



MILENA RUTZ  
STEPHAN KÖSEL  
MARTINA ZÖLCH

SELINA WEBER  
THOMAS RYSER  
KATRINA WELGE



# Pilotprogramm Connect

DOPPELT KOMPETENT IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Das Pilotprogramm Connect der Fachhochschule Nordwestschweiz verfolgt im Rahmen der internen Personalentwicklung das Ziel, Praxiskompetenzen bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden zu fördern. Dazu experimentieren wir an den Hochschulen der Angewandten Psychologie, der Wirtschaft und der Sozialen Arbeit mit drei PE-Maßnahmen, welche in diesem Beitrag näher vorgestellt werden: Unternehmerische Praxiszeiten für den wissenschaftlichen Mittelbau, „Join in & come back“ – ein Förderprogramm für ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende – und Tandems aus wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Praxisexpert/innen als personale Strategie zum Kompetenzaufbau.

- 1. Praxisorientierung als Teil der Personalstrategie** \_\_\_\_\_ 58
- 2. Unternehmerische Praxiszeiten für den wissenschaftlichen Mittelbau** \_\_\_\_\_ 59
- 3. „Join in & come back“ – ein Förderprogramm für ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende** 62
- 4. Tandems aus wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Praxisexpert/innen als personale Strategie zum Kompetenzaufbau** \_\_\_\_\_ 64
- 5. Integrative Perspektive auf die drei PE-Maßnahmen** \_\_\_\_\_ 66
- Literatur** \_\_\_\_\_ 67

# 1. Praxisorientierung als Teil der Personalstrategie

## HINTERGRUND

### Fachhochschulen in der Schweiz

Der Hochschultypus Fachhochschule entstand in der Schweiz ab Mitte der 1990er-Jahre. Die Fachhochschulreform hatte zum Ziel, die Wirtschaft zu revitalisieren und das erfolgreiche Schweizer Berufsbildungssystem durch den Anschluss an den tertiären Hochschulbereich aufzuwerten. Die Fachhochschulen bieten unter dem Motto „gleichwertig, aber andersartig“ praxisorientierte Ausbildungen auf Hochschulniveau.

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) ist eine der führenden Fachhochschulen in der Schweiz und ist mit ihren neun Hochschulen in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung tätig. Dabei steht die FHNW gemäß ihrem Leistungsauftrag für eine hohe Praxisorientierung in allen Leistungsbereichen.

Um diesem Auftrag Rechnung zu tragen, ist die Personalstrategie der FHNW darauf ausgerichtet, Personen mit akademischen, praxisorientierten und didaktischen Kompetenzen und Erfahrungen einzustellen und entsprechend „on/near/off the job“ zu fördern. Bisher gibt es für interne Nachwuchskräfte aus dem Mittelbau jedoch noch keine schlüssigen Antworten darauf, wie das dominante Laufbahnprofil (entweder Hochschule oder Praxis) um die jeweils komplementären Kompetenzen sinnvoll ergänzt werden kann, um damit dem an FHS für Dozierenden-Funktionen geforderten doppelten Kompetenzprofil zu entsprechen.

### Pilotprogramm Connect

Das von swissuniversities geförderte Pilotprogramm „Connect“ unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Kösel findet unter Mitwirkung der Hochschulen für Angewandte Psychologie, Wirtschaft und Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz statt. Connect zielt darauf ab, das doppelte Kompetenzprofil von Mitarbeitenden unterschiedlicher Funktionsstufen zu fördern und deren Praxiskompetenzen durch gezielte PE-Maßnahmen im Sinne einer horizontalen Entwicklung zu erweitern bzw. zu vertiefen.

<http://go.fhnw.ch/NYASDk>

### Doppelte Kompetenzprofile durch Perspektivenwechsel fördern

Mit dem Pilotprogramm Connect werden über eine gezielte Bearbeitung der Schnittstelle von Hochschule und Praxis unterschiedliche, flexible Laufbahnprofile im Kontext des doppelten Kompetenzprofils unterstützt.

Für die Förderung und Verankerung von Maßnahmen zur Unterstützung der Praxiskompetenz bzw. eines doppelten Kompetenzprofils setzt Connect auf eine institutionalisierende Verbindung der beiden Handlungsfelder Hochschule und Praxis nach dem Connectivity-Ansatz (Engeström 2001; Guile/Griffiths 2001). Die Grundidee ist, dass über gemeinsame Tätigkeits- und Handlungsbereiche ein gegenseitiges Verständnis sowie Handlungs- und Gestaltungskompetenzen innerhalb innovativer Kooperationsformen aufgebaut werden. Dazu ist in einem ersten Schritt zunächst die Kenntnis des jeweils anderen Feldes, das Nachvollziehen-Können der dort wirksamen Logiken und das Verstehen der jeweiligen Organisationskulturen nötig. Mit diesem Verständnis ist es in einem zweiten Schritt möglich, von einem Feld in das andere zu wirken und

spezifische Kompetenzen aufzubauen. In einem dritten Schritt können durch eine strukturierte Reflexion die bisherigen Sicht- und Vorgehensweisen auf ihre Funktionalität hin geprüft und weiterentwickelt werden.

Auf diese Weise können die für ein doppeltes Kompetenzprofil förderlichen hybriden Wissens- und Kompetenzelemente aufgebaut werden. Bestehende und neue Anforderungen werden durch die „Brille“ des anderen Feldes in erweiterter Sichtweise beleuchtet und neue Aspekte rücken in den Fokus.

Durch die systematische Begleitung der Mitarbeitenden in beiden Handlungsfeldern können Verbindungen zwischen Hochschule und Praxis intensiviert, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten beim Personal reduziert und innovative Arbeitsmodelle auch für andere Hochschulen entwickelt bzw. gestärkt werden. Drei PE-Maßnahmen werden im Folgenden vorgestellt.

» Die Grundidee ist, dass über gemeinsame Tätigkeits- und Handlungsbereiche ein gegenseitiges Verständnis sowie Handlungs- und Gestaltungskompetenzen innerhalb innovativer Kooperationsformen aufgebaut werden. «

---

## 2. Unternehmerische Praxiszeiten für den wissenschaftlichen Mittelbau

Die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW fokussiert mit Praxiszeiten in Unternehmen die Entwicklung des wissenschaftlichen Mittelbaus. Dabei steht der Erwerb von Praxiskompetenzen in neuen Kontexten im Zentrum. Dies geht einher mit dem Ausbau des Praxispartnernetzwerks der Hochschule.

Die Mehrzahl der wissenschaftlichen Mitarbeitenden an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW ist befristet angestellt. Dies bedingt eine Personalentwicklung, welche auf die Förderung der Employability ausgerichtet ist. Die Zielgruppe für unternehmerische Praxiszeiten sind Mitarbeitende, die aktuell nicht promovieren und sich für eine praxis-orientierte Berufslaufbahn interessieren. Im Gegenzug eröffnet es ihnen die Möglichkeit, ein potenzielles Berufsfeld zu explorieren.

**Erkundung eines potenziellen Berufsfeldes**

Die Arbeit in den anwendungsorientierten Forschungs- und Dienstleistungsprojekten an Schweizer Fachhochschulen erfolgt mehrheitlich in Kooperation mit Praxispartnern aus der Wirtschaft. Die Mitarbeitenden der Hochschule bringen dabei die wissenschaftliche Perspektive in die Zusammenarbeit ein. Nichtsdestotrotz sind Praxiskompetenzen wie ressourcenorientierte Zielorientierung, Selbstpräsentation, Kreativität und adressatengerechte Kommunikation für eine gelungene Zusammenarbeit im wirtschaftlichen Anwendungskontext gefragter denn je. Neben der „on the job“-Förderung der Praxiskompetenzen in den angewandten

Forschungsprojekten haben wir im Rahmen des Pilotprogramms Connect eine „near the job“-Weiterbildung in Form von Praxiszeiten in Unternehmen entwickelt, welche maßgeschneidert auf die eigene Entwicklung ausgestaltet werden können.

Die Praxiszeit fördert den fluiden Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis, indem wissenschaftliche Mitarbeitende im Rahmen ihrer persönlichen Weiterbildungszeit eigenständig Aufgaben und Fragestellungen im betrieblichen Kontext eines Praxispartners übernehmen und dadurch ihre Kompetenzen gezielt erweitern. Diese modulare Weiterbildung in Form einer Praxiszeit verfolgt den Ansatz, mit den vorhandenen Ressourcen individuelle, modulare Lösungen zu gestalten. Somit wird die persönliche Weiterbildungszeit der wissenschaftlichen Mitarbeitenden dafür eingesetzt und sie bleiben weiterhin an der Hochschule angestellt.

### Neue Perspektiven durch einen Kontextwechsel

In den letzten zwei Jahren haben vier Personen eine Praxiszeit absolviert. Dabei wurde mit unterschiedlichen Formen experimentiert, um den Rahmen für die Verstetigung von Praxiszeiten über die Projektlaufzeit von Connect hinaus abzustecken.

Die Praxiszeiten variierten in Bezug auf die Dauer, die Unternehmen und die Motive, die zur Praxiszeit führten.

---

## BEISPIELE FÜR PRAXISZEITEN

- Eine Praxiszeit wurde bei einem bestehenden Projektpartner der Hochschule im Bereich Robotik absolviert, um die Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und dem Praxispartner zu intensivieren und die Produktentwicklung aus psychologischer Perspektive zu unterstützen. Daraus resultierte ein bewilligter Projektantrag.
- Eine andere Praxiszeit fand in Kooperation mit einem neuen Praxispartner statt, der agile Formen der Zusammenarbeit erprobte. Um einen vertieften Einblick in eine neue Arbeitsform zu bekommen und diese zu erleben, führte eine wissenschaftliche Mitarbeiterin unserer Hochschule dort ein eigenständiges Projekt durch. Dabei konnte sie in die Rolle der Projektleiterin eintauchen und neben den Praxiskompetenzen auch ihre Managementkompetenzen erweitern.
- Eine weitere Person nutzte die Praxiszeit für einen dreiwöchigen Deep Dive in die Welt einer Gesundheitsversicherung und explorierte dort ein potenzielles Anwendungsfeld für ihre Forschung im Rahmen einer geplanten Promotion. Sie kam zurück mit einem Arbeitsvertrag, der ihr ermöglicht, berufsbegleitend zu promovieren. Aus Sicht der Hochschule eine win-win-Situation, da durch die ehemalige Mitarbeiterin ein potenzieller Praxispartner gewonnen werden konnte.

Die Connect-Praxiszeiten stießen auch bei bestehenden Praxispartnern der Hochschule auf Interesse. So kamen zwei Unternehmen auf uns zu und wollten gerne eine Praxiszeit intern ausschreiben. Eine davon konnte erfolgreich besetzt werden und ein wissenschaftlicher Mitarbeiter durfte sich eigenständig mit den zukünftigen Kompetenzen im Bahnbereich auseinandersetzen und durch den Arbeitsplatz vor Ort gleichzeitig sein Netzwerk erweitern.

### **Personalentwicklung geht Hand in Hand mit Hochschulentwicklung**

Das Projektteam von Connect begleitete die Entwicklung und das Aufgleisen der Praxiszeiten in Form eines hochschulinternen Change Projekts. So wurde das Pilotprogramm im Rahmen eines Hochschulkolloquiums allen Mitarbeitenden vorgestellt. Besonders zentral erwies es sich, auch die Projektleitenden und die vorgesetzten Personen der wissenschaftlichen Mitarbeitenden ins Boot zu holen. Dies erreichten wir unter anderen über die Verankerung der Praxiszeiten in den jährlichen Zielvereinbarungen und einem Motivationsschreiben, in welchem die interessierten Personen den Nutzen für ihre eigene Entwicklung, den der Hochschule und den des zukünftigen Praxispartners skizzierten.

Beim Finden eines Praxispartners unterstützte das Projektteam ebenfalls und war beim Erstkontakt dabei, um das Pilotprogramm Connect und die Hochschule zu vertreten. Dies wurde sehr geschätzt und half dabei, die formalen Gegebenheiten (Vereinbarung zur Praxiszeit und Zielvereinbarung für die Praxiszeit) zu verhandeln und effizient aufzugleisen. Die Praxiszeit kostete die Unternehmen nichts, doch sie definierten ihrerseits, was sie bereit waren, in die Kooperation einzubringen (zum Beispiel Arbeitsplatz, Projektfragestellung, Betreuung, Austausch, Know-how, weiterführende Projekte, Zugang zu Personen und Daten etc.). Vor und während der Praxiszeiten wurde eine Prozessbegleitung in Form von Workshops und Coachings angeboten:

- Im Auftaktworkshop „Brückenschlag“ ging es um die Standortbestimmung und Konkretisierung der Erwartungen und Vorstellungen an die Connect-Praxiszeit.
- Der Workshop „Kompetenzen klären“ aus dem bestehenden Programm der internen Personalentwicklung konnte zur Reflexion der neuen Kompetenzen genutzt werden.
- Im individuellen Coaching wurden insbesondere Themen zur Gestaltung der Rolle im Connect-Kontext und der Persönlichkeitsentwicklung bearbeitet; zum Beispiel die Frage, was man selbst wirklich will und wie man dies erreichen könnte.

Insgesamt durften wir ein sehr positives Fazit ziehen: Die Praxispartner waren begeistert von der Nutzen-stiftenden Anwendung der psychologischen Kompetenzen und die Hochschule konnte einen neuen Praxispartner sowie ein neues Forschungsprojekt gewinnen. Ein wissenschaftlicher Mitarbeiter brachte die eigenständige Erfahrung folgendermaßen auf den Punkt: „Die Praxiszeit ist die beste Weiterbildung, die ich je besucht habe!“

### 3. „Join in & come back“ – ein Förderprogramm für ehemalige wissenschaftliche Mitarbeitende

Innerhalb des Pilotprogramms Connect legt die Hochschule für Wirtschaft FHNW (HSW) den Fokus auf ehemalige Angestellte des Mittelbaus, die nach ihrer Tätigkeit an der HSW seit mindestens fünf Jahren in der Praxis tätig sind. Diese sollen als potenzielle Nachwuchskräfte für eine Tätigkeit an der HSW wiedergewonnen werden, sei es mittelfristig für Honorareinsätze oder langfristig in Form einer Dozierendenanstellung.

Wie eine Auswertung zum Verbleib ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeitender der Hochschule zeigt, finden diese nach ihrer Anstellung an der HSW mehrheitlich den Weg in die Praxis und eine Anstellung im Bereich Wirtschaft/Industrie, Public Sector oder gehen in die Selbstständigkeit. Da sie sowohl über wissenschaftliche Erfahrungen als auch über Praxiserfahrungen im Rahmen ihrer aktuellen Tätigkeit verfügen, bringen sie sehr gute Voraussetzungen mit, ein doppeltes Kompetenzprofil zu entwickeln und stellen damit einen attraktiven Talentpool für Dozierende an der HSW dar.

#### Praxis-Hochschul-Transfer

Durch begleitete Einsätze an der Hochschule werden die Programmteilnehmenden an verschiedene Tätigkeiten aus den Bereichen des vierfachen Leistungsauftrages der Fachhochschulen herangeführt und beim Praxis-Hochschul-Transfer unterstützt.

Von den HR-Services wurde zunächst eine Liste aller ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeitenden erstellt. Die Eingrenzung potenzieller Kandidat/innen für das „Join in & come back“-Programm erfolgte in Abstimmung mit ihren (ehemaligen) vorgesetzten Personen der HSW. Die Personen dieses Kandidat/innen-Pools wurden in einem zweiten Schritt von uns kontaktiert, über das Programm informiert und nach ihrem Interesse gefragt, an diesem Programm teilzunehmen. Von den kontaktierten Personen wurde die Anfrage als große Wertschätzung erlebt. Des Weiteren waren die zeitlichen Ressourcen in der Regel ein großes Thema, da die Teilnehmenden auch während der Programm-Teilnahme weiterhin in ihren bisherigen Arbeitsverhältnissen tätig sind und ihre Einsätze im Rahmen eines definierten Arbeitsaufwandes über eine Honorarvereinbarung mit der HSW, verteilt über eine einjährige Programm-Laufzeit, absolvieren.

Mit den interessierten Personen werden Interviews durchgeführt, um Erwartungen, Potenziale und Interessen für mögliche Einsätze in unterschiedlichen Bereichen abzuklären. Auf Basis dieser Standortbestimmung werden im nächsten Schritt Aufgabenpakete und eine Zielvereinbarung geschnürt, die im Programmjahr umgesetzt werden.

Den Teilnehmenden werden von Hochschulseite erfahrene Coaches aus dem Dozierenden-Stamm zur Verfügung gestellt, welche die Einsätze begleiten und beim Kompetenzausbau unterstützen. So werden die Teilnehmenden hochschuldidaktisch und fachspezifisch weiterentwickelt und beim Transfer ihrer Praxiserfahrungen unterstützt. Mögliche Einsatz- und Aufgabengebiete sind folgende:

- Ausbildung: Entwicklung von Unterrichtseinheiten sowie im Co-Teaching
- Weiterbildung: Entwicklung von Unterrichtstagen sowie Co-Teaching
- Eingabe von Themen für Projekt-/Abschlussarbeiten sowie Co-Betreuung
- Publikationstätigkeit in Co-Autorenschaft
- Entwicklung und Publikation von Business Cases für die Lehre
- Entwicklung von Forschungsfragen und Mitarbeit in Forschungsprojekten
- Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme (beispielsweise Hochschul-Didaktik, Case Teaching etc.)

Im Anschluss an die Standortbestimmung und Zielvereinbarung findet jeweils ein Auftaktworkshop mit allen Teilnehmenden des Programms statt. So kann neben der Unterstützung durch die Coaches auch ein Netzwerk zum Austausch unter den Programm-Teilnehmenden entstehen.

Während des Programmjahres findet eine formative Evaluation mit etwaigen Anpassungen der Einsatz- und Aufgabengebiete statt.

Den Abschluss des Programmjahres bildet ein Laufbahnplanungsgespräch, um künftige Optionen einer weiteren Zusammenarbeit, sei es auf Basis eines Honorarvertrags oder anderer Formen der Zusammenarbeit, auszuloten, um die Teilnehmenden längerfristig an die Fachhochschule zu binden.

Der konkrete Programmablauf ist der nebenstehenden Abbildung zu entnehmen.

Im ersten Programmdurchgang 2018/19 haben drei Personen begleitete Einsätze absolviert, im zweiten Programmdurchgang 2019/20 befinden sich weitere zwei Personen mit Abschluss im Herbst 2020.

Die Erfahrungen der Teilnehmenden, Coaches und der beteiligten Personen aus Studiengängen, Weiterbildungsprodukten und Forschungsprojekten sind durchweg positiv und das Programm stellt das erste systematische Rückgewinnungs- und Qualifizierungsprogramm der HSW dar, das auch weiterhin gewinnbringend für die Nachwuchsförderung genutzt und weiterentwickelt werden kann.



**Abbildung 1** Ablauf des Rückgewinnungsprogramms „Join in & come back“ der Hochschule für Wirtschaft FHNW

---

## 4. Tandems aus wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Praxisexpert/innen als personale Strategie zum Kompetenzaufbau

Die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW verfolgt mit ihrem Tandem-Modell im Wechsel zwischen Wissenschaft und Praxis den Ansatz, dass gemeinsames Arbeiten im jeweiligen Handlungsfeld des Tandempartners die Sensibilität für die jeweils spezifischen Kompetenzanforderungen steigert. So wird ermöglicht, die Relevanz und Nützlichkeit der eigenen Wissens- und Erfahrungsbasis durch eine einjährige Arbeitsbeziehung zum Tandempartner dauerhaft, informell und situationsbezogen heraus zu prüfen, zu irritieren und zu erweitern.

Die Tandems bestehen aus wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die über keine bzw. wenig oder lang zurückliegende Praxiserfahrung verfügen, und aus sogenannten Praxisexpert/innen, die sich grundsätzlich eine Tätigkeit als Lehrbeauftragte an unserer Hochschule vorstellen können.

Für einige wissenschaftliche Mitarbeitende führt der Weg an unsere Hochschule über deren Forschungsexpertise mit „fachfremden“ Profil und Abschlüssen in Soziologie, Sozialwissenschaften oder Psychologie. Hier besteht die Motivation zur Tandemteilnahme im Aufbau grundlegender Praxissensibilität im Bereich der Sozialen Arbeit. Für die Praxisexpert/innen im Gegenzug darin, nicht nur über persönliche Kontakte, sondern auch über eine strukturierte und begleitete Tätigkeit an der Hochschule die Option einer ergänzenden oder dauerhaften Hochschulanstellung zu prüfen. Nach innen verfolgt das Connect-Tandemmodell eine Erweiterung der Laufbahnoptionen durch neue bzw. aktualisierte Praxissensibilität – und erhöht damit für diese Mitarbeitenden insbesondere die Chance, im Bereich der Lehre verstärkt einsetzbar zu sein. Sie können so längerfristig – gegebenenfalls über die befristeten Arbeitsverträge hinaus – an die Hochschule gebunden werden.

- Die Connect-Tandems arbeiten mit einem 10%-Stellenprozent-Umfang parallel zur bisherigen Tätigkeit über die Dauer von einem Jahr zusammen. Damit gewährleisten wir in der ersten Säule, dass aus der „eigentlichen“ Tätigkeit heraus mit der/m Tandempartner/in auf persönlich-fachlicher Ebene dauerhaft und informell Connectivity-Anlässe entstehen können.
- Die zweite Säule besteht darin, dass die Tandems zuerst ein halbes Jahr an der Hochschule, danach im Rahmen eines sogenannten switch-Projekts in den Stellen der Praxisexpert/innen tätig sind.
- Die dritte Säule äußert sich darin, dass die Tandemprojekte jeweils neu sein müssen. An der Hochschule heißt das, im hochschuldidaktisch neuen Format von „kollaborativen Projektbündnissen“ zu agieren, bei denen das Tandem zusammen mit Studierenden eine Praxisfragestellung in sechs Monaten offen bearbeitet. Um den



typischen Hospitationseffekt für die Praxisexpert/innen zu vermeiden, haben wir uns an dieser Stelle bewusst gegen bestehende Seminarformate entschieden. Das Gleiche gilt für die switch-Projekte, bei denen die wissenschaftlichen Mitarbeitenden in die Stellen der Praxisexpert/innen als Expert/innen „switchen“ und sich mit ihrer Wissens- und Erfahrungsbasis in das gemeinsam definierte Projekt einbringen. Dies erfolgt in einem etwas erweiterten Format wie die oben beschriebenen Praxiszeiten.

Die insgesamt acht Tandems arbeiten zeitversetzt, sodass immer zwei Tandems parallel von uns im Coaching begleitet werden und sich zudem Überlappungen für einen übergeordneten Austausch der Tandems ergeben.

Die Themenfelder der Tandemprojekte bewegten sich in der Bandbreite der Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit (Beeinträchtigung, stationäre Jugendhilfe, Arbeitsintegration etc.). Bei den switch-Projekten gab es sowohl kollegiales Vorgehen, in dem das Tandem im jeweiligen Projekt gleichzeitig handelte, als auch Formen der kollegialen Beratung, um spezifische Arbeitsanforderungen aus dualer Perspektivenvielfalt zu reflektieren. In einem Tandem wurden gegen Ende des switch-Projektes die Rollen komplett getauscht: Für einen Tag übernahm der wissenschaftliche Mitarbeitende die Teamsitzungen und Klientensituationen in der Praxis, während die Praxisexpertin an der Hochschule typische Handlungskontexte stellvertretend erleben und gestalten durfte.

### Duale Perspektivenvielfalt

#### Die Erfolgsfaktoren: geringe Formalisierung, hoher Freiheitsgrad und Akzeptanz in den Praxisstellen

Kompetenzaufbau bzw. -erweiterung basiert unter anderem darauf, dass das eigene konzeptionelle und prozedurale Wissen in Kontakt kommt mit anregenden und neuen Fragestellungen (Winter 2010, S. 33ff.) Dabei spielen Offenheit, Freiwilligkeit und Vertrauen eine zentrale Rolle. Aus den Evaluationen der bisher sechs abgeschlossenen Tandems lässt sich als Erstes der förderliche Faktor der geringen Formalisierung benennen: Nach dem von uns begleiteten Matching-Prozess der Tandemfindung gab es keinerlei inhaltliche Vorgaben für die Wahl der Tandemprojekte, die zudem keinerlei Verbindung untereinander oder zu einem – sonst häufig üblichen – übergeordneten Förderthema aufweisen mussten.

Dieser hohe Freiheitsgrad wurde immer wieder als motivierend betont und stützte die Idee, dass primär auf der persönlich-fachlichen Ebene der Tandems eine grundsätzliche und dann im Verlauf der beiden Halbjahre situativ-prozessuale Abstimmung erfolgen konnte und musste. Selbstverständlich beinhaltet unser Coaching-Ansatz methodisch-didaktische Hilfestellungen und Qualifizierungen der Tandems etwa zum gewählten Ansatz des „kollaborativen Lernens“ oder in Fragen der switch-Projekte mit der Methode der Triadengespräche (Kösel 2012). Grundsätzlich hat sich auch hier der Pull-Ansatz der Eigenverantwortung im Sinne der Tandems bewährt, indem konzipierte Beratungs- und Orientierungsangebot nachgefragt und nicht im Sinne eines Push-Ansatzes durchlaufen werden mussten.

Der dritte Erfolgsfaktor liegt im Einbezug der Praxisstellen. Es war entscheidend, die Anstellungsträger der Praxisexpert/innen von Anfang mit ins Boot zu holen. So konnte gewährleistet werden, dass beide Projektfragestellungen tatsächlich mit den Anforderungen des jeweiligen Handlungsfeldes eng verknüpft waren und das 10%-Connect-Arbeitspensum sinnvoll darin integriert war. Auf Seite der wissenschaftlichen Mitarbeitenden legten wir großen Wert darauf, die individuellen Motivlagen und Personalentwicklungsaspekte des anstellenden Instituts der Hochschule als Ausgangspunkt für den Matching-Prozess der Tandems zu verstehen. Zwischen den Tandempartner/innen hat sich diesbezüglich das Momentum des Vertrauens als zentral erfahrungsbildend und durchgängig entscheidend herauskristallisiert: „Es war wirklich toll, sich im switch-Projekt mit jemand Neutralem austauschen zu können, der auch vom Fach ist und der mich und meine Themen auf der Arbeit schon ziemlich gut kennt.“

---

## 5. Integrative Perspektive auf die drei PE-Maßnahmen

Zusammenfassend lässt sich als Zwischenfazit im laufenden Pilotprogramm Connect festhalten, dass die drei PE-Maßnahmen ihre Wirkung auf unterschiedlichen Ebenen entfalten konnten und die Hochschulen den nötigen Raum zum Experimentieren boten. In einem nächsten Schritt werden nun die vorgestellten Maßnahmen noch genauer evaluiert und im Hinblick auf die Verstetigung wird die pädagogische Hochschule der FHNW ein Konzept erarbeiten. Weiter soll das Thema Personalentwicklung im Mittelbau noch stärker mit der HR auf Gesamthochschulebene FHNW verzahnt werden. Auch sind wir mit anderen Hochschulen im Kontakt, um die Connect-Erfahrungen zu teilen und den Connectivity-Ansatz vorzustellen.

*» Der Connect-Ansatz bietet die Chance, strukturierte und situativ-offene boundary-crossing-Erlebnisse zu generieren, um diese dann – reflektiert – als relevant-exemplarische Erfahrungen für den individuellen „doppelten“ Kompetenzaufbau zu nutzen. «*

Der Connectivity-Ansatz als strukturierte und gleichzeitig personale, flexible Verknüpfung der Handlungsfelder Wissenschaft und Praxis trägt maßgeblich dazu bei, dass das häufig bemühte Schlagwort der „Praxiserfahrung“ nicht zum Mythos verklärt wird. Denn die nötige Unterscheidung der drei „E“ als Ereignis-Erlebnis-Erfahrung (Kösel 2019) fokussiert darauf, dass viele Ereignisse in der Praxis zwar zum Erlebnis werden durch die individuelle-sinnliche Involviertheit der Handelnden. Jede Praxistätigkeit ist aber per se noch keine Praxiserfahrung, von der im Sinne des Kompetenzaufbaus erst gesprochen werden sollte, wenn diese dem Kriterium der aktiven, gedanklich-emotionalen und damit reflexiven Auseinandersetzung mit Situationen

des Handlungsfeldes und der eigenen, darauf bezogenen Wissens- und Erfahrungsbasis genügt (Fischer 2000, S. 102). Häufig wird jedoch der Mythos bedient, jedes Erlebnis wäre schon lernwirksam oder gar kompetenzförderlich. Hauptsache es würde in einer „Praxis“ stattfinden. Der Connect-Ansatz bietet die Chance, strukturierte und situativ-offene boundary-crossing-Erlebnisse zu generieren, um diese dann – reflektiert – als relevant-exemplarische Erfahrungen für den individuellen „doppelten“ Kompetenzaufbau zu nutzen.

---

## Literatur

- [1] **Engeström, Y. (2001):** Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. In: Journal of Education and Work, 14(1), 133–156.
- [2] **Fischer, M. (2000):** Von der Arbeitserfahrung zum Arbeitsprozesswissen. Rechnergestützte Facharbeit im Kontext beruflichen Lernens. Opladen: Budrich-Verlag.
- [3] **Guile, D.; Griffiths, T. (2001):** Learning Through Work Experience. In: Journal of Education and Work, 14(1), 113–131.
- [4] **Kösel, S. (2012):** Triadengespräche zur Rekonstruktion didaktischer Überzeugungen als Bestandteil berufspädagogischer Professionalität. In: Fasshauer, U.; Wuttke, B. (Hrsg.): Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen. Aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung. Opladen: Budrich-Verlag, S.115–126.
- [5] **Kösel, S. (2019, Dezember):** Mythos Praxiserfahrung. Vortrag an den „Aachener Bildungsgespräche der RWTH“, Aachen, Deutschland. Unveröffentlichtes Manuskript.
- [6] **Winther, E. (2010):** Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Bielefeld: wbv-Verlag.

Autor/innen



Informationen zu den Autor/innen dieses Beitrags finden Sie umseitig.



### Autor/innen

**Milena Rutz** ist an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW in Hochschulentwicklung, Lehre und Forschung tätig. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte liegen im Bereich von innovativen Methoden und Prozessen zur Gestaltung nutzer-zentrierter Produkte sowie im Bereich der Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit.

Kontakt: milena.rutz@fhnw.ch

Prof. Dr. **Stephan Kösel** hat an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW eine Professur für Praxisausbildung inne und beschäftigt sich mit grundsätzlichen und methodologischen Fragen der Theorie-Praxis-Relationierung bzw. der Connectivity der Lernorte Hochschule und Praxisorganisationen. Ein Schwerpunkt ist dabei die Weiterbildung der Praxisausbildenden als intermediäres Bildungspersonal.

Kontakt: stephan.koesel@fhnw.ch

Prof. Dr. **Martina Zölch**, Leiterin Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW. Ihre Kompetenzfelder liegen unter anderem im demografiegerechten Personalmanagement, der Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigungsverhältnissen sowie der Personalentwicklung an Hochschulen.

Kontakt: martina.zoelch@fhnw.ch

**Selina Weber** ist an der Hochschule für Wirtschaft FHNW in der Forschung, Lehre und Hochschulentwicklung tätig. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte liegen im Bereich Diversity & Inclusion, Employer- und Berufsbranding sowie Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit.

Kontakt: selina.weber@fhnw.ch

Dr. **Thomas Ryser**, Dozent und Senior Researcher am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung. Sein inhaltlicher Schwerpunkt liegt in der Analyse und Gestaltung von grenzüberschreitenden Kooperationen sowie neuer Arbeitsformen in der Plattform-Economy.

Kontakt: thomas.ryser@fhnw.ch

**Katrina Welge** ist an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW in Lehre, Forschung und Weiterbildung tätig. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte liegen im Bereich neuer Arbeits- und Organisationsformen sowie Führung bei orts- und zeitunabhängiger Zusammenarbeit.

Kontakt: katrina.welge@fhnw.ch