

**swissuniversities**

Effingerstrasse 15, Postfach

3001 Bern

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

# **Laufbahnen an Pädagogi- schen Hochschulen**

## Personalstrategische Leitlinien zur Nachwuchsförderung

**Impressum**

---

Auftraggeber	Kammer Pädagogische Hochschulen von swissuniversities
Projektleiterin	Barbara Fäh, Rektorin der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik HfH
Berichtversion	Schlussbericht, von der Kammer PH genehmigt am 28.11.2018
Berichtverfasser	Projekt- und Begleitgruppe «Funktionen und Laufbahnen» Patricia Schmidiger, Generalsekretariat swissuniversities

---

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort

1.	Funktionen und Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen	5
2.	Typische Funktionen	6
2.1.	Vorgehen und Zielsetzung	6
2.2.	Die Typologie häufiger Funktionen	6
3.	Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen	9
3.1.	Hintergrund und Zielsetzung	9
3.2.	Das Modell Laufbahnen	9
4.	Die Entwicklung personalstrategischer Leitlinien zur Nachwuchsförderung: Empfehlungen	16

## **Anhang**

Übersicht Typologie

## **Abkürzungen**

PH	Pädagogische Hochschulen
FH	Fachhochschulen
UH	Universitäre Hochschulen
Bericht LFH	Bericht Laufbahnen an Fachhochschulen, 29.03.2017
PgB	Projektgebundene Beiträge

## Vorwort

Die Pädagogischen Hochschulen tragen durch ihre pädagogische Expertise in Lehre, Forschung und Dienstleistungen zur Entwicklung des Bildungsdiskurses und des Bildungssystems bei und unterstützen darüber hinaus die Angehörigen der pädagogischen Berufe und die Schulen dabei, ihre Funktionen als zentrale Akteure der gesellschaftlichen Integration sowie des kulturellen und nationalen Zusammenhalts aktiv wahrzunehmen.

Um ein Angebot an qualifizierten Lehrpersonen und pädagogischen Fachpersonen unter Berücksichtigung der zunehmenden gesellschaftlichen Anforderungen sicherzustellen, ist für die Pädagogischen Hochschulen die Förderung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses von strategischer Bedeutung. Die Bestrebungen in der Nachwuchsförderung gehen einher mit dem Wunsch zur Entwicklung von Qualifizierungsmöglichkeiten für das eigene Personal im Allgemeinen sowie einer Sichtbarmachung derselben mittels einer Beschreibung von Laufbahnen.

Die Beschreibung von Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen steht vor spezifischen Herausforderungen. Das Personal dieses Hochschultyps verfügt in der Regel über ein doppeltes Kompetenzprofil, das sich an Wissenschaftlichkeit und qualifizierter Berufspraxis orientiert. Damit sollen auch geeignete Massnahmen zur Förderung der Karrieren von Nachwuchskräften entwickelt werden, welche ihre Expertise in Praxis resp. Berufsfeld ggf. erst noch erwerben müssen. Karrieren an Pädagogischen Hochschulen verlaufen nicht linear. Die Definition von Karrieremöglichkeiten an Pädagogischen Hochschulen und die Stärkung der Nachwuchsförderung erfolgen stets unter Berücksichtigung der zweifachen Bezugnahme auf die Wissenschaft und das Berufsfeld.

Bislang gibt es keine einheitliche Beschreibung von Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen. Der vorliegende Bericht schliesst damit eine Lücke. Er entwirft für die an Pädagogischen Hochschulen effektiv bestehenden Aufgaben und Funktionen eine gemeinsame Typologie und zeigt mögliche Laufbahnschritte sowie die mit diesen Schritten verbundenen Herausforderungen auf.

Die im Bericht formulierten Massnahmen zur Qualifikation der Mitarbeitenden beim Übergang von der ursprünglichen Funktion zu einer anderen sollen eine nachhaltige Verankerung geeigneter Modelle und Strukturen der Personal- und speziell der Nachwuchsförderung zum Ziel haben. Im Sinne eines Orientierungsrahmens werden schliesslich generell gefasste Empfehlungen formuliert, welche die einzelnen Pädagogischen Hochschulen bei der institutionellen Personal- und Organisationsentwicklung im Sinne von Personalstrategischen Leitlinien unterstützen können.

Im Namen der Kammer PH von swissuniversities danken wir den beiden Arbeitsgruppen herzlich für Ihr Engagement bei der Erarbeitung des vorliegenden Berichts.



Prof. Dr. Hans-Rudolf Schärer  
Rektor Pädagogische Hochschule Luzern  
Präsident der Kammer Pädagogische Hochschulen



Prof. Dr. Barbara Fäh  
Rektorin Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik HfH  
Projektleiterin „Funktionen und Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen“

## 1. Funktionen und Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen

Das Personal an Pädagogischen Hochschulen (PH) übernimmt durch den vierfachen Leistungsauftrag ihrer Institutionen und aufgrund der generell dynamischen Entwicklung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung **vielseitige Aufgaben**. Aufbauend auf einem bestehenden Personalkörper haben sich an den einzelnen PH in der Folge die unterschiedlichen Funktionen aufgabenspezifisch entwickelt. Die Entstehung neuer Aufgaben im Hochschulmanagement (auch «Third Space» genannt) führt zu einer weiteren aufgabenspezifischen Verbindung von klassisch akademischen mit administrativen Tätigkeiten. Personen mit Hochschulabschluss und weiterführenden wissenschaftlichen Qualifikationen gestalten dabei Kernprozesse der Hochschulen, etablieren interne Dienstleistungen und leisten so einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen von Lehre und Forschung. Als Folge der Aufgabenvielfalt und der Diversität der Funktionen haben sich auch die **institutionellen Qualifizierungs- und Karrieremöglichkeiten** an einzelnen PH's für das wissenschaftliche Personal und den Nachwuchs entsprechend unterschiedlich entwickelt. Daher orientiert sich die Laufbahnentwicklung an den PH bislang zumeist an der eigenen Personal- und Organisationsentwicklung und erfolgt, nebst der hochschulexternen Qualifikation mit Berufsfeldbezug, grösstenteils hochschulintern. Daraus ergeben sich jedoch für alle PH gerade im **Bereich der Nachwuchsförderung** aufgrund des fehlenden Promotionsrechts und der zugehörigen Entwicklungsmöglichkeiten einige Herausforderungen.

Die beschriebene Vielseitigkeit der Aufgaben und die damit verbundenen Ansprüche an ein erweitertes Kompetenzprofil des Personals an PH bezieht sich insbesondere auch auf die Anforderungen bezüglich einer Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis resp. Berufsfeld. Der **Erwerb und die Bewahrung eines doppelten Kompetenzprofils** sind daher eine weitere Herausforderung bei der Entwicklung und Qualifizierung des wissenschaftlichen Personals an PH.

Hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten des eigenen Nachwuchses sowie bezüglich der Ansprüche an ein doppeltes Kompetenzprofil stehen die PH ähnlichen Schwierigkeiten gegenüber wie die Schweizer Fachhochschulen (FH).<sup>1</sup> Die Sichtbarmachung dieser **Herausforderungen auf Ebene Personalentwicklung** ist ein diesen beiden Hochschultypen gemeinsames Anliegen. Der vorliegende Bericht wurde daher bewusst auf der Grundlage des Berichts «Laufbahnen an Fachhochschulen» ([Bericht LFH](#), 29.03.2017) verfasst und referenziert nachfolgend auszugsweise auf Hintergrund und Zielsetzung dieser Arbeiten sowie auf das verwendete Modell Laufbahnen, allerdings spezifisch gefasst für die PH.

Die konkreten Ziele des vorliegenden Berichts sind:

1. **Erklärung und Sichtbarmachung von Funktionen und möglichen Laufbahnen** an PH gegenüber Dritten und intern.
2. Formulierung von Empfehlungen zur **Entwicklung personalstrategischer Leitlinien zur Nachwuchsförderung** als Unterstützen bei der individuellen institutionellen Personal- und Organisationsentwicklung.

<sup>1</sup> In diesem Kontext wurden im Rahmen des PgB-Programms «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs» (P-11) in der Periode 2017-2020 acht ausgewählte Pilotprogramme gefördert, die Hochschule und Praxis verbinden und unterschiedliche Nachwuchsfördermodelle entwickeln und umsetzen. Das Programm wird in der Periode 2021-2024 mit Fokus auf der nachhaltigen Verankerung der Erkenntnisse und Ergebnisse aus der ersten Periode weitergeführt.

## 2. Typische Funktionen

### 2.1. Vorgehen und Zielsetzung

Der Typologie liegt eine Analyse der effektiven aktuellen Situation an den PH aufgrund der jeweiligen Personalreglemente und der kantonalen Richtlinien zugrunde. Die Suche nach Gemeinsamkeiten und die Auflistung der konkreten Tätigkeiten an einzelnen PH zeigten dabei klar, dass die **Ausgestaltung der Funktionen und die verwendeten Begrifflichkeiten grosse institutionsspezifische Abweichungen** aufweisen. Es wurde deshalb entschieden, eine Typologisierung der Funktionen vorzunehmen, die die bereits erwähnte Unterschiedlichkeit der jeweiligen institutionellen Personalsituation aufnimmt. Daraus resultiert die **Notwendigkeit einer vereinfachenden Generalisierung**. Hierzu wurde versucht, jeweils die verbindenden Aspekte der PH herauszukristallisieren. Es wird keine Vereinheitlichung angestrebt.

Die Beschreibung typischer Funktionen dient der **Erklärung und der Sichtbarmachung** von effektiven Aufgaben an den PH und hat **Orientierungscharakter**. Die Typologie dient der **Verdeutlichung der Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen PH** und ist Grundlage für das Modell Laufbahnen im nachfolgenden Kapitel.

### 2.2. Die Typologie häufiger Funktionen

Aufgrund der **unterschiedlichen institutionellen Gegebenheiten an den PH** besteht für die nachfolgend beschriebene Typologie kein Anspruch auf Abbildung sämtlicher institutioneller Eigenheiten. Die beschriebenen Funktionen stehen insbesondere in Abhängigkeit zur Organisationsform der jeweiligen PH (z.B. Matrixorganisation, Organisation nach Leistungsbereich). Die Zuordnung resp. Kategorisierung dieser Funktionen kann deshalb an den einzelnen Hochschulen unterschiedlich ausfallen, **die PH urteilen daher individuell über ihre Verortung innerhalb der Systematik**.

Da auch die Bezeichnungen dieser Funktionen an jeder PH anders verwendet werden, sind diese nicht im Dokument aufgeführt. Zur einfacheren Orientierung werden die folgenden Funktionsbezeichnungen verwendet: **corps professoral, Wiss. Mitarbeitende und Praxispersonen**, wobei diese an die Aufgaben gebunden sind und sich nicht explizit auf effektive Funktionen beziehen.

Innerhalb eines Funktionstyps wurde dann eine **Stufung** vorgenommen (z.B. B2), wenn eine deutliche Abgrenzung zwischen einzelnen beschriebenen Aufgaben und Voraussetzungen notwendig erschien. Es sind zusätzliche Stufungen möglich, ebenso können einzelne Stufungen wegfallen. Ferner stehen damit auch die aufgeführten Voraussetzungen in Abhängigkeit zu den aktuellen interinstitutionellen Voraussetzungen.

Das wissenschaftliche Personal der PH unterscheidet sich in seinen Tätigkeiten und Aufgaben meist deutlich vom Personal, das vordergründig in der Verwaltung tätig ist. Entsprechend ergeben sich für beide Personalkategorien spezifische Karrierewege. Gleich dem Bericht LFH beschränkt sich daher auch der vorliegende Bericht aktuell auf den wissenschaftlichen Bereich.

Die nachfolgend vorgenommene klare **Trennung zwischen Führungs- und Fachlaufbahn** ist theoretischer Natur und dient der Sichtbarmachung der möglichen, dem *corps professoral* zugehörigen unterschiedlichen Profile. In der Praxis treten durchaus Mischformen auf. Die tendenzielle Zuordnung zu einer Führungs- oder Fachlaufbahn erfolgt aufgrund der individuellen Funktion an einer spezifischen PH.

## Typologie

<b>Corps professoral</b>	
<b>Führung</b>	<b>Fach</b>
<p><b>A1a</b></p> <p><b>Strategische und operative Führungsaufgaben auf Ebene Hochschule.</b></p> <p>Personen in leitender Funktion einer Organisationseinheit, mit Verantwortung für die Umsetzung des Leistungsauftrags der Hochschule.</p> <p><b>Voraussetzungen:</b> Sie verfügen – ergänzend zu den Voraussetzungen in A2 – über langjährige fach- und leitungsbezogene berufliche Erfahrung in Forschung und/oder Lehre sowie über Qualifikationen in Management und Leadership.</p>	<p><b>A1b</b></p> <p><b>Fachliche Führung und Förderung von Mitarbeitenden</b></p> <p>Fachlich-thematische Leitungsaufgabe in einem für die Hochschule strategischen Lehr- und Forschungs- oder Entwicklungsgebiet im vierfachen Leistungsauftrag.</p> <p><b>Voraussetzungen:</b> Sie verfügen – ergänzend zu den Voraussetzungen in A2 – über einen herausragenden Leistungsausweis und entsprechende Reputation sowie über längere qualifizierte Berufserfahrung sowie fachliche Führungserfahrung. Hochschuldidaktik, Verbindung von Wissenschaft und Praxis auf dem Hintergrund profunder wissenschaftlicher Qualifikationen und qualifizierter Berufsfelderfahrung sowie fachliche Führungserfahrung.</p>
<p><b>A2a</b></p> <p><b>Leitung einer Organisationseinheit mit Personal- und Finanzverantwortung</b></p> <p>... innerhalb eines Leistungsauftrags bzw. im vierfachen Leistungsauftrag in einem thematischen Schwerpunkt oder im wissenschaftlichen Support.</p> <p><b>Voraussetzungen:</b> Sie verfügen – ergänzend zu den Voraussetzungen in A3 – über Erfahrung in der Leitung von Forschungsprojekten und/oder in der Lehre und Curriculumentwicklung oder in Hochschulentwicklungsprojekten, über Kompetenzen in Management und Leadership.</p>	<p><b>A2b</b></p> <p><b>Fachlich-thematische Verantwortung</b></p> <p>... innerhalb eines Leistungsauftrags ohne personelle und finanzielle Verantwortung, Tätigkeit in einem weiteren Leistungsauftrag möglich</p> <p><b>Aus- und WB:</b> Anspruchsvolle, umfassende Verantwortung in der Lehre. Modulleitungen oder Modulgruppen mit grossem Koordinationsbedarf/ thematischer Verantwortung oder Studiengangsleitung.</p> <p><b>F&amp;E/DL:</b> Akquise, Leitung und Valorisation von umfassenden und anspruchsvollen F&amp;E- und/oder DL-Projektportfolios.</p> <p><b>Support für die Leistungsbereiche und die Hochschulentwicklung:</b> Konzeptionelle Verantwortung für Themen der Hochschulentwicklung (z.B. Qualitätsmanagement).</p> <p><b>Voraussetzungen:</b> Sie verfügen – ergänzend zu den Voraussetzungen in A3 – über überdurchschnittliche fachliche Expertise in einem Forschungs- und/oder Lehrgebiet und Erfahrung in einem weiteren Leistungsauftrag</p>
<p><b>A3</b></p> <p><b>Selbständige und umfassende Tätigkeit in mindestens einem Leistungsauftrag</b></p> <p><b>Aus- und WB:</b> Selbständige, umfassende Tätigkeit in der Lehre im Sinne von Modulverantwortung, Einbringen der Erkenntnisse aus aF&amp;E und DL in Lehre.</p> <p><b>F&amp;E/DL:</b> Akquise, Durchführung und Publikation in F&amp;E und Dienstleistungen</p> <p><b>Support für die Leistungsbereiche und die Hochschulentwicklung:</b> Selbstverantwortete Aufgaben in Bereichen des vierfachen Leistungsauftrages sowie in der Hochschulentwicklung</p> <p><b>Voraussetzungen:</b> Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (mind. Master mit entsprechendem Profil) - z.B. Fachdidaktikmaster - ausgewiesener Berufsfeldbezug im Sinne des doppelten Kompetenzprofils. Je nach Einsatzgebiet spezifische Fachlichkeit, z.B. Doktorat in Fachdidaktik bzw. Äquivalent für F&amp;E, Hochschuldidaktik für Lehre, Beratungskompetenz für Dienstleistungen. Qualifizierte einschlägige Erfahrung in Lehre und/oder F&amp;E</p>	

### Wissenschaftliche Mitarbeitende

#### B1

##### Selbstständige Projektbearbeitung und/oder Teilprojektleitung

... in aF&E oder Dienstleistungen und/oder Aufgaben in der Lehre. Eigenverantwortliche Bearbeitung von anspruchsvollen Aufgaben mit analytischen und/oder konzeptionellen Problemstellungen.

**Aus- und WB:** Selbständige Übernahme von Aufgaben in der Lehre. Stufengerechte Begleitung von studentischen Arbeiten (Projektarbeiten, BA- und MA-Arbeiten)

**F&E/DL:** Selbstständige Leitung von (Teil-)projekten im Rahmen der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen. Beschaffen und Aufarbeiten von komplexen Unterlagen. Erstellen von Expertisen und Berichten. Erstellen von wissenschaftlichen Publikationen.

**Third Space:** Leiten von Teilprojekten im Rahmen des wissenschaftlichen Supports. Mitwirkung in der Hochschulentwicklung.

**Voraussetzungen:** Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (mind. Master), z.B. Fachdidaktikmaster. Je nach Einsatzgebiet spezifische Fachlichkeit (z.B. Doktorat in Fachdidaktik bzw. Äquivalent für F&E, Beratungskompetenz für Dienstleistungen, Berufsfeldbezug für Lehre<sup>2</sup>), einschlägige Erfahrung in Lehre und/oder F&E

#### B2

##### Selbständige (Teil-)projektbearbeitung

... in aF&E sowie Dienstleistungen und/ oder Unterstützen im Lehrbetrieb und/oder qualifizierende Aufgaben in der Lehre.

**Aus- und WB:** Unterstützende Tätigkeit in der Lehre - z.B. in einem Fachdidaktik Masterprogramm, Assistenz bei Durchführung und Korrektur von Prüfungen. Begleitung von studentischen Arbeit auf Ebene Bachelor.

**F&E/DL:** Mitarbeit in Projekten in F&E, Dienstleistungen. Beschaffen und Aufarbeiten von anspruchsvollen Unterlagen. Mitarbeit an wissenschaftlichen Publikationen.

**Third Space:** Mitarbeit in wiss. Support. Aufarbeiten von wiss. Grundlagen. Mitarbeit in Hochschulentwicklung.

**Voraussetzungen:** Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (i.d.R. mind. Master oder Äquivalenz) - z.B. Fachdidaktikmaster -, erste Erfahrung in Lehre und/oder Forschung

#### B3

##### Unterstützende wissenschaftliche Tätigkeiten

... mit Anforderungen entsprechend einem Hochschul- oder gleichwertigen Ausbildungsniveau. Bearbeitung von Projekten unter Anleitung in anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen oder Hochschulentwicklung

**F&E/DL:** Mitarbeit in Projekten der F&E oder im Bereich der Dienstleistungen

**Third Space:** Mitarbeit in Projekten der Hochschulentwicklung. Erledigen unter Anleitung fachlich-inhaltliche, organisatorische oder wissenschaftlich-administrative Aufgaben.

**Voraussetzungen:** Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (mind. Bachelor oder Äquivalenz)

### Praxispersonen - Pädagogische Hochschulen

Personen, die in erster Linie ausserhalb der Hochschule tätig sind.

Personen, die eine Tätigkeit in der Praxis wahrnehmen und ihre praktische Kompetenz in die Lehre und in die Betreuung der Praktika einbringen. Sie können allenfalls in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung oder in Projekten tätig sein.

**Voraussetzungen:** Lehrdiplom oder Fachausbildung im spezifischen Berufsfeld, Berufserfahrung, Anstellung im Feld, allenfalls Ausbildung als Praxislehrperson.

2 Bei Tätigkeit im Leistungsauftrag Lehre. Der Schritt nach A3 setzt einen Berufsfeldbezug für alle Bereiche voraus.



### 3. Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen

#### 3.1. Hintergrund und Zielsetzung

Das Modell Laufbahnen basiert auf der oben dargelegten Typologie häufiger Funktionen an PH und zeigt auf, welche **Karriereschritte sich für diese einzelnen Funktionstypen** anbieten. Hierbei wird kein Anspruch auf Abbildung sämtlicher möglichen Karrierewege an den einzelnen Institutionen erhoben. Vielmehr unterstreicht das Modell durch die Beschreibung von Herausforderungen, Voraussetzung und Massnahmen für die jeweiligen Übergänge erneut die Gemeinsamkeiten zwischen den Hochschulen. Damit erhält auch das Modell Laufbahnen Orientierungscharakter.

Die Entwicklung von Mitarbeitenden erfolgt – idealerweise –individuell unter Einbezug der bereits vorhandenen Kompetenzen und hinsichtlich der mit einer möglichen angestrebten neuen Funktion verbundenen effektiven Aufgaben. Zur Verdeutlichung dieses, allenfalls sehr breiten, Entwicklungsspektrums wurde im Modell Laufbahnen versucht, wenn immer möglich das von Erika Stäuble beschriebene **Konzept der Fachlichkeit in drei Ausprägungen** zu berücksichtigen.<sup>3</sup> Dieses unterscheidet beim wissenschaftlichen Personal an PH zwischen disziplinärer Fachlichkeit, Fachlichkeit der Verwendungsformen (für Lehre, Forschung oder Dienstleistung) und professionsbezogener Fachlichkeit (Vermittlung und Anwendung von Wissen für die Praxis).<sup>4</sup>

Wie bereits erwähnt, referenziert das nachfolgend beschriebene Modell sowohl in seiner Struktur als auszugsweise auch inhaltlich auf das im Bericht LFH beschriebene Modell der FH. Dies bringt den Vorteil der Vergleichbarkeit mit sich, welche gerade in Bezug auf den Zugang zu Fördergeldern und den Umgang mit externen Strukturen idealerweise zu einer verstärkten Profilbildung beider Hochschultypen führen kann.

#### 3.2. Das Modell Laufbahnen

Analog zum Modell Laufbahnen der FH beschreibt das Modell Laufbahnen der PH

- mögliche **Karriereschritte** für Mitarbeitende der einzelnen Funktionen,
- die hierfür notwendigen **persönlichen und institutionellen Voraussetzungen**,
- die sich in Bezug auf den spezifischen Karriereschritt stellenden **Herausforderungen** sowie
- **denkbare Massnahmen** beim Übergang von der ursprünglichen Funktion zu einer anderen.

Hierzu ist das Folgende zu beachten:

**Karriereschritte** folgen keinen Automatismen. Die zu besetzende Funktion muss an der Hochschule gegeben sein oder geschaffen werden können. Wechsel zwischen unterschiedlichen Hochschultypen sind hierbei implizit mitgedacht.

3 Stäuble, Erika: Fachlichkeit in drei Ausprägungen. Ein Diskussionsbeitrag zu Rahmenbedingungen und Herausforderungen der akademischen Personalentwicklung an pädagogischen Hochschulen – In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 33 (2015) 3, S. 393-401 – URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-139117

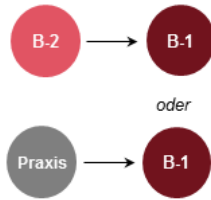
4 Die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten professionsbezogener Fachlichkeit sind aktuell Gegenstand zweier PH-spezifischen Pilotprogramme (Tandems von PH-Dozierenden und Praxis-Dozierenden, [Doppeltes Kompetenzprofil der PH](#)), die im Rahmen des PdB-Programms P-11, «[Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs](#)», Laufzeit 2017-2020, gefördert werden.

**Voraussetzungen** und Massnahmen beziehen sich sowohl auf die persönliche berufliche, als auch auf die institutionelle Entwicklung.

**Massnahmen** wurden benannt aber nicht konkretisiert, da die Umsetzung derselben institutionell unterschiedlich ausgestaltet sein kann.

**Gruppe B – wissenschaftliche Mitarbeitende**

<p><b>Herausforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gewinnung von Personen aus der Praxis an die Hochschule ist eher schwierig</li> <li>• Attraktive Gestaltung der Anstellungsbedingungen</li> </ul> <p>* Gemeint sind hier stets sowohl Praxislehrpersonen als auch Personen aus der Praxis.</p>	<p><b>Persönliche Voraussetzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (mind. Bachelor od. Äquivalenz)</li> <li>• allenfalls als Teilzeitstelle parallel zum Masterstudium oder Doktorat</li> </ul> <p><b>Institutionelle Voraussetzungen</b></p> <p>AbsolventInnen der eigenen Hochschule haben allenfalls Vorrang. Profilierung über Projekt-/Bachelorarbeiten</p>	<p><b>Mögliche Massnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilungs- und Fördergespräche</li> <li>• Assistierenden-funktion verbunden mit Qualifikationsarbeit (Master, Doktorat oder Weiterbildung)</li> <li>• Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)</li> <li>• Mentoring / Coaching für eine aktive Gestaltung der Laufbahn</li> <li>• wissensch. fachspezifische (z.B. fachdidaktische) und methodische Weiterqualifikation</li> <li>• wissenschaftliche Nachqualifikation</li> <li>• Sprachkenntnisse</li> <li>• Austausch und Vernetzung; darunter auch Alumninetzwerke, um Alumni wieder in die Hochschule zu holen</li> <li>• Verlängerung der Anstellung, die es bspw. erlaubt, das Doktorat zu beenden, im Falle einer Tätigkeit in der Praxis oder bei Mutterschaft</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>
<p><b>Herausforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gewinnung von Personen aus der Praxis an die Hochschule ist eher schwierig.</li> <li>• Oftmals nur befristete Stellen in B-2.</li> <li>• Attraktive Gestaltung der Anstellungsbedingungen</li> </ul>	<p><b>Persönliche Voraussetzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (i.d.R. mind. Master od. Äquivalenz), z.B. Fachdidaktikmaster</li> <li>• erste Erfahrungen in Lehre und/oder Forschung</li> </ul> <p><b>Institutionelle Voraussetzungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kategorienwechsel / Beförderung bei entsprechender Eignung sowie der Übernahme von neuen, verantwortungsvollen Aufgaben (d.h. nicht nur wegen Zusatzqualifikation wie bspw. Master) <i>oder</i></li> <li>• öffentliche Ausschreibung / Bewerbungsverfahren, um Personen mit Praxiserfahrung, teilweise auch Personen aus UH / FH zu erreichen.</li> </ul>	<p><b>Mögliche Massnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachkenntnisse</li> <li>• Austausch und Vernetzung; darunter auch Alumninetzwerke, um Alumni wieder in die Hochschule zu holen</li> <li>• Verlängerung der Anstellung, die es bspw. erlaubt, das Doktorat zu beenden, im Falle einer Tätigkeit in der Praxis oder bei Mutterschaft</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>



#### Persönliche Voraussetzungen

- Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (mind. Master), z.B. Fachdidaktikmaster
- je nach Einsatzgebiet spezifische Fachlichkeit (z.B. Doktorat in Fachdidaktik bzw. äquivalent für F&E, Beratungskompetenz für Dienstleitungen, Berufsfeldbezug für Lehre)
- Praxiserfahrung
- einschlägige Erfahrung in Lehre und/oder F&E

#### Institutionelle Voraussetzungen

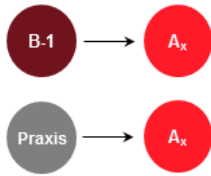
Zu besetzende Funktion gegeben, Auswahl- oder Qualifizierungsverfahren

#### Herausforderungen

- Der Zugang zu Dissertationsbetreuung ist möglicherweise erschwert.
- Die Gewinnung von Personen aus der Praxis an die Hochschule ist eher schwierig..
- Attraktive Gestaltung der Anstellungsbedingungen

#### Mögliche Massnahmen

- Beurteilungs- und Fördergespräche
- Mentoring / Coaching für eine aktive Gestaltung der Laufbahn
- Publikationen
- Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)
- wissenschaft., fachspezifische (z.B. fachdidaktische) und methodische Weiterqualifikation
- wissenschaft. Nachqualifikation
- hochschul-didaktische Weiterbildung
- Aufgaben in der Lehre



#### Persönliche Voraussetzungen

- Abgeschlossene wissenschaftliche Ausbildung (allenfalls Promotion),
- ausgewiesener Berufsfeldbezug
- hochschuldidaktische Qualifikation
- einschlägige Erfahrung in Forschung und/oder Lehre (allenfalls mehrjährig)

#### Institutionelle Voraussetzungen

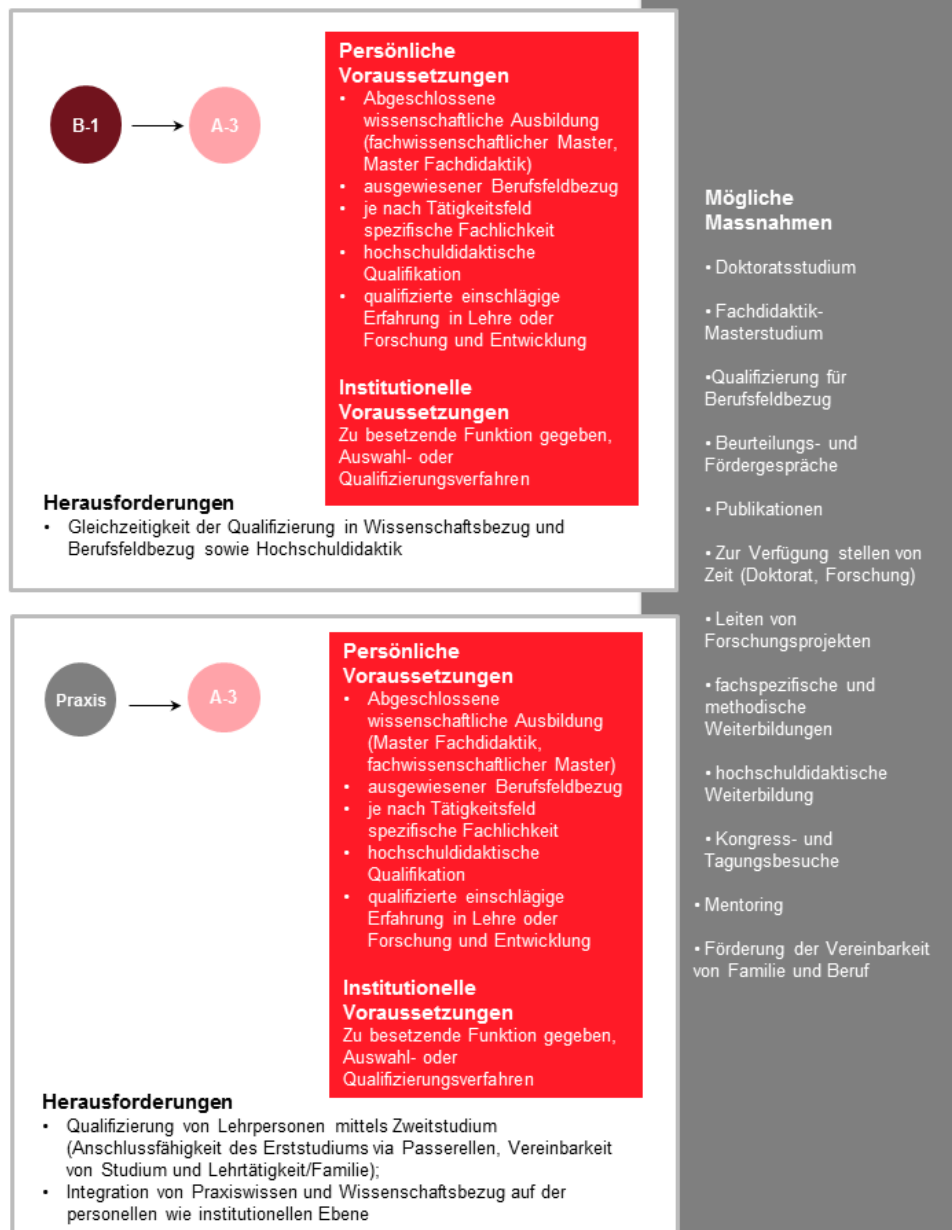
Zu besetzende Funktion gegeben, Öffentliche Ausschreibung und Wahl- oder Qualifizierungsverfahren

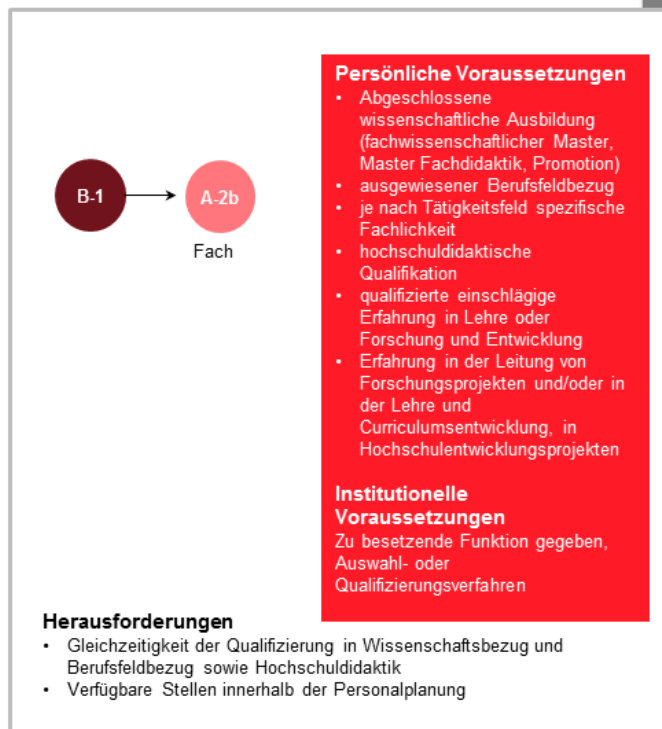
#### Herausforderungen

- Ein Berufsfeldbezug ist hier zwingend vorzuweisen.
- Es besteht nur ein beschränkter Zugang zu Qualifizierungsmassnahmen für Personen aus der Praxis.
- Die Gewinnung von Personen aus der Praxis an die Hochschule ist eher schwierig.
- Attraktive Gestaltung der Anstellungsbedingungen

- Kongress- und Tagungsbesuche
- PhD Kooperationsprogramme mit universitären Hochschulen
- Doktorandenmodell (Zeitmodell, Erfolgsprämienmodell, SNF-Modell)
- Sprachkenntnisse
- Austausch und Vernetzung, darunter auch Alumninetzwerke
- Stages ausserhalb der Hochschule (duales Profil)
- Mentoring
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## Gruppe A – corps professoral





- Mögliche Massnahmen**
- Doktoratsstudium
  - Fachdidaktik-Masterstudium
  - Qualifizierung für Berufsfeldbezug
  - Beurteilungs- und Fördergespräche
  - Publikationen
  - Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)
  - Leiten von Forschungsprojekten
  - fachspezifische und methodische Weiterbildungen
  - hochschuldidaktische Weiterbildung
  - Kongress- und Tagungsbesuche
  - Mentoring
  - Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

A-3 → A-2a  
Führung

**Persönliche Voraussetzungen**  
Zusätzlich zu den Anforderungen von A3:

- Erfahrung in der Leitung von Forschungsprojekten und/oder in der Lehre und Curriculumentwicklung, in Hochschulentwicklungsprojekten
- Kompetenzen in Management und Leadership

**Institutionelle Voraussetzungen**  
Zu besetzende Funktion gegeben, Auswahl- oder Qualifizierungsverfahren

**Herausforderungen**

- Attraktivität der Führungslaufbahn gegenüber der Fachlaufbahn (mehr administrative und organisatorische Aufgaben zu Ungunsten von inhaltlichen Aufgaben)
- Aufbau von Führungskompetenzen in einer Expertenorganisation
- Hohe Belastung: Doppelbelastung durch teilweise operative Tätigkeiten im Leistungsauftrag sowie Führungsaufgaben / Verantwortung im Leistungsbereich
- Aufrechterhaltung der fachlichen Expertise neben der Führungsverantwortung

### Mögliche Massnahmen

- Führung und Entwicklung von Teams
- Führungsausbildung
- Beurteilungs- und Fördergespräche
- Sabbaticals
- Publikationen
- Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)

- Leiten von Forschungsprojekten

- fachspezifische und methodische Weiterbildungen

- hochschuldidaktische Weiterbildung

- Kongress- und Tagungsbesuche

- interne Förderung der beruflichen Mobilität (job rotation)

- Mentoring

- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

A-2a → A-1a  
Führung

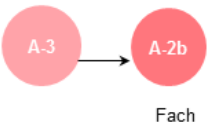
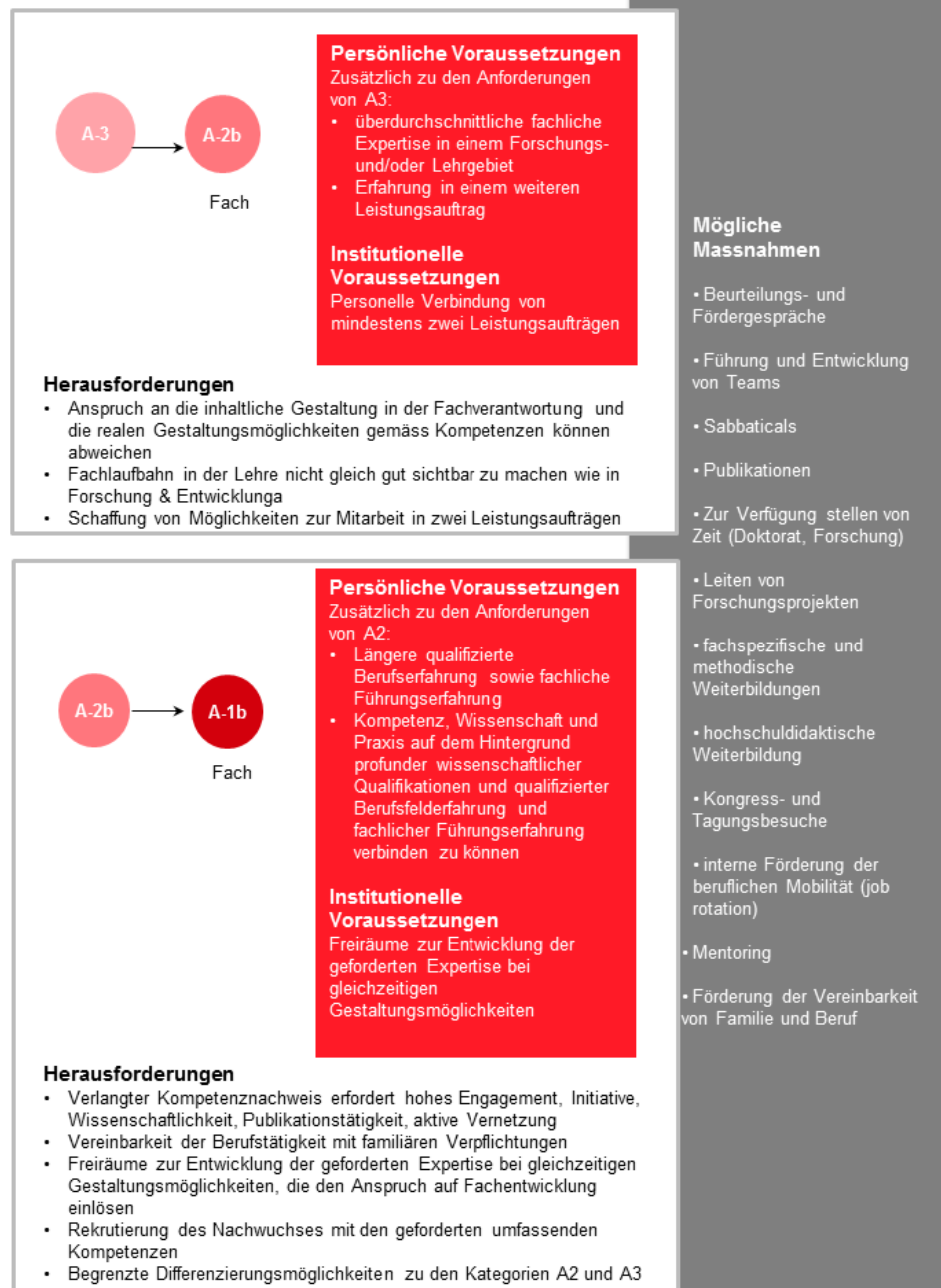
**Persönliche Voraussetzungen**  
Ergänzend zu den Anforderungen von A2:

- Langjährige fach- und leitungsbezogene berufliche Erfahrung in Forschung und/oder Lehre
- Qualifikationen in Management und Leadership

**Institutionelle Voraussetzungen**  
Öffentliche Ausschreibung und Wahlverfahren

**Herausforderungen**

- Attraktivität der Führungslaufbahn gegenüber der Fachlaufbahn (mehr administrative und organisatorische Aufgaben zu Ungunsten von inhaltlichen Aufgaben)
- Vertiefte Führungskompetenzen in einer Expertenorganisation



**Persönliche Voraussetzungen**

Zusätzlich zu den Anforderungen von A3:

- überdurchschnittliche fachliche Expertise in einem Forschungs- und/oder Lehrgebiet
- Erfahrung in einem weiteren Leistungsauftrag

**Institutionelle Voraussetzungen**

Personelle Verbindung von mindestens zwei Leistungsaufträgen

**Herausforderungen**

- Anspruch an die inhaltliche Gestaltung in der Fachverantwortung und die realen Gestaltungsmöglichkeiten gemäss Kompetenzen können abweichen
- Fachlaufbahn in der Lehre nicht gleich gut sichtbar zu machen wie in Forschung & Entwicklung
- Schaffung von Möglichkeiten zur Mitarbeit in zwei Leistungsaufträgen

**Mögliche Massnahmen**

- Beurteilungs- und Fördergespräche
- Führung und Entwicklung von Teams
- Sabbaticals
- Publikationen
- Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)



**Persönliche Voraussetzungen**

Zusätzlich zu den Anforderungen von A2:

- Längere qualifizierte Berufserfahrung sowie fachliche Führungserfahrung
- Kompetenz, Wissenschaft und Praxis auf dem Hintergrund profunder wissenschaftlicher Qualifikationen und qualifizierter Berufsfelderfahrung und fachlicher Führungserfahrung verbinden zu können

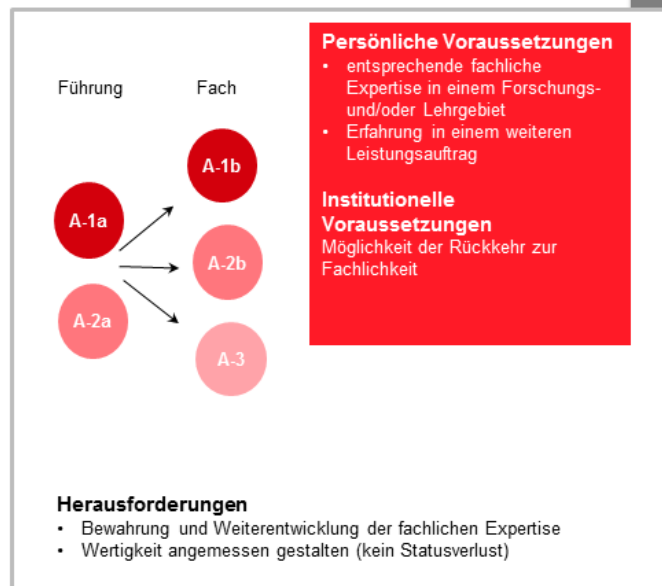
**Institutionelle Voraussetzungen**

Freiräume zur Entwicklung der geforderten Expertise bei gleichzeitigen Gestaltungsmöglichkeiten

**Herausforderungen**

- Verlangter Kompetenznachweis erfordert hohes Engagement, Initiative, Wissenschaftlichkeit, Publikationstätigkeit, aktive Vernetzung
- Vereinbarkeit der Berufstätigkeit mit familiären Verpflichtungen
- Freiräume zur Entwicklung der geforderten Expertise bei gleichzeitigen Gestaltungsmöglichkeiten, die den Anspruch auf Fachentwicklung einlösen
- Rekrutierung des Nachwuchses mit den geforderten umfassenden Kompetenzen
- Begrenzte Differenzierungsmöglichkeiten zu den Kategorien A2 und A3

- Leiten von Forschungsprojekten
- fachspezifische und methodische Weiterbildungen
- hochschuldidaktische Weiterbildung
- Kongress- und Tagungsbesuche
- interne Förderung der beruflichen Mobilität (job rotation)
- Mentoring
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf



#### Mögliche Massnahmen

- Beurteilungs- und Fördergespräche
- Sabbaticals
- Publikationen
- Zur Verfügung stellen von Zeit (Doktorat, Forschung)

- Leiten von Forschungsprojekten

- fachspezifische und methodische Weiterbildungen

- hochschuldidaktische Weiterbildung

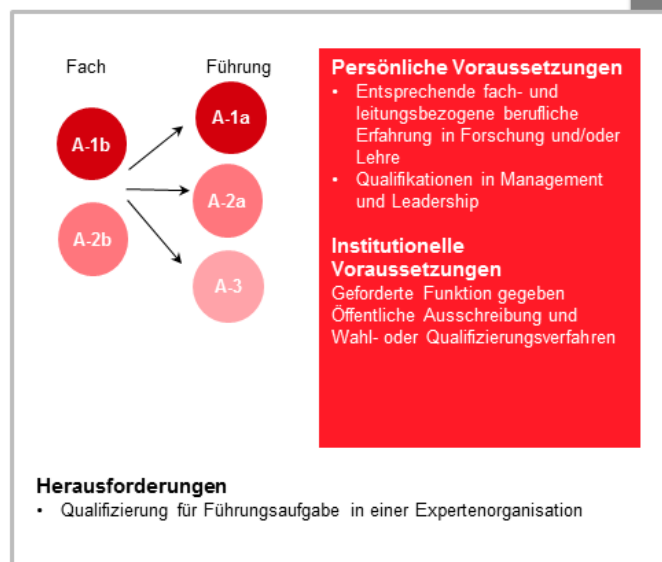
- Führung und Entwicklung von Teams

- Kongress- und Tagungsbesuche

- interne Förderung der beruflichen Mobilität (job rotation)

- Mentoring

- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf



#### 4. Die Entwicklung personalstrategischer Leitlinien zur Nachwuchsförderung – Empfehlungen

Die im Bericht auf Basis der effektiven Aufgaben beschriebene Typologie häufiger Funktionen und das daraus abgeleitete Modell Laufbahnen dienen der Erklärung und Sichtbarmachung von Funktionen und möglichen Laufbahnen an PH gegenüber Dritten und intern. Mit Blick auf die Verwendung und die Dienlichkeit des vorliegenden Berichts ergeben sich für die PH nachfolgende Empfehlungen.

1. Eine **Systematisierung** in Analogie zur dargestellten Typologisierung und Modellierung durch sämtliche PH ermöglicht den Dialog über gemeinsame Ziele und angestrebte Prozesse.



2. Eine **Zuordnung** der individuellen institutionellen Funktionen innerhalb der dargestellten Typologie und des Modells Laufbahnen schafft Möglichkeiten der Vergleichbarkeit und erhöht die Transparenz intern aber auch gegenüber Dritten. Dies insbesondere in Hinblick auf die für die Förderung des Nachwuchses entscheidende Öffnung des Systems-PH gegenüber anderen Hochschultypen.
3. Basierend auf den im Modell Laufbahnen beschriebenen Herausforderungen hinsichtlich möglicher Karriereschritte lassen sich zudem **konkrete Empfehlungen zur Entwicklung personalstrategischer Leitlinien** ableiten. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der **Nachwuchsförderung**. Wie in der Zielsetzung festgehalten, sollen diese personalstrategischen Leitlinien den PH als Unterstützung bei der individuellen institutionellen Personal- und Organisationsentwicklung dienen. Sie sind daher generell gefasst.

#### **Anstellungsbedingungen**

- Regelmässige bzw. situative Prüfung der Möglichkeiten zur Schaffung von Stellen resp. zur Verfügbarkeit bestehender Stellen innerhalb der Personalplanung.
- Gezielte Rekrutierung des Nachwuchses unter Berücksichtigung der konkret geforderten, aber auch von weiteren umfassenden Kompetenzen mit Blick auf mögliche Laufbahnentwicklungen.
- Attraktive Gestaltung der Anstellungsbedingungen u.a. zwecks Gewinnung von Personen aus der Praxis.
- Diversität bei der Teamzusammensetzung als Alternative zu integrierten Profilen.
- Umwandlung von befristeten zu unbefristeten Stellen auf Ebene Wissenschaftliche Mitarbeitende.

#### **Arbeitsgestaltung**

- Angemessene Gestaltung der Wertigkeiten, Valorisierung der unterschiedlichen Profile(Status).
- Rücksichtnahme auf die sich durch die Gleichzeitigkeit der Qualifizierung in Wissenschaftsbezug und Berufsfeldbezug ergebenden erschwerenden Bedingungen.
- Stetige Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf/Studium/Lehrtätigkeit/Familie.
- Ausgleich der Doppelbelastung durch teilweise operative Tätigkeiten im Leistungsauftrag sowie Führungsaufgaben / Verantwortung im Leistungsbereich.
- Schaffung von Möglichkeiten zur Mitarbeit in zwei oder mehreren Leistungsbereichen.

#### **Führungs-/Fachlaufbahn**

- Sichtbarmachung von Fachlaufbahnen in der Lehre gegenüber solchen in Forschung & Entwicklung.
- Steigerung der Attraktivität der Führungslaufbahn gegenüber der Fachlaufbahn.
- Förderung des Aufbaus von Führungskompetenzen für Personen in der Fachlaufbahn.
- Schaffung von Möglichkeiten zur Bewahrung und Weiterentwicklung fachlicher Expertise nebst der Führungsverantwortung.
- Qualifizierungsangebote für Führungsaufgaben identifizieren und umsetzen.

#### **(Weiter)Qualifizierung**

- Schaffung von Freiräumen zur Entwicklung der geforderten Expertise bei gleichzeitigen Gestaltungsmöglichkeiten, die den Anspruch auf Fachentwicklung einlösen.
- Schaffung angemessener Rahmenbedingungen zur einfacheren Qualifizierung von Lehrpersonen mittels Zweitstudium (z.B. mittels Anschlussfähigkeit des Erststudiums via Passerellen).

- Förderung der Integration von Praxiswissen und Wissenschaftsbezug auf der personellen wie institutionellen Ebene.
- Ausschöpfung der Vielfalt an Möglichkeiten des Berufsfeldbezugs.

#### **Organisationsentwicklung**

- Interinstitutioneller Austausch über Personalentwicklung und Laufbahnen. Dies auch zwecks Förderung der institutionenübergreifenden Mobilität und der Entwicklung möglicher gemeinsamer Qualifizierungsmassnahmen.
  - Berücksichtigung alternativer Karrierewege, insbes. für Dozierende und third space.
  - Verankerung der Laufbahnentwicklung in den Mitarbeitendengesprächen inkl. Angebot an Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten.
  - Klare Definition der Kriterien für Kategorien und Übertritte (Transparenz).
4. Die Berücksichtigung von und die Vernetzung mit anderen Arbeiten der Kammer PH ist kontinuierlich sicherzustellen.<sup>5</sup>

5 z.B. PgB-Programme P-1, P-9, P-11 und Laufbahnoptionen für Lehrpersonen.

ANHANG

Laufbahnen an PH – Übersicht

