

Stäuble, Erika

## **Fachlichkeit in drei Ausprägungen. Ein Diskussionsbeitrag zu Rahmenbedingungen und Herausforderungen der akademischen Personalentwicklung an pädagogischen Hochschulen**

*Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 33 (2015) 3, S. 393-401*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

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

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **Fachlichkeit in drei Ausprägungen – Ein Diskussionsbeitrag zu Rahmenbedingungen und Herausforderungen der akademischen Personalentwicklung an pädagogischen Hochschulen**

Erika Stäuble

**Zusammenfassung** Mit der Etablierung von pädagogischen Hochschulen hat sich das (mögliche) Aufgabenspektrum von Lehrerbildnerinnen und Lehrerbildnern im Rahmen der eigenen Institution wesentlich erweitert. Damit sind veränderte Fragen zur Personalrekrutierung und Personalentwicklung verbunden. Der Beitrag greift solche Fragen auf und präsentiert das Konzept einer «Fachlichkeit in drei Ausprägungen».

**Schlagwörter** Personalentwicklung – Laufbahnen – pädagogische Hochschulen

### **Three Forms of Academic Expertise – Some Considerations on Contextual Conditions and Challenges of Human Resource Development at Universities of Teacher Education**

**Abstract** With the inception of universities of teacher education the (potential) range of duties teacher educators are supposed to carry out within their institutional context has been extended considerably. This broadened scope implies a change in how questions regarding staff recruitment and human resource development are posed and considered. With the intention of contributing to the current discussion, the article deals with some of these questions and presents a concept that comprises and relates three specific forms of academic expertise.

**Keywords** human resource development – careers – universities of teacher education

## **1 Akademische Personalentwicklung an Hochschulen**

Personalentwicklung an Hochschulen im deutschsprachigen Raum hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugelegt.<sup>1</sup> Dabei wird Personalentwicklung als strategisch bedeutsame Aufgabe und zentrales Handlungsfeld für die Hochschulentwicklung postuliert. Der Bedeutungszuwachs der Personalentwicklung an Hochschulen wird generell auf veränderte Rahmenbedingungen und Entwicklungen im Hochschul- und Wissenschaftsbereich zurückgeführt: die zunehmende Autonomie der Hochschulen und damit verbunden die Selbstverantwortung für ihre Leistungserbringung und deren Qualität,

---

<sup>1</sup> Die im vorliegenden Beitrag präsentierten Überlegungen basieren hauptsächlich auf konzeptionellen Arbeiten im «Projekt Personalentwicklung» der Pädagogischen Hochschule Zürich, das die Autorin geleitet hat. Einige Überlegungen wurden bereits dargestellt in Tremp, Stäuble & Suter (2014).

die steigenden Anforderungen in Forschung und Lehre, stärkere Wettbewerbsorientierung und Profilbildungen in der Hochschullandschaft (Meister-Scheytt & Scheytt, 2004). Die Massnahmen und Angebote von Personalentwicklung sind so vielfältig wie die Hochschulen, die Personalentwicklung einsetzen.

Personalentwicklung wird auch in der Literatur sehr unterschiedlich definiert (Becker, 2005; Neuberger, 1994). In einem weiteren Begriffsverständnis umfasst Personalentwicklung alle gezielten Massnahmen, die in einer Organisation eingesetzt werden, um die Mitarbeitenden als einzelne Personen in ihren Rollen und Funktionen und als Mitglieder von Teams zu qualifizieren und zu fördern und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen (Pellert & Widmann, 2008, S. 102). In diesem Sinne ist Personalentwicklung weit mehr als Aus- und Weiterbildung; sie beinhaltet Massnahmen der Laufbahnentwicklung, der Teamarbeit und der Arbeitsstrukturierung. Personalentwicklung wird dadurch eng mit der Organisationsentwicklung verbunden und sie hat einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung und Profilierung der Hochschule zu leisten. «Im Kern geht es um die Entwicklung von Kompetenzen, die unmittelbar auf die Gestaltung der Hochschulen, auf die Profilierung und Positionierung von Forschung und Lehre zurückwirken und insbesondere über die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses für einen nicht unerheblichen Teil der Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind» (Brockschnieder et al., 2009, S. 8). Dabei ist zu berücksichtigen, dass Hochschulen stets einen Ausbildungsauftrag wahrnehmen, der die Förderung von wissenschaftlich qualifiziertem Personal für Laufbahnen auch ausserhalb der Hochschule verantwortet.

Wichtiger Bezugsrahmen für die Personalentwicklung sind die Spezifika von Hochschulen und des Wissenschaftssystems. Als Institutionen sind Hochschulen gesellschaftliche Einrichtungen, die Wissen generieren und vermitteln; als Organisationen sind sie eine Einheit aus Lehrenden, Forschenden, Lernenden, Verwaltungs- und Leitungspersonal, die arbeitsteilig miteinander kooperieren (Kehm, Merkator & Schneijderberg, 2010, S. 18). Hochschulen und ihr Personal erbringen vielfältige Leistungen, die sich – so der Deutsche Wissenschaftsrat (2010, S. 17–18) – beziehen lassen auf

- *Individuen*: Hochschulen sind Orte der Bildung und Ausbildung, der Zertifizierung von Qualifikationen und der Ermöglichung von Berufslaufbahnen;
- *spezifische Gesellschaftsbereiche*: Hochschulen sind Orte der Qualifizierung und Weiterbildung für wissenschaftsgestützte Berufsfelder und der Dienstleistung für öffentliche Aufgaben sowie ein Antrieb für soziale Transformationsprozesse;
- *die Gesamtgesellschaft*: Hochschulen sind Orte intellektueller Freiheit und Reflexion in einer pluralen Gesellschaft, ein Wissensspeicher mit universalem Anspruch;
- *das Wissenschaftssystem*: Hochschulen sind Orte der systematischen wissenschaftlichen Erkenntnis(suche) und der Weiterentwicklung der Disziplinen sowie organisatorischer Kern von Expertenkulturen.

Hochschulen sind also Einrichtungen, die je mit spezifischen und oftmals lokalen Anforderungen und Erwartungen verbunden sind und sich gleichzeitig in allgemeiner Art in ein internationales Wissenschaftssystem einordnen. Mit den universitären Hochschulen teilen die pädagogischen Hochschulen einen Personalkörper, der durch seine Aufgaben unterschiedlichen Zielen und organisationalen Steuerungsgrundsätzen oder Funktionslogiken folgt. Tätige für Lehre, Forschung und externe Dienstleistungen, zusammengefasst im wissenschaftlichen Personal, grenzen sich aufgrund ihrer Aufgaben und Ziele deutlich ab vom Verwaltungspersonal, was sich in je spezifischen Laufbahnen widerspiegelt. Während Forschende und Lehrende/Dienstleistende die Kernaufgaben von Hochschulen ausführen, nämlich Wissen zu schaffen und zu vermitteln, sorgt die Verwaltung mit ihren Unterstützungsleistungen für optimale Rahmenbedingungen zur Erfüllung der Kernaufgaben. Mit Blick auf die Organisation lässt sich somit festhalten: Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen bezieht sich auf die Entwicklung von Personen, welche die Kernaufgaben einer Hochschule gemäss ihren Funktionslogiken übernehmen und gemeinsam mit den Studierenden die Hochschule ausmachen.

## **2 Kontext beruflicher Entwicklungen an pädagogischen Hochschulen**

Im Vergleich mit universitären Hochschulen zeichnen sich pädagogische Hochschulen als Organisationen durch einige Besonderheiten aus: Sie sind anwendungsorientiert in Lehre und Forschung (auf eine Professionspraxis ausgerichtet), wobei die Lehre dominiert. Forschung als Leistungsbereich wurde erst mit der Gründung der pädagogischen Hochschulen in die Lehrerinnen- und Lehrerbildung integriert. Damit einher geht die Tatsache, dass pädagogische Hochschulen kein Promotionsrecht haben und dass sie aus ihren eigenen Absolventinnen und Absolventen bisher nur sehr begrenzt Nachwuchs (wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) rekrutieren können. Dies hat zur Folge, dass sich beinahe ihr gesamtes wissenschaftliches Personal extern qualifizieren muss. In begrenztem Masse werden künftig für eigene Absolventinnen und Absolventen mit Masterstudiengängen in Fachdidaktik und (noch ungewissen) Promotionsangeboten Laufbahnmöglichkeiten geschaffen.

Zwar haben alle Hochschulen Forschung und Lehre als ihre zentralen Aufgaben, doch sind diese unterschiedlich organisiert (vgl. Nickel, 2012): Während die Lehre an den Universitäten traditionellerweise in einem mittleren Masse formalisiert ist, in enger Verbindung mit der Forschungsstruktur steht und in der Verantwortung der Lehrstühle liegt, ist das Curriculum an pädagogischen Hochschulen hoch formalisiert und auf die Profession ausgerichtet, mit Dozierenden als eigentlichen «Lehrbeauftragten». Was die Forschung betrifft, so ist diese an Universitäten vorrangig und von hohem Reputationwert, geprägt durch hohe Selbstorganisation mit grossem Gestaltungsraum und eine Ausrichtung an der Scientific Community. Universitäre Laufbahnen sind entsprechend zentral über Forschungsleistungen bestimmt. Dauerhafte Anstellungen sind fast

ausschliesslich der obersten Hierarchiestufe vorbehalten. Laufbahnen sind in einen internationalen Hochschulraum eingebunden, der Wechsel zwischen den Hochschulen gehört zur Laufbahn. An pädagogischen Hochschulen ist das Forschungsvolumen demgegenüber sehr begrenzt, dies bei einer mittleren Selbstorganisation und Formalisierung. Laufbahnen an pädagogischen Hochschulen sind über den zentralen Leistungsbereich «Lehre» kaum etabliert, Kriterien und Ausweise von erfolgreicher Lehre sind dementsprechend im deutschsprachigen Hochschulraum nicht standardisiert. Lehrlaufbahnen sind meist lokal gebunden. In Tabelle 1 werden die verschiedenen Merkmale der Organisation von Lehre und Forschung an den beiden Hochschultypen in einer vergleichenden Übersicht zusammengestellt.

Tabelle 1: Leistungsbereiche, Organisationslogik und Personal an Hochschulen (in Anlehnung an Nickel, 2012)

Leistungsbereich	Hochschultyp	Organisationslogik und Personal
<b>Lehre</b>	(traditionelle) Universitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mittlere Formalisierung</li> <li>– Gut organisierbar</li> <li>– In enger Verbindung mit Forschungsstruktur und Forschungsthemen</li> <li>– Verantwortung der Lehrstühle für das Lehrangebot; Durchführung durch verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf unterschiedlichen Hierarchiestufen, meist befristet angestellt</li> </ul>
	pädagogische Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Primat der Lehre, hohe Formalisierung</li> <li>– Gut organisierbar</li> <li>– Von (extern vorgegebenen) Studiengangsziele her abgeleitet</li> <li>– Curriculum auf Profession ausgerichtet</li> <li>– Personen als Dozentinnen und Dozenten, «Lehrbeauftragte», meist fest angestellt, oftmals Lehrdiplom als Voraussetzung</li> </ul>
<b>Forschung</b>	(traditionelle) Universitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Primat der Forschung, erzeugt Reputation der Hochschule, der Institute und Personen</li> <li>– Geringe Formalisierung</li> <li>– Ausgeprägte Selbstorganisation mit grossem Gestaltungsraum, Ausrichtung an der Scientific Community</li> <li>– Nachweis einer hohen Fach- und Methodenkompetenz (Habilitation für Professorinnen und Professoren) als Voraussetzung</li> <li>– Forschungstätigkeit als «Qualifikationsschiene» für Personal, schliesst Wechsel von Hochschulen mit ein</li> </ul>
	pädagogische Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Begrenztes Forschungsvolumen</li> <li>– Mittlere Formalisierung</li> <li>– Mittlere Selbstorganisation</li> <li>– In Forschungsgruppen oder Forschungsclustern organisiert</li> <li>– Ausrichtung an der Scientific Community und an der Profession</li> <li>– Teilweise Qualifikationsstellen, viele Festangestellte</li> </ul>

Für Laufbahnen bedeutet dies:

- *Universitäre Laufbahnen* sind zentral über Forschungsleistungen definiert. Positionen sind im Voraus klar definiert, dauerhafte Anstellungen fast ausschliesslich der obersten Hierarchiestufe vorbehalten. Laufbahnen sind in einen Hochschulraum eingebunden, der Wechsel zwischen Hochschulen gehört zur Laufbahn.

- *Laufbahnen an pädagogischen Hochschulen* sind über den zentralen Leistungsbe-  
reich «Lehre» kaum etabliert, da Kriterien und Ausweise von erfolgreicher Lehre  
noch wenig berücksichtigt werden. Laufbahnen sind meistens lokal gebunden. Per-  
sonalkategorien sind über Personalgesetze definiert.

### 3 Konzept der Fachlichkeit in drei Ausprägungen

Im Zentrum der Entwicklung von Personen steht die Weiterentwicklung ihres fachlichen Wissens, welches Basis und Kern jeder wissenschaftlichen Tätigkeit an Hochschulen ist. Diese Fachlichkeit findet in den verschiedenen Leistungsbereichen einer pädagogischen Hochschule je unterschiedliche Verwendungsformen, so zum Beispiel bei der Generierung neuen Wissens (Forschung), bei der Vermittlung von Wissen (Lehre) oder bei der Anwendung des Wissens (Entwicklung, Beratung), wobei dies immer mit Blick auf eine spezifische Profession geschieht. Die Aufgaben des wissenschaftlichen Personals setzen also – neben der disziplinären Fachlichkeit – je spezifische Expertise in den Verwendungsformen voraus: forschungsmethodisches, hochschuldidaktisches-erwachsenenbildnerisches oder beraterisches Wissen und Können. Für die letzteren beiden wird dies überprüfbar an formalen, anerkannten Weiterbildungsabschlüssen: an einem Zertifikat für Hochschuldidaktik bzw. Erwachsenenbildung und an einem anerkannten Beratungsabschluss eines Berufsverbands (z.B. des Berufsverbands für Coaching, Supervision und Organisationsberatung BSO). Für die an einer Profession ausgerichteten pädagogischen Hochschulen kommt der Blick auf die Profession hinzu, für die Wissen bereitgestellt wird. Dafür haben sich spezifische Austauschformen etabliert, die diesen Professionsbezug ins Zentrum rücken. Dazu gehören insbesondere die Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL) mit ihren verschiedenen Arbeitsgruppen und die Zeitschrift «Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung» (Bürki & Kohler, 2015).

Die Fachlichkeit des wissenschaftlichen Personals ist also eine dreifache (vgl. Abbildung 1): disziplinäre Fachlichkeit (dokumentiert durch den Studienabschluss in einer Disziplin bzw. in einem Fach), Fachlichkeit der Verwendungsformen (Wissen generieren, vermitteln und anwenden in Forschung, Lehre und Dienstleistungen) und professionsbezogene Fachlichkeit (disziplinäres Wissen generieren, vermitteln und anwenden für die Praxis von Lehrpersonen). Die wissenschaftliche Tätigkeit an einer pädagogischen Hochschule erhält zudem eine doppelte Verortung: In der eigenen Organisation (Leistungsbereich mit bestimmter Verwendungsform des Wissens: generieren, vermitteln, anwenden) und gleichzeitig in der disziplinären Fach-Community, in der Wissen geprüft, diskutiert, akzeptiert oder abgelehnt wird. Die Tätigkeit an einer (pädagogischen) Hochschule ist in dieser Fachlichkeit und Expertise zudem mit einigen Ansprüchen konfrontiert, die mit jeder Wissenschaftsorientierung einhergehen: Reflexivität, wissenschaftliche Rationalität sowie diskursive Validierung des Wissens und Tuns im Austausch mit einer disziplinären oder professionsbezogenen Fach-Community.

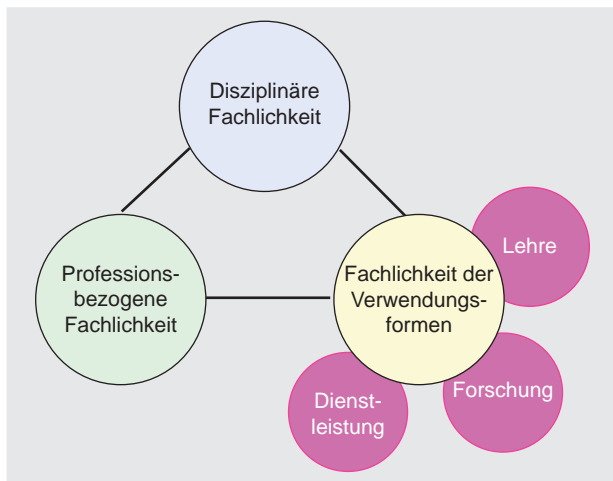


Abbildung 1: Modell der Ausprägungen der Fachlichkeit an pädagogischen Hochschulen.

### 3.1 Anspruch «Berufs- und Schulfeldbezug»

Pädagogische Hochschulen sind Einspartenhochschulen, die *eine* Profession aus- und weiterbilden und mit Dienstleistungen versehen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an pädagogischen Hochschulen sind entsprechend oft mit dem Anspruch eines mehrdeutigen «Berufsfeld- oder Schulbezugs» konfrontiert – was sich teilweise auch in personalrechtlichen Dokumenten wiederfindet. Hinter diesem «Schulfeldbezug» verbirgt sich jedoch eine unklare Kombination aus Ansprüchen an inhaltliche Orientierungen der Hochschule insgesamt und vermeintlichen Zeichen gesteigerter Glaubwürdigkeit gegenüber der Schulpraxis (und der Bildungsverwaltung) oder unterstellter individueller (hochschul)didaktischer Kompetenz. Dieser generelle Anspruch an alle Dozierenden sowie die Unklarheit der Bezüge und Referenzpunkte sind jedoch wenig dazu geeignet, ein spezifisches Profil eines Hochschultyps zu begründen. Das Konzept einer «Fachlichkeit in drei Ausprägungen» (vgl. Abbildung 1) kann die mehrdeutige Forderung eines «Berufsfeld- oder Praxisbezugs» relationieren: Professionsorientierung ist hier lediglich eine Ausprägung, die sich zudem nicht mit «eigener Unterrichtstätigkeit» gleichsetzen lässt.

### 3.2 Bedeutung der «Lehrexzellenz» an lehrorientierten Hochschulen

Für lehrorientierte Hochschulen stellt sich die Frage, ob das Modell, das sich an modernen Universitäten in den letzten 200 Jahren etabliert hat, nämlich die Verbindung von Forschung und Lehre auf personaler Ebene, auch ihr Modell sein soll. Oder soll zur fachlichen Spezialisierung auch eine Fokussierung auf eine der «Verwendungsformen» hinzukommen, um eine exzellente Ausprägung zu erreichen? Eine stärkere Rollendifferenzierung und damit verbunden eine gelockerte Verbindung von Lehre und Forschung verändern das Aufgabenfeld und die Anforderungen an die einzelnen Personen

beträchtlich. Entsprechend sind damit auch andere Notwendigkeiten der Qualifizierung verbunden. Allerdings haben sich bisher kaum Laufbahnen etabliert, welche «exzellente Lehre» bzw. «didaktische Exzellenz» ins Zentrum rücken. Selbstverständlich: Zu Lehrexzellenz gehört unabdingbar eine fundierte Fachlichkeit. Es wären aber Anstellungsbedingungen notwendig, welche solche Anforderungen berücksichtigen – und Nachweise didaktischer Exzellenz auch einfordern.

#### **4 Wissenschaftlicher Nachwuchs und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten an pädagogischen Hochschulen**

Die wissenschaftliche Tätigkeit an einer Hochschule kann berufsbiografisch als langfristige Tätigkeit verstanden werden, die durch eine Vertiefung oder Verbreiterung der dreifachen Fachlichkeit charakterisiert werden kann und als wissenschaftliche Laufbahn sowohl in der Organisation als auch in der weiteren Fach-Community sowie in der Profession zu sehen ist. Ziel ist es, mit wachsender Fachlichkeit (und Reputation in der Fach-Community bzw. bei der Profession) an Hochschulen und in der Wissenschaftswelt Aufgaben mit grösserer Verantwortung wahrzunehmen. Personalentwicklung und Laufbahnplanung an Hochschulen können sich somit *nicht* ausschliesslich an der eigenen Hochschule orientieren. Traditionellerweise schliesst die (langfristige) wissenschaftliche Tätigkeit an einer universitären Hochschule sogar den Wechsel von Hochschulen mit ein.

Für den wissenschaftlichen Nachwuchs zeigen sich einige der gestellten Fragen in besonderer Prägnanz. Definieren wir Nachwuchsstellen als spezifische Phase in einer (akademischen) Laufbahn, so dienen sie mehreren Zielsetzungen: Sie führen zu einer bestimmten Form der akademischen Qualifizierung, sie unterstützen die Etablierung in der Scientific Community und sie klären nächste Laufbahnschritte. Entsprechend soll diese Phase zeitlich begrenzt und mit bestimmten Entscheidungen verbunden sein. Dabei muss nicht jede Nachwuchsstelle eine berufliche Fortsetzung an der eigenen Hochschule finden, vielmehr übernehmen Hochschulen mit Nachwuchsstellen auch einen Qualifizierungsauftrag, der sich breiter versteht. Geklärt sein muss jedoch, welche Möglichkeiten sich insgesamt eröffnen und welche Schritte seitens der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters nötig sind, um bestimmte Optionen wahrzunehmen. Institutionell kommunizierte Laufbahnmodelle und eine systematische, offene Führung von Mitarbeitenden- und Entwicklungsgesprächen sind sehr wichtig, um in der Laufbahnplanung höhere Transparenz für die Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Neben der Laufbahnoption, die mit einem Wechsel an eine andere Hochschule verbunden ist oder mit einer wissenschaftsnahen Dienstleistungs- oder Verwaltungsfunktion, gibt es auch Optionen innerhalb der eigenen Hochschule. Hier werden die gestiegene disziplinäre Fachlichkeit und die Expertise in einer Verwendungsform von Hochschulangehörigen beispielsweise in Anfragen für Fachbeiträge, Gutachten, Kooperationen,



Beteiligung in Fachgremien etc. sichtbar. Ausserdem kann sich eine solche fachliche Entwicklung auch in veränderten Positionen zeigen, die sich – was die institutionelle Zuordnung betrifft – in mindestens zwei Gruppen aufteilen lassen: Übernahme bzw. Übertragung von mehr Verantwortung im entsprechenden Leistungsbereich (z.B. Studiengangsleitung, Produkteverantwortung) oder Übernahme einer Führungsfunktion, die mit der Aneignung zusätzlicher Spezialkenntnisse verbunden ist, die beispielsweise in entsprechenden Weiterbildungen (z.B. CAS Studiengangsleitung, Führungsaus- und -weiterbildung) erworben werden. Eine Entwicklung im Sinne eines «horizontalen» Laufbahnschritts kann in die Richtung einer Verschiebung des Arbeitsschwerpunkts (Portfolioverschiebung als Wechsel der Verwendungsform) zielen, wobei die Tätigkeit in einem neuen Leistungsbereich oftmals mit grossem persönlichem Einsatz verbunden ist, um die dort notwendige Expertise hinsichtlich der Verwendungsform zu erlangen.

Positionswechsel können auch gekoppelt sein mit anderen Institutionen. So können sich Entwicklungsmöglichkeiten ergeben durch befristete Wechsel der institutionellen Zuordnung (ein Modell, das in Kooperationen der Hochschule mit anderen Institutionen durchzuführen wäre) oder durch Formen, die eine Hochschultätigkeit mit einer Tätigkeit im Schulfeld (Schulpraxis, Schulleitung oder Bildungsverwaltung), mit der Tätigkeit an einer weiteren Hochschule oder mit der Tätigkeit in einer anderen Bildungs- oder Kultureinrichtung (z.B. in einem Museum) kombinieren. Gerade solche Formen machen aber mit aller Deutlichkeit darauf aufmerksam, was grundsätzlich gilt: Bei allen Modellen der Laufbahnförderung ist es notwendig, die damit einhergehenden Zusatzbelastungen und beispielsweise die Vereinbarkeit mit dem Privatleben (Familie) kritisch zu prüfen – dies auch deshalb, weil sich die pädagogischen Hochschulen durch ein vergleichsweise hohes Durchschnittsalter des Mittelbaus auszeichnen und sich bestimmte Laufbahnetappen damit in anderen Lebensphasen abspielen.

## 5 Notwendige Personalstrategie

Die verschiedenen pädagogischen Hochschulen haben je Massnahmen getroffen, um ihren Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Dazu gehören beispielsweise unterschiedliche Formen der Unterstützung von Dissertationsvorhaben. Hier vermischen sich dann bisweilen Elemente einer eigentlichen Nachwuchsförderung mit Entwicklungsmöglichkeiten für Dozierende, die schon länger in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung tätig sind. Für eine systematische Nachwuchsförderung ist das Promotionsrecht unabdingbar. Nur so ist es möglich, die notwendige Profilierung des Personals zu erreichen. Vorerst müssen kooperative Promotionsprogramme mit promotionsberechtigten Hochschulen diese Funktion übernehmen. Insgesamt zeigt sich hier auch ein verstärkter Wettbewerb zwischen den Hochschulen um qualifizierten Nachwuchs. Die pädagogischen Hochschulen haben sich künftig in einem kompetitiven Umfeld als attraktive Arbeitgeberinnen mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu positionieren und zu profilieren. Gleichzeitig stellt sich aber eine Reihe von weiteren Fragen, die von den pädagogischen Hochschulen – teilweise zusammen mit den

Fachhochschulen – vertieft diskutiert werden müssen. Dazu gehört beispielsweise der gewünschte Professionsbezug und dazu gehört auch die Möglichkeit von Laufbahnen im Leistungsbereich «Lehre». Zu klären ist aber auch die Bedeutung eines sogenannten «Third Space» an pädagogischen Hochschulen, welcher sich zwischen Wissenschaft und Verwaltung ansiedelt und damit eine weitere Laufbahnoption bieten kann. Von zentraler Bedeutung für die weitere Entwicklung der pädagogischen Hochschulen sind somit insbesondere Überlegungen zur künftigen Zusammensetzung des Personalkörpers und folglich zur Personalstrategie. Diesbezügliche Änderungen lassen sich nicht kurzfristig umsetzen. Gleichwohl müssen diese Überlegungen bei der Neugewinnung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bereits heute leitend sein.

## Literatur

- Becker, M.** (2005). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brockschnieder, S., Deckert, R., Klaus, G., Mehrrens, M., Senger, U. & Thren, M.** (2009). Konzeptioneller Rahmen für Personalentwicklung an Hochschulen. In A. Schlütter & M. Winde (Hrsg.), *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive* (S. 8–31). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Bürki, G. & Kohler, R.** (2015). Arbeitsgruppen für interinstitutionelle Fachdiskurse und Kooperationen. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 33 (2), 271–275.
- Deutscher Wissenschaftsrat.** (2010). *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*. Köln: Geschäftsstelle des Deutschen Wissenschaftsrates. Online verfügbar unter: [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf) (23.11.2015).
- Kehm, B., Merkator, N. & Schneijderberg, C.** (2010). Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5 (4), 40–45.
- Meister-Scheytt, C. & Scheytt, T.** (2004). Personalentwicklung als Element strategischen Wandels an Universitäten. Sondierung zu einer wissensorientierten Theorie der Veränderung in Universitäten. In S. Laske, T. Scheytt & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm, Aufgaben, Gestaltung* (S. 139–160). München: Rainer Hampp.
- Neuberger, O.** (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Nickel, S.** (2012). Engere Koppelung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In U. Wilkesmann & C.J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 279–291). Wiesbaden: Springer VS.
- Pellert, A. & Widmann, A.** (2008). *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. Münster: Waxmann.
- Tremp, P., Stäuble, E. & Suter, A.** (2014). Personal und Personalentwicklung in (berufsorientierten) Hochschulen – Ein Diskussionsbeitrag. *fh-ch*, Heft 3, 9–11.

## Autorin

**Erika Stäuble**, lic. phil., Leiterin Abteilung Personalmanagement des Prorektorats Weiterbildung und Forschung, Pädagogische Hochschule Zürich, [erika.staeuble@phzh.ch](mailto:erika.staeuble@phzh.ch)