



**Best Practice KFH**

# **Funktionsorientierte Weiterbildung für Dozierende und Mittelbauangehörige**

**Weiterbildung für Forschung und Entwicklung,  
Dienstleistung und Führung**

**zum internen Gebrauch der FH**

von der KFH zustimmend zur Kenntnis genommen  
am 31. Oktober 2013

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	3
2.	Leitgedanken.....	4
3.	Funktionen und Kompetenzen .....	5
4.	Formate der Weiterbildung .....	6
5.	Hinweise zur Umsetzung .....	7
Anhang A	Gesetzliche Grundlagen .....	9
Anhang B	Kompetenzmatrix .....	11
Anhang C	Formate für Weiterbildung.....	13
Anhang D	Good Practices .....	15

## 1. Einführung

Angehörige von Fachhochschulen sind in unterschiedlichsten Funktionen tätig. Sowohl der vierfache Leistungsauftrag der Fachhochschulen als auch die häufig beobachtete Ausdehnung der Aufgabenbereiche, zum Beispiel in Richtung Organisation und Administration, führen zu Herausforderungen, welche die angestammte Kompetenz der Betroffenen überschreiten können. Die Förderung der funktionsorientierten Weiterbildung ist in diesem Zusammenhang zu verorten.

### Weiterbildungsverständnis

In Fachhochschulen umfasst die Weiterbildung im Sinne von Personalentwicklung drei Bereiche: die didaktische Weiterbildung, die funktionsbezogene Weiterbildung ausserhalb der Lehre und die fachliche Weiterbildung. Das vorliegende Konzept bietet Leitgedanken, Empfehlungen und Beispiele ausschliesslich für die funktionsbezogene Weiterbildung. Es erweitert das bereits vorhandene Dokument zur didaktischen Weiterbildung<sup>1</sup>.

**Weiterbildung** wird in diesem Dokument als Oberbegriff für alle Formen der strukturierten Vermittlung von Wissen und des intendierten Erwerbs von Fertigkeiten und Fähigkeiten verstanden. Dies kann in Form von Kursen, Beratungsleistungen, Tagungen, Selbststudium und Studium in Gruppen erfolgen.

### Ziel des Dokuments

Die funktionsbezogene Weiterbildung ist im Kontext von Persönlichkeitsentwicklung, Personalentwicklung und damit Institutionsentwicklung zu situieren. Es geht um die Förderung einer Hochschulkultur, die zur professionellen Weiterentwicklung der Dozierendenschaft, der Mittelbauangehörigen und des Kaders beiträgt. Dieses Dokument richtet sich an die in der KFH zusammengeschlossenen Institutionen, somit an Leitungspersonen und Verantwortliche für Weiterbildung und Personalmanagement an Fachhochschulen.

Die Empfehlungen dienen als Information für Mitarbeitende von Fachhochschulen, die in mindestens einem Feld des vierfachen Leistungsauftrags tätig sind und ein Bedürfnis nach Unterstützung und Vertiefung in Bereichen ausserhalb der Didaktik und des angestammten Fachbereichs haben. Dazu gehören gegebenenfalls Forschung und Entwicklung, Dienstleistung, Wissens- und Technologietransfer, Organisationsmanagement, Qualitätsmanagement, Chancengleichheit, Internationalisierung, Nachhaltigkeit, Führung, Prozess-, Projekt- und Bildungsmanagement sowie Hochschulentwicklung und Personalführung.

Das Dokument listet nach den Leitgedanken (Kapitel 2) in Kapitel 3 mögliche hochschulspezifische Funktionen auf. Die zu erreichenden Skills, die Kompetenzen, werden ebenfalls in Kapitel 3 je nach Funktion unterschieden. Danach werden in Kapitel 4 Formate der Weiterbildung beschrieben und in Kapitel 5 Modelle für die Umsetzung skizziert.

---

<sup>1</sup> Best Practice KFH: Weiterbildung für Dozierende an FH – Konzept für die didaktische Weiterbildung. 28. März 2011.

## 2. Leitgedanken

Weiterbildung hat eine institutionelle, eine personale sowie eine ethische und gesellschaftliche Dimension. Vor diesem Hintergrund orientiert sie sich an den folgenden Leitgedanken:

### **Weiterbildung leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Fachhochschule als Institution.**

Die an einer Fachhochschule vorherrschende Arbeitskultur prägt in entscheidendem Ausmass die Qualität von Lehre, Forschung und Entwicklung, Dienstleistung und Führung. Die *funktionsorientierte* Weiterbildung fördert Wissen und Können in Zusammenhang mit Prozessen der Organisations- und Qualitätsentwicklung und leistet somit einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung der Bildungs- und Hochschulqualität sowie zur Positionierung und Anerkennung der Fachhochschulen im nationalen und internationalen Umfeld.

### **Weiterbildung leistet einen wesentlichen Beitrag zur kompetenzorientierten Weiterentwicklung der Mitarbeitenden als Personen.**

Weiterbildung befähigt die Mitarbeitenden im vierfachen Leistungsauftrag, aktiv in ihrer Institution zu wirken, an den relevanten Entwicklungen im Fachbereich und im Berufsfeld teilzunehmen und sich dort weiterzuentwickeln. Sie erweitert einerseits ihre *Lehrkompetenz*, andererseits ihre *Forschungs-, Dienstleistungs- und Führungskompetenz*. Sie fördert das Wissen und Können für den Wissens- und Technologietransfer sowie für die Realisierung von Projekten, die wirtschaftliche, technologische, kulturelle und soziale Entwicklungen aufnehmen und vorwärts treiben. Sie unterstützt den Aufbau von Hochschulentwicklungs Kompetenzen, so z.B. für die Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsaufgaben oder die Beteiligung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen (z.B. Übernahme von Aufgaben im Qualitätsmanagement oder in Projekten ausserhalb der eigenen Fachhochschule).

### **Weiterbildung öffnet den Mitarbeitenden den Blick auf die *ethische und gesellschaftliche Dimension* ihrer Arbeit.**

Weiterbildung unterstützt die Mitarbeitenden darin, gesellschaftliche Auswirkungen und ethische Dimensionen - Chancen wie Risiken – bei der Erfüllung des vierfachen Leistungsauftrages differenziert wahrzunehmen. Damit werden die Fachhochschulen in ihren Möglichkeiten gestärkt, gesellschaftliche Entwicklungen, Bedürfnisse und Problemlagen ebenso wie ethische Fragen des Berufsalltags aktiv aufzunehmen und die tangierten Wertefragen zu thematisieren. Dies ist von besonderer Bedeutung rund um Fragen der Bildungspolitik, Diversity, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Technikfolgenabschätzung usw. Ebenso bedeutsam als Element der Weiterbildung für Mitarbeitende ist die Bearbeitung alltäglicher, ethischer Fragen, betreffe dies die Aktivitäten der Hochschulangehörigen selbst oder Aktivitäten in den späteren Berufsfeldern, für welche die Studierenden aus- bzw. weitergebildet werden.

### 3. Funktionen und Kompetenzen

Alle Dozierenden und Angehörigen des Mittelbaus haben eine Funktion mindestens in einem Bereich des vierfachen Leistungsauftrags der Fachhochschulen. Oft sind sie in mehreren Leistungsbereichen involviert. Ihre Funktionen sind im Einzelnen vielgestaltig, mehrschichtig und unterscheiden sich namentlich darin, ob sie Führungsaufgaben umfassen. Die folgende zweidimensionale Matrix versucht, die für die jeweiligen Funktionen erforderlichen Kompetenzen darzustellen. Dabei ist Vollständigkeit Ziel, aber nicht Anspruch:

#### Kompetenzmatrix

	Bereich Diplomstudien	Bereich Weiterbildung	Bereich aF&E	Bereich Dienstleistung
<b>Fachwissen</b>	Fachkompetenzen			
<b>Methoden</b>	Lehrmethoden/Didaktik		<b>1</b> Forschungs- methoden	<b>2</b> Dienstleistungs- methoden
<b>Führung</b>	<b>3</b> Führungskompetenzen in allen Leistungsbereichen			
<b>Weitere Querschnitts- themen</b>	<b>4</b> Querschnittskompetenzen in allen Leistungsbereichen			

Die Kompetenzmatrix umfasst auch diejenigen Kompetenzen, die nicht Gegenstand dieses Dokumentes sind: die fachlichen Kompetenzen sowie die didaktischen<sup>2</sup>. Im Anhang B befindet sich eine detaillierte Ausführung der Kompetenzmatrix mit Konkretisierungen zu den einzelnen Feldern.

#### Kommentar zur Kompetenzmatrix

##### 1 Forschungsmethoden

Weiterbildung zur Forschungsmethodik soll spezifisch auf anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung ausgerichtet sein und wird damit auch für Forschende, welche primär einen Hintergrund aus der universitären Forschung mitbringen interessant.

##### 2 Dienstleistungsmethoden

Auch Methoden im Feld der Dienstleistungserbringung soll zum Thema von Weiterbildungen gemacht werden. Solche Weiterbildungen können auf Teiltätigkeiten wie Akquisition, Marketing, Innovationsentwicklung ausgerichtet sein. Sie sollen aber auch die Kompetenz des Aufbaus eines integralen Dienstleistungsangebots, mithin die Positionierung einer Fachhochschule, oder von Teileinheiten wie Instituten bzw. Abteilungen, als Dienstleister im Auge behalten.

<sup>2</sup> Siehe Best Practice KFH\_Didaktische Weiterbildung für Dozierende an FH vom 28.3.2011

### **3 Führungskompetenzen**

Fachhochschulen haben viele Gemeinsamkeiten mit anderen Unternehmen, stellen jedoch als Wissensinstitution und Expertenorganisation besondere Ansprüche an die Führungspersonen. Ihre Weiterbildung in den Feldern wie Mitarbeitendenführung und Betriebsführung ist dementsprechend auszugestalten.

### **4 Querschnittskompetenzen**

Bestimmte übergreifende Themen (z. B. Gender/Diversity oder Qualitätsmanagement) werden von eigens dafür eingerichteten Stellen betraut. Um diese Querschnittsthemen in der Institution gut zu verankern, soll die Weiterbildung der Hochschulangehörigen ebenfalls Angebote dazu machen.

Aus dieser Matrix, speziell aus ihrer detaillierten Version im Anhang B, können im konkreten Fall Hochschulangehörige oder deren Vorgesetzte gezielt die zu erwerbenden Kompetenzen auswählen. So kann diese Darstellung die Orientierung für die Gestaltung individueller funktionsbezogener Weiterbildungen sowie die Konzipierung eines entsprechenden Weiterbildungsangebotes unterstützen.

## **4. Formate der Weiterbildung**

Die Weiterbildung der Dozierenden ist eng verbunden mit der Organisationsentwicklung einer Hochschule. Die konkrete Umsetzung der Weiterbildung kann in verschiedenen Formaten erfolgen. Die Formate *On the job*, *Team-Weiterbildung*, *Studiengänge und Weiterbildungskurse*, *Individuelle Teilnahme an Referaten*, *Exploratives Lernen* und *Individuelle Beratung* (s. Anhang C) zeigen Möglichkeiten auf, wie Hochschulangehörige ihre Weiterbildungszeit für einen arbeitsbezogenen Lerngewinn einsetzen können. Weiterbildung in den verschiedenen Formaten soll sichtbar gemacht werden, da sie Teil der Berufsarbeit ist.

Durch geeignete Anordnung verschiedener Formate kann auch ein CAS, DAS oder MAS bzw. EMBA realisiert werden. Die Qualität der Weiterbildung soll weiterentwickelt und die Effekte von Weiterbildungsmaßnahmen sinnvoll gemessen werden

## **5. Hinweise zur Umsetzung**

### **5.1 Unterstützung durch die Führungsorgane**

Um die Notwendigkeit von Angeboten zur Entwicklung der Hochschulangehörigen und der Institution zu unterstreichen, ist die funktionsbezogene Weiterbildung in den deklarativen Unterlagen der Hochschule im Sinne eines Commitments zu verankern (Leitbild, Policy usw.). Entsprechend soll eine Auseinandersetzung mit der Thematik auf strategischer Ebene der Hochschule erfolgen. Für die Umsetzung der Massnahmen werden entsprechende Ziele formuliert und deren Erreichung periodisch überprüft.

Zentral ist, dass die Mitglieder der Führung, namentlich der Leitung der Hochschule, die funktionsbezogene Weiterqualifizierung der Hochschulangehörigen unterstützen. Den Mitgliedern der Leitung kann in diesem Kontext eine Vorbildfunktion zukommen, im Idealfall leben sie die eigene funktionsbezogene Weiterbildung vor.

### **5.2 Realisierung**

In der Konzeptionsphase eines Gesamtangebots ist die funktionsbezogene Weiterbildung sowohl ein Top down- als auch ein Bottom up-Prozess. Insbesondere werden die Interessen und Bedürfnisse der betroffenen Personengruppen erfragt und entsprechende Analysen erstellt. Dabei sollen die Bedürfnisse von einzelnen Mitarbeiter/-innen, deren Potential und der Bedarf der Organisation in ein Verhältnis gesetzt werden. Zum einen werden im Rahmen einer strategisch orientierten Laufbahnplanung die Einsatzmöglichkeiten und die notwendigen individuellen Qualifizierungsmassnahmen der einzelnen Mitarbeiter/innen frühzeitig geplant (Standort- und Beurteilungsgespräche). Zum anderen sind Weiterbildungsmassnahmen als Teil einer Organisations- und Kulturentwicklung zu etablieren und zu evaluieren.

Es gilt zu prüfen, ob Qualifizierungsangebote selbst entwickelt, von externen Anbietern massgeschneidert bezogen oder ob die Betroffenen in Weiterbildungen zu Drittanbietern geschickt werden. Zentrale Kriterien dabei sind, ob ein Weiterbildungsangebot von hochschulstrategischer Bedeutung ist und inwieweit es zur Kulturentwicklung der Organisation beiträgt. Entsprechend fokussiert das Angebot exklusiv Hochschulangehörige oder es wird auch für externe Teilnehmende geöffnet. Gerade in relativ jungen Institutionen, die sich in der Gründungsphase oder der Phase des Zusammenwachsens befinden, können beispielsweise gemeinsame Kaderweiterbildungen diese Prozesse befördern.

In der konkreten Planung und Realisierung ist der Auswahl der Akteure (Seminarleitende, Coach, Moderator/-in) grosse Bedeutung beizumessen, ihre Akzeptanz durch das Zielpublikum ist zentral. Weiterbildungen, die von Expert/-innen der eigenen Hochschule entwickelt werden, stossen fallweise auf hohe Anerkennung, können aber auch heikel sein (Rollenkonflikte u. ä.). Ebenso ist das Format der Weiterbildung von hoher Relevanz, das aufgrund von Kriterien wie Zielsetzung, Möglichkeiten des Transfers, verfügbare personelle und finanzielle Ressourcen, beteiligte Hochschulangehörige festgelegt wird.

### **5.3 Finanzierung**

Für die Weiterbildung werden finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt und entsprechend budgetiert. Die Finanzierung kann aus Eigenmitteln der Hochschule, durch Beiträge der Weiterbildungsteilnehmenden oder auch durch Drittmittel gesichert werden. Im Sinne der Förderung des Commitments und der Kulturentwicklung werden die Teilnehmenden mit Vorteil von Gebühren entlastet.

### **5.4 Interne Beratungsstelle**

Ergänzend zu Weiterbildungsangeboten jeglicher Formate (s. Anhang C) ist die Einrichtung einer Beratungsstelle sinnvoll. Diese kann als „Bildungs-Broker“ wirken, Interessierte beraten und an die entsprechenden internen oder externen Weiterbildungsangebote verweisen. Die Verantwortlichen dieser Stelle stehen in engem Kontakt mit Anbietern und ähnlichen Einrichtungen und halten sich über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden.



## Anhang A Gesetzliche Grundlagen

Die Dozierendenweiterbildung an Fachhochschulen stützt sich auf gesetzliche Grundlagen ab. Das Eidgenössische Fachhochschulgesetz<sup>1</sup> hält in den Art. 3 und 12 fest (Stand 1.1.2007):

### Art. 3 Aufgaben

- 1 Die Fachhochschulen bereiten durch praxisorientierte Diplomstudien auf berufliche Tätigkeiten vor, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden sowie, je nach Fachbereich, gestalterische und künstlerische Fähigkeiten erfordern.
- 2 Sie ergänzen die Diplomstudien durch ein Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen.
- 3 In ihrem Tätigkeitsbereich führen sie anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten durch und erbringen Dienstleistungen für Dritte.
- 4 Die Fachhochschulen arbeiten mit anderen in- und ausländischen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen zusammen.
- 5 Bei der Erfüllung ihrer Aufgaben sorgen die Fachhochschulen namentlich für:
  - a. die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern;
  - b. die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen;
  - c. eine wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung.

### Art. 12 Anforderungen an die Lehrkräfte

- 1 Die Dozentinnen und Dozenten müssen sich über eine abgeschlossene Hochschullausbildung, über Forschungsinteresse sowie über eine didaktische Qualifikation ausweisen. Die Lehre in den richtungsspezifischen Fächern setzt zudem eine mehrjährige Berufserfahrung voraus.
- 2 Die Wahlbehörde kann ausnahmsweise vom Erfordernis des Hochschulabschlusses absehen, sofern die fachliche Eignung auf andere Weise nachgewiesen ist.
- 3 Die Fachhochschulen sorgen für die ständige fachliche und didaktische Weiterbildung der Lehrkräfte.

In der Fachhochschulverordnung, FHSV vom 11. September 1996 (Stand am 1. Mai 2009) heisst es im Art. 7.

### Art. 7 Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen

- 1 Die Trägerschaften von Fachhochschulen stellen sicher, dass Projekte in anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung in der Regel in enger Zusammenarbeit mit der Praxis oder anderen interessierten Kreisen durchgeführt werden. Die Ergebnisse der mit öffentlichen Mitteln finanzierten Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sind in geeigneter Form zu veröffentlichen.
- 2 Als Dienstleistungen bieten die Fachhochschulen insbesondere Weiterbildungsveranstaltungen, Beratungen, Studien und Gutachten sowie anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an.<sup>13</sup>
- 3 Dienstleistungen werden grundsätzlich zu Marktpreisen verrechnet. Die Trägerschaften der Fachhochschulen stellen eine transparente Preisgestaltung sicher.

Das Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) vom 30. September 2011 wird in Zukunft das Fachhochschulgesetz ablösen. Zwei Artikel nehmen Bezug auf die Qualität von Lehre, Forschung und Dienstleistungen.

#### Art. 27 Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Die Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs überprüfen periodisch die Qualität ihrer Lehre und Forschung sowie ihrer Dienstleistungen und sorgen für die langfristige Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

#### Art. 30 Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung

Für die institutionelle Akkreditierung gelten die folgenden Voraussetzungen:

- a. Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs verfügt über ein Qualitätssicherungssystem, das Gewähr dafür bietet, dass:
  - 1. Lehre, Forschung und Dienstleistung von hoher Qualität sind und das Personal entsprechend qualifiziert ist,  
usw.

## Anhang B Kompetenzmatrix

	<b>Bereich Diplomstudien (Bachelor, Master)</b>	<b>Bereich Weiterbildung</b>	<b>Bereich angewandte Forschung und Entwicklung</b>	<b>Bereich Dienstleistung</b>
<b>Fachwissen</b>	Breitere und tiefere Kenntnisse im eigenen Fachbereich			
<b>Methoden</b>	Lehrmethoden (Didaktik)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodik in der Forschung</li> <li>- Forschungsdesign</li> <li>- Qualitative Forschung</li> <li>- Quantitative Forschung</li> <li>- Förderprogramme : Anträge schreiben</li> <li>- Vermarktung und Verbreitung von Forschungsergebnissen</li> <li>- Anforderungen an anwendungsorientierte Forschungsmethoden</li> <li>- Anforderung an interdisziplinäre Forschung; z.B. Klärung der gemeinsamen wissenschaftlichen Standards und methodischen Vorgehensweise</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstleistungs- methoden</li> <li>- Marketingmethoden</li> <li>- Verkaufsgespräch</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Führung</b>	- Führungskompetenzen in allen Leistungsbereichen (z.B. Mitarbeitendenführung, Betriebsführung)			
Mittlere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führung im Sandwich</li> <li>- Delegieren</li> <li>- Information und Gesprächsführung</li> <li>- Personalführung, Nachwuchsförderung</li> <li>- Teamentwicklung</li> <li>- Konfliktfähigkeit, Konfliktbearbeitung</li> <li>- Laterale Führung</li> <li>- Führung von inter- und transdisziplinären Projekten</li> <li>- Prozessmanagement</li> <li>- Institutsentwicklung (Strategie, Politik, Personalführung...)</li> <li>- ...</li> </ul>			
Obere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegieren</li> <li>- Information und Gesprächsführung</li> <li>- Personalführung, Nachwuchsförderung</li> <li>- Teamentwicklung</li> <li>- Konfliktfähigkeit, Konfliktbearbeitung</li> <li>- Laterale Führung</li> <li>- Prozessmanagement</li> <li>- Hochschulentwicklung (Strategie, Politik, Personalführung, Organisationsentwicklung, Betriebsführung...)</li> <li>- Multiprojektmanagement</li> <li>- ...</li> </ul>			

Weitere Querschnittsthemen	Bereich Diplomstudien (Bachelor, Master)	Bereich Weiterbildung	Bereich angewandte Forschung und Entwicklung	Bereich Dienstleistung
Projektmanagement	- Grundlagenwissen in Projektmanagement - Stufen- und funktionsgerechtes Wissen in Projektmanagement - Projektakquisition - ...		- Projektmanagement in Forschungsverbundprojekten - Finanzierungsmethodik - ...	- Projektmanagement für Dienstleistungen - Spezifisches Wissen in Projektmanagement - ...
Qualitätsmanagement	- Unterrichtsevaluation - Peer-Evaluation - Selbstevaluation - ...		- Peer-Evaluation - Selbstevaluation - ...	- Kundenbefragungen - Selbstevaluation - ..
Recht	- einschlägige Gesetzgebung - Studienordnungen - Verfahren (z. B. Rekurse) - Personalrechtliche Beläge - ...		- einschlägige Gesetzgebung - Urheberrechtliche Aspekte - Personalrechtliche Beläge - Patentrecht - ...	- einschlägige Gesetzgebung - Vertragsrecht - Personalrechtliche Beläge - ...
Diversity	- Diversity- und Genderkompetenzen - Diversity- und Gendergerechte Rahmenbedingungen in der Lehre - Aktive Anwendung in Lehre (Umgang mit Vorurteilen, Zuschreibungen usw.) - Diversity- und Gendergerechte Kommunikation - ...		- Diversity- und Gendergerechte Befragungstechnik bzw. Methodik - Diversity- und Gendergerechte Rahmenbedingungen in Forschungsprojekten - Diversity- und Gendergerechte Kommunikation - Kenntnisse in angewandter Genderforschung - ...	- Diversity- und Gendergerechte Angebote - Diversity- und Gendergerechte Rahmenbedingungen in Dienstleistungsprojekten - Diversity- und Gendergerechte Kommunikation - ...
Interkulturelle Kompetenz	- kulturelle Normen und Wertvorstellungen - Nutzen von kulturellen Unterschieden - ...			
Globalisierung und Mobilität	- Zusammenarbeit und Austausch - ...		- internationale Projekte; - Finanzierung - ...	
Kommunikation	- Rhetorik, - Fremdsprachen - ...		- Fremdsprachen - Präsentations- und Verkaufstechnik - ...	
Informationskompetenz	- Recherchekompetenz - Kompetenz zur Plagiatsprophylaxe - ...			
Selbstmanagement	- Survival / Psychohygiene - Zeitmanagement - Work Life-Balance - ...			

Farblegende:

Empfehlungen im vorliegenden Dokument

Keine Empfehlungen in diesem Bereich

Empfehlungen im Dokument Best Practice didaktische Weiterbildung

## Anhang C    Formate für Weiterbildung

### *Kernfragen*

Welches sind angemessene Weiterbildungsformate?

Wie können Hochschulangehörige aus dem vierfachen Leistungsbereich ihre Weiterbildungszeit für einen arbeitsbezogenen Lerngewinn einsetzen?

### *Absichten*

Die folgenden Weiterbildungsvarianten sollen dazu beitragen, die Berufsarbeit durch Weiterbildung fördern. Die Ideen bezwecken,

- die Weiterbildung als selbstverständlich (intrinsisch motiviert) und als Aufforderung an die Hochschulangehörigen zu verstehen,
- die Qualität der Weiterbildung weiterzuentwickeln,
- Arbeit und Weiterbildung zu verknüpfen,
- Weiterbildung sinnvoll zu messen.

### *Reporting*

- Rahmenbedingungen:  
regelmässiger Rhythmus (z.B. alle zwei Jahre)  
Einfache Schriftlichkeit, z.H. administrative/r Vorgesetzte/r
- Inhalte:  
Formulierung Fragestellung und geplantes Vorgehen  
Darstellung des Outputs, der Erkenntnisse  
Stundenaufwand

**Tabelle Weiterbildungsformate**

	<b>On the job</b>	<b>Team-Weiterbildung</b>	<b>Studiengänge und Weiterbildungskurse</b>	<b>Individuelle Teilnahme an Referaten</b>	<b>Exploratives Lernen</b>	<b>Individuelle Beratung</b>
<b>Vorgehen / Möglichkeiten (wie dies erreicht werden kann)</b>	Systematische und reflektierte Bearbeitung von Teilaspekten einer Entwicklungsarbeit (unter Einbezug von Praxis, Erfahrung, Literatur und/oder Forschungsergebnissen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulse von ExpertInnen</li> <li>• Moderierte Arbeitssitzungen</li> <li>• Coaching</li> </ul>	Studiengänge (CAS, DAS, MAS) und Weiterbildungskurse gemäss der Angebote der einzelnen Institutionen	Besuch von Referaten, Vorträge, Veranstaltungen, usw.	Forschende Bearbeitung einer Fragestellung (recherchieren, reflektieren, verbalisieren)	Definierte Zusammenarbeit mit Coaches, MentorInnen oder Vorgesetzten
<b>Ziele und Kompetenzen</b>	Entwicklungsarbeiten an der Hochschule unterstützen und reflektieren können	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisprobleme lösen</li> <li>• Problemlösemethoden und –verhalten an praktischen Problemstellungen erleben/erarbeiten/weiterentwickeln</li> </ul>	Führungs-, Dienstleistungs-, Forschungs-, Vermittlungskompetenzen, wie auch Fachkompetenzen aufbauen und weiterentwickeln	Sich mit aktuellen Erkenntnissen und Fragestellungen auseinandersetzen, dadurch Impulse für die eigene Tätigkeit erhalten (geistige Nahrung)	Wissen aufbauen und weiterentwickeln	Persönliche Herausforderungen an der Hochschule ziel- und lösungsorientiert bearbeiten
<b>Beispiele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme neuer Aufgaben, bzw. Vertiefung und Intensivierung</li> <li>• Forschungsprojekt leiten</li> <li>• Qualitätsprozesse aufbauen</li> </ul>	Unter Einbezug von externen Moderatoren oder Fachexperten arbeitsplatzbezogene Fragestellungen aufarbeiten, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemente einer neuen Lernkultur</li> <li>• Kriterien für Qualitätsmanagement entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Verkaufsschulung</li> <li>• Führungsschulung</li> <li>• Beratungsausbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an Kongressen</li> <li>• Thematische Zyklen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschendes Lernen im aktuellen Aufgabenbereich, einzeln oder in Teams</li> <li>• Teilnahme an Kongressen, als Referent/ Referentin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungscoaching</li> <li>• Projektbegleitung</li> <li>• Supervision</li> </ul>
<b>Ergebnisse Beispiele</b>	Forschungsprojekt mit Erfolg abgeschlossen	Produkt (z.B. Kriterien)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursbestätigungen</li> <li>• Weiterbildungszertifikate</li> <li>• Diplome</li> </ul>	Neue Sichtweisen	Referat oder Publikation über neue Erkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbare Veränderung</li> <li>• Sichtbare Problemlösung</li> </ul>
<b>Messgrössen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Stunden</li> <li>• Produkt (z.B. Projekt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Stunden</li> <li>• Stattgefunden Information über ‚best practices‘ an Sitzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Stunden / Credit Points</li> <li>• Zertifikate und Diplome</li> <li>• Erkennbare und plausible Verknüpfung der gewählten Weiterbildung mit Aufgaben in und Zielen der Organisation</li> </ul>	Anzahl Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Stunden</li> <li>• Referat oder Publikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Stunden</li> <li>• Anzahl Coachingsitzungen</li> </ul>

## Anhang D Good Practices

Auf der Website der Konferenz der Fachhochschulen KFH befindet sich im Abschnitt „Interne Weiterbildung“ eine kommentierte Liste von Beispielen für Weiterbildungsangebote, welche sich auf die verschiedenen Funktionen in den Fachhochschulen beziehen. Ebenfalls sind Hinweise auf Konzepte dazu zu finden. Der Link auf diese "Good Practices" ist:

<http://www.kfh.ch/index.cfm?nav=4&>

© KFH 2013