\chi^2(7) = 487.653$, $p < 0.001$, $n = 2454$). Die Unterschiede bei den in Tabelle 31

dargestellten Anteilen publizierender Dozierender sind zwischen den Abschlusstypen deutlich. Während sich die Anteile der doktoreierten und habilitierten Dozierenden von allen anderen statistisch signifikant unterscheiden, ist auch der Unterschied zwischen den zwei Gruppen der Masterabsolvent:innen statistisch signifikant (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Insgesamt haben Dozierende mit einem universitären höchsten Bildungsabschluss, ausser einem Bachelor, eine stärkere Neigung zu publizieren als andere Dozierende.

Anteil Dozierende mit mind. einer peer reviewten Publikation nach höchstem Bildungsabschluss	
Höchster Abschluss	Mind. eine peer reviewte Publikation
Andere oder unbekannt	10.8%
Beruflicher Abschluss	15.8%
BA FH/PH	14.4%
BA UH	8.0%
MA FH/PH	14.0%
MA UH	27.2%
Doktorat	64.9%
Habilitation	67.0%
Total	40.0%

Tabelle 31 Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach höchstem Bildungsabschluss

Forschungstätigkeit

Auch zwischen dem Forschungspensum und der Publikationstätigkeit gibt es einen mittleren bis starken ($CC = 0.427$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.442$, $p < 0.001$) statistisch signifikanten Zusammenhang ($\chi^2(4) = 546.0446$, $p < 0.001$, $n = 2454$). Die Anteile der publizierenden Dozierenden nimmt mit höher werdendem Pensum zu (siehe Tabelle 32). Interessanterweise publizieren auch Dozierende ohne Forschungspensum, und auch ein kleines Forschungspensum heisst nicht, dass selten publiziert wird. Dennoch sind die Unterschiede zwischen den Forschungspensumgruppen bedeutend. Die Anteile der Dozierenden ohne Forschungspensum bzw. mit dem höchsten Forschungspensum unterscheiden sich statistisch signifikant von allen andern (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Auch der Unterschied zwischen den beiden Gruppen mit bis zu 10 Prozent bzw. bis zu 20 Prozent Forschungspensum ist statistisch signifikant.

Anteil Dozierende mit mind. einer peer reviewten Publikation nach Forschungspensum	
Forschungspensum	Mind. eine peer reviewte Publikation
0 %	17.6%
0 – 10 %	45.3%
11 – 20 %	60.5%
21 – 32 %	70.2%
33 – 100 %	73.2%
Total	40.0%

Tabelle 32 Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach Forschungspensum

Dienstalter

Publizierende Dozierende haben ein statistisch signifikant tieferes durchschnittliches Dienstalter als ihre nicht-publizierenden Kolleginnen und Kollegen ($t(2257.671) = 4.057$, $p < 0.001$). So arbeiten erstere im Mittel seit 10.9 Jahren an ihrer Hochschule, während letztere dies seit 12.2 Jahren tun. Der Effekt kann als schwach bis mittel eingestuft werden ($d = 0.163$).

In Kürze: Die Publikationstätigkeit ist statistisch unabhängig von Hochschultyp und Sprachregion und bezüglich des Geschlechts kann nur ein sehr schwacher Einfluss festgestellt werden. Der Fachbereich, die parallele Praxistätigkeit, die Praxiserfahrung sowie das Dienstalter stehen in einem schwachen bis mittleren Zusammenhang mit der Publikationstätigkeit.

Den stärksten Zusammenhang mit der Publikationstätigkeit haben der höchste Bildungsabschluss, sowie die Forschungstätigkeit. Doktorierte und habilitierte Dozierende haben dabei die höchsten Publikationsquoten, während solche mit Bachelorabschluss eher selten publizieren. Die Publikationsquote steigt mit dem Forschungspensum, jedoch publizieren auch nicht in der Forschung tätige Dozierende.

4.4.3.3 Abschliessende Bilanz Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs

Die Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs in Form von Teilnahmen an Tagungen/Kongressen, dem Leisten von aktiven Beiträgen an solchen und dem Publizieren peer reviewter Beiträge wird am stärksten vom höchsten Bildungsabschluss und der Intensität der Forschungstätigkeit beeinflusst. Dozierende mit akademisch tieferen oder beruflichen Abschlüssen sowie Dozierende mit kleineren Forschungspensen beteiligen sich deutlich weniger häufig am Wissenschaftsdiskurs als doktorierte und habilitierte Dozierende und solche mit einem Forschungspensum > 20 Prozent. Interessanterweise hat der Fachbereich einen stärkeren Einfluss auf die Publikationstätigkeit als auf die Teilnahme an Tagungen/Kongressen. Dies kann auch ein Hinweis auf die unterschiedlichen Möglichkeiten zum Publizieren sein. So gibt es im Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen z.B. mehr Publikationsmöglichkeiten als im Fachbereich Musik, Theater und andere Künste.

4.4.4 Subjektive Einschätzung der Qualifikation für wissenschaftsgestütztes Arbeiten bzw. selbständiges Forschen an Fachhochschulen bzw. Pädagogischen Hochschulen

Einleitende Bemerkung

Nur bei zwei untersuchten Bereichen, nämlich der Sprachregion und der Forschungsqualifikation, gibt es weder bei den Mittelwerten ($F(2,2160) = 1.362$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.001$, $n = 2162$) noch bei der Verteilung auf die Antwortkategorien statistisch signifikante Zusammenhänge ($\chi^2(6) = 10.994$, $p < 0.088$, $n = 2163$) ($t(2139) = 0.504$, $p = 0.615$ bzw. $\chi^2(3) = 1.453$, $p < 0.694$, $n = 2132$).

Hochschultyp (FH/PH)

Subjektiv schätzen die Dozierenden der PH wie auch der FH ihre Forschungskompetenz im Durchschnitt als gut ein. Aufgrund der relativ grossen Gruppen lässt sich zwar ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen der mittleren Forschungskompetenz der beiden Gruppen feststellen ($t(2161) = -2.373$, $p = 0.018$), aufgrund der relativen und absoluten Effektgrössen, Cohens d und Differenz in Skalenstufen kann der Unterschied jedoch als schwach bzw. unbedeutend bezeichnet werden ($d = -.110$; Skalenstufendifferenz = 0.1). Auch wenn die Verteilung der Antworten verglichen wird, kann zwischen dem Hochschultyp und der subjektiven Einschätzung der eigenen Forschungsqualifikation nur ein sehr schwacher ($CC = 0.069$, $p = 0.017$; Cramers $V = 0.069$, $p = 0.017$) statistisch signifikanter Zusammenhang ($\chi^2(3) = 10.217$, $p = 0.017$, $n = 2163$) festgestellt werden. Eher kleine Anteile von 6.3 Prozent der PH-Dozierenden und 6.7 Prozent der FH-Dozierenden fühlen sich «überhaupt nicht gut» für selbständige Forschungstätigkeiten qualifiziert.

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die mittleren subjektiven Einschätzungen der Forschungsqualifikation stehen in einem sehr schwachen statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Fachbereich ($F(8,2022) = 5.888$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.023$, $n = 2030$). Tabelle 33 stellt die mittleren Einschätzungen pro Fachbereich dar. Deutlich unterdurchschnittlich schätzen sich nur die Dozierenden des Fachbereichs Musik, Theater und andere Künste ein. Die Standardabweichung deutet auf eine hohe Streuung der Einschätzungen hin. Dieser Fachbereich unterscheidet sich denn auch als einziger statistisch signifikant von mehreren anderen Fachbereichen, und zwar von Chemie und Life Sciences, Soziale Arbeit, Technik und IT sowie Wirtschaft und Dienstleistungen ($\alpha = 0.05$). Aufgrund der Mittelwertsunterschiede, welche > 0.3 Skalenstufen betragen, können die Unterschiede als bedeutend beurteilt werden. Ein weiterer statistisch signifikanter Unterschied besteht zwischen den PH und dem Fachbereich Technik und IT. Auch er kann als bedeutend eingestuft werden.

Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Fachbereichen			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
PH	2.939	0.916	685
Architektur, Bau- und Planungswesen	2.908	0.886	98
Chemie und Life Sciences	3.161	0.853	62
Design	2.919	0.963	62
Gesundheit	2.980	0.894	196
Musik, Theater und andere Künste	2.658	1.033	120
Soziale Arbeit	3.107	0.911	140
Technik und IT	3.219	0.870	374
Wirtschaft und Dienstleistungen	3.024	0.925	294
Total	3.006	0.921	2031

Tabelle 33 Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Fachbereichen

Auch bei einer Betrachtung der Verteilung auf die Antwortkategorien kann zwischen dem Fachbereich und der subjektiven Einschätzung der Forschungsqualifikation ein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ($\chi^2(24) = 61.751$, $p < 0.001$, $n = 2031$). Aufgrund der Effektstärken kann er als eher schwach eingestuft werden ($CC = 0.172$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.101$, $p < 0.001$).

Parallele Praxistätigkeit

Zwischen den parallel in der Praxis tätigen Dozierenden und ihren Kolleg:innen, die nur für Hochschulen arbeiten, gibt es bei der mittleren Einschätzung ihrer Forschungsqualifikation statistisch signifikante Unterschiede ($t(2161) = 7.156$, $p < 0.001$). Bei einem Maximum von 4 (= sehr gut) erreichen erstere im Mittel 2.8 und zweitere 3.1. Ein Cohens d von 0.317 und der Skalenunterschied von 0.3 weisen auf einen mittleren Effekt der parallelen Praxistätigkeit auf die Forschungsqualifikation hin.

Auch ein Vergleich der Verteilung auf die Antwortoptionen zwischen den beiden Dozierendengruppen deutet auf einen statistisch signifikanten Zusammenhang hin ($\chi^2(3) = 51.925$, $p < 0.001$, $n = 2163$), wobei er eher schwach ausfällt ($CC = 0.153$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.155$, $p < 0.001$). Gemäss den durchgeführten Z-Tests ($\alpha = 0.05$) fühlen sich parallel in der Praxis tätige Dozierende statistisch signifikant häufiger überhaupt nicht gut bzw. seltener sehr gut für selbständige Forschungstätigkeiten qualifiziert als ihre Kolleg:innen, die nicht gleichzeitig in der Praxis tätig sind.

Praxiserfahrung

Wenn die mittleren Beurteilungen zwischen den verschiedenen Praxiserfahrungsgruppen untersucht werden, zeigt sich ein statistisch signifikanter Zusammenhang ($F(4,2100) = 11.297$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.021$, $n = 2105$), der als schwach beurteilt werden kann ($f = 0.147$). Wie in Tabelle 34 erkennbar ist, sinkt mit zunehmender Praxiserfahrung die Beurteilung der eigenen Forschungsqualifikation. Statistisch signifikant fallen die Unterschiede zwischen der Gruppe ohne Praxiserfahrung und den beiden erfahrensten Gruppen aus. Auch bei den Unterschieden zwischen der Gruppe mit ein bis sieben Jahren Praxiserfahrung und den anderen Dozierenden mit Praxiserfahrung kann eine statistische Signifikanz festgestellt werden (Post-hoc Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = 0.05$).

Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Praxiserfahrung			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
keine	3.107	0.916	349
1 – 7 Jahre	3.213	0.856	243
8 – 13 Jahre	2.967	0.921	489
14 – 20 Jahre	2.884	0.942	491
> 20 Jahre	2.877	0.946	467
Total	3.004	0.925	415

Tabelle 34 Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Praxiserfahrung

Auch die hier nicht dargestellten Verteilungen auf die Antwortkategorien verdeutlichen noch einmal die bereits festgestellten Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen und den statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Länge der Praxiserfahrung und der Beurteilung der eigenen Forschungsqualifikation ($\chi^2(12) = 47.718$, $p < 0.001$, $n = 2105$). Der Zusammenhang fällt auch bei dieser Betrachtung eher schwach aus ($CC = 0.149$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.087$, $p < 0.001$).

Höchster Bildungsabschluss

Da Bildungsabschlüsse ausserhalb von Hochschulen grundsätzlich keine Forschungsqualifikationen vermitteln, wird die subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nur im Zusammenhang mit Hochschulabschlüssen betrachtet. Dass zwischen dem höchsten Bildungsabschluss und der durchschnittlichen selbstbeurteilten Forschungsqualifikation ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht ($F(5,2157) = 108.344$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.201$, $n = 2105$), überrascht wenig. Mit $f = 0.502$ fällt der Effekt stark aus, was sich auch in den unterschiedlichen Mittelwerten der Abschlusskategorien zeigt. Post-hoc Tests ($\alpha = 0.05$) zeigen, dass sich grundsätzlich Dozierende mit einem Bachelorabschluss statistisch signifikant weniger qualifiziert fühlen als Doktorierte und Habilitierte. Dies trifft für Dozierende mit FH-Bachelor-Abschluss auch im Vergleich mit Absolvent:innen von universitären Masterstudien zu. Dozierende mit Masterabschluss einer FH oder UH fühlen sich wiederum statistisch signifikant tiefer qualifiziert als doktorierte und habilitierte Kolleg:innen (siehe Tabelle 35).

Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach höchstem Bildungsabschluss an einer Hochschule			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
BA FH/PH	2.354	0.917	96
BA UH	2.292	0.807	24
MA FH/PH	2.448	0.867	212
MA UH	2.735	0.873	826
Doktorat	3.461	0.750	915
Habilitation	3.111	0.942	90
Total	3.008	0.924	2163

Tabelle 35 Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach höchstem Bildungsabschluss an einer Hochschule

Der starke statistisch signifikante Zusammenhang zwischen höchstem Bildungsabschluss und der selbstbeurteilten Forschungsqualifikation zeigt sich auch bei der Betrachtung der Verteilung der Antwortkategorien ($\chi^2(15) = 489.104$, $p < 0.001$, $n = 2163$; $CC = 0.429$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.275$, $p < 0.001$).

Forschungstätigkeit

Mit $f = 0.316$ gibt es einen mittelstarken statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Forschungspensum und der mittleren Beurteilung der eigenen Forschungsqualifikation ($F(4,2158) = 54.287$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.091$, $n = 2162$). Post-hoc Tests mit Bonferroni-Korrektur zeigen, dass sich die in Tabelle 36 gezeigten Mittelwerte teilweise statistisch signifikant unterscheiden ($\alpha = 0.05$). So hat die Gruppe ohne Forschungspensum gegenüber allen anderen Gruppen eine signifikant tiefere Eigenbewertung. Die Gruppe mit max. 10 Prozent Forschungspensum unterscheidet sich signifikant von den zwei Gruppen mit den grössten Forschungspensen. Die subjektiv qualifiziertesten Dozierenden haben somit auch die höchsten Forschungspensen, wobei der Wirkungszusammenhang wechselseitig sein dürfte.

Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Forschungspensum			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
keines	2.715	0.908	962
1 – 10 %	3.077	0.904	350
11 – 20 %	3.196	0.882	317
21 – 32 %	3.360	0.798	228
33 – 100 %	3.392	0.828	306
Total	3.008	0.924	2163

Tabelle 36 Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Forschungspensum

Auch bei einem Vergleich der Anteile in den verschiedenen Antwortkategorien (nicht dargestellt) kann ein schwacher bis mittlerer Effekt ($CC = 0.307$, $p < 0.001$; Cramers $V = 0.186$, $p < 0.001$) beim statistisch signifikanten Zusammenhang der Forschungspensen und der Forschungsqualifikation festgestellt werden ($\chi^2(12) = 224.992$, $p < 0.001$, $n = 2163$).

Dienstalter

Bei der mittleren Beurteilung der Forschungsqualifikation und des Dienstalters kann ein statistisch signifikanter Effekt gefunden werden ($F(36,2109) = 1.955$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.033$, $n = 2146$). Er ist von einem schwachen bis mittleren Effekt geprägt ($f = 0.185$). Ein χ^2 -Test findet jedoch (eher knapp) keinen statistisch signifikanten Effekt ($\chi^2(111) = 134.366$, $p = 0.065$, $n = 2147$).

In Kürze: Das Geschlecht und die Sprachregion haben statistisch gesehen keinen Einfluss auf die subjektive Einschätzung der eigenen Forschungsqualifikation. Auch der Hochschultyp sowie der Fachbereich haben einen vernachlässigbaren statistischen Zusammenhang mit der selbstwahrgenommenen Forschungsqualifikation. Nur die Praxiserfahrung und das Dienstalster haben mit zunehmender Länge einen schwachen negativen Einfluss darauf, wie Dozierende ihre Qualifizierung für selbstständiges Forschen beurteilen. Deutlicher, d.h. von mittlerer Stärke, ist der Einfluss der parallelen Praxistätigkeit. Im Mittel fühlen sich praxistätige Dozierende deutlich weniger qualifiziert, eigene Forschung zu betreiben als ihre Kolleg:innen, die ausschliesslich für die Hochschule tätig sind.

Am stärksten wird die Beurteilung der eigenen Forschungsqualifikation vom höchsten Bildungsabschluss und dem Forschungspensum beeinflusst. Je höher der Abschluss bzw. das Forschungspensum, desto stärker wird die Forschungsqualifikation wahrgenommen. Dozierende ohne Forschung haben im Mittel tiefere Forschungsqualifikationen als Dozierende, die forschen.

4.4.5 Subjektive Bewertung der Bedeutung der Verbindung von Wissenschaft und Praxis für die verschiedenen Leistungsbereiche

Einleitende Bemerkungen

Die Dozierenden wurden gefragt, wie wichtig die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die einzelnen Leistungsbereiche, also Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen, ist. Die Wichtigkeit konnte auf einer Skala von «1 – unwichtig» bis «5 – wichtig» bewertet werden. Die individuelle Bewertung steht in keinem statistisch signifikanten Zusammenhang mit den Merkmalen Dienstalster, Geschlecht, Sprachregion, Praxiserfahrung und Bildungsabschluss.

Hochschultyp (FH/PH)

Zwischen den Hochschultypen bestehen nur bei der mittleren Bewertung der Wichtigkeit für die Ausbildung statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Hochschultypen ($t(1817.6) = 4.927$, $p < 0.001$) (Weiterbildung $t(1979) = 0.454$, $p = 0.650$) (F&E $t(1399.4) = 1.610$, $p = 0.108$) (DL $t(1417.3) = 1.160$, $p = 0.246$). Dieser Mittelwertsunterschied hat eine schwache bis mittlere Effektstärke ($d = 0.201$) und ist auch vom Unterschied bei den Werten als minimal zu beurteilen.

Wie in Tabelle 37 ersichtlich ist, wird die Verschränkung von Wissenschaft und Forschung grundsätzlich in allen Bereichen als zwischen eher wichtig (= 4) und wichtig (= 5) beurteilt, wobei der Dienstleistungsbereich bei beiden Hochschultypen den tiefsten Wert erreicht.

Mittlere subjektive Einschätzung der Bedeutung von Wissenschaft und Praxis nach Hochschultyp						
	PH			FH		
	Mittelwert	Std. Abweichung	N	Mittelwert	Std. Abweichung	N
Ausbildung	4.754	0.579	736	4.614	0.749	1568
Weiterbildung	4.640	0.646	676	4.636	0.728	1296
Forschung und Entwicklung	4.450	0.766	646	4.477	0.859	1385
Dienstleistungen	4.398	0.851	641	4.436	0.961	1312

Tabelle 37 Mittlere subjektive Einschätzung der Bedeutung von Wissenschaft und Praxis nach Hochschultyp (1 = unwichtig bis 5 = wichtig)

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Zwischen den Fachbereichen und den Beurteilungen der Wichtigkeit der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis gibt es bei jedem Leistungsbereich einen statistisch signifikanten Zusammenhang (Ausbildung ($F(8,2164) = 8.929$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.032$, $n = 2172$), Weiterbildung ($F(8,1856) = 6.226$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.026$, $n = 1864$), F&E ($F(8,1911) = 5.093$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.021$, $n = 1919$), Dienstleistungen ($F(8,1839) = 11.207$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.046$, $n = 1847$). Die Zusammenhänge sind jedoch alle eher schwach ausgeprägt (Ausbildung $f = 0.182$, Weiterbildung $f = 0.163$, F&E $f = 0.147$, Dienstleistungen $f = 0.220$). Tabelle 38 stellt für jeden Leistungsbereich die Minimal- und Maximalwerte, sowie die mittlere Totalbewertung dar.

Minimale und maximale mittlere subjektive Einschätzung der Bedeutung von Wissenschaft und Praxis nach Fachbereich				
Leistungsbereich	Fachbereich	Mittelwert	Std. Abweichung	N
Ausbildung	Design (Min.)	4.310	1.064	84
	Gesundheit (Max.)	4.831	0.463	219
	Total	4.667	0.690	2173
Weiterbildung	Design (Min.)	4.361	0.984	61
	Gesundheit (Max.)	4.851	0.433	201
	Total	4.650	0.685	1865
F&E	Wirtschaft und Dienstleistungen (Min.)	4.390	0.881	246
	Gesundheit (Max.)	4.726	0.574	201
	Total	4.510	0.812	1920
Dienstleistungen	Musik, Theater und andere Künste (Min.)	3.766	1.314	111
	Soziale Arbeit (Max.)	4.600	0.810	122
	Total	4.370	0.913	1848

Tabelle 38 Mittlere subjektive Einschätzung der Bedeutung von Wissenschaft und Praxis nach Fachbereich (1 = unwichtig bis 5 = wichtig)

Parallele Praxistätigkeit

Beide Gruppen von Dozierenden, d.h. diejenigen mit und diejenigen ohne parallele Praxistätigkeit, bewerten die Wichtigkeit der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis zwischen «4 – eher wichtig» und «5 – wichtig», wobei die Unterschiede gering sind. Dozierende ohne Praxistätigkeit bewerten dabei immer leicht höher als ihre Kolleg:innen, die parallel einer praxisrelevanten Erwerbstätigkeit nachgehen. Statistisch signifikante Unterschiede bei der mittleren Bewertung gibt es in den Bereichen Ausbildung (4.71 vs. 4.59; $t(1641.4) = 3.877$, $p < 0.001$), Forschung und Entwicklung (4.54 vs. 4.42; $t(1501) = 3.152$, $p = 0.002$) sowie Dienstleistungen (4.42 vs. 4.27; $t(1356.9) = 3.486$, $p < 0.001$). Alle Effektstärken liegen im schwachen bis mittleren Bereich ($d = 0.173$; $d = 0.148$; $d = 0.170$), was sich auch an den geringen Mittelwertsunterschieden zeigt (alle weniger als 3.2 Prozent der Skalenbreite).

Forschungstätigkeit

Während es zwischen der Bewertung der Wichtigkeit der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis in den Bereichen Ausbildung und Weiterbildung keine statistischen Zusammenhänge mit dem Forschungspensum gibt (Welch-Tests, Ausbildung: $F(4, 770.38) = 0.881$, $p = .475$, Weiterbildung: $F(4, 647.67) = 1.311$, $p = .264$), treten solche in den Bereichen F&E sowie Dienstleistungen auf (Welch-Tests, F&E: $F(4, 786.00) = 8.209$, $p < 0.001$, Dienstleistungen: $F(4, 697.03) = 3.773$, $p = 0.005$).

In den Bereichen Ausbildung und Weiterbildung liegen die Bewertungen alle zwischen 4.62 (Ausbildung und 4.71 (Weiterbildung), somit sind die Unterschiede sehr gering. In den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen liegen die Bewertungen zwischen 4.29 (DL) und 4.63 (F&E) und sind somit ein wenig bedeutender als in den anderen Bereichen. Statistisch signifikant tiefer bewerten Nicht-Forschende die Bedeutung für die F&E als alle anderen Forschenden (Unterschied 0.2 – 0.24, Post-hoc Tests mit Bonferroni-Korrektur $\alpha = 0.05$). Für den Bereich Dienstleistungen bewerten Nicht-Forschende die Bedeutung für die Dienstleistungen signifikant tiefer als Forschende mit einem Forschungspensum von elf bis 20 Prozent.

In Kürze: Keinen Effekt auf die Einschätzung der Bedeutung der Verbindung von Wissenschaft und Praxis für die verschiedenen Leistungsbereiche haben das Dienstalster, das Geschlecht, die Sprachregion, der höchste Bildungsabschluss sowie die Länge der Praxiserfahrung. Die Forschungstätigkeit beeinflusst die Einschätzung nur betreffend Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen in schwachem bis mittlerem Ausmass. Forschende beurteilen die Wichtigkeit grundsätzlich höher als Dozierende ohne Forschungspensum. Einen ähnlich grossen Effekt hat der Hochschultyp auf die Einschätzung, jedoch nur für den Leistungsbereich Ausbildung. Angestellte von PH finden die Verbindung etwas wichtiger als solche von FH.

Einzig der Fachbereich hat einen Einfluss auf die Einschätzung der Wichtigkeit betreffend allen Leistungsbereichen. Er ist jedoch schwach ausgeprägt. Die Wichtigkeit wird grundsätzlich eher hoch beurteilt, aber die Dozierenden der PH und der Fachbereiche Gesundheit und Soziale Arbeit beurteilen die Wichtigkeit für alle Leistungsbereiche besonders hoch.

4.4.6 Motivation durch Verschränkung von Wissenschaft und Praxis sowie Grund für Berufswahl Dozent:in

Einleitende Bemerkungen

Die Dozierenden wurden gefragt, wie stark sie die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis (Berufsfeld) bei der täglichen Arbeit als Dozent:in motiviert und wie stark die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für sie ausschlaggebend war, eine Stelle als Dozent:in an einer PH oder einer FH anzunehmen. Die Antworten konnten jeweils auf einer Skala von «1 – überhaupt nicht» bis «5 – stark» antworten. Kein signifikanter Zusammenhang konnte dabei zwischen den Antworten und den Merkmalen Geschlecht und Sprachregion festgestellt werden.

Hochschultyp (FH/PH)

Im Mittel spielt die Verschränkung von Wissenschaft und Berufsfeld für die tägliche Motivation eine grössere Rolle als für die Berufswahl. Das zeigen die in Tabelle 39 dargestellten Mittelwerte der Antworten auf die beiden oben erwähnten Fragen.

Zwischen den Bewertungen und den Hochschultypen besteht nur im Fall der Motivation ein statistisch signifikanter Zusammenhang ($F(1,2231) = 4.119$, $p = .043$, $\eta_p^2 = 0.002$, $n = 2232$), der jedoch durch eine sehr schwache Effektstärke geprägt ist ($f = 0.04$).

Mittlere Motivation durch Verschränkung von Wissenschaft und Praxis sowie Grund für Berufswahl						
	Motivation bei täglicher Arbeit			Berufswahl		
	PH	FH	Total	PH	FH	Total
Mittelwert	4.14	4.05	4.08	3.82	3.86	3.85
Std.-Abweichung	0.97	0.99	0.99	1.17	1.09	1.12
N	735	1498	2233	780	1607	2387

Tabelle 39 Mittlere Motivation durch Verschränkung von Wissenschaft und Praxis sowie Grund für Berufswahl (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)

Zwischen den Hochschultypen gibt es bei den mittleren Bewertungen im Fall der täglichen Arbeitsmotivation zwar statistisch signifikante Unterschiede ($t(2231) = 2.030$, $p = 0.043$, $n = 2233$), die Effektstärke ($d = 0.091$) deutet jedoch darauf hin, dass der Unterschied unbedeutend ist. Hin-gegen unterscheiden sich die Mittelwerte bei der Beurteilung der Wichtigkeit der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Berufswahl zwischen den Hochschultypen nicht statistisch signifikant ($t(1425.054) = -0.815$, $p = 0.415$, $n = 2387$).

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Zwischen den Fachbereichen und den Antworten auf die Fragen nach der Motivation bei der täglichen Arbeit und der Berufswahl (siehe Tabelle 40) können statistisch signifikante Zusammenhänge festgestellt werden (Welch-Tests, Motivation: $F(8, 459.38) = 9.094$, $p < .001$, Berufswahl: $F(8, 498.345) = 7.996$, $p < .001$). Aufgrund der maximalen Unterschiede zwischen den Fachbereichen, die in beiden Fällen zwischen den Fachbereichen Musik, Theater und andere Künste und Soziale Arbeit gefunden werden (0.74 für die Berufswahl und 0.93 für der Motivation), können die Zusammenhänge als bedeutend angesehen werden. Die Verschränkung von Wissenschaft und Berufsfeld ist anhand der Antworten auf beide Fragen für den Fachbereich Soziale Arbeit am wichtigsten, während sie für Musik, Theater und andere Künste jeweils am wenigsten wichtig ist.

Zwischen einzelnen Fachbereichen gibt es denn auch hinsichtlich der Mittelwerte statistisch signifikante Unterschiede (Z-Tests, $\alpha = 0.05$). Bei der Motivation bestehen sie

- zwischen PH und Musik, Theater und anderen Künsten,
- zwischen Architektur, Bau- und Planungswesen und Gesundheit sowie Soziale Arbeit,
- zwischen Design und Gesundheit sowie Soziale Arbeit,
- zwischen Gesundheit und Technik und IT,
- zwischen Musik, Theater und anderen Künsten und Soziale Arbeit sowie Wirtschaft und Dienstleistungen sowie
- zwischen Soziale Arbeit und Technik und IT.

Bei der Berufswahl bestehen statistisch signifikante Unterschiede

- zwischen PH und Musik, Theater und anderen Künsten sowie Soziale Arbeit,
- zwischen Architektur, Bau- und Planungswesen und Musik, Theater und andere Künste,
- zwischen Chemie und Life Sciences und Musik, Theater und andere Künste,
- zwischen Design und Soziale Arbeit,
- zwischen Musik, Theater und andere Künste und Gesundheit, Soziale Arbeit, Technik und IT sowie Wirtschaft und Dienstleistungen und schliesslich
- zwischen Soziale Arbeit und Technik und IT.

Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Fachbereich				
		Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Motivation bei täglicher Arbeit	PH	4.14	.967	735
	Architektur, Bau- und Planungswesen	3.90	.995	105
	Chemie und Life Sciences	4.00	1.000	61
	Design	3.83	1.052	82
	Gesundheit	4.31	.845	202
	Musik, Theater und andere Künste	3.66	1.168	140
	Soziale Arbeit	4.40	.745	129
	Technik und IT	3.96	.983	375
	Wirtschaft und Dienstleistungen	4.13	.958	283
	Total	4.08	.981	2112
Berufswahl	PH	3.82	1.167	780
	Architektur, Bau- und Planungswesen	3.98	.921	107
	Chemie und Life Sciences	3.92	.973	65
	Design	3.79	1.153	89
	Gesundheit	3.99	1.054	219
	Musik, Theater und andere Künste	3.34	1.330	158
	Soziale Arbeit	4.27	.866	142
	Technik und IT	3.79	1.076	390
	Wirtschaft und Dienstleistungen	3.95	.981	295
	Total	3.85	1.110	2245

Tabelle 40 Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Fachbereich (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)

Parallele Praxistätigkeit

Ob Dozierende einer praxisrelevanten parallelen Erwerbstätigkeit nachgehen, hat einen Einfluss darauf, wie wichtig die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die tägliche Arbeitsmotivation und für die Berufswahl sind. Die beiden Gruppen unterscheiden sich statistisch signifikant hinsichtlich der in Tabelle 41 dargestellten mittleren Bewertungen (Motivation $t(2231) = 3.558$, $p < 0.001$, $n = 2233$), Berufswahl $t(1889.196) = 3.416$, $p < 0.001$, $n = 2387$). In beiden Fällen sind die Effektstärken jedoch eher schwach ($d = 0.154$ bzw. $d = 0.146$), worauf auch die eher geringen Mittelwertsdifferenzen von 0.15 und 0.17 hindeuten.

Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach paralleler Praxistätigkeit				
		Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Motivation bei täglicher Arbeit	Keine praxisrelevante parallele Erwerbstätigkeit	4.14	0.941	1340
	Praxisrelevante parallele Erwerbstätigkeit	3.99	1.043	893
Berufswahl	Keine praxisrelevante parallele Erwerbstätigkeit	3.92	1.057	1426
	Praxisrelevante parallele Erwerbstätigkeit	3.75	1.192	961

Tabelle 41 Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach paralleler Praxistätigkeit (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)

Praxiserfahrung

Welch-Tests zeigen, dass es zwischen der Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis sowohl für die Motivation wie auch die Berufswahl statistisch signifikante Zusammenhänge mit der Praxiserfahrung gibt ($F(4, 931.88) = 4.987, p < .001$, $F(4, 1001.21) = 5.632, p < .001$). Tabelle 42 stellt die Mittelwerte dar. Bei ihnen gibt es im Fall der Motivation statistisch signifikante Unterschiede (Z-Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = 0.05$) zwischen der Gruppe ohne Praxiserfahrung und den beiden Gruppen bis 13 Jahre Praxiserfahrung. Im Weiteren unterscheidet sich der Mittelwert der Gruppe mit ein bis sieben Jahre Erfahrung von dem der Gruppe mit mehr als 20 Jahren Praxiserfahrung.

Auch bei den Mittelwerten zur Berufswahl können statistisch signifikante Mittelwertsunterschiede festgestellt werden (Z-Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = 0.05$). Hier unterscheidet sich die Gruppe ohne Praxiserfahrung von allen anderen Gruppen, während es zwischen den Gruppen mit Praxiserfahrung keine statistisch signifikanten Unterschiede gibt).

Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Praxiserfahrung				
	Praxiserfahrung	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Motivation bei täglicher Arbeit	keine	3.88	1.133	233
	1 – 7 Jahre	4.18	0.913	476
	8 – 13 Jahre	4.16	0.939	514
	14 – 20 Jahre	4.08	0.955	486
	> 20 Jahre	3.99	1.047	461
	Total	4.08	0.987	2170
Berufswahl	keine	3.59	1.232	249
	1 – 7 Jahre	3.98	1.003	503
	8 – 13 Jahre	3.92	1.054	530
	14 – 20 Jahre	3.86	1.143	522
	> 20 Jahre	3.80	1.176	513
	Total	3.86	1.116	2317

Tabelle 42 Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Praxiserfahrung (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)

Höchster Bildungsabschluss

Die Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis steht sowohl im Fall der Motivation bei der täglichen Arbeit ($F(7,2225) = 2.979$, $p = .004$, $\eta_p^2 = 0.009$, $n = 2232$) als auch im Fall der Berufswahl (Welch-Test, $F(7,203.385) = 7.432$, $p < .001$, $n = 2386$) in einem statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem höchsten Bildungsabschluss der Dozierenden (siehe Tabelle 43). Die Effektstärke betreffend der Motivation ist jedoch schwach ($f = 0.1$) und auch die absoluten Mittelwertsdifferenzen im Verhältnis zur Skala weisen auf einen eher schwachen Zusammenhang mit der Berufswahl hin. Dies zeigt sich auch bei den statistisch signifikanten Unterschieden zwischen den Abschlussgruppen, welche nur vereinzelt festzustellen sind (Post-hoc-Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = 0.05$). In Bezug auf die Motivation bei der täglichen Arbeit unterscheiden sich nur die FH/PH-Masterabsolvent:innen von den doktorierten Dozierenden statistisch signifikant. Letztere unterscheiden sich auch hinsichtlich der Wichtigkeit für die Berufswahl statistisch signifikant von den Dozierenden mit einem beruflichen Abschluss, von universitären Bachelorabsolvent:innen und den beiden Gruppen mit Masterabschluss.

Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach höchstem Bildungsabschluss				
	Höchster Bildungsabschluss	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Motivation bei täglicher Arbeit	Andere oder unbekannt	4.16	1.098	31
	Beruflicher Abschluss	3.90	.987	125
	BA FH/PH	4.02	.970	86
	BA UH	3.95	.805	21
	MA FH/PH	3.94	1.013	234
	MA UH	4.05	1.006	801
	Doktorat	4.18	.939	847
	Habilitation	3.95	1.092	88
	Total	4.08	.986	2233
Berufswahl	Andere oder unbekannt	3.82	1.218	34
	Beruflicher Abschluss	3.57	1.257	142
	BA FH/PH	3.67	1.176	96
	BA UH	3.25	1.260	24
	MA FH/PH	3.63	1.141	254
	MA UH	3.81	1.152	842
	Doktorat	4.03	1.018	907
	Habilitation	3.83	.962	88
	Total	3.85	1.116	2387

Tabelle 43 Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach höchstem Bildungsabschluss (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)

Forschungstätigkeit

Der statistische Zusammenhang zwischen der Forschungstätigkeit und der Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Arbeitsmotivation sowie die Berufswahl ist signifikant ($F(4,2228) = 10.462$, $p < .001$, $\eta_p^2 = 0.008$, $n = 2232$, bzw. Welch-Test $F(4,789.005)$, $p < 0.001$, $n = 2386$). Im ersten Fall kann jedoch nur ein schwacher Effekt festgestellt werden ($f = 0.09$). Die mittleren Bewertungen der Bedeutungen sind in Tabelle 44 dargestellt. Der Mittelwert der Gruppe ohne Forschungspensum unterscheidet sich in beiden Fällen statistisch signifikant von allen anderen Forschungspensengruppen (Z-Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = 0.05$). Die absoluten Skalenwertunterschiede von 0.18 bis 0.35 können als mittlerer Effekt interpretiert werden. Zwischen den anderen Forschungspensengruppen gibt es hingegen keine statistisch

signifikanten Unterschiede. Die nichtforschenden Dozierenden unterscheiden sich also hinsichtlich der Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis signifikant von ihren forschenden Kolleg:innen.

Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Forschungspensum				
		Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Motivation bei täglicher Arbeit	0 %	3.95	1.035	1057
	0 – 10 %	4.14	.941	355
	11 – 20 %	4.13	.959	307
	21 – 32 %	4.30	.894	215
	33 – 100 %	4.26	.885	299
	Total	4.08	.986	2233
Berufswahl	0 %	3.68	1.172	1144
	0 – 10 %	3.94	1.103	379
	11 – 20 %	4.01	.989	324
	21 – 32 %	4.06	1.041	230
	33 – 100 %	4.04	1.007	310
	Total	3.85	1.116	2387

Tabelle 44 Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Forschungspensum (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)

Dienstalter

Auch zwischen dem Dienstalter und der Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Berufswahl bzw. die tägliche Arbeitsmotivation bestehen statistisch signifikante Zusammenhänge. Einerseits zeigen Chi²-Tests, dass sich die Verteilung der Antworten auf die verschiedenen Antwortkategorien zwischen den verschiedenen Dienstaltersgruppen unterscheidet (Chi²(148)= 193.410, p = 0.007, n = 2216 bzw. Chi²(152)= 198.662, p = 0.007, n = 2369). Andererseits zeigen Korrelationsanalysen (Bravais-Pearson), dass das Dienstalter statistisch signifikant negativ mit der Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die beiden Variablen zum doppelten Kompetenzprofil korreliert (r = -.052, p = 0.015, n = 2433 bzw. r = -.049, p = 0.016, n = 2368). Beide Analysen zeigen aber nur schwache Zusammenhänge (CC = 0.283, p = 0.007; Cramers V = 0.148, p = 0.007 bzw. CC = 0.278, p = 0.007; Cramers V = 0.145, p = 0.007). So erklärt die Korrelationsanalyse jeweils nur 2.7 und 2.4 Prozent der Varianz.

In Kürze: Die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis ist unabhängig von Hochschultyp wichtiger für die tägliche Motivation als für Berufswahl. Zwischen den Fachbereichen gibt es zwar bei der Beurteilung der Wichtigkeit statistisch signifikante Unterschiede, im Mittel fallen die Werte jedoch alle in einen Bereich, der auf eine sowohl bei der täglichen Arbeit als auch für die Berufswahl motivierende Wirkung schliessen lässt. Dozierende, die parallel zur Arbeit an der Hochschule noch in der Praxis tätig sind, geben für beide Bereiche leicht tiefere Werte an als deren Kolleg:innen, die nur an der Hochschule tätig sind. Die Wichtigkeit sinkt ausserdem mit steigender Praxiserfahrung.

Doktorierte Dozierende werden im Vergleich zu solchen mit anderen höchsten Bildungsabschlüssen am stärksten durch die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis motiviert. Wer keine Forschung betreibt, ist hingegen auch weniger durch die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis motiviert. Schliesslich kann ein eher schwacher, aber signifikanter negativer Zusammenhang zwischen dem Dienstalter und der Wichtigkeit der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis festgestellt werden. Langjährige Dozierende ohne Forschungspensen, die gleichzeitig noch einer parallelen Praxistätigkeit nachgehen, dürften somit diejenigen mit der geringsten Motivation durch die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis sein.

4.4.7 Aussagen zur individuell wahrgenommenen Qualität der Bedingungen zur Weiterentwicklung von Kompetenzen in verschiedenen Bereichen

4.4.7.1 Bewertung der Unterstützung und deren Vorhandensein

Einleitende Bemerkungen

Die Befragten bewerteten das Unterstützungsangebot zur Weiterentwicklung des Kompetenzprofils für Dozierende an ihrer Hochschule in verschiedenen Bereichen mit einer Skala von «1 – überhaupt nicht ausreichend» bis «6 – mehr als ausreichend». In Tabelle 45 werden die mittleren Bewertungen als Überblick über alle Fachbereiche hinweg dargestellt. Die Unterstützungsbereiche sind aufgrund ihrer Bezeichnungen selbsterklärend, ausser die Bereiche «Angebote anderer Hochschulen» und «Zeitbudget». Bei ersterem wurde die Zufriedenheit mit der Information durch die Hochschulen über Entwicklungsangebote anderer Hochschulen gemessen. Im Bereich «Zeitbudget» wurde nach der Zufriedenheit mit der von der Arbeitgeberin für die individuelle Weiterentwicklung zur Verfügung gestellten Zeit gefragt. Um Rückschlüsse auf einzelne Hochschulen und ungewollte Vergleiche zwischen ihnen zu vermeiden, wird in den Kapiteln 4.4.7.1 bis 4.4.7.8 auf die Betrachtung der Sprachregion als Merkmal verzichtet. In diesen Kapiteln wird ausserdem nur auf statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen der Bewertung der Unterstützungsmassnahmen und Dozierendenmerkmalen eingegangen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Dozierenden mit der Unterstützung bezüglich Hochschuldidaktik am zufriedensten sind und die Unterstützung in den anderen Bereichen Werte zwischen «eher nicht ausreichend» und «eher ausreichend» erreicht. Ein Friedman-Test zeigt, dass sich die Bewertungen der einzelnen Unterstützungsbereiche (in Tabelle 45 auf der Zeile «Total» dargestellt) statistisch signifikant unterscheiden ($\chi^2(6) = 721.72$, $p < 0.001$, $W = 0.061$). Aufgrund der sehr schwachen Effektstärke W können die Unterschiede im Gesamten jedoch als eher unbedeutend betrachtet werden.

Ein Kruskal-Wallis-Test bzw. Welch-Tests zeigen im Weiteren, dass sich die mittleren Bewertungen der Unterstützungen zwischen den Fachbereichen statistisch signifikant unterscheiden ($0.001 < p < 0.004$), ausser im Bereich «Angebote anderer Hochschulen» ($p = 0.605$). Die Effektstärken der signifikanten Unterschiede ($0.11 \leq f \leq 0.18$) liegen nach Cohen (1992) alle im kleinen Bereich, womit dem Fachbereich eine eher untergeordnete Rolle bei der Bewertung der Unterstützungsmassnahmen zugeordnet werden kann. Die Betrachtung der Bewertung der verschiedenen Unterstützungsbereiche und deren statistisch signifikanten Zusammenhänge mit anderen Merkmalen erfolgt im Kapitel 4.4.8.

Mittlere Bewertung der Unterstützung in verschiedenen Bereichen nach Fachbereich							
	Mittlere Bewertung pro Unterstützungsbereich						Zeitbudget
	Hochschul- didaktik	Akademi- sche Quali- fizierung	Angebote anderer Hochschu- len	Finanzielle Beiträge	For- schungs- kompeten- zen	Praxiskom- petenzen	
PH	4.41	4.12	3.86	3.85	3.82	3.90	3.62
Architektur, Bau- und Planungs- wesen	4.68	2.98	3.73	3.53	3.59	3.82	3.30
Chemie und Life Sciences	4.92	3.29	3.96	3.77	3.82	3.86	3.25
Design	4.47	3.37	3.78	3.63	3.59	3.61	3.29
Gesundheit	4.58	3.39	3.87	3.37	3.52	3.79	3.66
Musik, Theater und andere Künste	4.68	3.72	3.81	3.62	4.03	4.18	3.58
Soziale Arbeit	4.90	3.44	3.68	3.85	3.44	3.50	3.06
Technik und IT	4.81	3.16	3.74	3.56	3.72	3.76	3.45
Wirtschaft und Dienstleistungen	4.85	3.58	3.65	3.69	3.62	3.38	3.27
Total	4.64	3.68	3.79	3.69	3.72	3.77	3.47

Tabelle 45 Mittlere Bewertung der Unterstützung in verschiedenen Bereichen nach Fachbereich (1 = überhaupt nicht ausreichend bis 6 = mehr als ausreichend)

Zwischen der Bewertung der Angebote bezüglich Hochschuldidaktik und den Merkmalen parallele Praxistätigkeit, Praxiserfahrung, höchster Bildungsabschluss, Forschungstätigkeit, Dienstalter und Geschlecht konnten keine statistisch signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden.

Die Dozierenden konnten zusätzlich angeben, ob Unterstützungsangebote gänzlich fehlen. Die Ergebnisse hierzu werden in Tabelle 46 pro Fach- und Unterstützungsbereich dargestellt. Auffallend sind dabei die Fachbereiche Architektur, Bau und Planungswesen, Design sowie Technik und IT. Während Design in sechs der sieben Unterstützungsbereichen unter den Fachbereichen mit den drei grössten Anteilen liegt, erreichen die beiden anderen in jeweils fünf Unterstützungsbereichen Werte, die unter den drei höchsten liegen.

Anteile der Dozierenden, die fehlende Angebote bezüglich Weiterentwicklungsmöglichkeiten angaben, nach Fachbereichen und Weiterentwicklungsbereichen							
	Fehlendes Angebot bzw. fehlende Hinweise bezüglich						
	Hochschuldidaktik	Akademische Qualifizierung	Angebote anderer Hochschulen	Finanzielle Beiträge	Forschungskompetenzen	Praxiskompetenzen	Zeitbudget
PH	6.5%	11.9%	11.9%	7.4%	10.2%	15.4%	4.7%
Architektur, Bau- und Planungswesen	5.8%	39.8%	17.6%	22.6%	21.1%	35.5%	11.3%
Chemie und Life Sciences	1.6%	41.4%	18.5%	13.3%	8.2%	25.4%	3.2%
Design	6.0%	22.1%	21.7%	26.3%	14.7%	27.0%	16.5%
Gesundheit	1.9%	11.0%	7.8%	7.5%	4.8%	14.3%	2.3%
Musik, Theater und andere Künste	8.3%	25.5%	22.0%	15.5%	13.9%	17.6%	14.6%
Soziale Arbeit	0.0%	12.8%	19.3%	5.8%	8.0%	19.9%	5.0%
Technik und IT	1.8%	46.1%	25.7%	17.7%	16.1%	27.5%	6.7%
Wirtschaft und Dienstleistungen	1.7%	21.7%	18.5%	13.2%	12.4%	18.9%	6.0%
Total	4.1%	22.4%	16.8%	12.0%	11.7%	19.9%	6.4%

Tabelle 46 Anteile der Dozierenden, die fehlende Angebote bezüglich Weiterentwicklungsmöglichkeiten angaben, nach Fachbereichen und Weiterentwicklungsbereichen

Im Durchschnitt empfinden die Dozierenden am häufigsten eine fehlende Unterstützung in den Bereichen «akademische Qualifizierung» sowie «Praxiskompetenzen». Anhand der in Tabelle 46 dargestellten Anteile kann der Unterstützungsbereich «Hochschuldidaktik» als derjenige bezeichnet werden, in dem es am häufigsten Unterstützungsangebote gibt.

4.4.7.2 Bewertung der Angebote zu Hochschuldidaktik

Hochschultyp (FH/PH)

Von den Dozierenden, welche angaben, dass es entsprechende Weiterbildungsangebote gibt, wurden für den Hochschultyp PH im Mittel die Bewertung 4.41 (Standardabweichung = 1.18) abgegeben, für FH betrug sie 4.76 (Standardabweichung = 1.13). Die Werte befinden sich beide im Bereich zwischen «eher ausreichend» und «ausreichend», unterscheiden sich jedoch statistisch signifikant ($t(1236.386) = -6.455$, $p < 0.001$, $n = 2207$) mit einer mittleren Effektstärke ($d = -.304$).

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die Qualität der Weiterbildungsmöglichkeiten bezüglich Hochschuldidaktik erhalten durchschnittliche Bewertungen von 4.41 (PH) bis 4.90 (Soziale Arbeit). Die Werte befinden sich also alle im Bereich von «eher ausreichend» bis «ausreichend». Da sich einzelne Fachbereiche in ihren Bewertungen statistisch signifikant voneinander unterscheiden, gibt es insgesamt einen statistischen Zusammenhang zum Fachbereich ($F(8,2054) = 7.243$, $p < .001$, $\eta_p^2 = 0.027$, $n = 2062$). Die Effektstärke nach Cohen (1992) ist jedoch eher schwach mit $f = 0.17$.

Forschungstätigkeit

Zwischen dem Forschungspensum und der Bewertung der Angebote betreffend Weiterbildung im Bereich Hochschuldidaktik gibt es einen statistisch signifikanten Zusammenhang (Welch-Test, $F(4,750.422) = 4.185$, $p = 0.002$, $n = 2206$). Nur die Bewertungen zwischen Dozierenden ohne Forschungspensum (Mittelwert = 4.59, Standardabweichung = 1.19) und solchen mit einem Forschungspensum von 21 bis 32 Prozent (Mittelwert = 4.86, Standardabweichung = 0.97) unterscheiden sich statistisch signifikant voneinander (Post-hoc Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = .05$). Die beiden Werte bilden auch die Grenzen für den engen Bereich, in den alle Bewertungen fallen und der die Effektstärke des statistischen Zusammenhangs als schwach ausfallen lässt.

4.4.7.3 Bewertung der Angebote zur akademischen Qualifizierung

Hochschultyp (FH/PH)

Von den Dozierenden, welche angaben, dass es entsprechende Weiterbildungsangebote gibt, wurden für den Hochschultyp PH im Mittel die Bewertung 4.12 (Standardabweichung = 1.31) abgegeben, für FH betrug sie 3.42 (Standardabweichung = 1.50). Die Werte unterscheiden sich statistisch signifikant ($t(1414.581) = 10.007$, $p < 0.001$, $n = 1650$) und der Effekt kann als stark interpretiert werden ($d = 0.493$). Während die PH als Hochschultyp die Grenze zu «eher ausreichend» überschreitet, befindet sich der Wert der FH zwischen «eher nicht ausreichend» und «eher ausreichend».

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die Qualität der Weiterbildungsmöglichkeiten bezüglich akademischer Qualifizierung erhalten durchschnittliche Bewertungen von 2.98 (Architektur, Bau und Planungswesen, Standardabweichung = 1.77) bis 4.12 (PH, Standardabweichung = 1.31). Die Werte befinden sich also alle im Bereich von «eher nicht ausreichend» bis «eher ausreichend». Da sich einzelne Fachbereiche in ihren Bewertungen statistisch signifikant voneinander unterscheiden, gibt es insgesamt einen statistischen Zusammenhang zum Fachbereich ($F(8,1553) = 14.180$, $p < .001$, $\eta_p^2 = 0.068$, $n = 1561$). Die Effektstärke $f = 0.27$ ist nach Cohen (1992) als mittel einzustufen.

4.4.7.4 Bewertung der Hinweise auf Angebote anderer Hochschulen

Für keine der untersuchten Merkmale und der Bewertung der Hinweise auf Weiterentwicklungsangebote anderer Hochschulen konnten statistisch signifikante Zusammenhänge festgestellt werden. Dozierende an PH bewerten mit 3.78 (Standardabweichung = 1.37) im Mittel tiefer als ihre Kolleg:innen an FH (3.86, Standardabweichung = 1.32). Der Unterschied ist jedoch statistisch nicht signifikant. Beide Hochschultypen bleiben im Mittel unter dem Wert «4 – eher ausreichend». Zwischen dem Dienstalter und der Bewertung der Hinweise auf Weiterbildungsangebote anderer Hochschulen besteht zwar eine statistisch signifikante Korrelation ($r = 0.058$, $p = 0.011$, $n = 1912$). Sie ist aber nach Cohen (1992) so schwach, dass sie vernachlässigt werden kann.

4.4.7.5 Bewertung der finanziellen Beiträge an Qualifizierungsmassnahmen

Hochschultyp (FH/PH)

Von den Dozierenden, welche angaben, dass es entsprechende Unterstützung gibt, wurden für den Hochschultyp PH im Mittel die Bewertung 3.85 (Standardabweichung = 1.38) abgegeben, für FH betrug sie 3.64 (Standardabweichung = 1.46). Die Werte unterscheiden sich nur schwach statistisch signifikant ($t(1369.576) = 3.148$, $p = 0.002$, $n = 1917$, $d = 0.149$). Beide Hochschultypen bleiben somit aber im Mittel unter dem Wert «eher ausreichend».

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die finanziellen Beiträge an individuelle Qualifizierungsmassnahmen erhalten im Mittel Bewertungen von 3.37 (Gesundheit, Standardabweichung = 1.44) bis 3.85 (PH, Standardabweichung = 1.31). Die Werte befinden sich also alle im Bereich von «eher nicht ausreichend» bis «eher ausreichend». Da sich einzelne Fachbereiche in ihren Bewertungen statistisch signifikant voneinander unterscheiden, gibt es insgesamt einen statistischen Zusammenhang zum Fachbereich ($F(8,1800) = 2.882$, $p = 0.003$, $\eta_p^2 = 0.013$, $n = 1808$). Die Effektstärke $f = 0.12$ ist nach Cohen (1992) als schwach einzustufen, womit der Zusammenhang eher unbedeutend erscheint.

4.4.7.6 Bewertung der Massnahmen zur Verbesserung von Forschungskompetenzen

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die mittleren Bewertungen stehen in einem statistisch signifikant Zusammenhang mit den Fachbereichen ($F(8,1819) = 3.259$, $p = 0.001$, $\eta_p^2 = 0.014$, $n = 1827$). Nur der Mittelwert des Fachbereichs Musik, Theater und andere Künste erreicht dabei eine ausreichende Bewertung (Mittelwert = 4.03, Standardabweichung = 1.29) und unterscheidet sich signifikant von denen anderer Fachbereiche, namentlich Soziale Arbeit (Mittelwert = 3.44, Standardabweichung = 1.30) sowie Gesundheit (Mittelwert = 3.52, Standardabweichung = 1.30) (Post-hoc Test mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = 0.05$). Alle anderen Mittelwerte liegen dazwischen und erreichen Werte zwischen «3 – eher nicht ausreichend» und «4 – eher ausreichend». Die Effektstärke erreicht jedoch nur $f = 1.67$, womit er als schwach einzuordnen ist.

Forschungspensum

Die Bewertungen zwischen Dozierenden ohne Forschungspensum (Mittelwert = 3.79, Standardabweichung = 1.26) und solchen mit einem Forschungspensum von 11 bis 20 Prozent (Mittelwert = 3.51, Standardabweichung = 1.28) unterscheiden sich statistisch signifikant voneinander (Post-hoc Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = .05$). Die beiden Werte bilden auch die Grenzen für den engen Bereich, in den alle Bewertungen fallen und der die Effektstärke des statistischen Zusammenhangs als schwach ausfallen lässt ($f = 0.07$).

4.4.7.7 Bewertung der Massnahmen zur Verbesserung von Praxiskompetenzen

Einleitende Bemerkungen

Von den Dozierenden, welche angaben, dass es Weiterbildungsangebote im Bereich der Praxiskompetenzen gibt, wurden für den Hochschultyp PH im Mittel die Bewertung 3.89 (Standardabweichung = 1.30) abgegeben, für FH betrug sie 3.71 (Standardabweichung = 1.37). Die Werte unterscheiden sich nicht statistisch signifikant ($t(1720) = 2.711$, $p = 0.051$, $n = 1722$). Beide Hochschultypen bleiben aber somit im Mittel unter dem Wert «eher ausreichend». Statistisch bedeutende Unterschiede bei der Bewertung der Angebote zur Weiterentwicklung der Praxiskompetenzen konnten nur im Zusammenhang mit untenstehenden Merkmalen gefunden werden. Der statistisch signifikante Zusammenhang ($F(4,1717) = 2.536$, $p = 0.038$, $n = 1721$) mit dem Forschungspensum ist so schwach ausgeprägt ($f = 0.08$), dass er vernachlässigbar ist.

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die Qualität der Weiterentwicklungsmöglichkeiten bezüglich Praxiskompetenzen erhalten im Mittel Bewertungen von 3.45 (Soziale Arbeit, Standardabweichung = 1.41) bis 4.18 (Musik, Theater und andere Künste, Standardabweichung = 1.22). Da sich einzelne Fachbereiche in ihren Bewertungen statistisch signifikant voneinander unterscheiden, gibt es insgesamt einen statistischen Zusammenhang zum Fachbereich ($F(8,1625) = 5.319$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.026$, $n = 1633$). Die

Effektstärke $f = 0.16$ ist nach Cohen (1992) als schwach einzustufen, womit der Zusammenhang eher unbedeutend erscheint.

4.4.7.8 Jährliches Zeitbudget, das für die Weiterentwicklung des Kompetenzprofils zur Verfügung steht

Einleitende Bemerkungen

Die Bewertung des jährlich zur Verfügung stehenden Zeitbudgets für die Weiterentwicklung von Kompetenzen steht nur mit dem Hochschultyp und dem Fachbereich in statistisch bedeutenden Zusammenhängen. Obwohl für das Dienstalder ($r = 0.049$, $p = 0.025$, $n = 2071$) sowie für das Forschungspensum $F(4,2081) = 3.746$, $p = 0.005$, $n = 2085$; $f = 0.08$) solche gefunden werden konnten, sind sie so schwach, dass sie hier vernachlässigt werden können.

Hochschultyp (FH/PH)

Von den Dozierenden, welche angaben, dass es ein jährliches Zeitbudget für Weiterbildungsaktivitäten an ihrer Hochschule gibt, wurden für den Hochschultyp PH im Mittel die Bewertung 3.62 (Standardabweichung = 1.43) abgegeben, für FH betrug sie 3.39 (Standardabweichung = 1.54). Die Werte unterscheiden sich schwach statistisch signifikant ($t(1437.177) = 3.311$, $p < 0.001$, $n = 2086$, $d = 0.151$). Beide Hochschultypen bleiben aber somit im Mittel unter dem Wert «eher ausreichend».

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Das jährliche Zeitbudget für die Weiterentwicklung erhält durchschnittliche Bewertungen von 3.06 (Soziale Arbeit, Standardabweichung = 1.55) bis 3.65 (Gesundheit, Standardabweichung = 1.51). Sie befinden sich somit alle unter der Schwelle von «eher ausreichend». Da sich einzelne Fachbereiche in ihren Bewertungen statistisch signifikant voneinander unterscheiden, gibt es insgesamt einen statistischen Zusammenhang zum Fachbereich ($F(8,1955) = 3.556$, $p < .001$, $\eta_p^2 = 0.014$, $n = 1963$). Die Effektstärke $f = 0.12$ ist nach Cohen (1992) als schwach einzustufen.

In Kürze: Insgesamt wird die Qualität bzw. Angemessenheit verschiedener Massnahmen zur Weiterqualifizierung eher tief, also häufig unter dem Niveau «4 – eher ausreichend» bewertet. Die untersuchten Merkmale spielen in den meisten Fällen unbedeutende Rollen im Zusammenhang mit den Bewertungen, sie fallen also generell eher tief aus. Am ehesten können mit dem Hochschultyp – insbesondere in Verbindung mit den Massnahmen bezüglich Hochschuldidaktik und akademischer Qualifizierung – bedeutende Zusammenhänge gefunden werden. Auch bei den Massnahmen zur Forschungsqualifikation und der zur Verfügung stehenden Zeit gibt es signifikante, aber schwache Zusammenhänge mit dem Hochschultyp. Über alle Fachbereiche hinweg empfinden die Dozierenden am häufigsten eine fehlende Unterstützung in den für das doppelte Kompetenzprofil relevanten Bereichen «akademische Qualifizierung» sowie «Praxiskompetenzen».

4.4.8 Beurteilung des Förderbedarfs zum doppelten Kompetenzprofil bzw. der individuellen Bereitschaft, sich weiter zu qualifizieren

4.4.8.1 Zusammenhang zwischen der Wissenschaftsorientierung und dem Wunsch nach Weiterentwicklung in Forschung und Entwicklung

Die Dozierenden wurden gefragt, ob sie sich im Bereich Forschung und Entwicklung weiterentwickeln möchten (auf einer Skala von 1 – trifft nicht zu bis 5 – trifft zu). Die Antworten wurden auf einen Zusammenhang mit den bereits weiter oben verwendeten Merkmalen sowie zusätzlich mit der Ausprägung der Wissenschaftsorientierung (siehe Kapitel 4.4.2) hin untersucht.

Individuelle Wissenschaftsorientierung

Ein Welch-Test zeigt, dass es zwischen den mittleren Antworten zum Wunsch nach Weiterentwicklung im Bereich Forschung und Entwicklung und der Ausprägung der Wissenschaftsorientierung einen statistisch signifikanten Zusammenhang gibt ($F(6,25.655) = 10.479$, $p < 0.001$, $n = 642$). So unterscheiden sich die Dozierenden mit der schwächsten Wissenschaftsorientierung in ihrem Wunsch nach Entwicklung statistisch signifikant von den Dozierenden mit starker und sehr starker Wissenschaftsorientierung. Die Skalenwertdifferenzen deuten auf einen mittleren bis starken Effekt hin. Auch eine Korrelationsanalyse (nach Bravais Pearson) zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($r = -0.256$, $p < 0.001$, $n = 642$). Je stärker die Wissenschaftsorientierung ausgeprägt ist, desto geringer ist der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung in Forschung und Entwicklung. Die Effektstärke der negativen Korrelation kann als mittel bezeichnet werden.

Andere Merkmale

Der individuelle Wunsch, sich im Bereich Forschung und Entwicklung weiterzuentwickeln, steht in keinem statistisch signifikanten Zusammenhang mit den Merkmalen, die auch für die anderen Analysen verwendet wurden. Ein Mittelwertsvergleich zeigt z.B., dass sich die Antworten der FH- und PH-Dozierenden nicht statistisch signifikant voneinander unterscheiden ($t(642) = 5.875$, $p = 0.310$). Beide Hochschulen liegen mit 1.85 bzw. 1.76 nahe am Wert «trifft eher nicht zu». Nur gerade 3.8 Prozent der PH-Dozierenden und 3 Prozent der FH-Dozierenden geben an, dass sie sich entsprechend weiterentwickeln bzw. eher weiterentwickeln möchten.

4.4.8.2 Zusammenhang zwischen der Wissenschaftsorientierung und dem Wunsch nach Weiterentwicklung der Praxiskompetenz

Die Dozierenden wurden gefragt, ob sie sich im Bereich Praxiskompetenzen weiterentwickeln möchten (auf einer Skala von 1 – trifft nicht zu bis 5 – trifft zu). Die Antworten wurden wiederum auf einen Zusammenhang mit den bereits verwendeten Merkmalen sowie mit der Ausprägung der Wissenschaftsorientierung (siehe Kapitel 4.4.2) hin untersucht.

Individuelle Wissenschaftsorientierung

Eine Varianzanalyse zeigt, dass es zwischen den mittleren Bewertungen des Wunsches nach Weiterentwicklung der Praxiskompetenz und der Ausprägung der Wissenschaftsorientierung keinen statistisch signifikanten Zusammenhang gibt ($F(6,2090) = 1.535$, $p = 0.789$, $n = 2096$). So unterscheiden sich die Dozierenden mit der schwächsten Wissenschaftsorientierung in ihren Antworten nicht statistisch signifikant von denjenigen mit starken und sehr starken Orientierungen. Die Antworten liegen zwischen «trifft nicht zu» und «trifft eher nicht zu». Somit kann gefolgert werden, dass Dozierende mit starker Wissenschaftsorientierung im Mittel kaum gewillt sind, sich stärkere Praxiskompetenzen anzueignen.

Fachbereich (PH als ein Fachbereich)

Die Fachbereiche haben einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Verteilung der Antworten betreffend einer gewünschten Verbesserung der Praxiskompetenz ($\chi^2(8) = 19.785$, $p = 0.011$, $n = 1976$) (siehe Tabelle 47). Den tiefsten Mittelwert weisen die Dozierenden des Fachbereichs Musik, Theater und andere Künste auf (Mittelwert = 1.12, Standardabweichung = 0.45)), während der Fachbereich Design den höchsten Wert (Mittelwert = 1.43, Standardabweichung = 0.81) erreicht. Die beiden Werte unterscheiden sich jedoch als einzige statistisch signifikant voneinander (Post-Hoc-Tests mit Bonferroni-Korrektur, $\alpha = 0.05$).

Mittlere Bewertung des Wunsches nach einer Verbesserung der Praxiskompetenz			
	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
PH	1.25	0.680	668
Architektur, Bau- und Planungswesen	1.23	0.585	87
Chemie und Life Sciences	1.29	0.803	56
Design	1.43	0.806	76
Gesundheit	1.32	0.713	194
Musik, Theater und andere Künste	1.12	0.448	150
Soziale Arbeit	1.40	0.872	121
Technik und IT	1.23	0.654	356
Wirtschaft und Dienstleistungen	1.29	0.764	268
Total	1.27	0.696	1976

Tabelle 47 Mittlere Bewertung des Wunsches nach einer Verbesserung der Praxiskompetenz (1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft zu)

Praxiserfahrung

Ein Welch-Test zeigt, dass sich die Mittelwerte der verschiedenen Praxiserfahrungsgruppen nicht statistisch signifikant unterscheiden ($F(4,887.006) = 1.849$, $p = 0.118$). Sie liegen alle zwischen 1.2 (> 20 Jahre) und 1.3 (8 bis 13 Jahre). Somit liegen die Antworten der Dozierenden im Mittel nahe am Wert für «trifft nicht zu». Auch Dozierende ohne Praxiserfahrung wünschen sich im Durchschnitt nicht mehr Praxiserfahrung (Mittelwert = 1.28, Standardabweichung = 0.75). Auch aufgrund der Ergebnisse eines Kruskal-Wallis-Tests ($\chi^2(4) = 7.520$, $p = 0.111$, $n = 1976$), der die Verteilung der Antworten zwischen den Praxiserfahrungsgruppen vergleicht, kann davon ausgegangen werden, dass es keinen Einfluss der Praxiserfahrung auf den Wunsch nach mehr Praxiskompetenz gibt.

Sprachregion

Ein Kruskal-Wallis-Test lässt den Schluss zu, dass die Sprachregion einen Einfluss auf den Wunsch nach mehr Praxiskompetenz hat ($\chi^2(2) = 8.309$, $p = 0.016$, $n = 2104$). Insbesondere die italienischsprachige Schweiz unterscheidet sich von den deutsch- und französischsprachigen Landesteilen ($z = -2.642$, $p = 0.025$ bzw. $z = -2.870$, $p = 0.012$). 94.2 Prozent der Befragten in der italienischen Schweiz wollen keine grössere Praxiskompetenz, während dieser Anteil in der französischen und deutschen Schweiz 82.7 bzw. 84.3 Prozent beträgt. Es handelt sich dabei um schwache Effekte nach Cohen (beide $r = 0.06$).

Andere Merkmale

Keine Unterschiede bzw. kein statistischer Zusammenhang konnte zwischen dem Wunsch nach Weiterentwicklung der Praxiskompetenz und dem Geschlecht, der Praxiserfahrung, der parallelen Praxistätigkeit, dem Forschungspensum und dem Dienstalster festgestellt werden. Die Mittelwerte der PH (Mittelwert = 1.25, Standardabweichung = 0.68) und FH (Mittelwert = 1.28, Standardabweichung = 0.70) sind beinahe identisch ($t(2102) = -.858$, $p = 0.391$) und unterscheiden sich nicht statistisch signifikant voneinander. Nur gerade 1.3 Prozent bzw. 1.6 Prozent der PH-

und FH-Dozierenden haben angegeben, sich bezüglich Praxiskompetenzen im für ihre Studierenden relevanten Berufsfeld weiterentwickeln zu wollen. Auch die beiden Merkmale betreffend der Praxistätigkeit und -erfahrung zeigen, dass es kaum Unterschiede zwischen praxiserfahrenen und -unerfahrenen bzw. parallel in der Praxis tätigen und nur an der Hochschule arbeitenden Dozierenden gibt. Alle diese Gruppen haben im Durchschnitt klar nicht den Wunsch, die Praxiskompetenz zu vergrössern.

In Kürze: Die Ergebnisse der Kapitel 4.4.8.1 und 4.4.8.2 weisen darauf hin, dass bei Dozierenden mit stärker ausgeprägten Wissenschaftsorientierungen hinsichtlich ihres doppelten Kompetenzprofils weniger Förderbedarf festzustellen ist als bei Dozierenden mit einer schwachen bzw. nicht vorhandener Wissenschaftsorientierung. Während sich die Dozierenden mit ihren verschiedenen Wissenschaftsorientierungen im Wunsch nach mehr Praxiskompetenz nicht unterscheiden und im Durchschnitt wenig Interesse an einer solchen Weiterentwicklung zeigen, ist der Wille zur Verbesserung der Forschungskompetenz bei Dozierenden mit schwacher Wissenschaftsorientierung etwas ausgeprägter. Er erreicht im Mittel jedoch auch nur «trifft eher nicht zu» bis «weder noch», fällt also nicht in einen Bereich, der eine klar positive Einstellung gegenüber mehr Forschungskompetenz zeigt. Dies kann auch ein Effekt der klaren Resultate zur subjektiven Einschätzung des eigenen doppelten Kompetenzprofils sein. 91 Prozent der Dozierenden bejahen oder bejahen eher, dass sie ein doppeltes Kompetenzprofil haben.

4.4.9 Zusammenfassung

Die untersuchten statistischen Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Dozierenden und den Variablen zum doppelten Kompetenzprofil aus der Dozierendenbefragung sind in Tabelle 48 zusammengefasst. Dabei werden die Merkmale in den Spalten dargestellt und die Variablen zum doppelten Kompetenzprofil in den Zeilen. Die Farben der Zellen repräsentieren dabei statistisch signifikante Zusammenhänge und deren Stärke, basierend auf den ausgewiesenen Effektstärken. Die Farbcodierung erleichtert das Erkennen von Mustern und den Vergleich von Werten in der grossen Menge an Informationen, die in den Kapiteln 4.4.1 bis 4.4.8 enthalten sind. Der Überblick verdeutlicht, dass es insgesamt eher wenige starke positive oder negative Zusammenhänge gibt.

Zwischen dem Hochschultyp der Arbeitgeberin der Dozierenden und den untersuchten Variablen überwiegen eher schwache Zusammenhänge. Am deutlichsten sind diejenigen mit der Bedeutung der Verbindung von Wissenschaft und Praxis für die verschiedenen Leistungsbereiche der Hochschulen sowie mit der wahrgenommenen Qualität der individuellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Generelle Aussagen können sinnvollerweise aber kaum gemacht werden.

Obwohl der Fachbereich (PH als ein Fachbereich), in dem Dozierende tätig sind, mit allen untersuchten Variablen in statistisch signifikanten Zusammenhängen steht, ist er nur für die Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs sowie die tägliche Arbeitsmotivation durch die Verschränkung von Wissenschaft und Praxis und deren Wichtigkeit für die Berufswahl bedeutend. Die Fachbereiche Wirtschaft und Dienstleistungen, Gesundheit sowie Soziale Arbeit weisen in diesen beiden Bereichen überdurchschnittlich hohe Werte auf.

Die parallele Praxistätigkeit wirkt sich am stärksten negativ auf die individuelle Wissenschaftsorientierung aus, steht aber auch in einem mittleren negativen Zusammenhang mit der Qualifikation für wissenschaftsgestütztes Arbeiten und selbständiges Forschen sowie, in etwas geringerem Mass, der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs. Dozierende mit paralleler Praxistätigkeit haben in diesen Bereichen grundsätzlich tiefere Umfragewerte als solche ohne. Das Merkmal der Praxiserfahrung weist eine bedeutende positive Abhängigkeit mit der subjektiven Beurteilung der individuellen Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils auf und steht auch mit der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs in einem schwachen bis mittleren Zusammenhang, der jedoch negativ ausfällt.

Den einzigen starken positiven Zusammenhang zwischen den Dozierendenmerkmalen und den untersuchten Variablen zum doppelten Kompetenzprofil kann zwischen dem höchsten Bildungsabschluss und der subjektiv wahrgenommenen Qualifikation für wissenschaftliches Arbeiten und selbständiges Forschen gefunden werden. Je höher der Bildungsabschluss, desto besser qualifiziert fühlen sich Dozierende dafür.

Obwohl das Forschungspensum, ähnlich wie der Fachbereich, viele signifikante Zusammenhänge mit den Untersuchungsvariablen aufweist, sind sie meistens nur schwach ausgeprägt. Nur in den Fällen der subjektiven Beurteilung der individuellen Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils, der individuellen Wissenschaftsorientierung und der Beteiligung am Wissenschaftsdiskurs sind sie von Bedeutung. Diese drei Variablen stehen auch mit dem Dienstalalter in schwach bis mittel ausgeprägten positiven Zusammenhängen.

Die Merkmale Geschlecht und Sprachregion stehen insgesamt eher wenig in signifikanten Zusammenhängen mit den Variablen zum doppelten Kompetenzprofil. Zusammen mit dem Hochschultyp spielen sie eine eher untergeordnete Rolle. Somit dürften die wichtigsten Merkmale im Zusammenhang mit den untersuchten Variablen die parallele Praxistätigkeit, der höchste Bildungsabschluss sowie das Forschungspensum sein.

Zusammenfassung der Zusammenhänge zwischen Dozierendenmerkmalen und Variablen zum doppelten Kompetenzprofil										
	Hochschultyp	Fachbereich	Parallele Pra-xistätigkeit	Praxiserfahrung	Höchster Bil-dungsabschluss	Forschungs-pensum	Dienstalter	Geschlecht	Sprachregion	
Subjektive Beurteilung der indivi-duellen Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils	n.s.		n.s.				n.s.		n.s.	
Individuelle Wissenschaftsorien-tierung				n.s.				n.s.	n.s.	
Beteiligung am Wissenschafts-diskurs										
Qualifikation für wissensch. Ar-beiten bzw. selbständiges For-schen								n.s.	n.s.	
Bedeutung der Verbindung von Wissenschaft und Praxis für Leistungsbereiche				n.s.	n.s.		n.s.	n.s.	n.s.	
Motivation durch/Bedeutung von Verschränkung von Wissen-schaft und Praxis									n.s.	n.s.
Qualität der Bedingungen zur Weiterentwicklung von Kompe-tenzen			n.s.	n.s.	n.s.		n.s.	n.s.	—	
Wunsch nach Weiterentwicklung bzgl. Praxis und Wissenschaft	n.s.		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.		

Tabelle 48 Zusammenfassung der Zusammenhänge zwischen Dozierendenmerkmalen und Variablen zum doppelten Kompetenzprofil (n.s. = nicht signifikant; Farblegende: schwach mittel stark)

5 Fazit / Bilan

Im Folgenden werden übergeordnete Erkenntnisse über die Analyseebenen hinweg ausgeführt. Auf Ebene der Fachbereiche können keine Verallgemeinerungen gemacht, sondern allenfalls Spezifika aus der Perspektive der befragten Departemente resp. Hochschulen aufgezeigt werden, da jeweils nur zwei Departemente resp. Hochschulen pro Fachbereich in der Analyse berücksichtigt werden konnten. Hinzu kommt, dass diese unterschiedliche Sprachregionen repräsentieren sowie – je nach Hochschulstrategie und kantonalen und organisatorischen Rahmenbedingungen – sehr unterschiedlich aufgestellt sein können.

5.1 Verwendung und Definition des doppelten Kompetenzprofils

Wenige Hochschulen verwenden den Begriff des doppelten Kompetenzprofils explizit durchgehend in ihren strategischen Dokumenten und den Personaldokumenten. Die HES-SO sowie die PH Luzern bilden hierbei die Ausnahme. Beide haben den Begriff des doppelten Kompetenzprofils in ihrer Strategie sowie in den Personaldokumenten breit verankert und dessen Verwendung institutionalisiert. Dieser Zusammenhang zeigt sich bei der HES-SO auch auf Ebene der befragten Fachbereiche. Eine weitere Ausnahme bildet an der OST der Fachbereich Gesundheit, der das doppelte Kompetenzprofil über die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen in zwei Institutionen resp. Arbeitswelten (FH und Praxiseinrichtung) begründet. Insgesamt finden sich die häufigsten Nennungen im Kontext von Dokumenten der Personalentwicklung, was auf eine hohe Bedeutung hinweist. Präzisierungen oder gar Definitionen des Begriffs des doppelten Kompetenzprofils sind die Ausnahme. Die geringe oder fehlende Verwendung des Begriffs wird unterschiedlich begründet. Die Nennungen reichen von überflüssig, missverständlich, auf dem Arbeitsmarkt nicht gebräuchlich bis hin zu «unzureichend, da das Bündel an tatsächlich benötigten Kompetenzen nicht abgebildet wird». Hinzu kommt, dass es über die sehr unterschiedlich aufgestellten Fachbereiche hinweg schwierig ist, ein gemeinsames Verständnis zu erreichen, was unter einem doppelten Kompetenzprofil zu verstehen ist. Auch kommen Alternativkonstrukte wie das dreifache Kompetenzprofil oder das Mischprofil sowie ergänzende Kompetenzmodelle zum Einsatz. Dies verweist auf die Tatsache, dass für den Begriff keine wirkliche theoretische Fundierung existiert und es sich beim doppelten Kompetenzprofil vielmehr um einen politisch geprägten Begriff handelt. Das vielfältige Verständnis des Begriffes kann jedoch auch als Chance für die Hochschulen aufgefasst werden. Generische Definitionen erlauben es den einzelnen Hochschulen und Fachbereichen mit je unterschiedlichen Bedürfnissen, das Konzept für sich nützlich zu machen und es an ihre jeweiligen Bedarfe anzupassen.

5.2 Politische Diskurse über das doppelte Kompetenzprofil

In den politischen Diskursen auf nationaler Ebene wird v.a. die Praxisorientierung der FH hervorgehoben und dabei oft von Strukturen, Leistungen und Profilen der Hochschulen resp. der Hochschultypen gesprochen. Weniger im Zentrum des Diskurses stehen konkrete Eigenschaften, über die Mitarbeitende an FH und PH verfügen sollen, um diese Erwartungen zu erfüllen. Diese Aspekte werden von den Trägern definiert und finden über quantitative Vorgaben zum Nachweis von Praxis- resp. Berufserfahrungen in Personalverordnungen Eingang in die FH/PH. FH und PH als Hochschulorganisationen bzw. organisationale Akteure setzen die Vorgaben innerhalb des vorgegebenen Rahmens um und leiten Massnahmen ein, um auf die mit dem doppelten Kompetenzprofil verbundenen Herausforderungen zu reagieren. Die Politik sieht insbesondere FH als

«Motoren der Wirtschaft» und als Innovationstreiber. Sie formuliert damit verbundene Erwartungen, die auf die Profile und Leistungsbereiche fokussieren. Hochschulen als Organisationen klären innerhalb des gesetzlichen Rahmens selbst, wie sie diese Erwartungen auf der organisationalen Ebene und auf der Individualebene erfüllen können. Da in Bachelor-Studiengängen sowie in der Weiterbildung die Praxisorientierung an den FH und PH von hoher Relevanz ist und das Personal entsprechend eingesetzt wird, verwundert der Ruf nach einem verstärkten Praxisbezug und die Angst vor der Akademisierung der FH und PH aus der Politik. Statt der vermuteten Verschiebung von Praxis zu Wissenschaft dürfte es sich wohl eher um einen Wachstumseffekt handeln, da durch den Anstieg von akquirierten Drittmitteln auch ein Wachstum des wissenschaftlichen Personals zu verzeichnen ist.

5.3 Praxisverständnis

Insgesamt kann festgestellt werden, dass mit dem Konzept des doppelten Kompetenzprofils ein enges Praxisverständnis verbunden ist, das sich retrospektiv auf den Lebenslauf und eine bestimmte Anzahl von Jahren an Praxiserfahrung ausserhalb der Hochschule bezieht. Um das Ziel eines doppelt kompetenten Outputs in den vier Leistungsbereichen und für die Absolvent:innen, Weiterbildungsteilnehmer:innen und Auftraggeber:innen zu erreichen, wird beim Input (den Mitarbeitenden) eine gewisse Anzahl Jahre Praxiserfahrung verlangt. Qualitativ wird Praxiskompetenz hingegen kaum beschrieben. Die dominierenden Definitionen für das Konzept «Praxis» sind Praxis- resp. Berufserfahrung sowie Praxis- oder Berufsfeldbezug. Dies mag zum einen der Diversität der Berufs- und Praxisfelder der unterschiedlichen Fachbereiche insbesondere an den FH geschuldet sein, die schwer unter einen Begriff von Praxiskompetenz zu subsumieren sind. Zum anderen scheint es – wie bereits auf Makroebene analysiert – auch an der fehlenden theoretischen Fundierung zu liegen, was unter Praxiskompetenz auf einer den jeweiligen Praxisfeldern übergeordneten Ebene zu verstehen ist. Auch fällt auf, dass die FH und PH selbst meist nicht als Praxisfeld wahrgenommen werden, in denen in den unterschiedlichen Leistungsbereichen sehr wohl Praxiserfahrungen erworben werden können und die von einigen FH und PH auch als solche angerechnet werden. Im Vergleich zur Forschungskompetenz (siehe 5.4) ist Praxiskompetenz als Konstrukt nur wenig entwickelt. Eine stärker qualitative und prospektive begriffliche Fassung von Praxiskompetenz könnte der Profilierung von FH/PH auch im Hinblick auf die Anwendungsorientierung der Forschung dienen sowie die Personalpraxis unterstützen.

5.4 Wissenschaftsverständnis

Im Gegensatz zum Begriff «Praxiskompetenz», der in den untersuchten Dokumenten kaum vorkommt resp. durch andere Begrifflichkeiten wie Praxis- oder Berufserfahrung ersetzt wird, wird in den analysierten Dokumenten und Interviews oft der Begriff «Forschungskompetenz» verwendet. Über die verschiedenen Analyseebenen hinweg orientiert sich dieser an einem klassischen Wissenschaftsverständnis und wird qualitativ beschrieben, beispielsweise über die erfolgreiche Akquise von Drittmitteln, Exzellenz in einem Fachgebiet oder Publikationen mit Peer-Review.

Eine mögliche Erklärung – die jedoch nicht Gegenstand der empirischen Analyse war – könnte hierfür sein, dass sich die institutionellen Regeln der wissenschaftlichen Wissensproduktion und -vermittlung insbesondere in Bezug auf die Reputationsverteilung stark an einem klassischen akademischen Verständnis orientieren. Oft erschwert die «angewandte Natur» von Forschung an PH und FH eine reputationswirksame Publikation von Forschungsergebnissen. Veröffentlichte Beiträge für ein Fachpublikum erzielen zwar einen Nutzen für die Praxis, haben aber nicht die

gleiche Reputationswirkung wie z.B. Beiträge in peer reviewed Academic Journals. Hinzu kommt, dass aufgrund der geforderten Praxisjahre zur Erfüllung eines doppelten Kompetenzprofils die Einbettung in die scientific community kaum realisierbar ist und ein konkurrenzfähiges Forschungsprofil mit entsprechenden Publikationen sowie der Einwerbung von Drittmitteln nicht aufgebaut werden kann. Zusätzlich ist die Konkurrenz um Forschungsgelder gestiegen und der Forschungsmarkt hat sich verschärft. Die Politik der Förderorganisationen hat einen Einfluss auf das Profil der Mitarbeitenden an FH und PH resp. auf die Erwartungen, die an sie herangetragen werden. Dies zeigt sich in der Personalpraxis, u.a. auch darin, dass Bewerber:innen und Mitarbeitende an FH und PH – wie in den Interviews auf Mesoebene berichtet – mit gestiegenen Anforderungen an die Forschungskompetenz konfrontiert sind. Wenn ein bestimmter «Track Record» – auch von Innosuisse – erwartet wird, sind FH zudem bei der Einwerbung von Fördermitteln gegenüber UH benachteiligt, die ihrerseits zunehmend aufzeigen wollen, dass ihre Forschung auch praxisrelevant ist, ohne ein doppeltes Kompetenzprofil auf Individualebene zu erfüllen.

5.5 Einflüsse des Arbeitsmarktes

Doppelt kompetente Mitarbeitende für FH und PH zu rekrutieren ist per se ein sehr anspruchsvolles Unterfangen. Unabhängig von dieser Erkenntnis ist gemäss den Interviews auf der Meso-Ebene der Arbeitsmarkt ein Hauptproblem in der Sicherstellung des doppelten Kompetenzprofils bei Mitarbeitenden an FH und PH. Die aktuelle Arbeitsmarktsituation und der in bestimmten Branchen und Berufsgruppen herrschende Fachkräftemangel verstärken diese Grundproblematik, die mit dem voraussetzungsvollen doppelten Kompetenzprofil verbunden ist. In der Konsequenz erhöhen stark konkurrierende Arbeitsmärkte die Anforderungen an die Flexibilität und Autonomie der einzelnen FH/PH und ihrer Fachbereiche, um qualifiziertes Personal zu gewinnen. Mit dem Arbeitsmarkt verbunden – aber nur eine Konsequenz davon – ist der Lohn, den man in gewissen Fachbereichen im Vergleich zum ausserhochschulischen Arbeitsmarkt, aber auch im Vergleich zu UH/ETH erhält. Insbesondere in den Regionen Zentralschweiz, Zürich-Zug sowie Graubünden dürfte aufgrund des Fachkräftemangels eine starke ausserhochschulische Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt herrschen. Sie wird durch die Löhne, die Hochschulabsolvent:innen in den Wirtschaftswissenschaften, technischen Wissenschaften, IT, sozialer Arbeit, Gesundheit und Lehrkräfteausbildung erzielen, vermutlich noch verschärft. Dieser Aspekt wurde in den Interviews durchgängig genannt – insbesondere im Fachbereich Technik und IT.

Im Fachbereich Design, Musik und andere Künste stellt der Arbeitsmarkt hingegen kein Problem dar, da auf dem internationalen Arbeitsmarkt rekrutiert wird und eine Hochschule angesichts oft unsicherer und eher bescheidener Einkommen in der künstlerischen Tätigkeit eine sehr attraktive Arbeitgeberin für Künstler:innen ist. Dies macht eine Anstellung an einer Hochschule – auch wenn es nur ein kleines Pensum ist – attraktiv.

Die Konkurrenz unter FH/PH bezüglich der Rekrutierung von wissenschaftlichem Personal wird in den Interviews aktuell nicht als Herausforderung thematisiert, obschon die Forschungsvolumina angestiegen sind und dementsprechend in vielen Fachbereichen vermehrt Personal mit Forschungskompetenz nachgefragt wird. Insbesondere der Mittelbau ist ausgebaut worden. Die Konkurrenz unter FH ist eher fachbereichsabhängig zu betrachten. Hierbei spielt die geographische Nähe v.a. in der Deutschschweiz eine Rolle. Die SUPSI und die HES-SO sind hiervon weniger betroffen, da sie in sprachlich-geografischer Hinsicht klar verortet sind. Die FHGR ist die einzige Hochschule, die ihren Standort als Herausforderung betreffend Sicherstellung des

doppelten Kompetenzprofils thematisiert. Von einigen PH, aber auch von ausgewählten Fachbereichen an FH wird demgegenüber stärker die Konkurrenz zu UH/ETH betont.

Aufgrund ihrer grossen Heterogenität (Grösse, Berufsfelder, Strategien, Kultur, kantonale Einbettung etc.) und den konkurrierenden Arbeitsmärkten ist die Autonomie der FH/PH und ihrer Fachbereiche in Bezug auf Gewichtung und Präzisierung von Praxis- und Forschungskompetenzen des doppelten Kompetenzprofils und deren bedarfsgerechte Anpassung essenziell.

5.6 Selbstreproduktion des Personalkörpers – Nachwuchsförderung und Laufbahnentwicklung

Damit das doppelte Kompetenzprofil entwickelt und aufrechterhalten werden kann, benötigen FH und PH eigene Konzepte zur Selbstreproduktion resp. eine den Hochschultypen adäquate Nachwuchsförderung mit entsprechenden Massnahmen, um Forschungs- und Praxiskompetenzen zu entwickeln und über die Anstellung hinweg aufrechtzuerhalten.

Um die Praxiserfahrung in der Laufbahnentwicklung sicherzustellen, besteht die bevorzugte Variante der FH darin, dass wissenschaftliche Mitarbeitende die Hochschule verlassen, um in der Praxis Erfahrungen zu sammeln. Danach werden sie wieder als Dozierende an der Hochschule angestellt. Mit diesem Vorgehen ist allerdings die Gefahr verbunden, dass die Personen nicht mehr an die Hochschule zurückkehren, weil sie im ausserhochschulischen Arbeitsmarkt Karriere machen und dort eine gute Entlohnung erhalten. Daher bevorzugen gewisse Fachbereiche (z.B. Soziale Arbeit, Gesundheit) die Weiterentwicklung und Förderung der Praxiskompetenzen der Mitarbeitenden innerhalb der Anstellung an der Hochschule oder durch doppelte Anstellungen in zwei Arbeitsfeldern (FH und Praxisorganisation). Aber auch hier besteht die Gefahr, dass diese Personen im Rahmen ihrer Praxisfeldeinsätze von den Praxispartnern abgeworben werden. Darüber hinaus besteht die geläufigste Variante, um Praxiserfahrungen zu sammeln, in der Zusammenarbeit mit Praxispartnern in Forschungs- und Dienstleistungsprojekten. Ein weiterer Fokus bei der Nachwuchsförderung wird auf die Entwicklung von Forschungskompetenzen gelegt, etwa durch die Förderung eines konsekutiven Masterstudiums oder einer Promotion. Als erschwerend für eine längerfristig angelegte Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils werden befristete Anstellungsverhältnisse von Mittelbauangestellten sowie zum Teil schwierige Funktionsstufenwechsel für eine interne Laufbahnentwicklung gesehen. Hierin kann auch ein Grund für ein mangelndes Interesse von Mitarbeitenden gesehen werden, ein doppeltes Kompetenzprofil zu entwickeln. An Hochschulen der Künste kommt erschwerend dazu, dass aufgrund von Anstellungsverhältnissen mit vielen kleinen Pensen eine klassische Hochschullaufbahn schwierig ist. Zudem werden das fehlende Promotionsrecht sowie die in diesem Zusammenhang aufwändige Kooperation mit UH (meist im Ausland) als hinderlich erlebt.

Mit dem Fokus auf Nachwuchsförderung tritt der Erhalt und die Weiterentwicklung des doppelten Kompetenzprofils gerade bei langjährigen Dozierenden, auch was die Motivation für die Entwicklung im jeweils anderen Leistungsbereich anbelangt, in den Hintergrund. Hierauf künftig verstärkt den Fokus zu legen, wurde von einigen FH/PH und Fachbereichen angemerkt. Auch hier können fehlende Anreizsysteme für den Erhalt und die Weiterentwicklung eines doppelten Kompetenzprofils «on-the-job» hinderlich sein.

Nachwuchsförderung und Laufbahnentwicklung sind an FH/PH aufgrund der Komplexität der Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils (u.a. befristete Verträge, Abhängigkeit von FH-externen Akteuren und Systemen, knappe Arbeitsmärkte, Abwerben von Mitarbeitenden durch die Praxis) schwer zu steuern, was die Selbstreproduktion des Personalkörpers insgesamt beeinträchtigt.

5.7 Steuerung des Personaleinsatzes

Aufgrund des grossen Lehrumfangs an FH und PH ist eine grosse Anzahl an Dozierenden nötig, um die Lehre abdecken zu können. Dabei werden auch Dozierende ohne doppeltes Kompetenzprofil eingesetzt. Dies auch aus finanziellen Gründen (beispielsweise Honorarempfänger, die über einen entsprechenden «Praxisrucksack» verfügen). Der Personaleinsatz an FH und PH wird zum einen über die Anforderungen der Lehre gesteuert, wobei in Bachelor-Studiengängen und in der Weiterbildung die Praxiserfahrung von hoher Relevanz ist, während in konsekutiven Master-Studiengängen Forschungskompetenzen stärker gefragt sind. Von grosser Bedeutung für FH und ihre Fachbereiche und Treiber für den Personaleinsatz ist zudem der kriteriengesteuerte Einsatz des Personals nach Leistungen in Forschung und Lehre, um die finanziellen Beiträge des SBFI zu erhalten. Für die PH gilt dieser Fördermechanismus nicht. In den hierfür erforderlichen Mischprofilen ist zumindest indirekt ein doppeltes Kompetenzprofil von Relevanz. Orientiert sich der Einsatz dieser Mischprofile am Mindestmass der zu erreichenden Stunden, mag dies von finanziellem Interesse sein, trägt jedoch nicht zwangsläufig zur Exzellenz- und Profilbildung in der Forschung bei. Komplementäre Ansätze im Sinne der Ergänzung von Kompetenzen des doppelten Kompetenzprofils auf Ebene von Teams oder anderer organisatorischer Einheiten, statt dieses in einer Person vereinen zu wollen, werden nur vereinzelt, jedoch nicht im Sinne eines institutionalisierten Ansatzes verfolgt, wenngleich dies aufgrund steigender Anforderung durchaus von einigen wenigen FH und PH als Zukunftsvision vorstellbar wäre. Gegen den komplementären Ansatz werden u.a. die Einschränkung der Flexibilität beim Personaleinsatz, aber auch fehlende finanzielle Ressourcen (z.B. für Teamteaching) ins Feld geführt. In diesem Zusammenhang werden zwei Grundproblematiken des doppelten Kompetenzprofils und dem potenziell damit verbundenen Einsatz im mehrfachen Leistungsauftrag angesprochen: Die Frage des Mittelmasses in der Erfüllung beider Kompetenzbereiche statt der Exzellenz in einem Bereich sowie die Überforderung von Mitarbeitenden durch den Einsatz im mehrfachen Leistungsauftrag. Die Überforderung liegt u.a. im Akquisedruck in der Forschung oder der Tätigkeit in zwei Arbeitswelten (FH/PH und Praxisorganisation) begründet, ggf. kombiniert mit Vereinbarkeitsverpflichtungen von Beruf und Familie. In diesem Kontext sind auch fehlende Anreizsysteme für den Einsatz in Lehre und Forschung zu sehen, aber auch die unzureichenden Verankerungen in Salärssystemen einzelner Hochschulen sowie die teils fehlenden Laufbahnoptionen an FH und PH.

5.8 Doppeltes Kompetenzprofil auf Individualebene

Auf der Individualebene sind die Mitarbeitenden der Ansicht, dass hinsichtlich des doppelten Kompetenzprofils kaum Handlungsbedarf besteht. Rund 90 Prozent der Dozierenden betrachten sich selbst als doppelt kompetent. Diese Erkenntnis ist auch vor dem Hintergrund einer sozialen Erwünschtheit zu qualifizieren. Eher praxisorientierte bzw. forschungsorientierte Dozierende zeigen wenig Bereitschaft, mögliche Schwächen in ihren Kompetenzprofilen anzugehen. Sofern auf der Individualebene Handlungsbedarf besteht, liegt dieser eher im Bereich der Förderung der Forschungskompetenzen und weniger im Bereich der Praxiskompetenzen. Diese Ergebnisse können einerseits im Kontext eines wenig ausdifferenzierten Konzepts von Praxiskompetenz

gelesen werden, das sich auch bei der individuellen Einschätzung in der Anzahl von Praxisjahren statt in einem qualitativen Verständnis von Praxiskompetenzen und deren Entwicklung niederschlagen könnte. Andererseits könnten die oben beschriebenen Anforderungen resp. Belastungen und fehlenden Anreizsysteme für den Einsatz im mehrfachen Leistungsauftrag und die Entwicklung eines doppelten Kompetenzprofils einen Einfluss auf das Antwortverhalten haben. Die Profile auf Individualebene stärker komplementär auszurichten und die bisher wenig beachtete Teamebene als Ressource für das doppelte Kompetenzprofil und dessen Förderung organisationsbezogen zu nutzen, könnten Lösungsansätze eröffnen, die hohen Anforderungen eines doppelten Kompetenzprofils zum Vorteil der Stakeholder in den unterschiedlichen Bereichen eines erweiterten Leistungsauftrags zukunftsweisend zu gestalten.

5.9 Nutzen von P-11-Förderprojekten

An den FH wurden die P-11-Programme in der Regel auf Ebene Fachbereich (Department resp. Hochschule) umgesetzt, wobei diese in Abhängigkeit des Fachbereichs sowohl die Entwicklung von Forschungs- als auch von Praxiskompetenz beinhalten konnten. Die Ebene Corporate FH war in der Regel nur in geringem Ausmass involviert. Auf Ebene Fachbereich oder Departement fallen die Resümees der Hochschulleitungen unterschiedlich aus. Der Nutzen der Förderprojekte wird unter anderem auf der Metaebene – in der Netzwerkbildung und der anregenden Zusammenarbeit über Hochschulen und Departemente hinweg sowie in der Förderung des Diskurses über das doppelte Kompetenzprofil und dem Schärfen des Verständnisses – verortet. Positiv wird zudem die Unterstützung von entwicklungsbereiten Mitarbeitenden durch Promotionsförderung und Praxiseinsätze erfahren. Bei Letzteren wurde jedoch die Abwerbung von Mitarbeitenden im Rahmen solcher Praxiseinsätze als problematisch wahrgenommen. Ausserdem bestätigen Projektleitende mehrheitlich, dass die Programme die Attraktivität der Hochschulen für den Nachwuchs in Lehre und Forschung gesteigert haben. Als hinderlich für eine nachhaltige Verankerung wurden die fehlende resp. nachlassende Nachfrage nach den Angeboten sowie die Finanzierung genannt. Der Beteiligungsgrad der PH (insbesondere in der zweiten Runde der Programmausschreibung) war ausserordentlich hoch. Der Fokus der P-11-Projekte wurde auf die Förderung von Praxiskompetenz gelegt. Als Nutzen wurden nebst einer allgemeinen Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Thematik des doppelten Kompetenzprofils MAS- sowie CAS-Weiterbildungslehrgänge entwickelt. Die bei der Erarbeitung der Programme involvierten Dozierenden hätten sich zudem vertieft mit Berufsfeldbezug, Forschungs- sowie Praxiskompetenz befassen können. In Anbetracht von Finanzierungsfragen stellt sich auch an PH nach wie vor die Herausforderung der nachhaltigen Verankerung.

Bilan

Le texte qui suit reprend les conclusions générales portant sur l'ensemble des niveaux d'analyse. Au niveau des domaines d'études, il n'est pas possible de faire des généralisations ; tout au plus est-il possible de dégager un certain nombre de spécificités du point de vue des départements, respectivement des hautes écoles interrogés, du fait que seuls deux départements, respectivement hautes écoles ont pu être analysés pour chaque domaine d'études. À cela s'ajoute le fait que ces départements, respectivement hautes écoles représentent différentes régions linguistiques et qu'ils peuvent être classés de manière très différente en fonction de la stratégie des hautes écoles ainsi que des conditions-cadres cantonales et organisationnelles.

5.1 Utilisation et définition du concept de double profil de compétences

Seul un petit nombre de hautes écoles utilisent explicitement et de manière constante le concept de « double profil de compétences » dans leurs documents stratégiques et leurs documents relatifs au personnel. La HES-SO et la PH Luzern font ici figure d'exception. Ces deux établissements ont profondément ancré le concept de double profil de compétences dans leur stratégie et dans leurs documents relatifs au personnel, allant jusqu'à institutionnaliser son emploi. À la HES-SO, ce lien se retrouve également au niveau des domaines d'études sondés. Une autre exception est le domaine d'études Santé de la Haute école spécialisée de Suisse orientale (OST), dont le double profil de compétences est motivé par les différentes exigences de compétences des deux environnements : celui de la HES et celui des institutions orientées vers la pratique. Dans l'ensemble, c'est dans les documents relatifs au développement du personnel que le concept de double profil de compétences est le plus fréquemment mentionné, ce qui témoigne de son importance dans ce contexte. Toutefois, les précisions ou définitions formelles du concept restent rares. Le faible usage, voire l'absence du terme, est justifié de plusieurs manières. Les raisons évoquées vont de « superflu », « ambigu », « absence de reconnaissance sur le marché du travail » à « insuffisant, car ne reflète pas la totalité des compétences réellement nécessaires ». De plus, en raison de la grande diversité des domaines d'études, il est difficile de dégager une interprétation commune. D'autres constructions alternatives sont également employées, telles que le « triple profil de compétences » ou le « profil mixte », ou encore les « modèles de compétences complémentaires ». Ce constat nous rappelle que le concept de double profil de compétences souffre de l'absence d'un réel fondement théorique et qu'il relève davantage d'une construction politique. Cependant, la diversité d'interprétation de ce concept peut également être perçue comme une opportunité pour les hautes écoles. En effet, les définitions génériques permettent aux différentes hautes écoles et aux différents domaines d'études d'adapter le concept à leurs propres besoins et de l'utiliser de manière pertinente en fonction de leurs spécificités.

5.2 Discours politique sur le double profil de compétences

Dans le discours politique mené au niveau national, l'accent est mis avant tout sur l'orientation pratique des HES, et il y est souvent question des structures, des prestations et des profils des hautes écoles ou des types de hautes écoles. En revanche, les qualités concrètes que doivent posséder les collaboratrices et collaborateurs des HES et des HEP pour répondre à ces attentes sont moins au centre du débat. Ces aspects sont définis par les organes de tutelle qui les intègrent dans les règlements du personnel des HES/HEP sous la forme d'exigences quantitatives visant à attester l'expérience pratique ou professionnelle. En tant qu'institutions et acteurs

organisationnels, les HES et les HEP mettent en œuvre les directives dans le cadre prescrit et engagent des mesures pour répondre au défi du double profil de compétences. La sphère politique considère tout particulièrement les HES comme des « moteurs de l'économie » et des incubateurs d'innovation. Elle formule des attentes dans ce sens en plaçant le curseur sur les profils et les domaines de prestations. Toutefois, en tant qu'institutions, les hautes écoles définissent elles-mêmes, dans le cadre prévu par la loi, les réponses à apporter à ces attentes à la fois au niveau institutionnel et individuel. Étant donné que pour les HES et les HEP, l'orientation pratique compte pour beaucoup dans les cursus de bachelor et dans le domaine de la formation continue, et que le personnel est engagé en conséquence, on peut s'étonner de l'appel lancé par les milieux politiques pour renforcer le lien avec la pratique et sa crainte d'une académisation des HES et des HEP. Au lieu du transfert supposé de la pratique vers la recherche, on serait plutôt face à un effet de croissance, vu que la hausse des fonds de tiers acquis entraîne également une croissance du personnel scientifique.

5.3 Compétence pratique

Dans l'ensemble, il ressort que le concept du double profil de compétences est étroitement lié à une conception de la pratique qui renvoie rétrospectivement au parcours professionnel et à un certain nombre d'années d'expérience pratique à l'extérieur de la haute école. Afin d'atteindre l'objectif d'une double compétence dans les quatre domaines de prestations ainsi que pour les diplômé·e·s, les participant·e·s à la formation continue et les mandants, une expérience pratique préalable d'un certain nombre d'années est exigée du personnel. Cependant, la compétence pratique n'est guère décrite en termes qualitatifs. Les définitions dominantes du concept de « pratique » sont celles de l'expérience pratique ou professionnelle, ainsi que le lien avec la pratique ou avec le champ professionnel. Cela peut être dû, d'une part à la diversité des champs professionnels et des pratiques des domaines d'études, en particulier au sein des HES, qu'il est difficile de regrouper sous une notion unique de compétence pratique. D'autre part, comme nous l'avons déjà analysé au niveau macro, il semble que le manque de fondements théoriques sur ce que l'on entend par « compétences pratiques » au-delà des spécificités propres à chaque champ professionnel soit également à l'origine du problème. Il est également frappant de constater que les HES et les HEP ne sont généralement pas perçues comme des environnements de pratique, alors qu'il est tout à fait possible d'y acquérir une expérience pratique dans différents domaines de prestations. Certaines HES et HEP reconnaissent d'ailleurs cette expérience pratique à part entière. Par rapport à la compétence recherche (voir point 5.4), la compétence pratique est peu développée en tant que concept. Une définition prospective et davantage qualitative de la compétence pratique pourrait, d'une part, contribuer à un meilleur profilage des HES/HEP, notamment en ce qui concerne l'orientation pratique de la recherche et, d'autre part, soutenir la pratique du personnel.

5.4 Compétence scientifique

Contrairement au concept de « compétence pratique », qui n'apparaît que rarement dans les documents analysés ou est remplacé par d'autres termes, comme « expérience pratique » ou encore « expérience professionnelle », la notion de « compétence de recherche » apparaît fréquemment dans les documents et les entretiens analysés. Sur les différents niveaux d'analyse, cette notion se fonde sur une conception classique de la science et est décrite en termes qualitatifs, notamment par des éléments tels que l'acquisition de fonds de tiers, l'excellence dans un domaine de spécialisation ou encore de publications évaluées par des pairs.

Une explication possible, qui n'a toutefois pas fait l'objet de l'analyse empirique, pourrait être que les règles institutionnelles de production et de diffusion du savoir scientifique s'alignent sur une conception académique classique, notamment en ce qui concerne la « réputation scientifique ». Or, la « nature appliquée » de la recherche menée au sein des HEP et des HES rend souvent plus difficile la publication des résultats de recherche dans des revues à grande portée scientifique. Les articles publiés à destination d'un public spécialisé sont certes utiles dans la pratique, mais ils n'ont pas le même impact sur la réputation que les articles publiés dans des revues scientifiques à comité de lecture. Un autre obstacle tient au fait que les années d'expérience requises pour remplir les critères du double profil de compétences limitent la possibilité d'une intégration dans la communauté scientifique, ce qui a des impacts sur le développement d'un profil de recherche compétitif qui repose notamment sur la production de publications scientifiques et l'obtention de fonds de tiers. À cela vient s'ajouter la concurrence pour l'obtention de fonds de tiers qui s'est intensifiée et le marché de la recherche, qui est devenu plus compétitif. Les politiques des organismes de financement ont une influence directe sur le profil des collaboratrices et collaborateurs des HES et des HEP, et sur les attentes formulées à leur encontre. Cela se traduit par des exigences accrues en matière de compétences en recherche, comme cela a été évoqué par les personnes interrogées au niveau méso. En particulier, les candidat·e·s ainsi que les collaboratrices et collaborateurs des HES et des HEP sont confrontés à des exigences accrues en matière de recherche. Enfin, si un certain « track record » est exigé, y compris de la part d'Innosuisse, les HES sont également désavantagées par rapport aux HEU en matière d'acquisition de subventions. Ces dernières cherchent de plus en plus à démontrer la dimension pratique de leur activité de recherche, tout en n'ayant pas à remplir, au niveau des individus, les critères d'un double profil de compétences.

5.5 Influences du marché du travail

Pour les HES et les HEP, le recrutement de personnel avec un double profil de compétences est en soi une initiative très exigeante. Indépendamment de ce constat, les entretiens ont montré qu'au niveau méso, le marché du travail constituait un problème majeur pour l'ancrage du double profil de compétences du personnel au sein des HES et des HEP. La situation actuelle du marché du travail, conjuguée à la pénurie de personnel qualifié dont souffrent un certain nombre de secteurs d'activité et de groupes professionnels, ne fait qu'aggraver cette problématique de fond, liée aux exigences du double profil de compétences. En conséquence, la forte concurrence sur le marché du travail accentue les exigences de flexibilité et d'autonomie auxquelles sont confrontés les différentes HEP et HES et leurs domaines d'études respectifs dans leurs efforts pour attirer du personnel qualifié. Un facteur lié au marché du travail, bien que n'en étant qu'une conséquence, est la question salariale, notamment dans certains domaines où les rémunérations offertes en HES et HEP sont inférieures non seulement à celles proposées sur le marché hors haute école, mais aussi à celles offertes par les HEU/EPF. Sur fond de pénurie de personnel qualifié, en particulier dans les régions de Suisse centrale, de Zurich-Zoug et des Grisons, on peut s'attendre à une forte concurrence extérieure aux hautes écoles sur le marché du travail. Il est probable que cette concurrence soit encore accentuée par les salaires que les diplômé·e·s des domaines des sciences économiques, des sciences techniques, de la technologie de l'information, du travail social, de la santé et de la formation des enseignant·e·s peuvent toucher. Cet aspect a été soulevé de manière constante lors des entretiens, en particulier dans les domaines d'études Technique et Technologies de l'information.

En revanche, le domaine d'études DMK (design, musique et autres arts) ne rencontre pas de problème sur le marché du travail, étant donné que le recrutement se fait sur le marché international et qu'une haute école est une employeuse très attractive pour les artistes du fait des revenus souvent incertains et plutôt modestes que leur réserve leur activité artistique. Cette réalité contribue à l'attractivité de l'emploi au sein d'une haute école, même avec un faible taux d'occupation.

Dans le cadre des entretiens, la question de la concurrence entre les HES/HEP en matière de recrutement de personnel scientifique n'est pas traitée, jusqu'à présent, comme un défi, bien que les volumes de la recherche aient augmenté et, avec eux, la demande de personnel doté de compétences de recherche dans de nombreux domaines d'études. Le corps intermédiaire a quant à lui été particulièrement renforcé. La concurrence entre les HES doit être examinée en fonction des différents domaines d'études. À cet égard, la proximité géographique joue un rôle certain, principalement en Suisse alémanique. La SUPSI et la HES-SO sont moins concernées par cette question, car elles bénéficient d'un ancrage clair sur les plans linguistique et géographique. Dans ses efforts pour ancrer le double profil de compétences, la FHGR est la seule haute école à considérer la question de sa localisation géographique comme un défi. En revanche, certaines HEP, mais aussi certains domaines d'études sélectionnés au sein des HES, soulèvent davantage la question de la concurrence avec les HEU/EPF.

En raison de leur grande hétérogénéité (taille, champs professionnels, stratégies, culture, ancrage cantonal, etc.) et de la forte concurrence sur les marchés du travail, l'autonomie des HES/HEP et de leurs domaines d'études est essentielle pour pondérer et préciser les compétences en pratique et en recherche du double profil de compétences, ainsi que pour les adapter aux besoins spécifiques.

5.6 Auto-reproduction du personnel – promotion de la relève et développement de carrière

Pour développer et maintenir le double profil de compétences, les HES et les HEP ont besoin de concepts d'auto-reproduction qui leur soient propres, ainsi que d'une promotion de la relève qui soit adaptée aux différents types de hautes écoles, avec des mesures propices au développement des compétences pratiques et de recherche ainsi qu'à leur maintien dans le cadre de l'emploi.

Afin de garantir l'acquisition d'une expérience pratique tout au long du parcours professionnel, l'option plébiscitée par les HES consiste à laisser leurs collaboratrices et collaborateurs scientifiques quitter temporairement la haute école afin d'acquérir de l'expérience « sur le terrain », puis à les réintégrer ultérieurement à des postes d'enseignant·e·s. Toutefois, cette approche comporte un risque : les personnes concernées pourraient ne pas revenir à la haute école, préférant poursuivre leur carrière sur le marché du travail extérieur aux hautes écoles, où elles peuvent bénéficier d'une rémunération attractive. C'est pourquoi certains domaines d'études (par exemple Travail social et Santé) préfèrent développer et promouvoir les compétences pratiques de leurs collaboratrices et collaborateurs au sein de leur emploi à la haute école ou par le biais d'un double emploi dans deux champs de travail différents (HES et organisation orientée vers la pratique). Mais là aussi, le risque que ces personnes soient débauchées par les partenaires de la pratique à l'occasion de leurs stages « sur le terrain » est bien réel. En outre, l'option la plus courante pour acquérir de l'expérience pratique consiste à collaborer avec des partenaires de la pratique dans le cadre de projets de recherche et de prestations de service. Dans le cadre de la promotion de

la relève, une autre priorité est le développement des compétences de recherche, par exemple par l'encouragement des étudiant·e·s à suivre un cursus de master consécutif ou à faire un doctorat. Les contrats d'engagement à durée déterminée du personnel du corps intermédiaire, ainsi que les difficultés parfois rencontrées dans le changement d'échelon de fonction en vue du développement de carrière en interne, sont considérés comme des obstacles au développement pérenne d'un double profil de compétences. Ces difficultés peuvent aussi expliquer un **manque d'intérêt** de la part des collaborateur·trice·s pour le développement d'un double profil de compétences. En ce qui concerne les hautes écoles d'art, la difficulté à poursuivre une carrière classique au sein de tels établissements est accentuée par le fait que les contrats de travail sont souvent des contrats avec de faibles taux d'occupation. De plus, l'absence de droit à la promotion doctorale et la nécessité de coopérations exigeantes avec les HEU (généralement à l'étranger) sont perçues comme des freins supplémentaires.

Avec l'accent mis sur la promotion de la relève, l'obtention et le développement du double profil de compétences sont précisément délaissés chez les enseignant·e·s avec de longues années d'ancienneté, y compris en ce qui concerne l'incitation au développement personnel dans l'autre domaine de prestations. Certaines HES/HEP ainsi que certains domaines d'études ont pointé du doigt le besoin d'accorder une plus grande attention à cette question à l'avenir. Là aussi, l'absence de systèmes d'incitation à l'acquisition et au développement d'un double profil de compétences « sur le tas » peut se révéler problématique.

Face à la complexité des exigences et des conditions-cadres existantes (contrats à durée déterminée, dépendance vis-à-vis d'acteurs et de systèmes extérieurs aux HES, rétrécissement du marché du travail, débauchage de personnel par les partenaires de la pratique, etc.), la gestion de la promotion de la relève et du développement des parcours professionnels vers un double profil de compétences au sein des HES/HEP s'avère être une tâche ardue et, en corolaire, un frein à l'auto-reproduction du personnel dans son ensemble.

5.7 Gestion de l'organisation du personnel

En raison de l'étendue des programmes d'études au sein des HES et des HEP, l'enseignement nécessite de gros effectifs d'enseignant·e·s. Pour des raisons financières, des enseignant·e·s sans double profil de compétences se voient également affectés à des tâches d'enseignement (par exemple, chargé·e·s de cours justifiant un « bagage pratique » suffisant). L'affectation du personnel au sein des HES et des HEP dépend des exigences de l'enseignement, l'expérience pratique revêtant à cet égard une importance majeure dans les cursus de bachelor et dans la formation continue, tandis que les compétences de recherche sont davantage recherchées dans les cursus de master. D'autre part, pour les HES et leurs domaines d'études, l'emploi du personnel est également influencé par des critères de performance en matière de recherche et d'enseignement, notamment pour garantir l'obtention des financements du SEFRI. Les HEP échappent à ce mécanisme de financement. Dans les profils mixtes requis à cet effet, le double profil de compétences est important, du moins de manière indirecte. Si l'engagement de ces profils mixtes est basé sur le seuil minimal d'heures à atteindre, cela peut être intéressant sur le plan financier, sans pour autant contribuer forcément au développement de l'excellence et de profils de compétences dans la recherche. Les approches complémentaires consistant à ajouter des compétences au double profil de compétences au niveau des équipes ou d'autres unités organisationnelles, plutôt qu'à chercher à réunir ces compétences sur une seule personne, sont adoptées uniquement au cas par cas, et non dans le sens d'une approche institutionnalisée, bien que cette perspective puisse être tout à fait envisagée par un petit nombre de HES et de HEP face à un contexte

de resserrement des exigences. Les arguments invoqués en défaveur de l'approche complémentaire sont, entre autres, la flexibilité restreinte dans l'organisation du personnel ainsi que le manque de ressources financières (par exemple pour l'enseignement en équipe ou « team teaching »). Dans ce contexte, deux problématiques de base liées au double profil de compétences et à l'éventuel engagement dans des missions multiples sont abordées : la question d'un « niveau moyen » des prestations dans deux domaines de compétence, plutôt que l'atteinte de l'excellence dans un seul domaine de compétence, ainsi que la surcharge de travail du personnel due à l'exercice simultané de plusieurs mandats de prestations. La surcharge de travail réside, entre autres, dans la pression liée à l'acquisition de fonds de tiers ou à l'activité exercée dans deux environnements professionnels (HES/HEP et organisation orientée vers la pratique), combinée, le cas échéant, à des contraintes de conciliation entre vie professionnelle et familiale. Dans ce contexte, il convient également de prendre en compte le manque de systèmes d'incitation à s'engager dans l'enseignement et la recherche, mais aussi l'intégration insuffisante dans les grilles salariales de certaines hautes écoles ainsi que, parfois, le manque de choix de carrière au sein des HES et des HEP.

5.8 Double profil de compétences au niveau individuel

Au niveau individuel, le personnel estime que le besoin d'action concernant le double profil de compétences est quasi inexistant. Environ 90 % du corps enseignant s'auto-attribue un profil de double compétences. Ce résultat mérite cependant d'être affiné en tenant compte notamment de la désirabilité sociale. Les enseignant·e·s ayant une orientation plus marquée vers la pratique ou la recherche sont peu disposé·e·s à remettre en question les éventuelles faiblesses de leur profil de compétences. S'il existe un besoin d'amélioration au niveau individuel, ceux-ci concernent davantage le développement des compétences en recherche que celui des compétences pratiques. Ces résultats peuvent, d'une part, être interprétés sur la base d'un concept de compétence pratique peu différencié, susceptible de se refléter dans l'évaluation individuelle par le nombre d'années de pratique plutôt que par une compréhension qualitative des compétences pratiques et de leur développement. D'autre part, les exigences décrites ci-dessus, de même que les charges de travail et l'absence de systèmes d'incitation à l'exercice simultané de plusieurs mandats de prestations et au développement d'un double profil de compétences, pourraient influencer sur les réponses des personnes interrogées. Renforcer la complémentarité des profils au niveau individuel et mettre davantage à profit le travail en équipe, jusqu'à présent quelque peu négligé, comme une ressource pour le double profil de compétences et sa promotion sur le plan organisationnel pourrait permettre de concevoir des solutions d'avenir capables de répondre aux exigences élevées du double profil de compétences dans les différents domaines d'un mandat de prestations élargi, au profit des parties prenantes.

5.9 Bénéfices des projets de soutien P-11

En règle générale, la mise en œuvre des programmes P-11 par les HES s'est faite au niveau du domaine d'études (département ou haute école), étant entendu que lesdits programmes ont pu porter, selon le domaine d'études concerné, tant sur le développement de la compétence recherche que sur celui de la compétence pratique. En revanche, l'échelon institutionnel des HES n'a été impliqué que dans une moindre mesure dans ces programmes. Au niveau des domaines d'études, le bilan des directions des hautes écoles fait ressortir un tableau disparate. L'utilité des projets de soutien est notamment localisée au niveau méta, à savoir dans le renforcement des réseaux, la coopération stimulante entre hautes écoles et départements, ainsi que dans la

promotion du discours sur le double profil de compétences et l'amélioration de sa compréhension. Le soutien aux collaboratrices et collaborateurs disposés à se développer par le biais de la promotion de la recherche et des stages pratiques est également vécu positivement. Cependant, le débauchage de personnel dans le cadre de ces stages pratiques a été perçu comme problématique. En outre, la majorité des responsables de projet confirment que ces programmes ont renforcé l'attractivité des hautes écoles pour la relève dans l'enseignement et la recherche. Toutefois, l'absence ou la baisse de la demande pour ces offres ainsi que les difficultés de financement ont été mentionnées comme autant d'obstacles à un ancrage durable. Le taux de participation des HEP (en particulier dans le cadre du deuxième appel à projets) s'est avéré exceptionnellement élevé. L'objet des projets P-11 portait principalement sur la promotion des compétences pratiques. Outre une sensibilisation générale du personnel à la question du double profil de compétences, des formations continues MAS et CAS ont été développées. Les enseignant·e·s impliqué·e·s dans l'élaboration de ces programmes ont également pu approfondir leur réflexion sur le lien avec le champ professionnel ainsi que sur les compétences en recherche et en pratique. Compte tenu des financements, le défi de l'ancrage durable demeure également une problématique pour les HEP.

Literaturverzeichnis

- Adecco Group (2019). *Fachkräftemangel Index Schweiz*. <https://ssi.springprofessional.ch/fachkraeftemangel-index-schweiz-2019/>
- Adecco Group (2020). *Fachkräftemangel Index Schweiz*. <https://ssi.springprofessional.ch/fachkraeftemangel-index-schweiz-2020/>
- Adecco Group (2021). *Fachkräftemangel Index Schweiz*. <https://www.adecgroup.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2021>
- Adecco Group (2022). *Fachkräftemangel Index Schweiz*. <https://www.adecgroup.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2022>
- Beywl, W., Künzli David, C., Messmer, R. & Streit, S. (2015). Forschungsverständnis pädagogischer Hochschulen. Ein Diskussionsbeitrag. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 33(1), 134-151.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organisation. MIT Sloan Management Review (Summer 2004), 47-55.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology* 2(3), 305-337.
- B,S,S. (2017). *Fachkräfteindex 2017*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. www.bss-basel.ch/fachkraefteindex
- B,S,S. (2018). *Fachkräfteindex 2018*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. www.bss-basel.ch/fachkraefteindex
- B,S,S. (2019). *Fachkräfteindex 2019*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. www.bss-basel.ch/fachkraefteindex
- B,S,S. (2020). *Fachkräfteindex 2020*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. www.bss-basel.ch/fachkraefteindex
- B,S,S. (2021). *Fachkräfteindex 2021*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. www.bss-basel.ch/fachkraefteindex
- B,S,S. (2022). *Fachkräfteindex 2022*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. www.bss-basel.ch/fachkraefteindex
- B,S,S. (2023). *Fachkräfteindex 2023*. B,S,S. Volkswirtschaftliche Beratung AG. www.bss-basel.ch/fachkraefteindex
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2019). *Szenarien für das Bildungssystem: Daten der Grafiken der Publikation* [Data set]. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/7106430/master>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2023a). *Standardisiertes Bruttoerwerbseinkommen der Hochschulabsolvent/innen: Stand fünf Jahre und ein Jahr nach Studienabschluss* [Data set]. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/31285940>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2023b). *Personal der Fachhochschulen und pädagogischen Hochschulen - in VZÄ nach Personalkategorie, Fachbereich, Hochschule und Jahr* [Data set]. https://www.bfs.admin.ch/asset/de/px-x-1504040400_120
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2023c). *Abschlüsse der Fachhochschulen (FH) und der pädagogischen Hochschulen (PH) 2022: Basistabellen* [Data set]. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/32069334/master>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2023d). *Betriebserlöse der Fachhochschulen nach Fachbereich, Leistung, Geldgeber und Jahr* [Data set]. <https://www.pxweb.bfs.admin.ch/sq/8fd80dd8-2273-4d6c-86cf-557a0e8bef72>

- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2023e). Betriebserlöse der pädagogischen Hochschulen nach Leistung, Geldgeber und Jahr [Data set]. <https://www.pxweb.bfs.admin.ch/sq/844394b5-f5cc-4292-842d-09dac9e0a959>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2024a). *Erwerbstätige gemäss dem Inlandkonzept* (BFS-Nummer je-d-03.02.01.02) [Data set]. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/32170466/master>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2024b). *Betriebserlöse der pädagogischen Hochschulen nach Leistung, Geldgeber und Jahr* [Data set]. <https://www.pxweb.bfs.admin.ch/sq/844394b5-f5cc-4292-842d-09dac9e0a959>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2024c). *Betriebserlöse der Fachhochschulen nach Fachbereich, Leistung, Geldgeber und Jahr* [Data set]. <https://www.pxweb.bfs.admin.ch/sq/8fd80dd8-2273-4d6c-86cf-557a0e8bef72>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Academic Press.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Donges, P. & Jarren, O. (2022). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung* (5. Auflage). Springer VS.
- FH Schweiz. (2023, 9. Oktober). *FH-Lohnstudie 2023 - Referenzlöhne vergleichen*. <https://www.fhlohn.ch/>
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Springer VS.
- Schimank, U. (2000). *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung* (2. Aufl.). Leske+Budrich.
- Swissuniversities (2016). *Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs (projektgebundene Beiträge 2017-2020)* [Ausschreibung]. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Organisation/PgB/P-11/CallP11_20160929-de.pdf
- Zeichner, K. M. (2010). Rethinking the connections between campus courses and field experiences in college- and university-based teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61 (1-2), 89–99.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Vorgehen Literaturrecherche	26
Tabelle 2	Codesystem für die Literaturanalyse	27
Tabelle 3	Codesystem für die Analyse des parlamentarischen Diskurses	29
Tabelle 4	Codesystem für die Analyse des hochschulpolitischen Diskurses	30
Tabelle 5	Liste der Kernreglemente	32
Tabelle 6	Aktualisierte Liste der untersuchten Kernreglemente pro Hochschule/Fachbereich	33
Tabelle 7	Codeliste Dokumentenanalyse	33
Tabelle 8	Im Rahmen der Interviews behandelte Themenfelder	34
Tabelle 9	Rücklauf der Dozierendenbefragung (Zahlenquelle: Böckelmann et al., 2019)	35
Tabelle 10	Referenzfunktionen Dozierende FH	82
Tabelle 11	Profile von Professor:innen FH	83
Tabelle 12	Profile von Professor:innen nach FH	87
Tabelle 13	Profile von Dozierenden PH	146
Tabelle 14	Profile von Professor:innen PH	147

Tabelle 15	Ansiedelung der P-11-Pilotprojekte nach Hochschultyp	161
Tabelle 16	Fachbereiche im Fokus der P-11-Pilotprogramme	162
Tabelle 17	Subjektive Einschätzung der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils nach Fachbereichen	166
Tabelle 18	Mittlere subjektive Einschätzung der Erfüllung des doppelten Kompetenzprofils nach Fachbereichen (1 = nein bis 5 = ja)	166
Tabelle 19	Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach Praxiserfahrung (1 = nein bis 5 = ja)	167
Tabelle 20	Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach höchstem Bildungsabschluss (1 = nein bis 5 = ja)	168
Tabelle 21	Mittlere Einschätzung des doppelten Kompetenzprofils nach Forschungspensum (1 = nein bis 5 = ja)	168
Tabelle 22	Individuelle mittlere Wissenschaftsorientierung nach Fachbereich (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft voll und ganz zu)	170
Tabelle 23	Mittlere individuelle Wissenschaftsorientierung nach höchstem Abschluss (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft voll und ganz zu)	171
Tabelle 24	Mittlere individuelle Wissenschaftsorientierung nach Forschungspensen (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft voll und ganz zu)	172
Tabelle 25	Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einem aktiven Beitrag nach Fachbereichen	174
Tabelle 26	Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einem aktiven Beitrag nach Praxiserfahrung	175
Tabelle 27	Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einem aktiven Beitrag nach höchstem Abschluss	175
Tabelle 28	Beteiligungsquoten für Tagungen/Kongresse und Anteile der Dozierenden mit einem aktiven Beitrag nach Forschungspensum	176
Tabelle 29	Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach Fachbereich	178
Tabelle 30	Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach Praxiserfahrung	178
Tabelle 31	Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach höchstem Bildungsabschluss	179
Tabelle 32	Dozierende mit mindestens einer peer reviewten Publikation nach Forschungspensum	179
Tabelle 33	Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Fachbereichen	181
Tabelle 34	Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Praxiserfahrung	182
Tabelle 35	Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach höchstem Bildungsabschluss an einer Hochschule	183
Tabelle 36	Mittlere subjektive Einschätzung der Forschungsqualifikation nach Forschungspensum	183
Tabelle 37	Mittlere subjektive Einschätzung der Bedeutung von Wissenschaft und Praxis nach Hochschultyp (1 = unwichtig bis 5 = wichtig)	184
Tabelle 38	Mittlere subjektive Einschätzung der Bedeutung von Wissenschaft und Praxis nach Fachbereich (1 = unwichtig bis 5 = wichtig)	185

Tabelle 39	Mittlere Motivation durch Verschränkung von Wissenschaft und Praxis sowie Grund für Berufswahl (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)	186
Tabelle 40	Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Fachbereich (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)	188
Tabelle 41	Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach paralleler Praxistätigkeit (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)	189
Tabelle 42	Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Praxiserfahrung (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)	189
Tabelle 43	Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach höchstem Bildungsabschluss (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)	190
Tabelle 44	Mittlere Bedeutung der Verschränkung von Wissenschaft und Praxis für die Motivation bei der täglichen Arbeit und für die Berufswahl nach Forschungspensum (1 = überhaupt nicht motivierend bis 5 = stark motivierend)	191
Tabelle 45	Mittlere Bewertung der Unterstützung in verschiedenen Bereichen nach Fachbereich (1 = überhaupt nicht ausreichend bis 6 = mehr als ausreichend)	193
Tabelle 46	Anteile der Dozierenden, die fehlende Angebote bezüglich Weiterentwicklungsmöglichkeiten angaben, nach Fachbereichen und Weiterentwicklungsbereichen	194
Tabelle 47	Mittlere Bewertung des Wunsches nach einer Verbesserung der Praxiskompetenz (1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft zu)	199
Tabelle 48	Zusammenfassung der Zusammenhänge zwischen Dozierendenmerkmalen und Variablen zum doppelten Kompetenzprofil (n.s. = nicht signifikant; Farblegende:	202
Tabelle 49	Recherche der parlamentarischen Geschäfte im Amtlichen Bulletin	230
Tabelle 50	Recherche der Dokumente der hochschulpolitischen Akteur:innen	234
Tabelle 51	Sample Pädagogische Hochschulen	234
Tabelle 52	Sample Architektur, Bau- und Planungswesen	235
Tabelle 53	Sample Fachbereich Technik und IT	235
Tabelle 54	Sample Fachbereich Chemie und Life Sciences	235
Tabelle 55	Sample Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen	236
Tabelle 56	Sample Fachbereich Design	236
Tabelle 57	Sample Fachbereich Musik, Theater und andere Künste	236
Tabelle 58	Sample Fachbereich Soziale Arbeit	237
Tabelle 59	Sample Fachbereich Angewandte Psychologie (nicht im Sample berücksichtigt)	237
Tabelle 60	Sample Fachbereich Gesundheit	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Fachkräftemangelindex in den Branchen (Zahlenquelle: B.S,S., 2017 – 2023) (eigene Darstellung)	62
Abbildung 2	Fachkräftemangelindex in den Regionen (Zahlenquelle: B.S,S., 2017 – 2023) (eigene Darstellung)	63
Abbildung 3	Mangel nach Berufsgruppen (Zahlenquelle: Adecco Group, 2019 – 2022) (eigene Darstellung)	64
Abbildung 4	Bruttoerwerbseinkommen fünf Jahre nach Abschluss an FH/PH (* = keine Daten vorhanden) (Zahlenquelle: BFS, 2023a) (eigene Darstellung)	65
Abbildung 5	Bruttoerwerbseinkommen fünf Jahre nach Abschluss UH (* = keine Daten vorhanden), (Zahlenquelle: BFS, 2023a) (eigene Darstellung)	65
Abbildung 6	Mittleres jährliches Wachstum der Dozierenden-VZÄ pro Fachbereich (Zahlenquelle: BFS, 2023b)	66
Abbildung 7	Mittleres jährliches Wachstum der Assistierenden und wissenschaftliche Mitarbeitenden VZÄ pro Fachbereich (Zahlenquelle: BFS, 2023b)	67
Abbildung 8	Mittleres jährliches Wachstum der Dozierenden, Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden pro Fachbereich (Zahlenquelle: BFS, 2023b)	68
Abbildung 9	Erlös aus angewandter Forschung und Entwicklung (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)	69
Abbildung 10	Mittleres jährliches Wachstum der Erlöse aus angewandter Forschung und Entwicklung 2013 – 2022 (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)	69
Abbildung 11	Mittleres jährliches Wachstum der Erlöse aus F&E pro Dozierende/r (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)	70
Abbildung 12	Verhältnis von Wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden gegenüber Dozierenden in VZÄ (Zahlenquelle: BFS, 2024b, 2024c) (eigene Darstellung)	71
Abbildung 13	Anzahl Weiterbildungsdiplome (Zahlenquelle: BFS, 2023c) (eigene Darstellung)	71
Abbildung 14	Mittleres jährliches Wachstum der Weiterbildungsabschlüsse (≥ 60 ECTS) Zahlenquelle: BFS, 2023c) (eigene Darstellung)	72
Abbildung 15	BFS-Bildungsszenario PH-Weiterbildungsteilnehmende (≥ 60 ECTS) (Zahlenquelle BFS, 2019) (eigene Darstellung)	73
Abbildung 16	BFS-Bildungsszenario FH-Weiterbildungsteilnehmende (≥ 60 ECTS) (Zahlenquelle BFS, 2019) (eigene Darstellung)	73
Abbildung 17	Erlöse aus Weiterbildung (Zahlenquelle: BFS, 2023d, 2023e) (eigene Darstellung)	74
Abbildung 18	Mittlere jährliche Wachstumsrate des Erlöses aus Weiterbildung (Zahlenquelle: BFS, 2023d, 2023e) (eigene Darstellung)	75

Anhang

A. Korpus der Analyse des Literaturdiskurses

Analysierte Literatur im ersten Schritt:

- Biedermann, H., Krettenmacher, S., Graf, S. & Cwik, M. (2020). Zur Bedeutung des doppelten Kompetenzprofils in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38 (3), 326-342.
- Böckelmann, C., Tettenborn, A., Baumann, S. & Elderton, M. (2019). *Dozierende an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen: Qualifikationsprofile, Laufbahnwege und Herausforderungen*. (Zusammenfassung). Hochschule / Pädagogische Hochschule Luzern: Luzern.
- Edmondson, A. C. & Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28, 347-360.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., Grote, S. & Sauter, W. (Hrsg.) (2017). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Einführung).
- Erpenbeck, J. & Heyse, V.: *KompetenzAtlas*; <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kode-kompetenzatlas/>
- Perrenoud, P. (2000). *Unifier les compétences visées sans normaliser les programmes: un défi pour les HEP et les HES santé-social*. https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_06.html (19.04.2023).
- Robbins, S. E. (2021). Team learning as boundary crossing: incubating collaboration. *Human Resource Development International*, 24(3), 304-328.
- Schäffer, U. (2018). Wo Wissenschaft zur Praxis wird. *Controlling & Management Review*, 62(7), 8-13.
- Scherrer, C. & Thomann, G. (2020). Kompetenz zwischen dem Individuum und seiner organisationalen Umgebung – eine Spurensuche. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38 (3), 380-393.
- Simon, D. & Knie, A. (2021). Vom Libero zur Viererkette? Eine Neubewertung transdisziplinärer Forschung in der akademischen Wissenschaft. In J. Herberg, J. Staemmler & P. Nanz (Hrsg.), *Wissenschaft im Strukturwandel. Die paradoxe Praxis engagierter Transformationsforschung* (S. 63-82). München: Oekom Verlag.
- Weinert, F. E. (2014). *Leistungsmessung in Schulen* (3. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlag. (Kapitel 14: Fächerübergreifende Kompetenzen: Konzepte und Indikatoren) <https://content-select.com/de/portal/media/view/56cc0a36-700c-4575-bb57-5eeeb0dd2d03>

Analysierte Literatur im zweiten Schritt:

- Arpagaus, J. (2020). Doppeltes Kompetenzprofil von PH-Dozierenden im Bereich der Berufsbildung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*. 38(3), 435-447.
- Barras, H., Sylvestre, E. & Amez-Droz, S. (2021). Questionner et soutenir le développement des doubles compétences des enseignant-es du supérieur. Conference: colloque G3, At: Bruxelles et en ligne.
- Barras, H., Dayer, E. & Rey, J.-P. (2018). Symposium: Alternance de lieux et de savoirs: trois exemples d'innovations pédagogiques favorisant le développement des compétences professionnelles. Conference: 5e gevapp: Lieux, rythme et savoir dans l'alternance, At: Martigny, Suisse.
- Baumann, S. & Leišyte, L. (2022). Changing Research Structures and Academic Staff Competence in the Swiss Non-Traditional University Sector. *Higher Education Policy*, 35(3), 750-771.
- Beywl, W., Künzli David, C., Messmer, R. & Streit, S. (2015). Forschungsverständnis pädagogischer Hochschulen. Ein Diskussionsbeitrag. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 33(1), 134-151.

- Beywl, W. & Künzli David, C. (2020). Augenhöhe von Forschung und Praxis im Bildungsbereich. Potenziale instrumentell-inklusive Forschung für Pädagogische Hochschulen. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38(1), 54-6.
- Böckelmann, C., Probst, C., Wassmer, C. & Baumann, S. (2022). Lecturers' Qualifications and Activities as Indicators of Convergence and Differentiation in the Swiss Higher Education System. *European Journal of Higher Education*, 12(3), 229-254.
- Biedermann, H., Krattenmacher, S., Graf, S. & Cwik, M. (2020). Zur Bedeutung des doppelten Kompetenzprofils in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38(3), 326-342.
- Böckelmann, C. (2020). Die Entwicklung des wissenschaftlichen Personals der Pädagogischen Hochschulen: Fragestellungen im Hinblick auf ein hochschultypen-spezifisches Konzept. In A. Tettenborn & P. Tremp (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug* (S. 67-76). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern.
- Brühwiler, C. (2020). Forschung an Pädagogischen Hochschulen – Für die scientific community oder die berufliche Praxis? In A. Tettenborn & P. Tremp (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug* (S. 33-35). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern.
- Dolz, J. & Abouzaïd, M. (2015). Développer des compétences pour enseigner la production écrite en Suisse romande. *Le français aujourd'hui* 2015/4 (N° 191), 85-96.
- Eicher, V., Forrer Kasteel, E. & Hess, J. (2018). Curriculum-Entwicklung: Dialogisches Zusammenspiel zwischen Hochschule und Berufspraxis. In: *SozialAktuell* (10), 28-29.
- Flaiz, B., Winkelmann, C. & Simon, A. (2018). Entwicklung eines Kompetenzprofils für einen interprofessionellen Masterstudiengang. Conference: Kongress Lernwelten. DOI:10.13140/RG.2.2.23917.03047
- Földhaz et al (2021). Stärkung des doppelten Kompetenzprofils in den Hochschulen für Soziale Arbeit durch Immersionen in die Berufspraxis. <https://career2socialwork.hes-so.ch/data/documents/C2SW-HANDREICHUNG-D-13159.pdf>
- Fontanellaz, B. (2020). Die Brücke zwischen Praxis und Hochschule. Oder: Was geschieht im «Raum dazwischen»? In A. Tettenborn & P. Tremp (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug* (S. 83-88). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern.
- Forneck, H. (2015). Doppelter Bezug von pädagogischer Theorie und Praxis als zentrales Professionalisierungsziel. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 33(3), 345-355.
- Freisler-Mühlemann, D. (2020). Diskussion und weiterführende Überlegungen mit Zitaten der Teilnehmenden. In A. Tettenborn & P. Tremp (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug* (S. 89-92). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern.
- Freisler-Mühlemann, D. (2020). Doppeltes Kompetenzprofil: Leitvorstellungen an das Personal von Pädagogischen Hochschulen? In A. Tettenborn & P. Tremp (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug* (S. 65-66). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern.
- Frey, M. (2019). Anwendungsorientierte Forschung in Echtzeit unter Einbeziehung von Studierenden. In S. Kauffeld & J. Othmer (Hrsg.), *Handbuch Innovative Lehre* (S. 175-187). Wiesbaden: Springer.
- Graf, S. (2018). Pädagogische Hochschulen der Schweiz: vom Juniorpartner zum etablierten Hochschultyp. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 13(3), 17-28.
- Günther U. (2018). Das Wissenschaft-Praxis-Verhältnis und Chancen für ein bildungspolitisches Profil der Fachhochschulen. Konferenz „Quo vadis Fachhochschule? 50 Jahre Lehre an Fachhochschulen“ Fachhochschule Kiel, 4.-5. Mai 2017.
- Hauser, W. (2014). Professionalisierte Profilbildung des Lehr- und Forschungspersonals im Fachhochschul-Bereich. In R. Egger, D. Kiendl-Wendner & M. Pöllinger (Hrsg.), *Hochschuldidaktische Weiterbildung an Fachhochschulen. Durchführung – Ergebnisse – Perspektiven* (S. 101-105). Wiesbaden: Springer.
- Heuchemer, S. & Szczyrba, B. (2016). Lehrkompetenz und „pädagogische Eignung“ im Verhältnis. In R. Egger & M. Merkt (Hrsg.), *Teaching Skills Assessments. Qualitätsmanagement und Personalentwicklung in der Hochschullehre* (S. 219-237). Wiesbaden: Springer VS.

- Hoth, J., Jeschke, C., Dreher, A., Lindmeier, A. & Heinze, A. (2020). Ist akademisches Fachwissen hinreichend für den Erwerb eines berufsspezifischen Fachwissens im Lehramtsstudium? Eine Untersuchung der Trickle-down-Annahme. *Journal für Mathematik-Didaktik*, 41, 329-356.
- John, M. & Steinger, E. (2011). Pädagogische Entwicklungszusammenarbeit als Beitrag zu einem Kompetenzprofil für Lehrpersonen. *Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 29 (1), 87-92.
- Kleimann, B. & Hückstädt, M. (2021). Selection Criteria in Professorial Recruiting as Indicators of Institutional Similarity? A Comparison of German Universities and Universities of Applied Sciences. *Quality in Higher Education*, 27(2), 168-183.
- Kösel, S., Goldoni, M. & Markwalder, S. (2020). Das Pilotprogramm «Connect» zur Förderung doppelter Kompetenzprofile: Durch Connectivity von Wissenschaft und Praxis Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Publikationen und Referenzen 2018. Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/soziale-arbeit/media/hsa_f_und_e_projekte_2018.pdf#page=102
- Kreis, A., Krattenmacher, S., Wyss, C., Galle, M., Ha, J., Locher, A. & Fraefel, U. (2020). Tandems von Praxisdozierenden und PH-Dozierenden – berufspraktische Lehrpersonenbildung in gemeinsamer Verantwortung von Schule und Hochschule. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38(3), 407-421.
- Krompák, E. & Todisco, V. (2022). Fachdidaktische Lehre, Forschung und Entwicklung an Pädagogischen Hochschulen im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. Atti del 5° Convegno sulle didattiche disciplinari. DOI: <https://doi.org/10.33683/dida.22.05.64>
- Küng, K., Gugler, E. & Monteverde, S. (2022). Wissenschaft und Praxis im Studium verbinden: Der Bachelor of Science in Pflege. *PADUA*, 17(5), 259-264.
- Ladenthin, V. (2019). Wie in der Lehrerbildung Wissenschaft marginalisiert und zur Akzeptanzbeschaffung umfunktioniert wird. *Pädagogische Korrespondenz*, 60, 87-101.
- Ledergerber, C., Mondoux, J. & Sottas, B. (2009). *Projet Compétences finales pour les professions de la santé HES*. Rektorenkonferenz FH Schweiz.
- Liegmann, A. B., Breiwe, R., Bau, J., Ervens, B., Schwehr, M. & Racherbäumer, K. (2022). Wissenschaft-Praxis-Kooperation in der spätmodernen Gesellschaft: Kritische Perspektiven auf Kooperationsstrukturen in Research Learning Communities. *MedienPädagogik. Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*, 49, 229-249.
- Meia, J.-S. (2021). Vingt ans de partenariat: quels défis pour le couple profession -haute école? https://www.researchgate.net/publication/357701572_Vingt_ans_de_partenariat_quels_defis_pour_le_couple_profession_haute_ecole
- Morandi, P., Blaese, R., & Liebig, B. (2022). Erfahrungen im Gründen und Führen von Unternehmen. Eine Befragung des wissenschaftlichen Personals an Schweizer Fachhochschulen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 17(2), 237-262.
- Nationale Koordination C2SW (2018). Doppeltes Kompetenzprofil an Fachhochschulen der Sozialen Arbeit. Arbeitsdokument; Version 1. HES-SO. <https://career2socialwork.hes-so.ch/data/documents/Arbeitspapier-vs-18.06.12-9367.pdf>
- Nickel, S. & Thiele, A.-L. (2019). Die Rolle berufserfahrener Studierender bei der Akademisierung des Gesundheitssektors. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 28(2), 45-61.
- Onk, C., Gulikers, J., den Brok, P. J., Wesselink, R., Beers, P.-J. & Mulder, M. (2020). Teachers as Brokers: Adding a University-Society Perspective to Higher Education Teacher Competence Profiles. *Higher Education: The International Journal of Higher Education Research*, 80(4), 701-718.
- Pichler, M. (2009). Theorie-Praxis-Bezug in der Forschungs- und Projektarbeit an Fachhochschulen am Beispiel des Forschungsprojektes Schulsozialarbeit. In A. Riegler, S. Hojnik & K. Posch (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft. Vermittlungsmöglichkeiten in der Fachhochschulausbildung* (S. 169-184). Wiesbaden: VS Research.
- Preymann, S., Sterrer, S., Aichinger, R. & Gaisch, M. (2019). Stakeholder und deren Einfluss auf die Positionierung von österreichischen Fachhochschulen. In A. Pausits, R. Aichinger &

- M. Unger (Hrsg.), *Quo vadis, Hochschule? Beiträge zur evidenzbasierten Hochschulentwicklung* (S. 129-150). Münster: Waxmann.
- Rauschenbach, T. (2020). Sekundäre Disziplinbildung. Zur Entwicklungsdynamik der Sozialen Arbeit als Wissenschaft. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 29(2), 15-31.
- Röbken, H. & Schütz, M. (2016). Die Personalverwaltung der Hochschulorganisation in Zeiten des Human Resource Managements. In P. Conrad & J. Koch (Hrsg.), *Management zwischen Reflexion und Handeln* (S. 139-170). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheidig, F. (2020). Schulpraktische Erfahrung von Dozierenden als Basis praxisbezogener Lehrerinnen- und Lehrerbildung? Positionen und Anfragen zum Schulpraxiserfordernis. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 38(3), 343-358.
- Scherrer, C., Heller-Andrist, S., Suter, C. & Fischer, M. (2020). Die Bedeutung des Berufsfeldbezugs in den Aufgaben und für Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 38(3), 422-434.
- Sibold, N. (2017). Nachwuchsförderung an Schweizer Fachhochschulen und Universitäten – Entwicklungen, Positionen und Herausforderungen. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 105-122). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stäuble, E. (2015). Fachlichkeit in drei Ausprägungen. Ein Diskussionsbeitrag zu Rahmenbedingungen und Herausforderungen der akademischen Personalentwicklung an pädagogischen Hochschulen. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 33(3), 393-401.
- SWTR (2010). La recherche dans les hautes écoles spécialisées de Suisse. Coups de projecteur sur son état de développement. Recommandations du Conseil suisse de la science et de la technologie. *Document CSST 2/2010*. https://wissenschaftsrat.ch/images/stories/pdf/fr/swtr_forschung%20an%20fachhochschulen_fr_%202010.pdf
- Tempelman, C., Jacobs, U., van der Eijk, M. & Verbrugge, M. (2021). Developing a Catalysis Applied Research Community at a University of Applied Sciences: From Educational Setting to High-Quality Research Output. *Journal of Chemical Education*, 98(8), 2559-2565.
- Tettenborn, A. & Elderton, M. (2020). Personalstrategische Überlegungen im Rahmen des doppelten Kompetenzprofils: Erkenntnisse und Einsichten aus der aktuellen schweizweiten Dozierendenbefragung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 38(3), 359-379.
- Wegenberger O. & Wegenberger, J. (2021). Kompetenzentwicklung. In O. Wegenberger & J. Wegenberger (Hrsg.), *Talent- und Kompetenzmanagement. Eine anwendungsorientierte Perspektive* (S. 285-361). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wilhelm, E. (2020). Zehn Thesen zur Entwicklung der Pädagogischen Hochschulen der Schweiz. *Das Hochschulwesen*, 68(1+2), 31-39.

Analysierte Literatur im vierten Schritt:

- Arpagaus, J. (2017). Fragen zum «Doppelten Kompetenzprofil» der Dozierenden an Pädagogischen Hochschulen. *Lebenslanges Lernen in der Bildung*. <https://blog.phlu.ch/weiterbildung/2017/10/04/fragen-zum-doppelte-kompetenzprofil-der-dozierenden-an-paedagogischen-hochschulen/>
- Blasimann Schwarze, A. & Luginbühl, H. (2021). Nachhaltige Partnerschaften fördern doppeltes Kompetenzprofil. *Frequenz*, (1), 21-22.
- Böckelmann, C. (2018). Systematische Personalentwicklung für das doppelte Kompetenzprofil an Fachhochschulen. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 1(2), 33-45.
- Földhazi, Á., Thönnissen Chase, E. & Grand, O. (2019). Travail social: le défi du double profil avec C2SW. Le profil spécifique des Hautes écoles de travail social valorisé par un projet pilote: Career2socialwork. *Reiso*. <https://www.reiso.org/actualites/fil-de-l-actu/3917-travail-social-le-defi-du-double-profil-avec-c2sw>
- Guile, D. & Griffiths, T. (2001). Learning Through Work Experience. *Journal of Education and Work*, 14(1), 113-131. https://www.researchgate.net/publication/232918768_Learning_Through_Work_Experience

- Heller-Andrist, S. (2020). *Den Bezug zum Berufsfeld in drei Schritten stärken*. Lifelong Learning Blog: Anregungen für Lehrende an Hochschulen und in der Berufsbildung. <https://blog.phzh.ch/zhe/den-bezug-zum-berufsfeld-in-drei-schritten-staerken/>
- Heller-Andrist, S. & Scherrer, C. (2021). *Der Kompetenzreichtum, aus dem wir schöpfen*. Lifelong Learning Blog: Anregungen für Lehrende an Hochschulen und in der Berufsbildung. <https://blog.phzh.ch/zhe/der-kompetenzreichtum-aus-dem-wir-schoepfen/>
- Hundehege, M., & Staub, S. (2019). Third Space in Partnerschulen, Kooperationsfelder von Dozierenden-Tandems. *Journal für LehrerInnenbildung*, 19(3), 90-96. https://www.pedocs.de/volltexte/2019/18154/pdf/jlb_2019_3_Hundehege_Staub_Third_Space_in_Partnerschulen.pdf
- Hüsler, N., Locher, A. & Wyss, C. (2021). Dozierendentandems als Prinzip für eine Annäherung von Theorie und Praxis in der Lehrer*innenbildung? In C. Reintjes, T.-S. Idel, G. Bellenberg & K. V. Thönes (Hrsg.), *Schulpraktische Studien und Professionalisierung zwischen Kohärenzambitionen und alternativen Zugängen zum Lehrberuf*. IGSP Band 6 (S. 103-118). Münster: Waxmann. <https://www.waxmann.com/index.php?elD=download&buchnr=4433>
- Kösel, S. (2012). Triadengespräche zur Rekonstruktion didaktischer Überzeugungen als Bestandteil berufspädagogischer Professionalität. In U. Fasshauer & B. Wuttke (Hrsg.), *Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen. Aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung*. (S. 115-126). Opladen: Budrich. https://www.pedocs.de/volltexte/2013/7111/pdf/Fasshauer_Analysen_2012_Koesel_Triadengespraech.pdf
- Kreis, A., Galle, M., Hürlimann, M., Pirovino, L., & Shepherd, J. (2023). Praxiszentren – berufspraktische Lehrpersonenbildung im kooperativen Raum zwischen Schulfeld und Hochschule. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 41(1). https://www.researchgate.net/publication/371315751_Praxiszentren_-_berufspraktische_Lehrpersonenbildung_im_kooperativen_Raum_zwischen_Schulfeld_und_Hochschule
- Locher, A., Staub, S. & Hüsler, N. (2020). Praxisdozierende – an der Schnittstelle zwischen Schule und Pädagogischer Hochschule (PH). *Schulblatt Aargau und Solothurn*. <https://schulblatt.ch/files/get-file/250>
- Scherrer, C. (2020). Der Berufsfeldbezug als Teil der Aufgabenkultur und Laufbahngestaltung an Pädagogischen Hochschulen. In A. Tettenborn & P. Tremp (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkultur im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug*. Dokumentation der Tagung vom 15. November 2019 (S. 77-82). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern, <https://zenodo.org/record/3923513#.YBfVlehKhGN>
- Scherrer, C., Diesbergen, C. & Heller-Andrist, S. (2020). Schul- und Berufspraxis erfahren, erkennen, verstehen. *Infonium*, (3), 3-6. <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/phzg/ph-zug/aktuell/infonium-3-2020-doppeltes-kompetenzprofil>
- Sibold, N., Thönnissen Chase, E. & Gabriel, P. (2021). Personalentwicklung an Fachhochschulen: Career2socialwork (C2SW) hat die Stärkung des doppelten Kompetenzprofils bei Mitarbeitenden von Fachhochschulen der Sozialen Arbeit zum Ziel. *SozialAktuell*, Juni 2021, 22-23.
- Thönnissen Chase, E. & Földhazi, Á. (2020a). *Career2socialwork – ein Brückenbauer zwischen Praxis und Fachhochschulen*. Gastbeitrag auf der Website Sozialinfo.ch. <https://www.sozialinfo.ch/fachinformationen/career-2-social-work-ein-brueckenbauer-zwischen-praxis-und-fachhochschulen>

B. Korpus der Analyse des parlamentarischen Diskurses

Recherche der parlamentarischen Geschäfte im Amtlichen Bulletin				
Sessionen	National- und Ständerat (Bundesversammlung) > andere Suchstrategie angewandte Forschung Recherche appliquée		National- und Ständerat (Bundesversammlung) > andere Suchstrategie Doppeltes Kompetenzprofil Double profil de compétences	
Digitalisierte Version 1891-1999 (Analyse: 1993-1999)	94.056 (3 Dateien) 94.057 (2 Dateien) 94.102 (2 Dateien) 97.076 (2 Dateien) 97.3281 (2 Dateien) 97.3339 97.3649 98.006 98.070 98.1128 99.028-5		---	
Sessionen	Nationalrat Doppeltes Kompetenzprofil Double profil de compétences	Nationalrat angewandte Forschung Recherche appliquée	Ständerat Doppeltes Kompetenzprofil Double profil de compétences	Ständerat angewandte Forschung Recherche appliquée
Frühjahrssession 05.03.-23.03.2001	---	00.3083 Motion Beerli Christine. Fachhochschulen. Zugang.	---	98.3178 Motion Imhof Rudolf. Chancengleichheit bei Aufnahme in Ingenieurschulen HTL/FH (Technische Fachhochschulen)
Wintersession 26.11.-14.12.2001	---	00.072 Berufsbildungsgesetz	---	---
Sommersession 03.06.-21.06.2002	---	01.068 Programme der EU in den Jahren 2003–2006. Vollbeteiligung der Schweiz	---	---
Wintersession 25.11.-13.12.2002	---	00.072 Berufsbildungsgesetz	---	---
Sondersession 05.05.-08.05.2003	---	02.089 Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2004–2007	<i>Protokoll nicht abrufbar</i>	<i>Protokoll nicht abrufbar</i>
Sommersession 02.06.-20.06.2003	---	---	---	02.089 Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2004–2007 Fortsetzung
Wintersession 01.12.-19.12.2003	---	---	---	02.3492 Motion Randegger Johannes. System Bologna an Fachhochschulen
Frühjahrssession 01.03.-19.03.2004	---	04.3002 Motion WBK-NR (03.075). Dringende Aufstockung des Verpflichtungskredits	---	03.076 Bundesgesetz über die Fachhochschulen

Recherche der parlamentarischen Geschäfte im Amtlichen Bulletin				
			für die Finanzierung der Beteiligung der Schweiz am sechsten Rahmenprogramm der EU	
Sommersession 01.06.-18.06.2004	---	---	---	04.3002 Motion WBK-NR (03.075). Dringende Aufstockung des Verpflichtungskredits für die Finanzierung der Beteiligung der Schweiz am sechsten Rahmenprogramm der EU
Herbstsession 20.09.-08.10.2004	---	03.076 Bundesgesetz über die Fachhochschulen	---	---
Wintersession 29.11.-17.12.2004	---	---	---	03.076 Bundesgesetz über die Fachhochschulen
Wintersession 04.12.-20.12.2006	---	06.078 EU-Forschungsprogramme in den Jahren 2007–2013. Beteiligung der Schweiz	---	06.078 EU-Forschungsprogramme in den Jahren 2007–2013. Beteiligung der Schweiz
Sommersession 04.06.-22.06.2007	---	---	---	07.012 Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2008–2011 Fortsetzung
Herbstsession 17.09.-05.10.2007	---	07.012 Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2008–2011 Fortsetzung Fortsetzung	---	---
Wintersession 03.12.-21.12.2007	07.5368 Fragestunde. Frage Cathomas Sep. Zuteilung der Master Studiengänge an die Fachhochschule Ostschweiz	---	---	---
Herbstsession 15.09.-03.10.2008	---	---	---	08.3426 Interpellation Fetz Anita. KTI. Quo vadis?
Frühjahrssession 02.03.-20.03.2009	---	---	---	08.079 Forschungsgesetz. Teilrevision
Sondersession April 27.04.-30.04.2009	---	---	---	---
Sommersession 25.05.-12.06.2009	---	08.079 Forschungsgesetz. Teilrevision Fortsetzung 08.3319	---	---

Recherche der parlamentarischen Geschäfte im Amtlichen Bulletin

			Motion Bieri Peter. Konkurrenzfähigkeit des nationalen Agrar- und Ernährungssektors. Stärkung des Forschungs- und Innovationsplatzes Schweiz	
			09.001 Geschäftsbericht des Bundesrates 2008	
Sommersession 31.05.-18.06.2010	---		10.001 Geschäftsbericht des Bundesrates 2009	---
Frühjahrssession 28.02.-18.03.2011	---	---		10.109 Förderung von Bildung, Forschung und Innovation im Jahr 2012
Sommersession 30.05.-17.06.2011	---		09.057 Förderung der Hochschulen und Koordination im schweizerischen Hochschulbereich Fortsetzung Fortsetzung	---
Herbstsession 12.09.-30.09.2011	---	---		09.057 Förderung der Hochschulen und Koordination im schweizerischen Hochschulbereich 10.3233 Motion Hurter Thomas. Forschung und Entwicklung in der Schweiz stärken
Frühjahrssession 27.02.-16.03.2012	---		11.069 Forschungs- und Innovationsförderungsgesetz. Totalrevision Fortsetzung	---
Sommersession 29.05.-15.06.2012	---	---		12.033 Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2013–2016
Sommersession 03.06.-21.06.2013	---		13.022 Förderung von Forschung und Innovation in den Jahren 2014–2020. Finanzierung	---
Herbstsession 09.09.-27.09.2013	---		13.023 Bildungsprogramme der EU. Beteiligung der Schweiz 2014–2020	13.022 Förderung von Forschung und Innovation in den Jahren 2014–2020. Finanzierung
Wintersession 25.11.-13.12.2013	---	---		13.3670

Recherche der parlamentarischen Geschäfte im Amtlichen Bulletin

				Interpellation Häberli-Koller Brigitte. Eigenständiges Doktorat an den Schweizer Fachhochschulen
Sommersession 02.06.-20.06.2014	---	14.1037 Anfrage Dritter Bologna-Zyklus an Fachhochschulen. Beitrag zu Nachwuchsförderung und Innovation	---	---
		12.3511 Motion Aebischer Matthias. Titelaquivalenz für die höhere Berufsbildung		
Frühjahrssession 29.02.-18.03.2016	---	15.080 Innosuisse-Gesetz	---	---
Herbstsession 12.09.-30.09.2016	---	---	---	16.025 Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017–2020 Fortsetzung 16.3426 Motion Minder Thomas. Innovationsförderung für Schweizer KMU statt für internationale Grosskonzerne
Frühjahrssession 04.03.-22.03.2019	---	19.5208 Fragestunde. Frage Wüthrich Adrian. Nach welchen Kriterien bewilligt Innosuisse Projekte?	---	---
Herbstsession 07.09.-25.09.2020	---	20.028 Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2021–2024	---	---
Wintersession 30.11.-18.12.2020	---	20.052 Horizon-Paket 2021–2027	---	---
Sommersession 30.05.-17.06.2022	---	22.3390 Postulat WBK-N. Für Chancengleichheit und die Förderung des akademischen Nachwuchses	---	---

Tabelle 49 Recherche der parlamentarischen Geschäfte im Amtlichen Bulletin

C. Korpus der Analyse des hochschulpolitischen Diskurses

Recherche der Dokumente der hochschulpolitischen Akteur:innen		
Akteur:innen	Suchstrategie	Dokumente
swissuniversities (insbesondere Programme P-11)	Eingabe «Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 71 Treffer Ohne: Jahresberichte oder strategische oder organisatorische, rechtliche Planungsdokumente von swissuniversities (ausser qualitatives Reporting) Stand: 09.08.23	Laufbahnen an Fachhochschulen Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen Vortrag Krompák & Todisco: 5. Tagung Fachdidaktiken, swissuniversities SUPSI-DFA, Locarno, 9. April 2022 Merkmale des Hochschultypus Pädagogische Hochschulen Qualitatives Reporting der Massnahmen in der Strategischen Planung 2021-2024: Etappenbericht 2022 Strategie 2021–2024 der Kammer Pädagogische Hochschulen Gesamtschweizerische Hochschulpolitische Koordination 2025–2028 Position von swissuniversities zum Doktorat Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2021-2024. Gemeinsames Positionspapier der Schweizer Hochschulen und der Institutionen der Forschungs- und Innovationsförderung Schlussbericht P-9 2017–2020/21 Professionalisierung in den Fachdidaktiken. Dokumentation der Tagung Fachdidaktiken vom 22. Januar 2015 Fachdidaktiken im Dialog der Sprachkulturen. Dokumentation der Tagung Fachdidaktiken vom 5.-6. April 2019 Bologna-Report. Fachhochschulen 2010
FH Schweiz	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 17 Treffer Ohne: Jahresbericht 2019 der Schweizerischen Hochschulkonferenz Stand: 09.08.23	Position von swissuniversities zum Doktorat → schon vorhanden Swissfaculty: Unterschiedliche Profile von Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen für alle entscheidend Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2021–2024 Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017–2020 Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2013–2016 Lohn-Special Handelszeitung 2013 Le profil HES, clair et concis. Reglement über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht auf der Primarstufe, der Sekundarstufe I und an Maturitätsschulen. Ergebnisse der Anhörung vom 5. Februar bis 30. Juni 2018
fh-ch, Verband der Fachhochschul-Dozierenden	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---
Travail.Suisse, Dachorganisation der Arbeitnehmenden	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---
VPOD, Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---

Recherche der Dokumente der hochschulpolitischen Akteur:innen		
Akteur:innen	Suchstrategie	Dokumente
SGB-Gewerkschaftsbund	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktionen aller Themenfelder über alle Jahre und alle Subthemen → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---
VSLCH – Verband der Schulleiter:innen	Seite durchsucht, da keine Suchfunktion → 0 Treffer Stand: 10.08.23	---
SER – Syndicat des Enseignant:es Romand:es	Eingabe «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Stand: 10.08.23	---
LCH – Dachverband Lehrer:innen CH	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 2 Treffer Stand: 10.08.23	Forschungsergebnisse für die Praxis nutzen PH-Dozierende haben viel Praxiserfahrung
SGL – Gesellschaft für Lehrer:innen-bildung	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 1 Treffer Stand: 10.08.23	Schlussbericht zum doppelten Kompetenzprofil → schon vorhanden
SBFI	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 2 Treffer Eingabe «anwendungsorientiert» in Suchfunktion → 11 Suche im Reiter «Die Hochschulen» → 0 Treffer Ohne Dokumente, in denen das P-11-Programm nur als Bullet Point erwähnt wird, die bereits vorkamen, eine kurze Erwähnung stattfindet oder rechtliche Dokumente Stand: 10.08.23	Hochschulübergreifende Kooperationen von gesamt-schweizerischer Bedeutung Prioritäten der BFI-Politik 2021–2024 Masterplan Fachhochschulen 2013 – 2016 Fachhochschulen und pädagogische Hochschulen BFI-Prioritäten des Bundes 2021–2024 Praxisintegrierter Bachelorstudiengang an Fachhochschulen Förderpolitik
Schweizerische Hochschulkonferenz	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 2 Treffer Eingabe «anwendungsorientiert» in Suchfunktion → 0 Analyse der gesamten Website → 1 Treffer Ohne Auflistung der eingereichten P-11-Projekte Stand: 10.08.23	Zusammenfassung PgB 21-24 SBFI-News Januar 2017 Projektgebundene Beiträge 2017-2020: Übersicht
Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK)	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Aufnahme von zentralen Gesetzesgrundlagen der EDK Stand: 09.08.23	KOMMENTAR zu den einzelnen Bestimmungen der Interkantonalen Vereinbarung über den schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulkonkordat) vom 20. Juni 2013 Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK)

Recherche der Dokumente der hochschulpolitischen Akteur:innen		
Akteur:innen	Suchstrategie	Dokumente
Wissenschaftsrat	Eingabe «Doppeltes OR Doppelten Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Suche bei Arbeitsprogramm, Blog, Arbeitsdokumente Geschäftsstelle SWIR, Stellungnahmen → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---
Schweizerischer Akkreditierungsrat	Eingabe «Doppeltes OR Doppelten Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Gesamte Website zudem angeschaut → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---
AAQ	Eingabe «Doppeltes OR Doppelten Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---
SNF	Eingabe «Doppeltes OR Doppelten Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 15 Treffer Eingabe «anwendungsorientiert» in Suchfunktion → 20 Treffer Ohne Treffer, die die Anzahl von practice-to-science-Einreichungen thematisieren, ohne Reglemente Stand: 09.08.23	Practice-to-Science Anwendungsorientierte Grundlagenforschung Angebote für Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen Neues Instrument Practice-to-Science erleichtert Wechsel in die Forschung 7 Missverständnisse über die SNF-Forschungsförderung – und was wirklich stimmt DORA-Deklaration SNF und Innosuisse begünstigen Gründungen von Start-ups in der Schweiz
Innosuisse	Eingabe «Doppeltes OR Doppelten Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Eingabe «anwendungsorientiert» in Suchfunktion → 5 Treffer Ohne inhaltliche Beschreibung von Projekten, die keinen Bezug zum doppelten Kompetenzprofil aufweisen Stand: 10.08.23	Innosuisse und der SNF begünstigen Gründungen von Start-ups in der Schweiz
Akademien der Wissenschaften Schweiz	Eingabe «Doppeltes OR Doppelten Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Eingabe «anwendungsorientiert» in Suchfunktion → 0 Treffer Suche im Reiter «Themen» → 1 Treffer Stand: 10.08.23	Transdisziplinarität

Recherche der Dokumente der hochschulpolitischen Akteur:innen		
Akteur:innen	Suchstrategie	Dokumente
Gebert RUF Stiftung	Eingabe «Doppeltes OR Doppeltes Kompetenzprofil» und «Double profil de compétences» in Suchfunktion → 0 Treffer Stand: 09.08.23	---

Tabelle 50 Recherche der Dokumente der hochschulpolitischen Akteur:innen

D. Bildung des Sample für die Meso-Ebene

Folgende Tabellen geben einen Überblick über die verwendeten Rankings der 5-Jahres-Durchschnitte der Personalkosten für angewandte Forschung und Entwicklung (aF&E) sowie der Anteile der Weiterbildungserlöse (WB-Erlöse) an den Gesamterlösen (basierend auf Daten des BFS 2017-2021). In der zweiten Spalte ist der Anteil parallel Praxistätige/r abgebildet (Datenquelle Dozierendenbefragung). Die Farben deuten auf den Rang, den die Hochschul- und Fachbereichsspezifischen Indikatoren erreichen hin (Grün=hohe Werte, Gelb=mittlere Werte, Rot=tiefe Werte). Die ausgewählten PH und Hochschulen in den Fachbereichen sind fett markiert.

a. Pädagogische Hochschulen

Sample der PH			
PH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
HEP VAUD	59719.3251	0.266	0.13
PHZ	53778.3637	0.417	0.14
PHGR	49618.68	0.5	0.07
PHSG	45066.7891	0.363	0.06
HfH	39829.9347	0.158	0.11
PHZG	37159.8385	0.333	0.15
PH FHNW	36211.0142	0.405	0.19
SUPSI-DFA	35503.4911	0.286	0.1
HEP VS	32856.9529	0	0.13
HEP FR	31003.4154	0.381	0.14
PHTG	30775.2038	0.448	0.1
HEP-BEJUNE	27990.6653	0.514	0.22
PHBern*	26224.1159	0.346	0.21
PH Zürich	24198.7258	0.266	0.1
PHH	24118.7158	0.875	0.15
HETS-GE	22191.5954	-	0.07
PHLU	21744.5974	0.37	0.1

Tabelle 51 Sample Pädagogische Hochschulen

b. Fachbereiche der FH

Sample Fachbereich Architektur, Bau- und Planungswesen			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
BFH	88121.5458	0.333	0.073115275
FHNW	75650.4286	0.769	0.100896211
SUPSI	75633.8391	0.583	0.058589636
FHGR	58783.7608	0.786	0.015843573
OST	46148.9651	0.786	0.029813779
HESSO	39583.1605	0.536	0.019163153
HSLU	35372.5615	0.769	0.082120465
ZFH	31399.1454	0.842	0.036028469

Tabelle 52 Sample Architektur, Bau- und Planungswesen

Sample Fachbereich Technik und IT			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
OST	93692.3799	0.259	0.0337843
ZFH (ZHAW)	87764.6772	0.75	0.04066652
SUPSI	77070.1059	0.407	0.040518928
HSLU	73485.8812	0.459	0.034411494
HESSO	73159.0393	0.205	0.013177824
FHNW	70671.6563	0.259	0.033410486
BFH	64487.9207	0.328	0.079553038
FHGR	33827.4168	0.256	0.021152048

Tabelle 53 Sample Fachbereich Technik und IT

Sample Fachbereich Chemie und Life Sciences			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
SUPSI	104496.958	0	0.00682096
FHNW	95402.6843	0.5	0.011352509
ZFH (ZHAW)	85636.1206	0.195	0.02105059
HESSO	70928.271	0	0.014291183
BFH	24619.3305	0.364	0.006552384
HSLU	0		
OST	0		
FHGR	0		

Tabelle 54 Sample Fachbereich Chemie und Life Sciences

Sample Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen (*=AACSB accred.)			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
OST	72063.7631	0.25	0.114462104
FHGR	62424.0623	0.25	0.143103836
HESSO	52001.433	0.333	0.055706002
ZFH*	43373.558	0.667	0.179557052
HSLU*	41854.2956	0.485	0.296920555
BFH	41529.5021	0.278	0.218268702
SUPSI	33895.2493	0.474	0.21099476
FHNW*	27526.2536	0.32	0.260910484

Tabelle 55 Sample Fachbereich Wirtschaft und Dienstleistungen

Sample Fachbereich Design			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
BFH	64798.7179	0.706	0.024478838
HSLU	51824.6234	0.788	0.00467194
FHNW	48227.862	0.5	0.010595362
ZFH (ZHDK)	40526.8392	0.667	0.072454597
SUPSI	20728.0658	0.667	0.01529463
HESSO	18702.2768	0.2	0.02292352
OST	0		
FHGR	0		

Tabelle 56 Sample Fachbereich Design

Sample Fachbereich Musik, Theater und andere Künste			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
ZFH (ZHDK)	44549.261	1	0.065478992
HSLU	26476.0075	0.861	0.03907663
BFH	25813.0918	0.767	0.050151177
FHNW	17343.6559	0.978	0.019081408
SUPSI	16083.0837	0.714	0.043736824
HESSO	13206.0347	0.75	0.020061181
OST	0		
FHGR	0		

Tabelle 57 Sample Fachbereich Musik, Theater und andere Künste

Sample Fachbereich Soziale Arbeit			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
ZFH	67253.6316	0.2	0.173602587
OST	63536.3172	1	0.095856789
FHNW	62850.868	0.222	0.179791889
BFH	61510.2251	0.263	0.227646593
HSLU	59457.7658	0.452	0.201028501
HESSO	56199.1571	0.32	0.095377937
SUPSI	39144.2327	0.286	0.10472491
FHGR	0		

Tabelle 58 Sample Fachbereich Soziale Arbeit

Sample Fachbereich Angewandte Psychologie (nicht im Sample berücksichtigt)			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
FHNW	76489.822	0.5	0.144308413
ZFH	28567.934	0.375	0.356449558
BFH	0		
HESSO	0		
HSLU	0		
SUPSI	0		
OST	0		
FHGR	0		

Tabelle 59 Sample Fachbereich Angewandte Psychologie (nicht im Sample berücksichtigt)

Sample Fachbereich Gesundheit			
FH	5-Jahres-Durchschnitt der Personalkosten für aF&E pro VZÄ	Anteil parallel Praxistätige/r	5-Jahres-Durchschnitt WB-Erlöse am Gesamterlös
OST	47190.6011	0*	0.096502818
BFH	44003.1331	0.313	0.061019592
HESSO	38430.5852	0.287	0.060124522
ZFH	36984.2473	1	0.087956705
SUPSI	33737.2636	0.5	0.133136531
FHNW	0		
HSLU	0		
FHGR	0		

Tabelle 60 Sample Fachbereich Gesundheit

E. Auswertungsstrategie Dokumentenanalyse

P11-Studie: Auswertungsstrategie Meso-Ebene, Gesamt-FH/-PH

Die vorliegende Auswertungsstrategie bezieht sich auf die **Dokumentenanalyse** als ersten Teilschritt der Analyse auf der **Meso-Ebene**.

Als Erstes wurden durch die Mitglieder der Begleitgruppe in einem Pre-Test die Personalreglemente der jeweils eigenen Hochschule auf **Ebene Corporate** in Bezug auf das doppelte Kompetenzprofil ausgewertet (ZHAW, FHNW, HSLU und HEP-BEJUNE), woraus die vorliegende, finale Auswertungsstrategie resultierte. In einem zweiten Schritt soll die Untersuchung nun auf die Reglemente der übrigen Hochschulen des Untersuchungssamples ausgeweitet werden.

Die weiteren Auswertungen auf der Meso-Ebene – wie etwa die Befragung von HR-Verantwortlichen etc. – sind nicht Teil der vorliegenden Auswertungsstrategie und werden gesondert beschrieben.

1. Zu untersuchende Dokumente

Folgende Reglement-Kategorien werden in die Analyse miteingeschlossen:

- **Gesamtstrategiedokumente inkl. zugehöriger Reglemente** (Code 7), z.B.:
 - o Strategiepapiere (Gesamtstrategie FH/PH, Forschungsstrategie, etc.)
 - o Dokumente zu QM & Akkreditierung u.a. Selbstbeurteilungsberichte, Auditberichte etc.
- **HR-Strategie/HR-Politik** (Code 8), z.B.:
 - o Personalpolitik
 - o Personalstrategie
 - o Personalverordnung / Gesamtarbeitsvertrag
- **HR-Prozessfunktionen**, z.B.:
 - o *Personalauswahl* (Code 9.1)
 - Vorgaben Stellenausschreibung
 - Findungs- und Berufungsverfahren
 - Verleihung des Professorentitels (auch Code 9.3 möglich)
 - o *Personalentwicklung* (Code 9.2)
 - Weiterbildung
 - Talentmanagement/Laufbahnförderung
 - o *Personaleinsatz* (Code 9.3)
 - Funktionsstufen
 - Referenzprofile / Personalkategorien
 - Lohneinstufung
 - Verleihung des Professorentitels (auch Code 9.1 möglich)
 - Stellenbeschreibungen

2. Suchbegriffe

Da relevante Textabschnitte nicht ausschliesslich mithilfe von spezifischen Suchbegriffen identifiziert werden können, muss jedes Dokument komplett durchgesehen werden. Eine Ausnahme bildet der Begriff «Doppeltes Kompetenzprofil», welcher mithilfe der Suchfunktion gefunden werden kann (grammatikalischen Fall beachten!).

Nachfolgende Suchbegriffe können bei der Textanalyse jedoch als Hilfestellung dienen:

Deutsch

- Doppeltes Kompetenzprofil
- Kompetenz
- Kompetenzprofil

- Praxis / Berufserfahrung / Lehrerfahrung / Tätigkeit
- Wissenschaft / Forschung / F&E

Französisch

- double profil de compétences
- Profil mixte
- complémentarité
- compétence
- pratique / travail / profession / expérience professionnelle / activité / expérience d'enseignant
- science / recherche / R&D
- qualifications (scientifique et pratique)
- pratique et scientifique / scientifique et pratique
- qualifications
- titre (doctorat, diplômes d'enseignement)

Als Auswertungstool für die qualitative Textanalyse wird das Programm MAXQDA Analytics Pro verwendet.

Nachdem jeweils alle Mitglieder der Begleitgruppe die Reglemente der ihnen zugeteilten Hochschulen ausgewertet haben, prüft eine einzelne Person anschliessend alle Auswertungen, um diese allenfalls noch zu harmonisieren.

3. Codierung

Die Reglemente jeder Institution werden auf die folgenden Inhalte hin untersucht:

Code	Codename	Beschreibung (Textteil wird codiert, wenn...)
1	DKP-Nennung	Der Begriff «Doppeltes Kompetenzprofil» wird im Reglement wörtlich genannt.
2	DKP-Alternativen	Im Reglement wird ein Alternativkonzept/-modell zum DKP genannt, welches Praxis- und Forschungskompetenzen beinhaltet oder die beiden Kompetenzen werden anderweitig zusammengeführt.
3	Praxiskompetenz allgemein	Im Reglement wird Praxiskompetenz genannt, ohne auf deren genaue Form einzugehen (Qualität oder Quantität).
3.a	Praxiskompetenz-Qualität	Im Reglement werden Aussagen zur Qualität von Praxiskompetenz gemacht (Funktionsstufe, spezifische Erfahrungen/Fähigkeiten etc.).
3.b	Praxiskompetenz - Quantität	Im Reglement werden Aussagen zur Quantität von Praxiskompetenz gemacht (Jahre Berufserfahrung, Stellenprozent etc.).
3.c	Praxiskompetenz - Leistungsbereich	Im Reglement werden Aussagen zur Praxiskompetenz gemacht, welche sich auf einen spezifischen Leistungsbereich beziehen.
4	Forschungskompetenz allgemein	Im Reglement wird Forschungskompetenz genannt, ohne auf deren genaue Form einzugehen (Qualität oder Quantität).
4.a	Forschungskompetenz – Qualität	Im Reglement werden Aussagen zur Qualität von Forschungskompetenz gemacht (spezifische Fähigkeiten etc.).
4.b	Forschungskompetenz - Quantität	Im Reglement werden Aussagen zur Quantität von Forschungskompetenz gemacht (Anzahl Publikationen etc.).
5	Zukunftsvisionen	Im Reglement werden prospektive Aussagen zu Visionen oder Zukunftsplänen bzgl. des DKP gemacht.
6	Schwierigkeiten	Im Reglement werden Schwierigkeiten bzgl. der Umsetzung des DKP genannt.

		<i>Diese müssen sich jedoch auf die Gegenwart/Vergangenheit beziehen. Sind sie hingegen prospektiv formuliert, wird Code 5 verwendet.</i>
--	--	---

Jedem Reglement muss ausserdem zwingend einer der folgenden Codes zugewiesen werden, z.B. indem der jeweilige Titel des Dokuments codiert wird. Für die Zuordnung der Reglemente zu den vier Codes siehe S. 1, «Zu untersuchende Dokumente».

7	Gesamtstrategie-dokumente	Das Dokument lässt sich der Kategorie «Gesamtstrategie und zugehörige Dokumente» zuordnen.
8	HR-Strategie / HR-Politik	Das Dokument lässt sich der Kategorie «HR-Strategie und HR-Politik» zuordnen.
9.1	HR-Prozessfunktionen - Personalauswahl	Das Dokument lässt sich der Kategorie «HR-Prozessfunktionen: Personalauswahl» zuordnen.
9.2	HR-Prozessfunktionen - Personalentwicklung	Das Dokument lässt sich der Kategorie «HR-Prozessfunktionen: Personalentwicklung» zuordnen.
9.3	HR-Prozessfunktionen - Personaleinsatz	Das Dokument lässt sich der Kategorie «HR-Prozessfunktionen: Personaleinsatz» zuordnen.
10	Nicht zuordenbar	Das Dokument lässt sich keiner der obengenannten Kategorien (Codes 7 bis 9) zuordnen.

4. Anmerkungen zur Codierung:

- Doppelcodierungen sind möglich, wenn zwei Codes auf eine Textstelle anwendbar sind. Ein Code *überschreibt* somit nicht einen anderen.
- Was Textstellen in Bezug auf **Nebenämter (zweites Standbein)** anbelangt, so werden diese nur dann als Praxiskompetenz codiert, wenn es sich dabei nicht um eine schlichte Regulierung handelt, welche den Interessen des Arbeitgebers dient, sondern wenn eine Förderungsabsicht in Bezug auf das DKP ersichtlich ist.
- Die Nennung eines **Hochschulabschlusses** wird nur dann als Forschungskompetenz - Qualität (Code 4.a) codiert, wenn aus dem Kontext hervorgeht, dass dieser als Anforderung gesehen wird, welche das Erbringen bestimmter wissenschaftlicher Leistungen ermöglicht. Eine Habilitation kann per se als Forschungskompetenz – Qualität (Code 4.a) codiert werden.
- «**Lehrkompetenz**» wird als Praxiskompetenz - Qualität (Code 3.1) codiert, falls diese in einem PH-Reglement genannt wird und sich auf die Lehre ausserhalb dieser PH bezieht.
- Bei «**Fach- und Methodenkompetenz**», «**Methodenkompetenz**» sowie «**Fachkompetenz**» ist der jeweilige Kontext zu berücksichtigen, um festzustellen, ob mit dem Begriff Praxiskompetenz, Forschungskompetenz oder eine DKP-Alternative gemeint ist.

F. Mailvorlage Kontaktaufnahme Interviewpartner:innen und Flyer Projekt

Mailvorlage Kontaktaufnahme HR-Verantwortliche

swissuniversities P-11, Interviewanfrage zum Thema «Doppeltes Kompetenzprofil»

Sehr geehrte Frau xx / Sehr geehrter Herr xx

Im Auftrag von swissuniversities forscht unser Projektteam, bestehend aus Forschenden der ZHAW, HSLU, HEP-BEJUNE und FHNW, zum Thema "[Doppeltes Kompetenzprofil](#)" (DKP). Dabei setzen wir uns mit dem Konzept, der Rezeption sowie der Umsetzung des DKP auseinander. Als HR-xxx der Hochschule xxx sind Ihre Einschätzungen und Inputs zu der Thematik für uns von grossem Interesse, weshalb wir Sie zu einem persönlichen Interview einladen möchten.

Uns geht es dabei insbesondere um die Klärung der Fragen, inwiefern das Doppelte Kompetenzprofil Eingang in Ihre Arbeit als HR-xx findet und wie dieses an Ihrer Institution ausgelegt und allenfalls gefördert wird. Wir würden das Interview online durchführen und setzen hierfür ca. 1 Std an. Folgende Daten möchten wir Ihnen dazu gerne vorschlagen:

- X.X.X. ...
- ...
- ...

Bitte geben Sie uns Bescheid, welche der obengenannten Daten für Sie in Frage kommen würden.

Selbstverständlich würden wir Ihnen vorgängig unsere Fragen für das Interview zukommen lassen.

Zur Vorbereitung auf das Interview möchten wir relevante Reglemente der jeweiligen Hochschule, wie beispielsweise Personalverordnungen, Anforderungsprofile oder Reglemente zur Verleihung des Professor:innen-Titels sichten. Da nicht alle Dokumente für uns zugänglich sind, wären wir froh, wenn Sie uns vorgängig Unterlagen zu den folgenden Themenbereichen zukommen lassen könnten.

- Strategiepapiere (Gesamtstrategie Hochschule, Forschungsstrategie etc.)
- Qualitätsmanagement und Akkreditierung
- Personalverordnung/Gesamtarbeitsvertrag
- Personalpolitik
- Personalstrategie
- Funktionsstufen
- Referenzprofile
- Lohneinstufung
- Findungs- und Berufungsverfahren
- Verleihung Professor:Innen-Titel
- Standard-Stellenbeschreibung
- Vorgaben Stellenausschreibungen
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Talentmanagement / Laufbahnförderung

Im Anhang dieser Mail finden Sie ausserdem eine Kurzbeschreibung der Studie. Sollten sich Ihrerseits Fragen ergeben, welche Sie vorgängig klären möchten, zögern Sie bitte nicht, mich zu kontaktieren.

Ich hoffe auf eine positive Rückmeldung und verbleibe mit freundlichen Grüssen

Im Namen des Projektteams

xxx

Studie zum Doppelten Kompetenzprofil im Rahmen des P-11-Programms

Eine Mehrebenenanalyse an Schweizer Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen

Dozierende und Angehörige des Mittelbaus an Schweizer Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sollen sowohl Forschungs- als auch Praxiskompetenzen besitzen. Im Rahmen des P-11-Programms von swissuniversities wurden seit 2017 diverse Pilotprogramme zur Förderung dieses «Doppelten Kompetenzprofils (DKP)» lanciert. Im Rahmen einer von swissuniversities in Auftrag gegebenen Studie wird das Konzept des DKP, seine Rezeption sowie seine Umsetzung in der Praxis der Hochschulen genauer untersucht, wobei auf Mikro-, Meso- und Makroebene u.a. Antworten auf folgende Fragen gesucht wird:

1. *Makro-Ebene:* Wie wird das DKP im (hochschul-)politischen Diskurs definiert und welche Herausforderungen sowie Förderungs- resp. Entwicklungsmöglichkeiten werden von den Akteuren genannt?
2. *Meso-Ebene:* Wie wird das DKP von FH und PH auf Ebene Gesamthochschule sowie in den Fachbereichen/ Departementen definiert und in der Personalpraxis umgesetzt (u.a. bei der Rekrutierung, beim Personaleinsatz, der Personalentwicklung und Laufbahnförderung). Welche Herausforderungen, Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten werden in Bezug auf das DKP sowie die lancierten P11-Programme diskutiert?
3. *Mikro-Ebene:* Wie schätzen Dozierende an Schweizer FH und PH ihr DKP ein und welche Handlungsmuster resultieren daraus? Wie «förderbar» ist das DKP auf individueller Ebene?
4. Welche *Good Practices* können ausgehend von einer Typologie des DKP an Schweizer FH und PH für die weitere Entwicklung des DKP, abhängig von den Ergebnissen in den Fragestellungen 1 bis 3, entwickelt werden?

Die Methodik umfasst sowohl Diskurs- und Kennzahlenanalysen, Analysen relevanter Hochschuldokumente beispielsweise Personalreglemente, Sekundäranalysen von Dozierendenbefragungen, mündliche Befragungen von HR-Verantwortlichen und Direktor:innen sowie schriftliche Befragungen von Projektleitenden der P11-Programme. Das gewählte Sample umfasst insgesamt sechs Pädagogische Hochschulen und neun Fachhochschulen sowie 16 Departemente resp. Fachbereiche aus diesen Hochschulen.

Das Projektteam besteht aus Angehörigen der Hochschule Luzern, der ZHAW, der FHNW sowie der HEP BEJUNE.

Die Ergebnisse der Studie werden im Q1 2025 im Rahmen eines Berichts publiziert.

Sheron Baumann, lic.rer.oec et mag.rer.pol: sheron.baumann@hslu.ch

Dr. Deniz Gyger Gaspoz: deniz.gygergaspoz@hep-bejune.ch & Violeta Mitrovic: violeta.mitrovic@hep-bejune.ch

Dr. Christian Wassmer: wasc@zhaw.ch & Ursina Ghilardi: ursina.ghilardi@zhaw.ch

Prof. Dr. Martina Zölch: martina.zoelch@fhnw.ch & Lou Busarello: lou.busarello@fhnw.ch

G. Liste der untersuchten Reglemente

Liste der untersuchten Reglemente Ebene FH Corporate		
Institution	Reglementtyp	Bezeichnung
ZHAW	Strategiepapier	Leitbild und Hochschulstrategie 2015-2025
ZHAW	Verleihung Professor:innen-Titel	Reglement ZHAW zur Verleihung des Professorentitels ZHAW Richtlinie Zusammensetzung und Durchführung Findungskommission Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule Richtlinien zum Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule (personelle Kriterien)
ZHAW	Personalentwicklung	Rahmenkonzept Personalentwicklung ZHAW Reglement Fortbildung
ZHAW	Referenzfunktionen	Integriert in Funktionsmatrix, Version nach Konsultation Personalverordnung, S. 7-9 Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule (S.2) Richtlinien zum Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule (personelle Kriterien)
ZHdK	Strategiepapier	Strategie ZHdK 2019-2023
ZHdK	Verleihung Professor:innen-Titel	Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule Richtlinien zum Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule (personelle Kriterien)
ZHdK	Personalentwicklung	Zukünftige Personalentwicklung Faculty
ZHdK	Referenzfunktionen	Anstellungsreglement (inkl. Anhang Einreihungsmodell) Integriert in Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule (gleich wie ZHAW) (S.2) Richtlinien zum Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule (personelle Kriterien)
OST	Strategiepapier	Strategie der OST - Gekürzte Version
OST	Verleihung Professor:innen-Titel	Reglement über Vergabe, Führung und Aberkennung des Titels einer Professorin oder eines Professors sowie das Wahlverfahren
OST	Personalentwicklung	Konzept Personalentwicklung
OST	Referenzfunktionen	Referenzfunktionskatalog mit Einreihungsplan
FHGR	Strategiepapier	Strategie 2021 - 2024
FHGR	Verleihung Professor:innen-Titel	Integriert in Personalentwicklungsreglement, S. 6-7
FHGR	Personalentwicklung	Personalentwicklungsreglement
FHGR	Referenzfunktionen	Funktionsbeschreibung Integriert in Personalentwicklungsreglement (S. 4-5)
FHNW	Strategiepapier	Strategie FHNW 2025
FHNW	Verleihung Professor:innen-Titel	Reglement Erläuterungen zum Berufungsverfahren FHNW Reglement Verleihung des Titels Professorin/Professor an der FHNW
FHNW	Personalentwicklung	Reglement Personalentwicklung FHNW
FHNW	Referenzfunktionen	Beschreibung der Referenzfunktionen Dozierende FHNW, Teil 1 Beschreibung der Referenzfunktionen Leitungskategorie B - Dozierende FHNW Referenzfunktionen Mittelbau Ausprägungen des Titels Professorin/Professor Integriert in Reglement Verleihung des Titels Professorin/Professor an der FHNW
BFH	Strategiepapier	Strategie der Berner Fachhochschule 2023-2026
BFH	Verleihung Professor:innen-Titel	Integriert in Personalreglement der Berner Fachhochschule (PR) (S. 12 - 14) Ausführungsbestimmungen zur Bezeichnung Professorin oder Professor (AB Prof)
BFH	Personalentwicklung	Personalentwicklungskonzept der Berner Fachhochschule

Liste der untersuchten Reglemente Ebene FH Corporate		
Institution	Reglementtyp	Bezeichnung
BFH	Referenzfunktionen	Integriert in Personalentwicklungskonzept der Berner Fachhochschule (S. 8) Ausführungsbestimmungen zur Bezeichnung Professorin oder Professor (AB Prof)
HSLU	Strategiepapier	HSLU Dachstrategie 2020-2023
HSLU	Verleihung Professor:innen-Titel	Reglement zum Titel einer Professorin/eines Professors der Hochschule Luzern
HSLU	Personalentwicklung	Laufbahnkonzept und Personalkategorien für die im vierfachen Leistungsauftrag tätigen Mitarbeitenden Nachwuchsförderung an der Hochschule Luzern Leitfaden Personalentwicklung
HSLU	Referenzfunktionen	Laufbahnkonzept und Personalkategorien für die im vierfachen Leistungsauftrag tätigen Mitarbeitenden Integriert in Reglement zum Titel einer Professorin/eines Professors der Hochschule Luzern (S.1-2) Anforderungs- und Tätigkeitsprofile Mittelbau und Dozierende
HES-SO	Strategiepapier	Stratégie globale et plan d'intentions de la HES-SO 2025-2028
HES-SO	Verleihung Professor:innen-Titel	Nicht vorhanden
HES-SO	Personalentwicklung	Integriert in Charte HES-SO sur les carrières du PER (S. 6)
HES-SO	Referenzfunktionen	Integriert in Règles communes pour le personnel d'enseignement et de recherche
SUPSI	Strategiepapier	Piano strategico 2025-2028
SUPSI	Verleihung Professor:innen-Titel	Integriert in Direttive interne per il personale a contratto SUPSI (S. 26)
SUPSI	Personalentwicklung	Integriert in Direttive interne per il personale a contratto SUPSI (S. 6)
SUPSI	Referenzfunktionen	Integriert in Direttive interne per il personale a contratto SUPSI

Liste der untersuchten Reglemente Ebene Fachbereiche		
Institution	Reglementtyp	Bezeichnung
T-ZHAW	Departementsstrategie	Strategie School of Engineering 2025
T-SUPSI	Departementsstrategie	Aktionsplan 2021-2024 Abteilung Innovative Technologien
L- ZHAW	Departementsstrategie	ZHAW Life Sciences und Facility Management Departementsstrategie 2025
L-FHNW	Departementsstrategie	Strategie HLS FHNW 2035
K-BFH	Departementsstrategie	Integriert in Strategie der Berner Fachhochschule 2023-2026
K-ZHdK	Departementsstrategie	Strategie Departement Musik (Auszug)
K-HSLU	Departementsstrategie	Mission Design Film Kunst
ABP-HES-SO	Departementsstrategie	Nicht vorhanden
ABP-SUPSI	Departementsstrategie	SUPSI-Vierjahresstrategie und DACD-Aktionsplan 2021 – 2024 (Übersicht)
W-FHGR	Departementsstrategie	Nicht vorhanden
W-HSLU	Departementsstrategie	Mission der Hochschule Luzern - Wirtschaft
G-HES-SO	Departementsstrategie	Nicht vorhanden
G-OST	Departementsstrategie	Nicht vorhanden
S-FHNW	Departementsstrategie	Strategie 2017 - 2025 der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
S-BFH	Departementsstrategie	Strategische Perspektive 2020-2024 Departement Soziale Arbeit

Liste der untersuchten Reglemente PH		
Institution	Reglementtyp	Bezeichnung
PHZH	Strategiepapier	Strategie 2022-2025
PHZH	Verleihung Professor:innen-Titel	Richtlinie zu Anforderungen und Aufgaben für Inhaberinnen und Inhaber von Professorenstellen der Pädagogischen Hochschule Zürich Merkblatt Verleihung Professorentitel Weisung zu den Professorenstellen an der Pädagogischen Hochschule Zürich
PHZH	Personalentwicklung	Weisung zur Weiterbildung von DWA-Mitarbeitenden an der Pädagogischen Hochschule Zürich
PHZH	Referenzfunktionen	Integriert in Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule (PVF) Richtlinie zu Anforderungen und Aufgaben für Inhaberinnen und Inhaber von Professorenstellen der Pädagogischen Hochschule Zürich Weisung zu Anstellung und Einreihung des Lehr- und Forschungspersonals an der Pädagogischen Hochschule Zürich
PH Luzern	Strategiepapier	Strategiedossier PH Luzern 2020 bis 2025
PH Luzern	Verleihung Professor:innen-Titel	Regelung der Verleihung des Titels einer Professorin oder eines Professors der Pädagogischen Hochschule Luzern
PH Luzern	Personalentwicklung	Laufbahnmodell Wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende
PH Luzern	Referenzfunktionen	Integriert in Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule Luzern PVO PH Luzern Umsetzung PVO PH Luzern: Einreihung von Dozierenden Laufbahnmodell Wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende
SUPSI-DFA	Strategiepapier	Piano d'azione 2025-2028
SUPSI-DFA	Verleihung Professor:innen-Titel	Nicht vorhanden
SUPSI-DFA	Personalentwicklung	Nicht vorhanden
SUPSI-DFA	Referenzfunktionen	Nicht vorhanden
HEP Vaud	Strategiepapier	Plan d'intentions 2022-2027
HEP Vaud	Verleihung Professor:innen-Titel	Integriert in Recrutement du personnel d'enseignement et de recherche
HEP Vaud	Personalentwicklung	Integriert in Cahiers des charges du personnel d'enseignement et de recherche (S. 2) Politique de formation et de développement professionnel du personnel de la HEP Vaud
HEP Vaud	Referenzfunktionen	Integriert in Cahiers des charges du personnel d'enseignement et de recherche (S. 4-9) Fonctions et qualifications requises pour le personnel d'enseignement et de recherche
PH FHNW	Strategiepapier	Nicht vorhanden
PH FHNW	Verleihung Professor:innen-Titel	Nicht vorhanden
PH FHNW	Personalentwicklung	Leitfaden Personalentwicklung
PH FHNW	Referenzfunktionen	Integriert in Leitfaden Personalentwicklung
PHSG	Strategiepapier	Strategie PHSG 2021-2026
PHSG	Verleihung Professor:innen-Titel	Nicht vorhanden
PHSG	Personalentwicklung	Laufbahnmodell Pädagogische Hochschule St. Gallen
PHSG	Referenzfunktionen	Integriert in Laufbahnmodell Pädagogische Hochschule St. Gallen (S. 21-33, S. 37-48) Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule St. Gallen (S. 4) Reglement zur Umsetzung der Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule St. Gallen

H. Interviewleitfaden FH Corporate und PH

Leitfaden Interviews FH Corporate und PH

Es ist darauf zu achten, dass sich die Interviewfragen jeweils an den **Erkenntnissen der vorangegangenen Dokumentenanalyse** orientieren. Der nachfolgende Fragenkatalog ist deshalb als Leitfaden zu verstehen, der vor jeder Befragung ergänzt werden muss. Fragen zu Fachbereichen und sonstigen FH-spezifischen Themen können bei Interviews mit PH ignoriert werden.

1. Definition

1. Welchen Einfluss haben die Vorgaben und Fördermassnahmen zum DKP auf die Strategie Ihrer Hochschule zur Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrags?
2. Frage zur **Definition des DKP**
 - (A) Bei der Sichtung der Reglemente Ihrer Institution haben wir festgestellt, dass das DKP definiert wird als ... Wie ist es zu dieser Definition gekommen?
 - (B) Wir haben bei der Sichtung der Reglemente Ihrer Institution festgestellt, dass das DKP nicht definiert oder umschrieben wird.
 - i. Wurde bewusst darauf verzichtet oder ist uns ein Reglement entgangen?
Falls darauf verzichtet wurde: weshalb?
 - ii. Wird der Begriff allenfalls eher informell gebraucht? Wie sieht dieser Gebrauch aus?
3. Frage zur **Definition von Praxiskompetenz**
 - (A) Wir haben festgestellt, dass Praxiskompetenz in den Reglementen Ihrer Institution mehrheitlich anhand quantitativer und/oder qualitativer Merkmale beschrieben wird. Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?
 - (B) Wir haben bei der Sichtung der Reglemente Ihrer Institution festgestellt, dass Praxiskompetenz nicht definiert oder umschrieben wird.
 - i. Wurde bewusst darauf verzichtet oder ist uns ein Reglement entgangen?
Falls darauf verzichtet wurde: weshalb?
 - ii. Wird der Begriff allenfalls eher informell gebraucht? Wie sieht dieser Gebrauch aus?
4. Frage zur **Definition von Forschungskompetenz**
 - (A) Wir haben festgestellt, dass Forschungskompetenz in den Reglementen Ihrer Institution mehrheitlich anhand quantitativer und/oder qualitativer Merkmale beschrieben wird. Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?

- (B) Wir haben bei der Sichtung der Reglemente Ihrer Institution festgestellt, dass Forschungskompetenz nicht definiert oder umschrieben wird.
 - i. Wurde bewusst darauf verzichtet oder ist uns ein Reglement entgangen? Falls darauf verzichtet wurde: weshalb?
 - ii. Wird der Begriff allenfalls eher informell gebraucht? Wie sieht dieser Gebrauch aus?
- 5. Wie schätzen Sie das Wissen zum DKP innerhalb Ihrer Institution ein?
- 6. Welchen Einfluss haben allenfalls politische Entscheide zu Vorgaben zum DKP auf Ihre Hochschulstrategie und das Personalmanagement?
- 7. Stellen Sie aus übergeordneter Perspektive ('Corporate') Fachbereichs-spezifische Unterschiede bei der Rezeption und Anwendung/Umsetzung des DKP fest? Resultieren daraus ggf. Probleme auf der 'Corporate'-Ebene?

2. Einfluss auf Personalmanagement

- 8. Auf welche Bereiche des Personalmanagements hat das DKP einen Einfluss?
- 9. Frage zum **Rekrutierungsprozess**
 - (A) Wir haben festgestellt, dass in den Reglementen zur Rekrutierungspraxis und zum Findungsverfahren Vorgaben zum DKP gemacht werden. Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?
 - (B) Wir haben in Ihren Reglementen zur Rekrutierungspraxis und zum Findungsverfahren keine Vorgaben zum DKP gefunden. Gibt es sonstige Reglemente, in welchen Aussagen dazu gemacht werden? Gibt es allenfalls informelle Vorgaben?
- 10. Welche Kommunikationsmassnahmen in Bezug zum DKP werden im Rahmen des Employer Brandings allenfalls von Ihrer Institution vorgenommen? Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?
- 11. Haben Sie eine Art Vetorecht für den Fall, dass in den Fachbereichen bei der Rekrutierung zu wenig auf die Vorgaben bezüglich des DKPs geachtet wird? Inwiefern machen Sie von diesem Recht Gebrauch?
- 12. Was sind die zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung allfälliger Massnahmen zum DKP im Rekrutierungsprozess?
- 13. Frage zur **Personaleinsatzpraxis**
 - (A) Wir haben festgestellt, dass in den Reglementen zur Personaleinsatzpraxis Vorgaben zum DKP gemacht werden. Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?

- (B) Wir haben in Ihren Reglementen zur Personaleinsatzpraxis keine Vorgaben zum DKP gefunden. Gibt es sonstige Reglemente, in welchen Aussagen dazu gemacht werden? Gibt es allenfalls informelle Vorgaben?

14. Wie ausschlaggebend ist die Erfüllung des DKP für die Zuordnung zu Funktionsstufen? Führt das Erfüllen (Nicht-Erfüllen) des DKP zu einer Aufstufung (Herabsetzung) der Funktionsstufe?

15. Ist die Erfüllung des DKP mit der Höhe des Lohnes verknüpft/lohnrelevant?

16. Welchen Einfluss hat der Arbeitsmarkt (z.B. Fachkräftemangel) auf die Anwendung des DKP in der Personaleinsatzpraxis?

17. Was sind die zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung allfälliger Massnahmen zum DKP in der Personaleinsatzpraxis?

18. Frage zur **Personalentwicklung**

- (A) Wir haben festgestellt, dass in den Reglementen zur Personalentwicklung Vorgaben und Fördermassnahmen zum DKP beschrieben werden. Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?

- (B) Wir haben in Ihren Reglementen zur Personalentwicklung keine Vorgaben und Fördermassnahmen zum DKP gefunden. Gibt es sonstige Reglemente, in welchen Aussagen dazu gemacht werden? Gibt es allenfalls informelle Vorgaben und/oder Fördermassnahmen?

19. Was sind die zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung allfälliger Massnahmen zum DKP in der Personalentwicklung?

20. Frage zur **Laufbahnförderung**

- (A) Wir haben festgestellt, dass in den Reglementen zur Laufbahnförderung Vorgaben und Fördermassnahmen zum DKP beschrieben werden. Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?

- (B) Wir haben in Ihren Reglementen zur Laufbahnförderung keine Vorgaben und Fördermassnahmen zum DKP gefunden. Gibt es sonstige Reglemente, in welchen Aussagen dazu gemacht werden? Gibt es allenfalls informelle Vorgaben und Fördermassnahmen?

21. Was sind die zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung allfälliger Massnahmen zum DKP in der Laufbahnförderung?

3. Beteiligung am P-11-Programm

- (Falls an einem P-11-Pilotprogramm teilgenommen wurde:)

22. Laut unseren Recherchen nahm Ihre Institution am *P-11-Programm x* zur Stärkung des DKPs teil. Konnte dieses Programm nachhaltig im Personalmanagement verankert werden? Wie? Falls nein, warum nicht?
23. Welche Herausforderungen gab es allenfalls bei der Umsetzung des Programmes? Welche Good Practices können im Personalmanagement identifiziert werden?

4. Herausforderungen und Chancen

24. Welches sind nach Ihrer Einschätzung die drei zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung der Vorgaben zum DKP?
- Bei der Sichtung der Reglemente Ihrer Hochschule ist uns aufgefallen, dass das Ziel oder die Herausforderung ... in Bezug auf das DKP beschrieben wird. Welche Überlegungen liegen dem zugrunde?
-
25. Wo sehen Sie die Vorteile bei der Förderung des DKP?
- Bei der Sichtung der Reglemente Ihrer Hochschule ist uns aufgefallen, dass der Vorteil... in Bezug auf das DKP beschrieben wird. Können Sie dies erläutern?
-
26. Gibt es Ideen oder Visionen in Bezug zur künftigen Stärkung des DKP in Ihrer Institution?
- Bei der Sichtung der Reglemente Ihrer Hochschule ist uns aufgefallen, dass die Vision... in Bezug auf das DKP beschrieben wird. Wie kam es dazu?
-

I. Interviewleitfaden FH Fachbereiche

Leitfaden Interviews Rektoren/Rektorinnen Ebene Fachbereiche

Im Fokus der Interviews auf Fachbereichsebene stehen der fachspezifische Rahmen und die Deutungs- und Auslegungsmöglichkeiten des DKP, welche es vor dem Hintergrund von professions- oder fachspezifischen Diskursen gibt. Diesbezüglich wird auch auf den Arbeitsmarkt, die Konkurrenzsituation zu anderen Hochschulen sowie die jeweilige Strategie zur Erfüllung des vielfachen Leistungsauftrag eingegangen.

Auch hier sollten sich die Interviewfragen an den **Erkenntnissen der vorangegangenen Dokumentenanalyse** orientieren. Der nachfolgende Fragenkatalog ist deshalb als Leitfaden zu verstehen, der vor jeder Befragung ergänzt werden kann.

1. Definition

1. Auf Ebene Corporate haben wir festgestellt, dass Ihre Fachhochschule das Doppelte Kompetenzprofil in unterschiedlichen Dokumenten, Reglementen etc. ...

Variante a) ...folgendermassen definiert:

- Inwieweit können Sie diese Definition in ihrem Fachbereich so übernehmen resp. wo gibt es Abweichungen zu dieser allgemeinen Definition?
- Wurde eine fachgebietsspezifische Definition des DKP vorgenommen?
-> ggf. Verweis auf oder Frage zu entsprechenden Reglementen, die uns vorliegen resp. uns ggf. entgangen sind.

Variante b) ...als Begriff keine oder kaum Erwähnung findet, als Äquivalent jedoch Praxis- und Forschungskompetenz definiert werden:

- a. Praxiskompetenz wird auf Ebene Corporate folgendermassen definiert:

- Inwieweit können Sie diese Definition für Ihren Fachbereich so übernehmen resp. wo gibt es Abweichungen und Anpassungen zu dieser allgemeinen Definition?
-> ggf. Verweis auf oder Frage zu entsprechenden Reglementen, die uns vorliegen resp. uns ggf. entgangen sind.

- b. Forschungskompetenz wird auf Ebene Corporate folgendermassen definiert:

- Inwieweit können Sie diese Definition für Ihren Fachbereich so übernehmen resp. wo gibt es Abweichung und Anpassungen zu dieser allgemeinen Definition?
-> ggf. Verweis auf oder Frage zu entsprechenden Reglementen, die uns vorliegen resp. uns ggf. entgangen sind.

2. Wie schätzen Sie das Wissen zum DKP innerhalb Ihres Fachbereichs ein?
3. Welchen Einfluss haben allenfalls politische Entscheide zu Vorgaben zum DKP auf Ihre Strategie und Personalpraxis?

2. Einfluss auf Personalpraxis

Thema 1: Personaleinsatz

4. Welchen Einfluss haben Vorgaben zum DKP (oder einem Äquivalent) auf den Personaleinsatz in Ihrem Fachbereich mit Bezug zu den unterschiedlichen Leistungsbereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung & Dienstleistung?
5. Was sind zwingende Vorgaben und welche Handlungsspielräume gibt es?
6. Welchen Stellenwert nehmen hierbei die internen Mitarbeitenden unterschiedlicher Personalkategorien ein (Prof/Dozi/WiMi)? Und welchen Stellenwert haben externe Dozierende (Honorarempfänger o.a.)?
7. Inwieweit wird auf Ebene Organisationseinheit (z.B. Institut, Team) ein komplementärer Ansatz verfolgt im Sinne von Praxis- und Forschungskompetenzen, die sich im Team ergänzen?
8. Was sind die grössten Herausforderungen beim Personaleinsatz in Bezug auf das DKP?

Thema 2: Rekrutierung

9. Welchen Einfluss haben Vorgaben mit Bezug zum DKP (oder einem Äquivalent) auf die Rekrutierungspraxis in Ihrem Fachbereich?
10. Was sind zwingende Vorgaben und welche Handlungsspielräume gibt es?
11. Gibt es fachbereichsspezifische Vorgaben bei der Rekrutierung mit Bezug zum DKP resp. sofern uns entsprechende Reglemente vorliegen, was sind die Gründe für diese fachbereichsspezifischen Vorgaben?
12. Inwieweit dienen die Vorgaben und Handlungsspielräume dazu, die Strategie ihrer Hochschule mit Bezug zum vierfachen Leistungsauftrag zu unterstützen?
13. Welchen Einfluss hat/haben ...
 - professionsspezifische Anforderungen / Besonderheiten
 - Vorgaben für QM-Akkreditierungen
 - der Arbeitsmarkt
 - die Konkurrenz zu anderen Hochschulen

auf die Umsetzung der Vorgaben zum DKP (oder einem Äquivalent) bei der Rekrutierung in Ihrem Fachbereich?

14. Was sind die grössten Herausforderungen bei der Rekrutierung in Bezug auf das DKP?

Thema 3: Personalentwicklung und Laufbahnförderung

15. Welchen Einfluss haben Vorgaben mit Bezug zum DKP (oder einem Äquivalent) auf die Personalentwicklungs- und Laufbahnförderungspraxis in Ihrem Fachbereich?
16. Was sind zwingende Vorgaben und welche Handlungsspielräume gibt es?
17. Gibt es fachbereichsspezifische Vorgaben bei der Personalentwicklung und Laufbahnförderung mit Bezug zum DKP resp. sofern uns entsprechende Reglemente vorliegen, was sind die Gründe für diese fachbereichsspezifischen Vorgaben?
18. Inwieweit dienen die Vorgaben und Handlungsspielräume dazu, die Strategie ihrer Hochschule mit Bezug zum vierfachen Leistungsauftrag zu unterstützen?
19. Welchen Einfluss hat/haben ...
 - professionsspezifische Anforderungen / Besonderheiten
 - Vorgaben für QM-Akkreditierungen
 - der Arbeitsmarkt
 - die Konkurrenz zu anderen Hochschulen

auf die Umsetzung der Vorgaben zum DKP (oder einem Äquivalent) bei der Personalentwicklung und Laufbahnförderung in Ihrem Fachbereich?

20. Was sind die grössten Herausforderungen bei der Personalentwicklung und Laufbahnförderung in Bezug auf das DKP?

3. Beteiligung am P-11-Programm

➤ *(Falls an einem P-11-Pilotprogramm teilgenommen wurde:)*

21. Laut unseren Recherchen nahm Ihr Fachbereich am P-11-Programm x zur Stärkung des DKPs teil. Konnte dieses Programm nachhaltig in der Personalpraxis verankert werden? Wie? Falls nein, warum nicht?
22. Welche Herausforderungen gab es allenfalls bei der Umsetzung des Programmes?
23. Welche Good Practices können in der Personalpraxis identifiziert werden?

4. Herausforderungen und Chancen

24. Welches sind nach Ihrer Einschätzung die drei zentralen Herausforderungen bei der Umsetzung der Vorgaben zum DKP?
25. Wo sehen Sie die Vorteile bei der Förderung des DKP?
26. Gibt es Ideen oder Visionen in Bezug zur künftigen Stärkung des DKP in Ihrem Fachbereich?

J. Liste geführter Interviews

Liste geführter Interviews			
Institution	Interviewpartner:in	Durchführungsart	Datum
ZHAW	Armin Dittli, HR-Leiter	Online	28.11.23
ZHdK	Marcel Kiechl, Leitung HRM a.i. Beate Böckem, Leitung Geschäftsstelle Forschung	Online	20.12.23
FHNW	Lars Bühler, Leiter HRM	Vor Ort	21.11.23
HSLU	Peter Weibel, Leiter HR	Vor Ort	02.11.23
OST	Cornelia Bruggmann, Leiterin Human Capital Management	Online	29.01.24
HES-SO	Christine Pirinoli, Vice-rectrice Recherche et Innovation	Online	20.11.23
SUPSI	Franco Gervasoni, Directeur général Patricia Girolmetti, Responsable RH	Online	25.01.24
FHGR	Thomas Maegli, Abteilungsleiter Personal	Online	23.11.23
T-ZHAW	Dirk Wilhelm, Direktor School of Engineering	Online	14.02.24
T-SUPSI	Milena Properzi, Direttrice Dipartimento tecnologie innovative	Online	19.02.24
L-ZHAW	Urs Hilber, Direktor Departement Life Sciences and Facility Management Cathy Kroll, Leiterin Stabsbereich Forschung; Technology Transfer Office LSFM	Vor Ort	06.03.24
L-FHNW	Falko Schlottig, Direktor Hochschule für Life Sciences	Online	16.01.24
K-BFH	Thomas Beck, Direktor Hochschule der Künste Bern Nina Grunder, Vizedirektorin und Leiterin Lehre Thomas Gartmann, Leiter Forschung	Vor Ort	25.01.24
K-ZHdK	Michael Eidenbenz, Departementsleiter Musik	Online	28.02.24
K-HSLU	Valentin Gloor, Direktor HSLU Musik	Vor Ort	11.01.24
ABP-SUPSI	Jean-Pierre Candeloro, Direttore Dipartimentale DACD	Online	06.12.23
ABP-HES-SO	Olivier Naef, Responsable du domaine ingénierie et architecture	Online	06.12.23
W-FHGR	Josef Walker, Leiter Departement Entrepreneurial Management	Online	16.01.24
W-HSLU	Christine Böckelmann, Direktorin HSLU Wirtschaft	Vor Ort	18.01.24
G-HES-SO	Nataly Viens Python, directrice du domaine santé	Online	31.01.24
G-OST	Birgit Vosseler, Leiterin Departement Gesundheit	Online	23.01.24
S-FHNW	Agnès Fritze, Direktorin HSA	Vor Ort	09.01.24
S-BFH	Anna Maria Riedi, Direktorin BFH Soziale Arbeit	Vor Ort	09.01.24
HEP VAUD	Thierry Dias, recteur	Online	15.12.23
PH FHNW	Guido McCombie, Rektor Eliane Künzli, HR-Verantwortliche	Vor Ort	22.01.24
PH Zürich	Heinz Rhyn, Rektor Beatrice Risler, Leiterin Personalmanagement	Online	11.01.24
PHSG	Horst Biedermann, Rektor Daniela Früh, Ressortleiterin Human Resources Mateusz Cwik, Ressortleiter Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement	Online	07.02.24
PH Luzern	Kathrin Krammer, Rektorin Claudia Weber, Leiterin HR	Vor Ort	14.12.23
SUPSI-DFA	Alberto Piatti, directeur	Online	22.11.23

K. Fragebogen Projektleitende P-11

swissuniversities

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz

HSLU Hochschule Luzern

zhaw

HAUTE ÉCOLE PÉDAGOGIQUE DE JUNE

Sehr geehrte Projektleitende

Sie haben eines der diversen P-11 Pilotprogramme zur Förderung des «Doppelten Kompetenzprofils» (DKP) geleitet oder leiten immer noch eines. Unser Projektteam, welches im Auftrag von Swissuniversities das Konzept des DKP, seine Rezeption sowie seine Umsetzung in der Praxis der Hochschulen genauer untersucht, interessiert sich für die Learnings aus Ihren Pilotprogrammen sowie für allfällige Weiterentwicklungen und Verankerungen an Ihren Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen.

Wir sind Ihnen deshalb sehr dankbar für die Zeit, die Sie sich nehmen, um unsere Fragen im Folgenden zu beantworten. Sie sollten dafür maximal 15 Minuten benötigen.

Falls Sie Fragen zu unserem Projekt haben, stehen die Mitglieder des Projektteams gerne zur Verfügung. Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Das Projektteam

Chers et Chères responsables de projet

Vous avez dirigé ou dirigez encore l'un des divers programmes pilotes P-11 de promotion du "double profil de compétences" (DPC). Notre équipe de projet, mandatée par Swissuniversities pour étudier de plus près le concept du DPC, sa réception, ainsi que sa mise en œuvre dans la pratique des hautes écoles, s'intéresse aux enseignements tirés de vos programmes pilotes, de même qu'aux éventuels développements et ancrages dans vos hautes écoles pédagogiques et spécialisées.

Nous vous serions donc très reconnaissants de bien vouloir prendre le temps de répondre à nos questions ci-dessous. Vous devriez y consacrer au maximum 15 minutes.

Si vous avez des questions concernant notre projet, les membres de l'équipe du projet se tiennent à votre disposition. Nous vous remercions d'avance de votre participation !

L'équipe du projet

Lou Busarello: lou.busarello@fhnw.ch & Martina Zölch: martina.zoelch@fhnw.ch

Deniz Gyger Gaspoz: deniz.gygergaspoz@hep-bejune.ch & Violeta Mitrovic: violeta.mitrovic@hep-bejune.ch

Christian Wassmer: wasc@zhaw.ch & Ursina Ghilardi: ursina.ghilardi@zhaw.ch

Sheron Baumann: sheron.baumann@hslu.ch

2 Standardseite

Für welchen Hochschultyp haben Sie das P-11 Pilotprogramm geleitet?

Pour quel type d'établissement avez-vous dirigé le programme pilote P-11 ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée.

- ☐ Pädagogische Hochschule / Haute école pédagogique
- ☐ Fachhochschule / Haute école spécialisée
- ☐ beide Hochschultypen / les deux types de hautes écoles

Welchen Schwerpunkt hatte Ihr P-11 Pilotprogramm?

Quelle était la priorité de votre programme pilote P-11 ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée.

- ☐ Verbesserung der Praxiskompetenz / Amélioration de la compétence pratique
- ☐ Verbesserung der wissenschaftlichen Kompetenz / Amélioration de la compétence scientifique
- ☐ Verbesserung der Praxis- sowie Wissenschaftskompetenz / Amélioration des compétences pratiques et scientifiques
- ☐ Sonstiger Schwerpunkt, und zwar:

3 Standardseite

Welche Fachbereiche standen im Fokus Ihres Pilotprogrammes?

?

Quels sont les domaines de spécialité qui ont été ciblés par votre programme pilote ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée.

- ☐ Architektur, Bau- und Planungswesen / Architecture, construction et planification
- ☐ Chemie und Life Sciences / Chimie et sciences de la vie
- ☐ Design
- ☐ Gesundheit / Santé
- ☐ Land- und Forstwirtschaft / Agriculture et économie forestière
- ☐ Musik, Theater und andere Künste / Musique, arts de la scène et autres arts
- ☐ Sport
- ☐ Soziale Arbeit / Travail social
- ☐ Technik und IT / Technique et IT
- ☐ Wirtschaft und Dienstleistungen / Economie et services
- ☐ Angewandte Psychologie / Psychologie appliquée
- ☐ Angewandte Linguistik / Linguistique appliquée
- ☐ Anderer Fachbereich, und zwar: / Autre domaine, plus précisément :

Welche Personen standen im Fokus Ihres Pilotprogrammes?

Quelles étaient les personnes visées par votre programme pilote ?

Bitte Zutreffendes auswählen und gegebenenfalls ergänzen. Mehrfachauswahl möglich.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée et compléter si nécessaire. Choix multiple possible.

- ☐ Wissenschaftliche Mitarbeitende / Collaborateurs scientifiques
- ☐ Dozierende, die vorwiegend an der Hochschule tätig sind / Enseignants travaillant principalement dans l'enseignement supérieur
- ☐ Dozierende, die vorwiegend ausserhalb der Hochschule tätig sind / Enseignants travaillant principalement en dehors de l'enseignement supérieur
- ☐ Weitere Personengruppen, und zwar / Autres groupes de personnes, à savoir :

Wird das Programm weitergeführt?

Le programme est-il maintenu ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée.

- ☐ Ja / Oui
- ☐ Nein / Non
- ☐ Teils-teils / Partiellement
- ☐ Ich bin nicht über den aktuellen Stand informiert. / Je ne suis pas informé de la situation actuelle.

4 Filter Filter

v_46 Weiterführung	Wird das Programm weitergeführt?	
	Le programme est-il maintenu ? - Weiterführung (von Seite 3: Standardseite)	gleich 1
or v_46 Weiterführung	Wird das Programm weitergeführt?	
	Le programme est-il maintenu ? - Weiterführung (von Seite 3: Standardseite)	gleich 3

4.1 Standardseite

Gab es Abänderungen oder Weiterentwicklungen in der Weiterführung des Pilotprojekts?

Y a-t-il eu des modifications ou des développements dans la poursuite du projet pilote ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée.

- ☐ Ja, und zwar die folgenden: / Oui, les suivants :

- ☐ Nein / Non

Wo ist das weitergeführte Pilotprojekt organisatorisch angesiedelt bzw. von wem wird es gesteuert?

À quel niveau institutionnel le projet pilote est-il situé ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée.

- ☐ Hochschulleitung / Direction de la haute école
- ☐ Personalmanagement / Gestion des ressources humaines
- ☐ Linienvorgesetzte / Cadres
- ☐ Sonstige / Autres

Wurde die Fortführung des Programms zeitlich begrenzt, z.B. im Sinne eines zweiten Pilots?

La poursuite du programme a-t-elle été limitée dans le temps, par exemple dans le cas d'un éventuel deuxième programme pilote ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée.

- ☐ Ja, und zwar mit folgender Laufzeit / Oui, avec la durée suivante :
- ☐ Nein / Non

5 Verlängerung Follow-up

Welches sind die Gründe für die zeitliche Begrenzung?

Quelles sont les raisons de la limitation dans le temps ?

- | | |
|---------|----------------------|
| Grund 1 | <input type="text"/> |
| Grund 2 | <input type="text"/> |
| Grund 3 | <input type="text"/> |
| Grund 4 | <input type="text"/> |

Was waren günstige Voraussetzungen dafür, dass das Programm weitergeführt wird?

Quelles ont été les conditions favorables à la poursuite du programme ?

Wurden das Programm oder Teile davon von anderen Fachbereichen/ Departementen/Hochschulen übernommen?

Le programme ou une partie de celui-ci a-t-il été repris par d'autres domaines/départements/hautes écoles ?

- ☐ Nein / Non
- ☐ Ja, und zwar / Oui, à savoir :

Wurden das Programm oder Teile davon auch für andere Zielgruppen übernommen?

Le programme ou des parties de celui-ci ont-ils été repris pour d'autres groupes cibles ?

Bitte Zutreffendes auswählen und gegebenenfalls ergänzen.

Veuillez sélectionner la rubrique appropriée et compléter si nécessaire.

☐ Nein / Non

☐ Ja, und zwar für folgende Gruppen: / Oui, et ce pour les groupes suivants :

Was sind die wichtigsten Gründe dafür, dass das Programm nicht weitergeführt wurde?

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles le programme n'a pas été poursuivi ?

Bitte ziehen Sie maximal die fünf wichtigsten Gründe in absteigender Reihenfolge nach rechts.

Veuillez faire glisser vers la droite au maximum les cinq raisons les plus importantes dans l'ordre décroissant.

Fehlende personelle resp. zeitliche Ressourcen (z.B. durch Arbeitsbelastung) / Manque de ressources humaines ou de temps (par ex. en raison de la charge de travail)

Fehlende finanzielle Ressourcen (z.B. keine oder unzureichende Aufwandsentschädigung) / Manque de ressources financières (par exemple, pas d'indemnités ou indemnités insuffisantes)

Zu geringe Passung des Programms zur Hochschul- oder Personalstrategie / Adéquation insuffisante du programme avec la stratégie de l'université ou du personnel

Geringe Nachfrage bei adressierter Zielgruppe / Faible demande du groupe cible

Zu geringe Wirkung resp. Nachweisbarkeit der Wirkung des Programms / Impact trop faible ou impossibilité de démontrer l'impact du programme

Zu grosse Konkurrenz zu anderen Angeboten der Weiterbildung resp. Personalentwicklung / Concurrence trop importante avec d'autres offres de formation continue ou de développement du personnel

Unzureichende Organisationsstruktur für die Programmumsetzung / Structure organisationnelle insuffisante pour la mise en œuvre du programme

Fehlende Personalplanung mit Bezug zu gewünschten resp. erforderlichen Profilen / Manque de planification du personnel par rapport aux profils souhaités ou nécessaires

Fehlende Laufbahnplanung für die mit dem Programm anvisierte Zielgruppe / Absence de plan de carrière pour le groupe cible du programme

Relevanz des Programms wurde resp. wird von Seiten der Hochschulleitung nicht gesehen / La pertinence du programme n'a pas été ou n'est pas perçue par la direction de la haute école

Die personelle Konstanz (und/oder Verantwortlichkeit) für die Leitung des Programms war resp. ist nicht gegeben / La constance (et/ou la responsabilité) du personnel pour la gestion du programme n'a pas été ou n'est pas assurée

Politischer Einfluss («Akademisierungs-Vorwurf») hat sich nachteilig auf die Fortführung des Programms ausgewirkt / L'influence politique ("reproche d'académisme") a eu un impact négatif sur la poursuite du programme

Zu langer Zeithorizont des Entwicklungsprozesses für ein DKP / Horizon temporel trop long du processus de développement du DPC

Unterschiedliche Lesarten des DKP-Begriffs / Différentes lectures de la notion de DPC

Andere Gründe / Autres raisons



Warum sind Sie nicht über den aktuellen Stand einer Weiterführung des Pilotprojekts informiert?

Pourquoi n'êtes-vous pas informé de l'état actuel de la poursuite du projet pilote ?

Gibt es eine andere Person, die über den Stand der Weiterführung informiert ist und an die wir uns wenden sollten?

Existe-t-il une autre personne informée de l'état de la poursuite du projet, à laquelle nous devrions nous adresser ?

☐ Nein / Non

☐ Ja, und zwar unter folgender E-Mailadresse / Oui, à l'adresse e-mail suivante :

6 Weiterentwicklungen und Verankerungen

Hat das Programm dazu beigetragen, den DKP-Begriff weiterzuentwickeln und ein differenziertes Verständnis für den Begriff innerhalb als auch ausserhalb des Departements zu erhalten?

Le programme a-t-il contribué à faire évoluer la notion du DPC et à en obtenir une compréhension plus nuancée, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du département ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veillez sélectionner la rubrique appropriée.

☐ Ja / Oui

☐ Eher ja / Plutôt oui

☐ Eher nein / Plutôt non

☐ Nein / Non

Hat das Pilotprogramm einen Beitrag dazu geleistet, die anwendungs- und praxisorientierte Forschung und Lehre an Ihrer Hochschule nachhaltig zu sichern und weiterzuentwickeln?

Le programme pilote a-t-il contribué à garantir et à développer durablement la recherche et l'enseignement orientés vers les applications et la pratique dans votre établissement ?

Bitte Zutreffendes auswählen.

Veillez sélectionner la rubrique appropriée.

☐ Ja / Oui

☐ Eher Ja / Plutôt oui

☐ Eher nein / Plutôt non

☐ Nein / Non

Das Pilotprogramm hat einen Beitrag dazu geleistet, Ihre Hochschule attraktiv für den Nachwuchs in Lehre und Forschung zu machen und sie gegenüber dem ausserhochschulischen Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu machen oder halten.

Le programme pilote a contribué à rendre votre établissement attractif pour la relève dans l'enseignement et la recherche et à le rendre ou à le maintenir compétitif par rapport au marché du travail extra-universitaire.

☐ Ja / Oui

☐ Eher Ja / Plutôt oui

☐ Eher nein / Plutôt non

☐ Nein / Non

Welches sind die drei wichtigsten Learnings aus dem Programm für Ihren Fachbereich?

Quels sont les trois principaux atouts du programme pour votre domaine d'expertise ?

Learning 1 / Conclusion 1

Learning 2 / Conclusion 2

Learning 3 / Conclusion 3

Gibt es Weiteres, das Sie uns im Zusammenhang mit Ihrem P-II Pilotprojekt mitteilen möchten?

Y a-t-il d'autres choses que vous souhaiteriez ajouter à propos de votre projet pilote P-II ?

7 Endseite

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme! / Merci beaucoup de votre participation !

Sie können das Fenster/den Tab nun schliessen.

Vous pouvez maintenant fermer la fenêtre/l'onglet.