

Hochschulamt Kanton Zürich

---

# Neues Titelregime ZFH: Erste Umsetzungserfahrungen

---

Evaluationsbericht  
5. Oktober 2012

---

**Erarbeitet durch**

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich  
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

**Autorinnen**

Nicole Pohl, Dr. rer. oec., Ökonomin  
Barbara Haering, Dr. sc. nat. ETH, Dr. h. c. rer. pol.  
Laura Inderbitzi, cand. MA in Politikwissenschaften

Dateiname: 1315\_be\_schlussbericht\_def\_4.docx Speicherdatum: 5. Oktober 2012

# Inhalt

	<b>Zusammenfassung</b>	<b>i</b>
<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Auftrag</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Das neue Titelregime</b>	<b>7</b>
2.1	Selektivität und Wettbewerbsfähigkeit als Ziele	7
2.2	Übersicht über die Neuregelungen	8
<b>3</b>	<b>Evaluationsdesign</b>	<b>14</b>
3.1	Evaluationsfragestellungen	14
3.2	Evaluationsmethodik	15
<b>4</b>	<b>Umsetzung des neuen Titelregimes an den Hochschulen</b>	<b>16</b>
4.1	Instrumente zur Umsetzung und Planungsprozesse	16
4.1.1	Positionskriterien	16
4.1.2	Professorenstellenplanung	20
4.2	Verknüpfung mit der strategischen Planung	23
4.3	Erfahrungen mit der Anwendung der neuen Instrumente	25
<b>5</b>	<b>Auswirkungen des neuen Titelregimes an den Hochschulen</b>	<b>28</b>
5.1	Auswirkungen auf die strategischen Planungsprozesse	28
5.2	Auswirkungen auf die Rekrutierung von Professoren/innen und Dozierenden	29
5.3	Stärkung der strategischen Schwerpunktbildung	30
5.4	Quantitative und qualitative Auswirkungen	31
5.4.1	Quantitative Auswirkungen des neuen Titelregimes	31
5.4.2	Qualitative Auswirkungen des neuen Titelregimes	34
5.5	Struktureffekte des neuen Titelregimes	36
5.6	Unerwartete Nebenwirkungen des neuen Titelregimes	37
5.7	Tragfähigkeit der Annahmen	38
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b>	<b>41</b>
6.1	Gesamtbeurteilung des neuen Titelregimes	41
6.2	Empfehlungen	47
	<b>Anhang</b>	<b>53</b>
A-1	Gesetzliche Vorgaben, Reglemente, Weisungen	53

## Zusammenfassung

Seit dem Jahr 2010 werden an den Hochschulen der Zürcher Fachhochschule Professorentitel auf der Basis eines neuen Reglements vergeben. Der Wechsel vom alten zum neuen Titelregime bedeutete eine fundamentale Veränderung hinsichtlich der Voraussetzungen für eine Professur und der dabei zu erfüllenden Kriterien. Anders als früher wird die Vergabe eines Professorentitels nicht ausschliesslich als Anerkennung der Leistungen Dozierender betrachtet. Der Titel wird vielmehr dann vergeben, wenn der/ die Titelanwärter/in erstens eine als Professorenstelle deklarierte Stelle innehat und zweitens die durch das Titelregime definierten personellen Kriterien erfüllt. Damit veränderte sich auch die Bedeutung von Professorenstellen. Professorenstellen sollen Stellen mit strategischer Bedeutung für die Hochschulen sein. Die dafür infrage kommenden Stellen werden von den Hochschulen über sogenannte Positionskriterien definiert. Die Anzahl der Professorenstellen wird im neuen Titelregime durch eine Quote begrenzt. Sowohl Positionskriterien wie auch die Professorenstellenplanungen sind vom Fachhochschulrat zu genehmigen; Professorentitel werden durch den Fachhochschulrat verliehen.

Mit der Einführung des neuen Titelregimes sollen verschiedene Ziele erreicht werden:

- eine Steigerung der Qualität der Hochschulen über eine erhöhte Selektivität der Titelvergabe,
- eine stärkere Einbettung der Professorenstellen in die strategische Hochschulplanung sowie
- eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen, weil diese nun in der Lage sind, strategisch wichtige Stellen als professorabel auszuscheiden.

Die vorliegende Evaluation beschäftigt sich mit den ersten Erfahrungen mit dem neuen Titelregime in den Jahren 2010-2012. Grundlage der Evaluation sind Dokumentenanalysen, konzeptionelle Arbeiten sowie Gespräche mit den Rektoren und ausgewählten Departementsleitungen der Hochschulen.

Wir kommen zu dem Schluss, dass das neue Titelregime in der Lage ist, zu einer Erhöhung der Selektivität der Titelvergabe beizutragen. Während dies in Bezug auf die Quote trivial ist, spielen die gegenüber dem bisherigen Reglement strikteren personellen Kriterien hierfür eine wichtige Rolle. Eine Erhöhung der Selektivität der Titelvergabe wird auch seitens der betroffenen Hochschulen als positiv eingeschätzt, wenngleich die Meinungen über die detaillierte Ausgestaltung und Operationalisierung der personellen Kriterien auseinander gehen.

Die Evaluation zeigt jedoch auch auf, dass die Einbettung in die strategische Planung heute noch nicht an allen Hochschulen optimal gelungen ist. Die Professorenstellenplanungen der Hochschulen wurden in 2009 vom Hochschulrat nicht genehmigt und heute verfügen nicht alle Hochschulen über Planungen, welche Professorenstellen im durch die Quote vorgegebenen Rahmen und auf der Basis strategischer Überlegungen definieren.

Die Evaluation verdeutlicht, dass die Hochschulen und insbesondere die Departemente sich bisher mit der Umsetzung der Quote und mit dem Ziel, sie als strategisches Instrument oder zumindest als strategiekompatibel zu etablieren, teilweise schwer getan haben. Das Evaluationsteam gelangt zu der Schlussfolgerung, dass der Zusammenhang zwischen strategischer Planung, Schwerpunktsetzung und den Instrumenten des neuen Titelregimes (Positionskriterien, Professorenstellenplanung, personelle Kriterien und Quote) sowie die für die Etablierung dieser Zusammenhänge notwendigen Prozesse erneut thematisiert werden sollten. Die Hochschulen und Departemente sind zudem durch das neue Titelregime aufgefordert, die Definition der Professorenstellen – sofern dies noch nicht erfolgt ist – in ihre strategischen Planungen einzubetten, weil sie sich andernfalls mit eingeschränkten Handlungsspielräumen konfrontiert sehen werden, sobald die Quote ausgefüllt ist.

Wir betrachten die Quote allerdings als Second-Best-Instrument, wenn es um die Förderung der Schwerpunktbildung geht. Wenn die Quote auf die Departemente einer Hochschule jeweils proportional angewendet wird, fördert ihre Berechnungsmethode (basierend auf der Anzahl der Dozierendenstellen) keine Setzung von Schwerpunkten nach strategischen Gesichtspunkten. Eine weitere Schwäche des Instruments liegt in der Tatsache, dass die Quote ein Drittel der Dozierendenstellen als professorabel adressiert, die Perspektiven für die verbleibenden zwei Drittel der Dozierendenstellen aber ungeklärt lässt.

Die folgende Tabelle fasst die Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Evaluationsteams zusammen:

<b>Schlussfolgerungen</b>	
Insgesamt kann festgestellt werden, dass das explizite Hauptziel einer Begrenzung der Titelvergabe durch das neue Titelregime erreicht wurde, was jedoch auf der Basis einer Quote ein trivialer Effekt ist. Wichtig ist ohne Zweifel, dass die personellen Kriterien die Anforderungen an die Titelinhaber/innen erhöht und so zu einer grösseren Selektivität beigetragen haben. Demgegenüber ist es mit dem neuen Titelregime nicht gelungen, das implizite Ziel einer Stärkung der Schwerpunktbildung zu erreichen.	
<b>Empfehlungen</b>	
<b>1</b>	<b>Professorenstellenplanungen:</b> Die ursprüngliche Professorenstellenplanung wurde erarbeitet, ohne dass der regulatorische Rahmen vollständig bekannt war, da die Quote noch nicht verbindlich festgelegt worden war. Das Evaluationsteam empfiehlt den Hochschulen, soweit notwendig, ihre Professorenstellenplanung aufzudatieren bzw. neu zu erarbeiten, da sie nur bei sorgfältiger Planung in der Lage sein werden, ihre Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des neuen Titelregimes optimal zu nutzen. Dies entspricht dem weiterhin bestehenden Auftrag, den das Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der ZFH ausspricht.
<b>2</b>	<b>Planungszyklen:</b> Das Evaluationsteam empfiehlt, dass die Professorenstellenplanung dem Fachhochschulrat alle zwei Jahre zur Genehmigung vorgelegt wird. <sup>1</sup> Die Verzahnung dieser Planung mit anderen strategischen Planungsprozessen (z. B. was die Entwicklungs- und Finanzplanung angeht) sollte hochschulintern sowie auch in Zusammenarbeit mit dem Fachhochschulrat ausgearbeitet werden. Dabei wird es sinnvoll sein, den Zusammenhang zwischen Titelregime, Schwerpunktplanung und Strategieentwicklung an den Hochschulen erneut zu thematisieren.
<b>3</b>	<b>Personelle Kriterien:</b> Das Evaluationsteam empfiehlt, an den personellen Kriterien mittelfristig festzuhalten.
<b>4</b>	<b>Quote:</b> Das Evaluationsteam betrachtet die Quote als Second-Best-Instrument mit einer Reihe von Nachteilen. Eine ersatzlose Streichung der Quote erachten wir derzeit dennoch als falsches Signal. Wir empfehlen daher, (nur) solange an der Quote festzuhalten, wie keine anderen Anreizmechanismen für eine Begrenzung der Ti-

<sup>1</sup> Womit der Fachhochschulrat die Möglichkeit erhält, die Planung zu genehmigen oder zurückzuweisen, jedoch nicht über Kompetenzen verfügt, die Planung aktiv zu verändern.

Empfehlungen	
	telvergabe (über die verschärften personellen Kriterien hinaus) für die Hochschulen definiert wurden. Insbesondere hat das Evaluationsteam den Eindruck, dass klare budgetäre Konsequenzen einer Titelverleihung wichtig wären und auch entsprechende Anreize setzen würden.
5	<b>Budgetäre Anreize:</b> Das Evaluationsteam empfiehlt, zu prüfen, ob mit der Vergabe des Professorentitels eine Ausstattung der Stellen einhergehen sollte. Die budgetären Konsequenzen wären bereits bei der Definition einer Professorenstelle von den Hochschulen zu berücksichtigen. Damit würde noch deutlicher gemacht, dass es sich um Stellen von strategischer Bedeutung für die Hochschulen handelt, die Entwicklungsvoraussetzungen der Titelinhaber/innen würden verbessert und die budgetären Konsequenzen dieser Verbesserung würden die Hochschulen gleichzeitig zu einer intern motivierten Beschränkung der Titelvergabe führen.
6	<b>Positionskriterien:</b> Das Evaluationsteam hat den Eindruck, dass die Positionskriterien den Hochschulen zwar als internes Instrument dienen können, dass sie aber nicht Teil des Titelregimes sein und dementsprechend nicht vom Fachhochschulrat genehmigt werden müssen.
7	<b>Ausdifferenzierung und Perspektiven für übrige Dozierende:</b> Bemühungen wie solche der PHZH, Stellen mit einer Entwicklungs- und Förderperspektive in das Professorenstellengefüge zu integrieren, zeigen sehr deutlich, dass ein Bedarf nach Ausdifferenzierung des Stellengefüges besteht. Wir empfehlen, alternative Optionen zur Integration derartiger Förderstellen zu suchen, da sie in das Titelregime, so wie es heute für die Fachhochschulen definiert ist, nicht optimal hineinpassen. Im Allgemeinen sollte eine Analyse des Stellengefüges der Hochschulen aus einer breiten Perspektive heraus geschehen, welche sich nicht auf die Professorenstellen beschränkt, sondern aus der heraus auch für die verbleibenden zwei Drittel an Dozierenden Stellen Strategien entworfen werden.
8	<b>Strategische Planung und Stellen altrechtlicher Titelinhaber/innen:</b> Während die nach altem Recht vergebenen Professorentitel von der Neuregelung nicht betroffen sind, hat die Verzahnung des Reglements mit der strategischen Planung trotzdem die von diesen altrechtlichen Professoren/innen bearbeiteten Themenbereiche zu berücksichtigen. Wir empfehlen, dies erneut zu thematisieren.
9	<b>Präzisierungen:</b> Das Evaluationsteam empfiehlt, die Überlegungen hinter § 11, Abs. 1 lit. b (Änderung der Stelle oder des Pensums) zu klären und zu prüfen, ob es alternative Wege gibt, um die unterliegenden Ziele zu erreichen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die entsprechenden Massnahmen nicht offen für Willkür und bei naturgemäss periodisch anstehenden Anpassungen der Strategie der Hochschulen möglichst einfach und in für die Titelinhaber/innen zumutbarer Art und Weise implementierbar sind.
10	<b>Kommunikation:</b> Das Evaluationsteam empfiehlt den Hochschulen wie auch dem Fachhochschulrat, das neue Titelregime als klaren Schritt hin zu einer Qualitätserhöhung nach aussen zu kommunizieren. Die Regelungen sollten nach aussen nicht als notwendige Regelung in einem in der Vergangenheit überstrapazierten System, sondern als Verbesserung der Voraussetzungen für eine Profilierung der Hochschulen kommuniziert werden.

Tabelle 1: Zusammenfassung Schlussfolgerung und Empfehlungen

# 1 Ausgangslage und Auftrag

Die Zürcher Fachhochschule (ZFH) besteht aus den drei staatlichen Hochschulen Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) sowie der privaten Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ). Die Hochschulen der ZFH sind noch junge Institutionen, die in ihrer heutigen Form erst aus einer durch den Fachhochschulrat (FHR) im Jahre 2003 angestossenen Strukturbereinigung entstanden. In 2003 wurde beschlossen, die bis dahin unabhängigen Teilschulen neu zu gliedern und sie in den heutigen drei Hochschulen zusammenzufassen.<sup>2</sup> Die neue Struktur konnte mit dem Inkrafttreten des revidierten Zürcher Fachhochschulgesetzes in 2007 mit der Gründung der ZHAW und der ZHdK umgesetzt werden. Die PHZH bestand bereits und war mit einem eigenen Gesetz geregelt.<sup>3</sup> Mit Ausnahme des Departements Gesundheit der ZHAW, welches erst im Jahr 2006 gegründet wurde, haben die heutigen Departemente der drei Hochschulen somit eine längere Tradition ausserhalb der heutigen Institutionen. Im Jahr 2011 beschäftigte die ZFH rund 1'200 Personen in ihrem Lehrkörper<sup>4</sup> und mehr als 17'000 Studierende waren an der ZFH eingeschrieben<sup>5</sup>. Gemessen am Personal und an den Studierenden ist die ZFH damit ähnlich gross wie die Haute Ecole spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO); die beiden sind bezüglich dieser Indikatoren die grössten Fachhochschulen der Schweiz.

Gemäss § 20 der Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule regelt der Fachhochschulrat die Voraussetzungen für die Verleihung und den Entzug des Titels einer Professorin oder eines Professors der Zürcher Fachhochschule. Ende 2008 entschied sich der Fachhochschulrat für eine Überprüfung der Regelung zur Vergabe dieses Titels. Das auf dieser Basis neu eingeführte Regime ist Gegenstand dieser Evaluation.

## *Ursprüngliches Titelregime*

Bis Ende 2008 war die Vergabe des Titels eines Professors/einer Professorin an der ZFH im «Reglement betreffend den Titel des Professors oder der Professorin an der Zürcher Fachhochschule» vom 23. Oktober 2001 festgelegt und in entsprechenden Richtlinien im Hinblick auf eine einheitliche Anwendung innerhalb der Zürcher Fachhochschule vom 26. Februar 2002 präzisiert. Nach Angaben des Fachhochschulrats (FHR) wurde auf dieser Grundlage seit Frühling 2002 insgesamt mehr als 400 Dozierenden der ZFH der Titel Professorin oder Professor verliehen. Im Jahr 2009 betrug der Anteil der Professo-

---

<sup>2</sup> Die ZHAW ging aus dem Zusammenschluss der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHw), der Hochschule für Angewandte Psychologie Zürich (HAP), der Hochschule für Soziale Arbeit Zürich (HSSAZ) sowie der Hochschule Wädenswil hervor. Die ZHdK entstand aus dem Zusammenschluss der Hochschule Musik und Theater Zürich (HMT) und der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich (HGKZ).

<sup>3</sup> Gesetz über die Pädagogische Hochschule vom 25. Oktober 1999

<sup>4</sup> Summe aus ZHAW, ZHdK und PHZH; Professoren/innen und Dozierende in Vollzeitäquivalenten gemäss Jahresbericht der Hochschulen

<sup>5</sup> Daten des Bundesamts für Statistik

ren/innen an allen Dozierenden (Professoren/innen in Relation zur Summe aus Professoren/innen und übrigen Dozierenden, in Vollzeitäquivalenten) an der ZHAW und der ZHdK etwas über 30%, an der PHZH lag er mit weniger als einem Viertel deutlich niedriger.<sup>6</sup> Tabelle 2 fasst für das Jahr 2009 die Anzahl Professoren/innen relativ zu den übrigen Dozierenden der drei staatlichen Hochschulen der ZFH zusammen und hilft damit, die Ausgangslage zu charakterisieren. Die HWZ, welche der ZFH vertraglich angegliedert ist, hat, nach Auskunft des Hochschulamtes, bisher vom neuen Titelregime keinen Gebrauch gemacht und es wird auch nicht erwartet, dass dies zukünftig in grösserem Umfang der Fall sein wird. Daher entschied das Hochschulamt, die HWZ nicht in die Evaluation einzubeziehen.

Hochschule	Professoren/innen (VZ-Äquivalente 2009)	Übrige Dozierende (VZ-Äquivalente 2009)	Anteil
ZHAW	192.00	420.00	31 %
ZHdK	98.29	204.32	32 %
PHZH	57.40	189.00	23 %

Tabelle 2: Ausgangslage hinsichtlich Anteil Professoren/innen an allen Dozierenden (Quelle: Jahresberichte der Hochschulen)

### *Neues Titelregime*

Am 25. November 2008 ordnete der Fachhochschulrat eine Überprüfung der Titelregelung an und beauftragte die Rektorenkonferenz der ZFH, zusammen mit dem kantonalen Hochschulamt Vorschläge für eine Neuregelung des Titels auszuarbeiten. Gleichzeitig wurde das bisherige Verfahren bis zum Entscheid über eine neue Regelung sistiert. Am 15. Dezember 2009 befasste sich der Fachhochschulrat in erster Lesung mit dem Entwurf für ein Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der ZFH. Das Reglement<sup>7</sup> sieht neu vor, dass sowohl die Stelle wie auch der/ die Dozierende bestimmten Anforderungen genügen müssen, damit der Titel verliehen werden kann. Bezogen auf die Dozierenden wurden personelle Kriterien formuliert, die grundsätzlich für alle Hochschulen gelten. Die Stellen, die mit einem Professorentitel verknüpft werden, wurden aufgrund sogenannter Positionskriterien definiert, die von den Verhältnissen an der einzelnen Hochschule abhängen.

### *Professorenstellenplanungen*

Die Hochschulen waren damit aufgefordert, Professorenstellenplanungen sowie Positionskriterien auszuarbeiten, welche im Juni 2010 im Fachhochschulrat behandelt wurden.

<sup>6</sup> Bei der Interpretation dieser Daten ist zu beachten, dass die Anteile der Professoren/innen an allen Dozierenden je Fachgebiet variierten und die Messung in Vollzeitäquivalenten die sehr unterschiedlichen Strukturen hinsichtlich durchschnittlicher Beschäftigungsgrade nicht offenlegt. Daten des Bundesamts für Statistik weisen darauf hin, dass Professoren/innen im Durchschnitt mit knapp unter 60% an der ZFH angestellt sind, wobei die Streuung gross ist (je rund 30% mit 5-<= 50%, 50-<=90% und >=90%). Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad betrug an der ZHdK (über alle Personalkategorien) knapp über 50% (Quelle: Jahresbericht der ZHdK 2009). An der PHZH waren die Professoren/innen und Dozierenden mit einem hohen durchschnittlichen Beschäftigungsgrad angestellt (Professoren/innen mit über 90% und übrige Dozierende mit 75%, Quelle: Jahresrechnung der PHZH 2009). Für die ZHAW gehen entsprechende Daten nicht aus den Jahresberichten hervor.

<sup>7</sup> Das neue Reglement datiert vom 6. Juli 2010. Das alte Reglement wurde auf den 31. August 2010 aufgehoben.



Das Hochschulamt empfahl zu diesem Zeitpunkt, dass der Anteil der Professorenstellen bezogen auf Vollzeitäquivalente der Dozierenden der Hochschule höchstens ein Viertel bis allenfalls – in Ausnahmefällen – ein Drittel betragen sollte. Die von den Hochschulen vorgelegten Professorenstellenplanungen wiesen auf unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich Anzahlen der Professorenstellen hin, wobei der empfohlene Anteil an Professorenstellen teilweise deutlich überschritten wurde. Damit erschien die Professorenstellenplanung nicht geeignet, eine restriktivere Vergabe von Professorentiteln zu unterstützen. Der Fachhochschulrat sah aus diesem Grund von einer formellen Genehmigung der Professorenstellenplanung ab. Er beauftragte die Rektorenkonferenz mit der Ausarbeitung einer Lösung, die von einer kleinen Anfangsquote für die Titelverleihung ausgehen sollte und aufgrund von Überprüfungen später bis auf einen damals noch nicht definierten Anteil im Sinne einer Zielquote erhöht werden würde. Auf dieser Basis wurde festgelegt, dass die Zahl der Professorenstellen in der Einführungsphase bis Ende 2012 eine Quote von  $\frac{1}{9}$  der Dozierenden einer Hochschule nicht übersteigen soll, während mittelfristig ab 2013 ein vorläufiger Richtwert von  $\frac{1}{3}$  der Zahl der Dozierenden in Vollzeitäquivalenten formuliert wurde.

#### *Evaluation*

Bereits bei der Einführung des neuen Regimes war vorgesehen, dass nach der Anfangsphase der Umsetzung des Regimes eine Prüfung der Regelung der Professorenstellen erfolgen solle. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der im Sommer 2012 von econcept im Auftrag des Hochschulamts des Kantons Zürich durchgeführten Evaluation zusammen.

## 2 Das neue Titelregime

### 2.1 Qualität, Selektivität und Wettbewerbsfähigkeit als Ziele

Gemäss Information des Fachhochschulrats vom 6. Juli 2010<sup>8</sup> sollte das neue Regime verschiedenen Kritikpunkten Rechnung tragen, die unter anderem die Selektivität der Titelvergabe betrafen. Zudem wurde im Rahmen des neuen Titelregimes eine Planung der Professorenstellen im Sinne einer strategischen Positionierung dieser Stellen angestrebt:

- *Selektivität der Titelvergabe:* Es wurde kritisiert, dass die Anforderungen für den Erwerb eines Professorentitels an der ZFH zu gering seien.
- *Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen:* Von Seiten der Hochschulen wurde kritisiert, dass es damals nicht möglich war, Stellen mit hohem Anforderungsprofil von Anfang an als Professorenstellen auszuschreiben und Dozierenden der Titel erst nach drei Jahren verliehen werden konnte, was als Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen bewertet wurde.
- *Positionsbezogene Begründung:* Mit dem Ziel einer selektiveren Vergabe des Professorentitels wurde zudem der Anspruch verbunden, dass Professorenstellen Stellen mit besonderer Bedeutung für die Hochschule sein sollten.

Mit dem neuen Titelregime wurde also eine Qualitätsentwicklung an den Hochschulen durch eine erhöhte Selektivität der Titelvergabe angestrebt.

Im Grundsatz kann eine Selektivität der Titelvergabe

- a) durch eine striktere Umschreibung der Anforderungen an die Professuren im Sinne der strukturellen Position in der Institution (positionsbezogene, strukturelle Kriterien),
- b) durch eine Verschärfung der Anforderungen an die Leistungen und Kompetenzen der Titelanwärter/innen (personenbezogene Kriterien) und
- c) durch eine direkte quantitative Beschränkung, welche indirekt zu einem schärferen Auswahlprozess zwingt (quantitative Kriterien),

erreicht werden. Grundsätzlich ist anzustreben, dass Professorentitel in Übereinstimmung mit der strategischen Planung der Hochschulen und ihrer Departemente an besonders qualifizierte Personen vergeben werden. Vor diesem Hintergrund spielen personelle und positionsbezogene Kriterien eine wichtige Rolle. Während eine Beschränkung durch hohe Anforderungen in den personellen und positionsbezogenen Kriterien in ihren quantitativen Auswirkungen schwer abschätzbar ist und vielfältige Schwierigkeiten stellt, wenn es darum geht, Kriterien zu formulieren, die über die Departemente hinweg und im Falle

<sup>8</sup> Vgl. Fachhochschulrat der Zürcher Fachhochschule (2010): Zürcher Fachhochschule. Neuregelung des Titels Professorin/Professor ZFH, 6. Juli 2010.

der personellen Kriterien über die Hochschulen hinweg gelten, ist die quantitative Beschränkung in der Anwendung der einfachere Weg.

## 2.2 Übersicht über die Neuregelungen

### *Kombination von Instrumenten und Kriterien*

Im neuen Titelregime werden verschiedene Instrumente parallel angewendet, indem eine Quote auf die Anzahl der anhand von Positionskriterien definierten Professorenstellen angewendet und mit neu definierten personellen Kriterien kombiniert wird. Das neue Titelregime bedeutet, dass zukünftig den Professorentitel erlangen kann, wer eine für die Hochschule strategisch bedeutsame Stelle innehat, die als professorabel definiert wurde, und gleichzeitig die personellen Kriterien erfüllt. Es kann somit Personen geben, welche zwar die personellen Kriterien erfüllen, also exzellente Forschende und Lehrende sind, aber keine professorable Stelle innehaben. Diesen Personen kann kein Professorentitel verliehen werden. Ebenso ist es möglich, dass eine professorable Stelle nicht mit einer Person besetzt werden kann, welche die personellen Kriterien erfüllt. In diesen letzteren Fällen kann ebenfalls kein Professorentitel vergeben werden.

Eine wichtige Veränderung des neuen Titelregimes liegt damit in der neu eingeführten Kombination von Positionskriterien und personellen Kriterien. Diese hat zur Folge, dass der Professorentitel nicht nur an die Leistungen der jeweiligen Person gebunden ist (wie dies altrechtlich der Fall war), sondern auch an die Eigenschaften der von dieser Person besetzten Stelle, was der Vergabe von Professorentitel einen deutlich stärkeren strategischen Charakter verleiht. Im Vergleich zu der Formulierung im Reglement aus dem Jahr 2001, wonach der Titel «als Anerkennung der Leistungen der Dozierenden» verliehen wird, stellt das neue Reglement damit einen klaren Paradigmenwechsel dar.

### *Personelle und Positionskriterien*

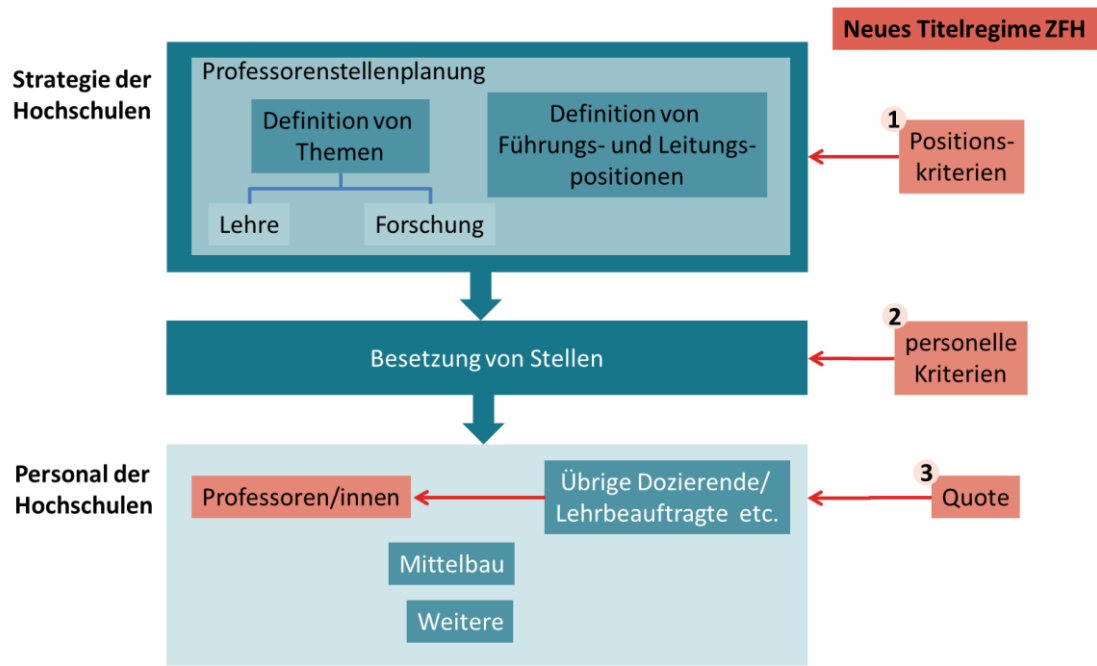
Die personellen Kriterien wurden explizit für alle Hochschulen formuliert. Demgegenüber hatten die Hochschulen die Möglichkeit, die Positionskriterien gemäss den Bedingungen der einzelnen Hochschule selbst zu definieren. Zusätzlich wurde festgelegt, dass Professorentitel nur an Personen mit einem Anstellungsgrad von mindestens 50% vergeben werden können (früher 30%), wobei Ausnahmen möglich sind.

### *Quote*

Kurzfristig, das heisst bis Ende 2012, wurde eine Quote von 1/9, mittelfristig (bis Ende 2015) eine solche von 1/3 aller Dozierendenstellen festgelegt.<sup>9</sup> Wichtig ist, dass sich die Quote auf die Anzahl der Professorenstellen bezieht und dass diese Zahl nicht notwendigerweise mit der Anzahl der vergebenen Titel übereinstimmt – auch wenn dies in der Regel der Fall sein wird.

<sup>9</sup> Berechnungsgrundlage sind VZ-Äquivalente gemäss EFP für das Jahr 2015. Zur Berechnung der Quote über diesen Zeitraum hinaus äussern sich die Vorgaben des FHR nicht.

Figur 1 stellt die Bestandteile des neuen Titelregimes schematisch dar. Angesichts der Tatsache, dass die Quote in der Vergangenheit bereits bei fast einem Drittel lag, die altrechtlichen Professorentitel von der Regelung nicht belangt werden und Pensionierungen erst längerfristig korrigierend wirken<sup>10</sup>, kommt es damit mittelfristig potenziell zu einer Erhöhung der Anteile der Professuren.



econcept

Figur 1: Elemente des neuen Titelregimes

Tabelle 3 stellt die Regelungen nach altem und neuem Reglement einander gegenüber.

<sup>10</sup> Das Durchschnittsalter der Professoren/innen an der ZFH betrug 2010 49 Jahre (Quelle: Bundesamt für Statistik (2012): Personal der Fachhochschulen 2010, Neuenburg).

**Reglement betreffend den Titel des Professors oder der Professorin an der ZFH vom 23. Oktober 2001**

§ 2 Der Titel wird als Anerkennung der Leistungen der Dozierenden verliehen. Die Verleihung ist weder an eine Beförderung noch an eine Lohnerhöhung gebunden.

**Voraussetzungen**

§ 3 ...wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Der oder die Dozierende verfügt über eine abgeschlossene Hochschulausbildung, eine methodisch-didaktische Befähigung sowie mehrjährige Berufserfahrung im entsprechenden Bereich.
2. Der oder die Dozierende ist unbefristet und mit einem Beschäftigungsgrad von mindestens 30% an einer oder mehreren Hochschulen der ZFH angestellt.
3. Der oder die Dozierende weist sich über wissenschaftliche Publikationen, namhafte Forschungsergebnisse oder hohe künstlerische oder gestalterische Leistungen aus.

**Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule vom 6. Juli 2010**

§ 2 Die Verleihung des Titels ist weder an eine Beförderung noch an eine Lohnerhöhung gebunden.

§ 3 <sup>1</sup>... wenn sie bestimmte Anforderungen erfüllen (personelle Kriterien) und ihre Stelle als Professorenstelle der Hochschule genehmigt ist.

<sup>2</sup> Die Professorenstellen werden von jeder Hochschule in einer Professorenstellenplanung festgelegt. Sie werden nach Kriterien bestimmt, die auf die Verhältnisse der betreffenden Hochschule ausgerichtet sind (Positionskriterien).

<sup>3</sup> Die personellen Kriterien gemäss §§ 5 und 6 gelten für die Dozierenden aller Hochschulen.

§ 4 <sup>1</sup> Die Verleihung des Titels setzt voraus, dass die oder der Dozierende eine Professorenstelle innehat.

<sup>2</sup> Professorenstellen sind Stellen mit besonderer Bedeutung für die Hochschule. Die Hochschulleitung legt gestützt auf den Katalog der Positionskriterien die einzelnen Professorenstellen fest.

<sup>3</sup> Die Positionskriterien und die Professorenstellenplanung sind dem Fachhochschulrat zur Genehmigung zu unterbreiten.

<sup>4</sup> Die Quote der Professorenstellen, gemessen an der Zahl der Dozierenden in Vollzeitäquivalenzen, wird schrittweise festgelegt.

§ 5 <sup>1</sup> Dozierende, die eine Professorenstelle innehaben, müssen als Voraussetzung für die Verleihung des Titels zusätzlich folgende Kriterien erfüllen:

- a. Hochschulabschluss (Master, erworben in einem Diplomstudium oder gleichwertiger Abschluss) sowie zusätzliche wissenschaftliche oder künstlerische bzw. gestalterische Qualifikation im betreffenden Gebiet (Habilitation, Promotion oder vergleichbare Zusatzleistungen<sup>11</sup>),
- b. überdurchschnittliche Kompetenz im entsprechenden Fachgebiet in den Leistungsbereichen Lehre sowie Forschung oder künstlerische bzw. gestalterische Arbeit,
- c. hochschuldidaktische Qualifikation (abgeschlossene Ausbildung und nachgewiesener

<sup>11</sup> Gemäss den Richtlinien zum Reglement vom 6. Juli 2010 können als vergleichbare Zusatzleistungen Publikationstätigkeiten auf qualitativ hohem Niveau (viel beachtete Fachpublikationen, Publikationen in Journalen, die für das jeweilige Fachgebiet massgebend sind), Patente sowie der Abschluss eines zweiten Masters oder eines Weiterbildungsmasters im betreffenden oder in einem angrenzenden Gebiet und in den Bereichen Kunst und Gestaltung mehrjährige einschlägige Berufserfolge anerkannt werden. In den Bereichen Kunst und Gestaltung meint dies regelmässige Zusammenarbeit mit international führenden Institutionen, international beachtete Preise, Ausstellungen, Einspielungen, Aufführungen, Publikationen, Aufträge, Projektdokumentationen sowie Expertentätigkeit.

**Reglement betreffend den Titel des Professors oder der Professorin an der ZFH vom 23. Oktober 2001**
**Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule vom 6. Juli 2010**

	Lehrerfolg auf Hochschulstufe), d. mehrjährige Berufserfahrung, wovon mindestens drei Jahre einschlägige Praxis.
	§ 6 <sup>1</sup> Der Titel wird nur Dozierenden verliehen, die mit einem Pensum von mindestens 50% an einer oder mehreren Hochschulen der ZFH unbefristet angestellt sind. <sup>12</sup>
<b>Ausnahmen</b>	
§ 4 Der Fachhochschulrat kann ausnahmsweise den Titel verleihen an <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dozierende ohne Hochschulabschluss, die insbesondere im künstlerischen oder gestalterischen Bereich hervorragende Leistungen erbringen. Die übrigen Voraussetzungen gemäss § 3 müssen erfüllt sein.</li> <li>2. Dozierende, die nicht alle Voraussetzungen gemäss § 3 erfüllen, aber an der Hochschule leitende Funktionen innehaben.</li> </ol> Dozierende, die nicht alle Voraussetzungen gemäss § 3 erfüllen, aber wegen hervorragender beruflicher Leistungen längerfristig für die Hochschule gewonnen werden sollen.	§ 7 Sind die personellen Voraussetzungen nicht vollständig erfüllt, so kann der Titel ausnahmsweise verliehen werden an: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Angehörige der ersten Führungsebene (Rektorin oder Rektor und Departementsleitende gemäss § 24 Abs. 1 lit.a und b des Fachhochschulgesetzes), die in leitender Funktion die Hochschule nach aussen vertreten,</li> <li>b. Dozierende mit hohem internationalem Ansehen, die längerfristig für die Hochschule gewonnen werden sollen.</li> </ol>
<b>Quantitative Beschränkungen</b>	
	§ 14 <sup>1</sup> Die Zahl der Professorenstellen soll in der Einführungsphase bis Ende 2012 eine Quote von 1/9 der Dozierenden einer Hochschule nicht übersteigen. <sup>2</sup> Berechnungsgrundlage bildet die Zahl der Dozierenden in Vollzeitäquivalenten gemäss dem Entwicklungs- und Finanzplan 2012 der Hochschule.
	§ 15 <sup>1</sup> Die Regelung der Professorenstellen wird 2012 überprüft. <sup>2</sup> Der Fachhochschulrat legt die ab 2013 geltende Quote fest. Vorläufiger Richtwert für die Professorenstellen einer Hochschule ist eine Quote von 1/3 der Zahl der Dozierenden in Vollzeitäquivalenten.

Tabelle 3: Vergleich des alten und des neuen Professorenreglements

<sup>12</sup> Gemäss den Richtlinien zum Reglement vom 6. Juli 2010 kann der Titel ausnahmsweise auch Dozierenden in unbefristeter Anstellung mit einem Pensum von weniger als 50% verliehen werden, wenn eine Anstellung aus inhaltlichen Gründen, die bei der Hochschule liegen, nur mit kleinerem Pensum möglich ist.

## 2.3 Ausgewählte Aspekte des Titelregimes

Im Folgenden möchte das Evaluationsteam auf einige ausgewählte Aspekte und Ausnahmen des neuen Titelregimes hinweisen.

### *Umgang mit altrechtlichen Titeln*

Betreffend altrechtlicher Professorentitel sagt das Reglement aus, dass für diese die §§ 5-8 des Reglements aus dem Jahr 2001 anwendbar bleiben. Sie sind somit formal aus dem neuen Titelregime ausgeklammert. In der Entscheidung der Hochschulen verbleibt aber die Frage, ob sie die von «altrechtlichen Professoren/innen» besetzten Stellen als professorabel deklarieren möchten, so dass diese nach der Pensionierung des Stelleninhabers/ der Stelleninhaberin entsprechend ausgeschrieben werden können. Dies wird allerdings so nicht durch das Reglement explizit erläutert.

### *Hochschuldidaktische Ausbildung als Voraussetzung*

Die Anforderung, Kriterien zur Feststellung der didaktischen Kompetenzen zu bestimmen, führte offenbar zu umfangreichen Überlegungen. Gemäss den Richtlinien zum Reglement vom 6. Juli 2010 verfügt über eine genügende hochschuldidaktische Qualifikation, wer eine hochschuldidaktische Ausbildung gemäss der Empfehlungen der KFH abgeschlossen hat oder über vergleichbare Qualifikationen für die Hochschulstufe verfügt und wer mindestens eine dreijährige Lehrtätigkeit auf Hochschulstufe mit konkreten Belegen für den Lehrerfolg während dieser Zeit nachweisen kann. Der Nachweis der didaktischen Qualifikation kann auf zwei Wegen erfolgen:<sup>13</sup>

- entweder durch den Besuch eines anerkannten Weiterbildungsprogramms für Hochschuldidaktik im Umfang von mindestens 7 ECTS-Punkten oder durch Nachweis einer anderen anerkannten Lehrbefähigung<sup>14</sup> oder
- durch ein Portfolioverfahren, wobei das Portfolio aus einer Bestandsaufnahme formeller und informeller didaktischer Weiterbildungen, einer Bestandsaufnahme relevanter Lehrtätigkeiten, dem Selbststudium sowie einer Reflexion zur eigenen Lehrtätigkeit besteht.

### *Besondere Regelungen an der ZHdK*

Für das Departement Musik der ZHdK gelten besondere Bedingungen. Dort verantwortet eine grosse Anzahl Hauptfachdozierender mit zum Teil kleinen Pensen die fachliche Ausbildung der Studierenden. Als Hauptfachdozierende «gelten Dozierende, die einen Anteil von mindestens ein Drittel des Curriculums eines Studierenden alleine verantworten». Die Hauptfächer sind die «wichtigste Identifikationseinheit für die Studierenden» und «gegen aussen prioritär wahrgenommene Profilvermerkmale» (vgl. Antrag ProfessorInnenstellen im Departement Musik der ZHdK). Die ZHdK begründete ihren Antrag auf eine

<sup>13</sup> Vgl. Rektorenkonferenz ZFH (2012): Rahmenkonzept Erwerb und Nachweis hochschuldidaktischer Qualifikation ZFH, Version vom 29.11.2011, ergänzt am 31.5.2012.

<sup>14</sup> Vgl. Anhang zum Rahmenkonzept Erwerb und Nachweis hochschuldidaktischer Qualifikation ZFH, welcher eine Liste der anerkannten Lehrbefähigungen und Diplome enthält.

Sonderregelung unter anderem mit der Tatsache, dass eine stichhaltige Differenzierung innerhalb der Kategorie der Hauptfachdozierenden nicht möglich sei. Die Personalkategorie sei präzise umgrenzt und die Stelleninhaber würden in einem scharfen Selektionsprozess gewählt. Gemäss Schreiben des FHR vom 24. November 2010 wurde der ZHdK bestätigt, dass «zusätzlich zu den Positionskriterien der ZHdK für das Departement Musik, welche die Studiengangs-, Profil- und Institutsleitenden umfassen, die Kategorie der Hauptfachdozierenden grundsätzlich als professorabel anerkannt [wird]». Damit erhält das Departement Musik eine Professorenquote von ca. 70% auf der Basis der Vollzeit-äquivalente (auf der Basis der Köpfe eine Quote von <30%).

#### *Weitere wichtige Ausnahmen*

Eine weitere wichtige Ausnahme betrifft § 6 des neuen Reglements, welcher fordert, dass ein Professorentitel in aller Regel an Personen mit einem Anstellungsgrad von mindestens 50% vergeben wird, aber Ausnahmen «aufgrund der besonderen Verhältnisse an der Hochschule» zulässt. Zudem können Ausnahmen von der Erfüllung der personellen Kriterien für Personen der ersten Führungsebene (Rektor/Rektorin sowie Departementsleitende) gemacht werden (§ 7 lit. a)<sup>15</sup> sowie für Dozierende mit hohem internationalen Ansehen, die längerfristig für die Hochschule gewonnen werden sollen (§ 7 lit. b).

#### *Prozess zur Vergabe von Professorentiteln*

Der Prozess zur Vergabe von Professorentiteln sieht vor, dass die Hochschulleitungen interne Verfahren zur Besetzung der Professorenstellen definieren und Anträge auf Professorenstellen bzw. die Vergabe von Titeln an den Fachhochschulrat stellen. Diese Anträge waren in der Periode 2010-2012 einmal pro Semester möglich.

---

<sup>15</sup> Der Fachhochschulrat wies bisher einen Antrag auf ausnahmsweise Titelverleihung mit der Begründung zurück, dass die ausnahmsweise Titelverleihung auf die oberste Ebene der gesamten Hochschule beschränkt ist. Dies ist gleichzeitig bislang der einzige Fall, in dem ein Antrag durch den Fachhochschulrat zurückgewiesen wurde. Deutlich mehr Anträge scheitern jedoch nach Auskunft der Rektoren und Departementsleitungen bei der hochschulinternen Prüfung.



## 3 Evaluationsdesign

### 3.1 Evaluationsfragestellungen

Die vorliegende Evaluation soll zu einer grösseren Transparenz bezüglich der Umsetzung des neuen Titelregimes an den Hochschulen beitragen und die zu erwartenden Konsequenzen aus der Anwendung des neuen Titelregimes darstellen. Die Quote auf die Anzahl der Professorenstellen von einem Drittel der Anzahl der Dozierenden wurde im Reglement über den Professorentitel für den Zeitraum ab 2013 nur als vorläufiger Richtwert festgelegt. Die Evaluation trägt in diesem Sinne zu der in § 15, Abs. 1 des Reglements vorgesehenen Prüfung der Regelung des Professorentitels bei.

Tabelle 4 fasst die Fragestellungen der Evaluation zusammen.

<b>Evaluationsfragestellungen</b>	
<b>1</b>	<b>Umsetzung des neuen Titelregimes</b>
1.1	Welche Instrumente wurden geschaffen, um das neue Titelregime an den drei Hochschulen umzusetzen?
1.2	Welche Planungsprozesse wurden zur Umsetzung des neuen Titelregimes eingesetzt resp. neu eingeführt?
1.3	Inwiefern wurde die Planung der zu beantragenden Professuren mit der strategischen Planung der Departemente verknüpft?
1.4	Welche Erfahrungen wurden mit der Anwendung der neuen Instrumente gemacht?
<b>2</b>	<b>Auswirkungen des neuen Titelregimes an den Hochschulen</b>
2.1	Wie wirkte sich das neue Titelregime auf die strategischen Planungsprozesse der Hochschulen und ihrer Departemente aus?
2.2	Wie wirkte sich das neue Titelregime auf die Rekrutierung von Professoren/innen und Dozierenden in den drei Hochschulen aus?
2.3	Welche quantitativen und qualitativen Auswirkungen zeigte die Umsetzung des neuen Titelregimes bislang?
2.4	Inwiefern wurde das neue Titelregime genutzt, um die strategische Schwerpunktbildung in den Hochschulen resp. in den Departementen zu stärken?
2.5	Welche Struktureffekte zeigte das neue Titelregime in den drei Hochschulen resp. in den Departementen?
2.6	Inwiefern waren unerwartete Nebenwirkungen zu verzeichnen?
2.7	Inwiefern können die bei der Einführung des Titelregimes getroffenen Annahmen bzgl. quantitativen und qualitativen Auswirkungen für die kommenden Jahre als tragfähig charakterisiert werden?
<b>3</b>	<b>Gesamtbeurteilung des neuen Titelregimes</b>
3.1	Welches sind die Stärken und Schwächen des neuen Titelregimes?
3.2	Inwiefern drängen sich Modifikationen des neuen Titelregimes auf?
3.3	Inwiefern drängen sich Modifikationen der hochschulinternen Umsetzungsinstrumente und -prozesse auf?

Tabelle 4: Evaluationsfragestellungen

### 3.2 Evaluationsmethodik

Die Evaluation fand in den Monaten Juli bis September 2012 statt. Sie beruht in methodischer Hinsicht auf Dokumentenanalysen und Gesprächen mit den Rektoren sowie einigen Departementsleitungen der beteiligten Hochschulen.

#### *Dokumentenanalysen*

Die Dokumentenanalysen bezogen sich insbesondere auf die für das neue Titelregime relevanten gesetzlichen Grundlagen, Reglemente und Weisungen, die Professorenstellenplanungen der ZHdK, der ZHAW sowie der PHZH und die im Zeitraum 2010-2012 gestellten Anträge auf Professorenstellen bzw. -titel sowie die Entscheide des Fachhochschulrats zu diesen Anträgen.

#### *Leitfadengestützte Gespräche*

Im Rahmen von persönlichen, leitfadengestützten Interviews wurden die in Tabelle 5 aufgelisteten Gespräche geführt.

Person	Institution
Prof. Dr. Thomas D. Meier, Rektor	ZHdK
Prof. Giaco Schiesser, Departementsleitung Kunst & Medien	
Prof. Christoph Weckerle, Departementsleitung Kulturanalysen und Vermittlung	
Prof. Jean-Marc Piveteau, Rektor	ZHAW
Prof. Dr. Urs Hilber, Departementsleiter Life Sciences & Facility Management	
Prof. Dr. Peter C. Meyer, Departementsleitung Gesundheit ZHAW	
Prof. Dr. Walter Bircher, Rektor Dr. Reto Thaler, Generalsekretär	PHZH

Tabelle 5: Leitfadengestützte persönliche Gespräche

Die Gespräche machten deutlich, wie unterschiedlich die Voraussetzungen und Bedürfnisse der verschiedenen Departemente sind. Auch unsere Gesprächspartner wiesen darauf hin, dass die Rückmeldungen zum neuen Titelregime aus unterschiedlichen Departementen stark divergierten und von Zustimmung bis zu starker Kritik reichten. Dies wohl auch aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen in den Departementen. Das Evaluationsteam hatte im Rahmen dieser Evaluation lediglich die Gelegenheit, mit einer kleinen Zahl von Departementsleitungen zu sprechen. Daher muss bei Verallgemeinerungen berücksichtigt werden, dass die Erkenntnisse aus den Gesprächen keine Repräsentativität über alle Departemente hinweg beanspruchen können.

## 4 Umsetzung des neuen Titelregimes an den Hochschulen

Vor der Beantwortung der einzelnen Evaluationsfragestellungen möchte das Evaluations-team eine grundsätzliche Vorbemerkung zu den uns vorliegenden Zahlengerüsten machen. So wurde das Nachvollziehen von Vorgaben und Umsetzungen des neuen Titelregimes dadurch erschwert, dass kein Dokument vorliegt, welches den quantitativen Rahmen bei Beginn der Umsetzung des neuen Titelregimes festhält. Mit anderen Worten: Es liegt kein Dokument vor, welches die Planung der Dozierendenstellen in VZ-Äquivalenten gemäss EFP 2012 festhält, klare quantitative Vorgaben für die Hochschulen zur Anzahl der zu vergebenden Titel in der Anfangsphase (also innerhalb der Quote) darlegt und eine Zusammenfassung der nach altrechtlichem System vergebenen Titel auf den für Professorenstellen vorgesehenen Stellen in Vollzeitäquivalenten gibt. Dies ist insbesondere für die ZHAW bedauerlich, weil deren Professorenstellenplanung nicht im Rahmen der vom Hochschulamt geäusserten quantitativen Empfehlung erarbeitet worden war. Die Unterlagen zur Professorenstellenplanung der Hochschulen sind uneinheitlich und genügen zum Nachvollziehen des Mengengerüsts nicht.

### 4.1 Instrumente zur Umsetzung und Planungsprozesse

Welche Instrumente wurden geschaffen, um das neue Titelregime an den drei Hochschulen umzusetzen?

Welche Planungsprozesse wurden zur Umsetzung des neuen Titelregimes eingesetzt resp. neu eingeführt?

Hinsichtlich der von den Hochschulen geschaffenen Instrumente sind insbesondere die Ausarbeitung der Positionskriterien und der Professorenstellenplanungen zu nennen sowie die Erarbeitung hochschulinterner Weisungen und Reglemente<sup>16</sup>. Zudem wurden an den Hochschulen Prozesse definiert, in deren Rahmen die Departemente Vorschläge für Titelanwärter/innen an die Hochschulleitung unterbreiten, die Hochschulleitung diese Vorschläge prüft und je nach Resultat der Prüfung an den Fachhochschulrat weiterleitet.

#### 4.1.1 Positionskriterien

Mit der Einführung des neuen Titelregimes waren die Hochschulen aufgerufen, Professorenstellen anhand von Positionskriterien zu definieren. Tabelle 6 fasst die von den Hochschulen definierten Positionskriterien zusammen. Die gesetzliche Vorgabe gemäss § 4 Abs. 1 des Reglements besagt, dass Professorenstellen Stellen von besonderer Bedeutung für die Hochschule sind. Diese Vorgabe auszufüllen, blieb den Hochschulen überlassen. Es zeigt sich, dass die Hochschulen durchaus unterschiedliche Kriterien formuliert haben. So wird die Frage der besonderen Bedeutung entweder an der inhaltlichen

<sup>16</sup> Weisung zu den Professuren an der Pädagogischen Hochschule Zürich vom 25. September 2011; Reglement ZHAW Professorentitel, beschlossen am 7. Oktober 2011

strategischen Bedeutung eines Gebiets für die Departemente oder die Hochschule (ZHAW/ PHZH), an einer leitenden oder konzeptionellen Verantwortung bzw. einer fachlich-thematischen Leitungsaufgabe (ZHdK/ PHZH) oder an dem Beitrag zur nationalen bzw. internationalen Positionierung (PHZH) festgemacht. Dementsprechend sind die Professorenstellen an der ZHAW eher thematisch definiert (Bsp. Professorenstelle Physiotherapieforschung), während die ZHdK sie stärker über die wahrgenommene Leitungsfunktion oder die konzeptionelle Rolle der jeweiligen Stelle definiert. Dies ist nicht zuletzt auf eine unterschiedliche Interpretation der Möglichkeiten des neuen Regimes zurückzuführen. Es widerspiegelt einerseits den Versuch, inhaltliche, strategische Gebiete hervorzuheben, und andererseits ein Bemühen, für das Departement wichtige konzeptionelle und Leitungsfunktionen abzubilden.

HS	Positionskriterien
ZHdK	Eine Professorenstelle wird von der ZHdK im Rahmen der Departementsstrategie und in Abstimmung mit der Hochschulleitung festgelegt. Sie umfasst in der Regel Funktionen in Lehre und Forschung oder in Lehre und Produktion von künstlerisch-gestalterischen Projekten oder Projekten im Bereich Vermittlung.
	Eine Professorenstelle trägt leitend oder konzeptionell Verantwortung in einem für die ZHdK zentralen Bereich.
	In Ausnahmefällen können Professuren Stellen betreffen, die nur einen einfachen Leistungsauftrag (Lehre) umfassen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn sie für das entsprechende Gebiet im Rahmen der ZHdK eine tragende Rolle spielen.
	Eine Professorenstelle ist massgeblich beteiligt an der Förderung des akademischen Nachwuchses.
ZHAW	Eine Professorenstelle bezweckt die Entwicklung, Führung und Weiterentwicklung eines für das Departement bedeutenden Lehr- und Forschungsgebiets.
	<b>Inhaltliche Positionskriterien:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ein für das Departement strategisch wichtiges Lehr- und Forschungsgebiet bzw. eine Spezialisierung, in welcher gelehrt und geforscht wird</li> <li>— Repräsentation des Lehr-, respektive Forschungsgebiets nach innen und aussen</li> </ul>
	<b>Funktionale Positionskriterien:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Inhaltliche und methodische Weiterentwicklung des Lehr- resp. Forschungsgebiets</li> <li>— Akquisition und Leitung von anwendungsorientierten F&amp;E-Projekten in Zusammenarbeit mit der Praxis</li> <li>— Leitung von Studiengängen und Entwicklungsprojekten in der Lehre in Zusammenarbeit mit der Praxis</li> <li>— Dissemination des generierten Wissens durch Publikationen für Wissenschaft und Praxis</li> <li>— Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses</li> </ul>	
<b>Strukturelle Positionskriterien:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Eine Professur umfasst ein oder mehrere Vollzeitäquivalente und kann durch ein oder mehrere Personen besetzt werden.</li> <li>— Professuren umfassen in der Regel neben anderen Professoren/innen ein Team von weiteren Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden.</li> </ul>	

HS	Positionskriterien
PHZH	<p><b>Thematische Positionskriterien:</b><sup>17</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Professorenstellen dienen der nationalen und internationalen Profilierung und Vernetzung der Pädagogischen Hochschule Zürich.</li> <li>— Sie gehören in der Regel einem Forschungscluster<sup>18</sup> an und weisen eine bestimmte Ausrichtung<sup>19</sup> auf.</li> <li>— Die Inhaberinnen und Inhaber von Professorenstellen nehmen eine fachlich-thematische Leitungsaufgabe in einem für die PHZH strategischen Lehr- und Forschungs- oder Entwicklungsgebiet wahr.</li> <li>— Sie repräsentieren das Lehr- und Forschungs- oder Entwicklungsgebiet nach innen und aussen.</li> <li>— Sie sorgen für eine inhaltliche und methodische Weiterentwicklung des Lehr- und Forschungs- oder Entwicklungsgebietes.</li> <li>— Sie sind für die Dissemination des generierten Wissens durch Publikationen für Wissenschaft und Praxis zuständig.</li> <li>— Sie leisten einen massgeblichen Beitrag zur wissenschaftlichen Nachwuchsförderung.</li> </ul> <p><b>Strukturelle Positionskriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Professorenstellen setzen einen Beschäftigungsgrad von mindestens 50% voraus.</li> <li>— Sie werden in regelmässigen Abständen evaluiert.</li> <li>— Sie verfügen über eingeworbene Drittmittel.</li> </ul>

Tabelle 6: Von den Hochschulen formulierte Positionskriterien

Es fällt auf, dass die Grenzen zwischen den durch die Hochschulen definierten Positionskriterien und den personellen Kriterien teilweise fließend sind, weil die Stelle über die Anforderungen an die sie besetzende Person definiert wird.<sup>20</sup> In der Regel umfassen Professorenstellen Aufgaben in Forschung und Lehre. Die ZHdK erlaubt hierzu Ausnahmen, wobei zu prüfen ist, ob entsprechende Personen, welche nur einen einfachen Leistungsauftrag erfüllen, auch die personellen Kriterien erfüllen.

Insbesondere an der ZHAW und der ZHdK scheint die Bedeutung der Positionskriterien heute eher gering, auch wenn sie in der ursprünglichen Ausarbeitung der Professorenstellenplanungen eine Rolle gespielt haben mögen, indem sie z. B. den Departementen gewisse strategische Grundrichtungen vorgaben. Ebenso wie die Professorenstellenplanungen wurden die Positionskriterien bisher nicht vom Fachhochschulrat genehmigt.<sup>21</sup>

### ZHdK

Die Positionskriterien der drei Hochschulen sind relativ allgemein gehalten und bieten unseres Erachtens keine klare Abgrenzungsmöglichkeit der Professorenstellen von anderen Dozierendenstellen. So enthalten die Positionskriterien der ZHdK z. B. das Kriterium, dass eine Professur «leitend oder konzeptionell Verantwortung in einem für die ZHdK zentralen Bereich» trägt. Aus der Professorenstellenplanung der ZHdK wird deutlich, dass dies im Sinne einer Verantwortung für die konzeptionelle Ausrichtung eines Master-

<sup>17</sup> Vgl. Weisung zu den Professuren an der Pädagogischen Hochschule Zürich vom 26. September 2011.

<sup>18</sup> Forschungscluster sind strategischen Themenfeldern gewidmete, leistungsbereichsübergreifende Kooperationsnetzwerke (Weisung § 6).

<sup>19</sup> Die Hochschulleitung legt die strategische Ausrichtung der Professorenstellen wie folgt fest: Förder- und Entwicklungsorientierung (Habitationsprojekte), Performance- oder Kompetenzorientierung, Feldorientierung. Stellen mit einer Förder- und Entwicklungsorientierung sind auf 6 Jahre befristet.

<sup>20</sup> Z. B. in den funktionalen Positionskriterien der ZHAW die Anforderung hinsichtlich Akquisition von Projekten oder die Anforderungen hinsichtlich Weiterentwicklung eines Gebiets in den thematischen Kriterien der PHZH.

<sup>21</sup> Wobei die Anträge auf Titelverleihung sich auf diese Kriterien stützen, indem deklariert wird, dass die Stellen die gegenwärtig von der Hochschule verwendeten Positionskriterien erfüllen.

oder Bachelorstudiengangs, eines Lehrgebiets oder Forschungsbereichs gemeint sein kann, im Sinne einer curricularen, operativen und/ oder budgetären Verantwortung für einen Studiengang oder auch im Sinne einer fachlich-konzeptionellen Verantwortung für eine Vertiefung. Damit kommen Stellen, wie die Leitung von Master- oder Bachelorstudiengängen, Instituts- und Departementsleitungsstellen, Leitungsstellen von Vertiefungen, Dozentenstellen mit tragender Rolle gemäss ZHdK-Strategie oder Dozentenstellen in strategisch zentralen Bereichen gemäss bestimmten Bachelor- oder Masterprofilen für Professorenstellen in Frage.<sup>22</sup>

#### ZHAW

An der ZHAW sind die Positionskriterien bereits so angelegt, dass sie eine schwerpunktmässige Bündelung von Professuren erlauben; dies indem festgehalten wird, dass eine Professorenstelle ein oder mehrere Vollzeitäquivalente enthält und indem die Professorenstellen themenbezogen definiert sind. Damit ist es möglich, thematische Cluster mit mehreren Professorenstellen (plus anderen Dozierenden und Mittelbau) zu definieren. So könnte z. B. eine fiktive Professorenstelle im Bereich Physiotherapie durch 3 Personen mit insgesamt mehr als einem Vollzeitäquivalent besetzt werden, die zu sich ergänzenden Aspekten in diesem Themenbereich forschen.

#### PHZH

Die PHZH unterscheidet in der Umsetzung des Titelregimes verschiedene strategische Ausrichtungen für Professorenstellen: solche mit Förder- und Entwicklungsorientierung (Habitationsprojekte), solche mit Performance- oder Kompetenzorientierung und solche mit Feldorientierung (§ 7 der Weisung zu den Professuren an der Pädagogischen Hochschule). Stellen mit Entwicklungsorientierung sind auf 6 Jahre befristet (§ 7, Abs. 3). Professorenstellen mit Performance- oder Kompetenzorientierung und solche mit Feldorientierung werden alle 6 Jahre evaluiert (§ 12, Abs. 1). Eine Leistungsvereinbarung konkretisiert die in einem Stellenportfolio umfassten Aufgaben (§ 9, Abs.1). Bisher wurden unseres Wissens keine Titel für Personen auf Professorenstellen mit Förder- und Entwicklungsorientierung beantragt.<sup>23</sup> Für die PHZH stellt der Aufbau der Forschungscluster<sup>24</sup> einen wichtigen Rahmen für die Planung von Professorenstellen dar. Die Personen, für welche bisher Titel beantragt wurden, gehören allerdings mehrheitlich keinem Cluster an.

<sup>22</sup> Dementsprechend wurden, abgesehen von Professorentiteln für Hauptfachdozenten in Musik, an der ZHdK in den Jahren 2010-2012 Professorentitel an Personen vergeben, welche eine Studiengangleitungsposition (MA), eine Leitungsposition einer Vertiefung, eine Institutsleitung oder die Leitung eines Forschungsschwerpunkts innehatten.

<sup>23</sup> Und das Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors der Zürcher Fachhochschule hält fest, dass der FHR im Einzelfall über die Verleihung des Titels an Dozierende, die eine besondere Professorenstelle (Förder- oder Stiftungsprofessur) innehaben, entscheidet (§ 8).

<sup>24</sup> Derzeit existieren sieben interdisziplinär ausgerichtete Forschungsgruppen: BildMedienBildung/ Bildung\_Soziale Ungleichheit\_Gewalt/ Gesundheit und besondere pädagogische Bedürfnisse/ Literalität, Motivation und Lernen/ MINT-Didaktik und System Schule/ Professionalisierung und Kompetenzentwicklung im Bildungsbereich/ Zentrum für Schulgeschichte.

### 4.1.2 Professorenstellenplanung

Im Folgenden werden die Professorenstellenplanungen der ZHdK, der ZHAW und der PHZH im Überblick präsentiert, wobei nicht auf die im Einzelnen designierten Stellen eingegangen wird. Das Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der ZFH aus dem Jahr 2010 sieht vor, dass die Positionskriterien und die Professorenstellenplanung dem Fachhochschulrat zur Genehmigung unterbreitet werden soll. Eine solche Genehmigung erfolgte im Jahr 2010 jedoch nicht, so dass der Status – und damit offensichtlich auch die Relevanz – der Professorenstellenplanungen in den Hochschulen unklar sind. An der ZHAW besteht eine zusätzliche Unklarheit angesichts der Tatsache, dass die ursprüngliche Professorenstellenplanung nicht im Rahmen der Quote erfolgte. Bei der ZHdK und der PHZH erfolgten die Professorenstellenplanungen im Rahmen der vom Hochschulamt ausgesprochenen quantitativen Empfehlungen. Das Hochschulamt betont, dass mit der Nicht-Genehmigung der ursprünglichen Planungen der Auftrag zur Erfüllung dieser Aufgabe unverändert bestehen bleibt und dass Professorenstellenplanungen als *conditio sine qua non* zu betrachten sind.

#### *Professorenstellenplanung ZHdK*

Tabelle 7 zeigt die Eckdaten der Professorenstellenplanung der ZHdK. Ein Vergleich der Zahlen für Dozierendenstellen in Köpfen gegenüber den Vollzeitäquivalenten gibt einen Hinweis auf die teilweise kleinen Pensen der Dozierenden (dies gilt insbesondere für die Departemente Design und Musik). Die Planung zeigt, dass die Vorschläge der ZHdK mengenmässig mit einer Quote von 25%<sup>25</sup> (Ausnahme Departement Musik) den Empfehlungen des Fachhochschulrats folgen.

Departement	Altrechtliche Professuren	Dozierende (Personen) <sup>26</sup>	Dozierendenstellen (VZ-Äquivalente) <sup>27</sup>	Professoren/innen (Personen)	Professorenstellen (VZ-Äquivalente)	Quote %
Darstellende Künste und Film	12	94	53.7	22	13.2	24.6
Design	14	136	37.1	17	9.6	25.9
Kunst & Medien	k.A.	45	25.4	10	6.5	25.6
Kulturanalysen und Vermittlung	8	121	50.0	20	12.5	25
Musik	39	319	119.6	115	71.8	60.0
Rektorat	1	4		1	1	
Total		719	285.6	185	114.6	40.1

Tabelle 7: Überblick über die Professorenstellenplanung der ZHdK

<sup>25</sup> Professoren/innen relativ zu Dozierenden inkl. Professoren/innen

<sup>26</sup> Inkl. Professoren/innen

<sup>27</sup> Inkl. Professoren/innen

### Professorenstellenplanung ZHAW

Tabelle 8 zeigt die Eckdaten der Professorenstellenplanung der ZHAW. Aufgrund der Vorgabe der ZHAW, dass eine Professur ein oder mehrere Vollzeitäquivalente umfassen und mit einer oder mehreren Personen besetzt werden kann, ist die Zahl der Professuren (Spalte 5) kleiner als das Soll der Professoren/innen (Spalten 6 und 7). Die Zahlen weisen auf unterschiedliche Pläne der Departemente hinsichtlich der Vergabe von Professorentiteln hin. Insbesondere das Departement Gesundheit G stach mit hohen Planzahlen für Professoren/innen hervor. Allerdings waren im Departement G zuvor kaum altrechtliche Professorentitel vergeben worden, da es sich um ein noch junges Departement handelt. Auch die Departemente Life Sciences and Facility Management N, Angewandte Psychologie P und Soziale Arbeit S sahen relativ hohe Professorenquoten vor. Die Professorenstellenplanung der ZHAW weist darauf hin, dass die vom Hochschulamt gemachten quantitativen Empfehlungen keine ausreichende Wirkung hatten. Zu vermuten ist, dass keines der Departemente bereit war, sich Restriktionen in der eigenen Planung zu unterziehen, wenn unklar war, ob diese dann allgemein gelten würden. Dies zeigen auch die Reaktionen in Gesprächen, die verdeutlichten, dass selbst Personen, welche eine stärkere Beschränkung der Titelvergabe befürworteten, eine überaus hohe Anzahl an Professorenstellen eingegeben hatten. Klar wird jedenfalls, dass die Professorenstellenplanung alleine kaum geeignet gewesen wäre, eine grössere Selektivität der Titelvergabe (gemessen an der Anzahl der vergebenen Titel) an der ZHAW zu erreichen.

Dept.	Altrechtl. Professoren/innen (Personen)	Soll Dozierende (VZ-Äquivalente) (2014)	Ist Dozierende VZ-Äquivalente (2010)	Professuren	Soll Professoren/innen (VZ-Äquivalente)	Soll Professoren/innen (Personen)	Quote
A	19	57	35	6	20	32	35%
G	2	97	79	31	90	90	93%
L	26	87	85	42	44	44	51%
N	44	114	101	27	76	78	67%
P	8	45	38	23	26	28	58%
S	8	38	30	9	21	25	55%
T	69	247	134	37	76	83	31%
W	36	155	119	59	60	60	39%
<b>Total</b>	212	840	621	234	413	440	49%

Tabelle 8: Überblick über die Professorenstellenplanung der ZHAW

Die Einführung der Quote führte dazu, dass die Professorenstellenplanung an der ZHAW in dieser Form nicht umgesetzt werden konnte und dass die in der ursprünglichen Planung vorgelegten Mengengerüste im weiteren Umsetzungsprozess an der ZHAW an Bedeutung verloren.<sup>28</sup> Es ist vorgesehen, die Professorenstellenplanung in 2013 im Rahmen der dann bestehenden Vorschriften für die Vergabe des Professorentitels aufzuarbei-

<sup>28</sup> Die Bedeutungslosigkeit der alten Planung wird dadurch illustriert, dass Gesprächspartner das Evaluationsteam im Rahmen von Interviews darauf hinwiesen, dass wir mit veralteten Zahlen arbeiteten. Ein Gesprächspartner war sogar der Meinung, die uns zur Verfügung gestellte Planung sei nicht einmal vom damaligen Rektor der ZHAW genehmigt worden.



ten.<sup>29</sup> Die Arbeiten dazu sind bereits angelaufen. Unseres Wissens verfügen jedoch wenige Departemente der ZHAW heute bereits über ausgearbeitete und aktualisierte Planungen bezüglich ihrer Professorenstellen. Ausnahmen sind das Departement Life Sciences and Facility Management (N) sowie das Departement T (School of Engineering), welche ihre Planungen bereits aufdatierten.

Die von der ZHAW im Rahmen der Anträge an den FHR vorgelegten Bilanzierungen der Professorenstellenplanung zeigen auf, dass auf der Basis der Quote von folgenden Verteilungen der Professorenstellen bis Ende 2012 ausgegangen wird:

Departement	A	G	L	N	P	S	T	W	Total
Kontingent in VZ-Äquivalenten	5.3	10.7	9.7	11.7	3.8	5	23.5	16.3	87 (inkl. Rektorat)

Tabelle 9: Kontingent Professorenstellen bis Ende 2012 gemäss Angaben Rektorat

### Professorenplanung PHZH

Aufgrund einer zur Zeit der Erarbeitung der ursprünglichen Professorenstellenplanung laufenden Reorganisation (Umstellung von einer Matrix- auf eine Linienorganisation) machte die PHZH keine Angaben zur organisatorischen Zuordnung der Professuren, zur Anzahl altrechtlicher Professuren in einem Gebiet oder zur Anzahl Dozierender. Die Professorenstellenplanung der PHZH erfolgte unter Berücksichtigung der vom Hochschulamt empfohlenen Quote. Tabelle 10 fasst die Planung der PHZH zusammen.

Zuordnung	Anzahl Professuren
Rektorat	1
Stabsstelle International Projects in Education IPE	1
Prorektorat Ausbildung	1
Sonstige Stellen im Bereich Ausbildung	49
Prorektorat Weiterbildung und Forschung	1
Departement Forschung und Entwicklung	15
Departement Weiterbildung und Nachdiplomstudien	4
Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung	1
Zentrum für Beratung und Schulentwicklung	3
Zentrum für Schulgeschichte	1
Arbeitsstelle Lehrplan- und Lehrmittelentwicklung	1
<b>Total</b>	<b>78</b>

Tabelle 10: Überblick über die Professorenstellenplanung der PHZH

Nach Auskunft unserer Gesprächspartner an der PHZH wurde die Professorenstellenplanung nach Abschluss der Reorganisation nicht in dieser Form aufdatiert, obwohl sie im Rahmen der Planung der Forschungscluster weiterentwickelt wurde. Da die Forschungscluster als strategischen Themenfeldern gewidmete, leistungsbereichsübergrei-

<sup>29</sup> Offenbar hatte bereits der Gründungsrektor Inderbitzin eine revidierte Planung der Professorenstellen angestossen. Der neue Rektor Jean-Marc Piveteau rief zudem zu einer Planung der strategischen Positionierung der Institute auf. Grundsätzlich sollte die revidierte Professorenstellenplanung die strategische Positionierung der Institute widerspiegeln, aber nur einige Institute nutzten offenbar diese Chance.

fende Kooperationsnetzwerke verstanden werden, wird die Professorenstellenplanung in eine strategische Perspektive eingebettet.<sup>30</sup>

**Zusammenfassung zu den hochschulinternen Instrumenten zur Umsetzung des neuen Titelregimes:**

- Das neue Titelregime stellt die Hochschulen vor die Herausforderung, einerseits Leitungsfunktionen und Funktionen mit konzeptioneller Verantwortung abzubilden und andererseits inhaltliche Schwerpunktthemen zu formulieren. Die Professorenstellenplanungen spiegeln eine unterschiedliche Handhabung dieser Herausforderungen wider.
- Die Positionskriterien scheinen in den Entscheidungen der Hochschul- und Departementsleitungen heute keine besonders grosse Präsenz zu haben.
- An der ZHAW besitzen die in den ursprünglich vorgelegten Professorenstellenplanungen vorgelegten Mengengerüste heute kaum noch Bedeutung. Ein neuer Prozess der Professorenstellenplanung wurde deshalb aufgegleist.

## 4.2 Verknüpfung mit der strategischen Planung

Inwiefern wurde die Planung der zu beantragenden Professuren mit der strategischen Planung der Departemente verknüpft?

Die Gespräche ergaben, dass die direkte Verknüpfung zur strategischen Planung der Departemente der ZHdK und der ZHAW in der Phase der ursprünglichen Professorenstellenplanung schwach war. Auch in der Phase der Anträge auf Professorentitel waren die Departemente zum Teil bemüht, für geeignete Personen auf für sie wichtigen Stellen Anträge zu stellen. Dies spiegelt zwar möglicherweise einen gewissen Status Quo hinsichtlich strategisch wichtiger Felder wider, hat aber noch wenig mit einer vorausschauenden strategischen Planung der Departemente zu tun.

Die geringe Verknüpfung mit der Strategie gilt an der ZHAW vor allem für die dem Fachhochschulrat ursprünglich vorgelegte Professorenstellenplanung. Inzwischen hat mindestens das Departement Life Sciences and Facility Management (N) eine elaborierte Buchhaltung und Planung der Professorenstellen eingeführt – welche jedoch bisher nur intern verwendet wird. Dieses Dokument basiert aber klar auf der umfassenderen strategischen Planung des Departements. Das Evaluationsteam hält die von diesem Departement ausgearbeitete Planung für ein Modell, welches in seinen Grundstrukturen zur Einführung in weiteren Departementen sehr empfehlenswert ist. Auch das Departement T hat seine Planungen aufdatiert. Da die in der ursprünglichen Professorenstellenplanung der ZHAW vorgelegten Mengengerüste keine Relevanz mehr haben und seriöse Planungen nur in wenigen Fällen durch die Departemente der ZHAW erarbeitet bzw. diese dem Fachhochschulrat nicht vorgelegt wurden, kann der Fachhochschulrat die Umsetzung des neuen

<sup>30</sup> § 6 der Weisung zu den Professuren an der Pädagogischen Hochschule Zürich.

Titelregimes an der ZHAW in quantitativer Hinsicht kaum nachvollziehen bzw. ist ein Abschätzen der Konsequenzen des neuen Titelregimes auch im Rahmen dieser Evaluation deutlich schwieriger. An der ZHdK enthält die Professorenstellenplanung Verweise auf strategisch bedeutsame Positionen gemäss der Strategie der ZHdK, ansonsten scheint die Professorenstellenplanung nicht in enger Verknüpfung zur strategischen Planung erarbeitet worden zu sein.<sup>31</sup>

An der PHZH sollten Professorenstellen in der Regel einem Forschungscluster angehören (§ 5, Abs. 2 der Weisung zu den Professuren an der Pädagogischen Hochschule), also einem strategischen Themenfeldern gewidmeten, leistungsbereichsübergreifenden Kooperationsnetzwerk (§ 6). Derzeit existieren sieben solche Forschungsgruppen an der PHZH, mit denen die Hochschule ihr Profil nach aussen schärfen will. Während die Professorenstellenplanung der PHZH zum damaligen Zeitpunkt nur einen groben quantitativen Rahmen lieferte, werden die Anträge auf Professorenstellen und –titel heute nach Auskunft des Rektors der PHZH in enger Verknüpfung mit der Strategie der PHZH gestellt. Die Kombination von 6-Jahresperioden für die Leistungsvereinbarungen der Professoren/innen mit flexibel definierbaren und leistungsbereichsübergreifenden Clustern soll der PHZH eine Basis für ausreichende Dynamik bieten.

#### **Zusammenfassung zur Verknüpfung mit der strategischen Planung:**

- Eine Verknüpfung mit der strategischen Planung der Hochschulen hätte vor allem bei der Ausarbeitung der ursprünglichen Professorenstellenplanung und der Positionskriterien erfolgen sollen. Diese Verknüpfung erfolgte an der ZHAW und an der ZHdK in geringem Masse. In Anträgen der ZHdK wurde allerdings auf wichtige Positionen gemäss der Strategie der Departemente verwiesen. Wenige Departemente der ZHAW haben interne Planungen in einer Form neu aufgearbeitet, welche eine Buchhaltung und strategische Planung der Professorentitel erlaubt. Diese Planungen liegen dem Fachhochschulrat allerdings gegenwärtig nicht vor.
- An der PHZH erfolgte eine Verschränkung zwischen Forschungsstrategie und Anträgen auf Professorenstellen und –titel; da die ursprünglich vorgelegte Professorenstellenplanung jedoch rudimentär war, besteht diese Verknüpfung erst aktuell und in Bezug auf die definierten Forschungscluster. Allerdings gehört von den bisher an der PHZH beantragten Professorentiteln nur eine der betroffenen Personen einem Forschungscluster an.

<sup>31</sup> Die Professorenplanung ZHdK verweist auf Dozenten mit tragender Rolle gemäss ZHdK-Strategie in Hauptfächern sowie auf Dozenten/innen in strategisch zentralen Bereichen gemäss den Profilen von BA und MA Fine Arts.

### 4.3 Erfahrungen mit der Anwendung der neuen Instrumente

#### Welche Erfahrungen wurden mit der Anwendung der neuen Instrumente gemacht?

Bevor auf die Erfahrungen der Hochschulen im Rahmen der Umsetzung des neuen Titelregimes eingegangen wird, sollen drei Vorbemerkungen die durchaus sehr unterschiedlichen Erfahrungen der verschiedenen Departemente kontextualisieren.

- *Unterschiedliche Bedeutung von Professorentiteln:* Es ist darauf hinzuweisen, dass der Professorentitel für unterschiedliche Fachgebiete und Institutionen eine unterschiedliche Bedeutung hat. Während der Titel in einigen Gebieten bzw. für bestimmte Personen eine Auszeichnung von grösster Wichtigkeit ist, gibt es in anderen Fachgebieten andere Auszeichnungen von grösserer Bedeutung.<sup>32</sup> Diese Differenzierung muss für die Fachhochschulen gemacht werden, da im Vergleich zu den Universitäten viele Dozierende mit relativ geringen Teilzeitpensen arbeiten und ihre Leistungen daher über ihr Engagement innerhalb wie ausserhalb der Hochschule definieren. Dies mag zudem für künstlerische und kreative Bereiche im Besonderen zutreffen.
- *Unterschiedliche Geschichte der Departemente:* Zudem ist zwischen «alten» und «jungen» Departementen zu unterscheiden. Letztere haben bisher wenige Titel nach altrechtlichem Regime vergeben.<sup>33</sup> In diesen Departementen besteht keine Kultur des altrechtlichen Professorentitels, aber möglicherweise ein grösserer Druck, das Departement auch durch Vergabe solcher Titel attraktiv zu machen und aufzubauen.
- *Verteilungsfragen:* Überdies sind Verteilungsfragen relevant. Während das Hauptziel des neuen Regimes in einer selektiveren Vergabe des Professorentitels sowie in einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen liegt, darf die Innensicht auf das Personalgefüge der Hochschulen nicht vernachlässigt werden. So muss gewährleistet sein, dass die Hochschulen und Departemente in der Lage sind, ein ausbalanciertes und intern als fair wahrgenommenes Stellengefüge mit ausreichenden Karriereperspektiven einzurichten und zu erhalten. Dafür sind die Organisationsstruktur sowie die Lehr- und Forschungsstrukturen der Departemente massgeblich. Die Quote von 1/9 bzw. 1/3 wurde davon unabhängig gesetzt und spiegelt am ehesten noch eine Vorstellung über einen angemessenen Anteil an Professoren/innen am gesamten Lehrkörper wider. Während die Quote laut Vorgabe des Fachhochschulrats bezogen auf die einzelne Hochschule anzuwenden ist, legen die Hochschulen die Quote in der Anwendung allerdings so aus, dass sie auf das einzelne Departement (und innerhalb der Departemente allenfalls auch auf das einzelne Institut) angewendet wird, dies wohl schon weil jede andere Regelung hochschulintern kaum durchsetzbar wäre.

Bezüglich der Erfahrungen der Departemente scheint die Quote von den meisten Departementsleitungen tendenziell eher als ein dem Hochschulwesen nicht adäquates Instru-

<sup>32</sup> Z. B. im künstlerischen Bereich oder in der Architektur, wobei es auch hier zwischen Personen mit eher akademischem Werdegang und solchen, welche ihre Leistungen auch ausserhalb der Hochschule über ihr künstlerisches Schaffen definieren, zu unterscheiden gilt.

<sup>33</sup> Nach altem Recht betrug die Wartezeit 3 Jahre und anschliessend setzte das Moratorium in der Titelvergabe ein.

ment der Steuerung wahrgenommen worden zu sein. Der Umgang mit der Quote schien teilweise eher durch eine gewisse Resignation geprägt, denn durch die Wahrnehmung einer Chance. Dies wenngleich eine Einigkeit besteht, dass der Professorentitel selektiv vergeben werden sollte und die Einschätzungen zu den personellen Kriterien grundsätzlich positiv sind. Allerdings gibt es auch hierzu Ausnahmen, da ein Gesprächspartner die Quote deutlich befürwortete mit dem Argument, es gebe kein anderes Instrument, um eine zahlenmässige Selektion zu erreichen. Für die PHZH stellt die Quote zudem keine signifikante Einschränkung dar, da nicht abzusehen ist, dass sie in der Lage sein wird, die Quote auszuschöpfen. Insofern wird die Quote auch als weniger problematisch betrachtet.

In der Einführungsphase des neuen Titelregimes ging es für die Departemente vorrangig darum, kurz- bis mittelfristig eine Gruppe von Stellen zu designieren, welche in die Quote fällt und entlang bestimmter Kriterien begründbar und abgrenzbar ist. Nicht zu ignorieren ist dabei die Tatsache, dass es zwar gemäss dem neuen Regime die Position ist, über die die Professur zunächst definiert wird, dass sich die Departementsleitenden aber de facto mit vielfältigen Ansprüchen aus dem Kreis der bestehenden Dozierenden konfrontiert sehen. Nach Schilderung einiger Gesprächspartner führte die Änderung des Regimes bei einigen Mitarbeitenden, welche nach altem Regime mit einem Antrag auf einen Professorentitel reüssiert hätten, aber im neuen Regime grundsätzlich nicht mehr oder aufgrund der Quotenregelung anfänglich nicht zum Zuge kamen, zu erheblichen persönlichen Enttäuschungen und Motivationsproblemen. Zudem habe das neue Titelregime mindestens scheinbar zu zwei Klassen von Professuren geführt, wobei Aussagen darüber, wie viele der altrechtlichen Titelinhaber auch die neuen Kriterien erfüllt hätten, aber auf der Basis der uns vorliegenden Daten nicht möglich sind.

Dementsprechend wird von einem Departement beklagt, die Quote führe zu einer Situation, in der nicht alle Stellen, die aus Sicht des Departements professorabel sein sollten, als solche deklariert werden können. Die Quote wird in diesem Fall als zu restriktiv angesehen. Nach Wahrnehmung der Departementsleitung besteht keine Möglichkeit, zwischen den Dozierenden eine Unterscheidung zu treffen, die es erlaubt, innerhalb der Quote eine relevante Gruppe von Stellen/ Personen zu identifizieren, welche einen Anspruch auf einen Professorentitel haben sollte. Ein Beispiel hierfür ist das Departement Kunst & Medien der ZHdK, welches im Bachelor vier Vertiefungen führt. Für jede der Vertiefungen sind jeweils drei künstlerische Dozierende und zwei im theoretischen Bereich tätige Dozierende im Sinne eines multiperspektivischen Unterrichtens massgeblich verantwortlich. Zwischen diesen Stellen kann nach Auskunft des Departementsleiters hinsichtlich deren Bedeutung keine sinnvolle Unterscheidung getroffen werden.<sup>34</sup> Bei der für das Departement gemäss der Quote definierten Zahl an Professorenstellen muss zwischen den jeweils für eine Vertiefung verantwortlichen fünf Personen eine Auswahl getroffen werden, wobei angemessene Kriterien für eine solche Auswahl fehlen. Titelver-

---

<sup>34</sup> In der Professorenstellenplanung werden für dieses Departement eine Stelle für die Departementsleitung (mit altrechtlicher Professur besetzt), zwei für Institutsleitungen (mit altrechtlicher Professur besetzt) und 3.5 für Dozenten/innen in strategisch zentralen Bereichen gemäss den Profilen von BA und MA Fine Arts beantragt.

leihungen im Rahmen der gegenwärtig definierten Quote führen jedoch zu Ungleichgewichten im Departement. In dieser Konstellation (in Kombination mit den Bemühungen des Departements, Mittelbaustellen aufzubauen) wird die Regelung des Titels über eine Quote als überaus entwicklungshemmend wahrgenommen. Inwieweit dieses Problem auf andere Departemente gleichermaßen zutrifft, kann von uns aufgrund der begrenzten Anzahl von Gesprächen mit Departementsleitungen nicht abgeschätzt werden. Es kann aber wohl geschlussfolgert werden, dass man mit der Vorgabe der Positionskriterien zwar meinte, ein Instrument zu schaffen, das die Hochschulen entlang ihrer spezifischen Bedingungen prägen konnte. Eine entsprechende Abgrenzung von für die Hochschulen bedeutsamen Stellen ist jedoch innerhalb der Quote bisher nicht vollständig gelungen.

In der Tendenz scheinen zudem heute noch relativ geringe Erfahrungen mit der Ausschreibung professorabler Stellen zu bestehen, weil bisher Titel an Personen verliehen wurden, die bereits längere Zeit für die jeweilige Hochschule tätig waren. Einige Gesprächspartner beklagten aber diesbezüglich, das System, in dem zunächst die Professorenstelle beantragt werden müsse, bevor ausgeschrieben werde und bevor entschieden werden könne, ob die personellen Kriterien erfüllt seien, sei zu inflexibel. Man müsse damit Fristen berücksichtigen, die normalerweise nicht der Planungsrealität entsprächen.

***Zusammenfassung der Erfahrungen mit der Anwendung des Titelregimes:***

- Je nach Fachgebiet und Etablierung eines Departements stellt die Quote auf die Anzahl professorabler Stellen unterschiedliche Herausforderungen.
- De facto impliziert das neue Titelregime eine Anwendung der Quote pro Departement und teilweise auch pro Institut.
- Es gibt Departemente, in denen es nicht gelingt, aufgrund von Schwerpunktsetzungen und sonstigen Kriterien ein Set von Professorenstellen zu definieren, welches innerhalb der Quote liegt. In diesen Fällen wird die Quote als entwicklungshemmend empfunden.

## 5 Auswirkungen des neuen Titelregimes an den Hochschulen

### 5.1 Auswirkungen auf die strategischen Planungsprozesse

Wie wirkte sich das neue Titelregime auf die strategischen Planungsprozesse der Hochschulen und ihrer Departemente aus?

In der ersten Phase scheint das neue Titelregime eher geringe bis keine Auswirkungen auf die strategischen Planungsprozesse der ZHAW und der ZHdK und ihrer Departemente gezeigt zu haben. Dies schliesst nicht aus, dass es noch zu entsprechenden Einflüssen kommen wird.

- *ZHAW*: An der ZHAW zeichnet sich eine Verzahnung von strategischer Planung und aufgearbeiteter Professorenstellenplanung ab. Dies mag durch das neue Titelregime unterstützt werden, es handelt sich aber nicht um eine Entwicklung, die alleine durch das neue Titelregime initiiert wurde. Vielmehr liegt eine solide strategische Planung ohnehin im Interesse der Hochschulleitung und eine Integration der Planung von Professorentiteln, soweit diese als strategisches Instrument verwendet werden, ist sinnvoll.
- *ZHdK*: Einige Departemente der ZHdK sehen das Titelregime als Chance, sich strategisch zu positionieren. Andere standen den Möglichkeiten, das neue Titelregime zur Ausarbeitung strategischer Perspektiven zu nutzen, deutlich kritischer gegenüber. Bisher sind aber der Strategieprozess der ZHdK und die Professorenplanung zwei unabhängige Prozesse. Nach Aussage des Rektors wäre es wichtig, die Regelung der Professorentitel in eine Gesamtstrategie der ZHdK bezüglich ihres Personalgefüges einzubauen, wobei die Perspektiven auf allen Ebenen verbessert werden sollten.
- *PHZH*: An der PHZH laufen die Planung der Forschungscluster und die Anträge auf Professorenstellen und -titel wie oben beschrieben Hand in Hand, wobei bisher mehrheitlich Titel für Personen beantragt wurden, die eben nicht einer Stelle in einem Forschungscluster zugeordnet werden können. Weitere zu beantragende Titel würden nach Auskunft des Rektors der PHZH auf der Basis der Pläne zum Aus- und Aufbau der Forschungscluster bestimmt. Es wird davon ausgegangen, dass bis Ende 2014 insgesamt rund 20 Professorenstellen beantragt worden sein werden.

#### **Zusammenfassung zu den Auswirkungen auf die strategischen Planungsprozesse:**

- In der Anfangsphase hatte das neue Titelregime keinen grossen Einfluss auf die strategischen Planungsprozesse der ZHAW und der ZHdK und ihrer Departemente (wobei einzelne Departemente Ausnahmen darstellen).
- Für die Professorenstellenplanungen und die Anträge auf Professorenstellen und -titel wurden eigene Planungszyklen geschaffen, welche bislang nicht optimal mit der strategischen Planung der Hochschulen verzahnt zu sein scheinen. Zur Verzahnung der Planung von Professorenstellen und der sonstigen strategischen Planung der

Hochschulen sollten künftig weitere Überlegungen ausgearbeitet werden (Planungszyklen, Prozesse zum Abgleich verschiedener Planungsebenen, notwendige Flexibilität aus Sicht der Hochschulen etc.).

- Damit mit dem neuen Titelregime die gesetzten Ziele erreicht werden können, ist ein Zusammenwirken mit den verschiedenen Elementen der strategischen Planung der Hochschulen unerlässlich. Das Erstellen einer tragfähigen Professorenstellenplanung bleibt damit zentral. Sie muss Hand in Hand mit der inhaltlichen Planung der Schwerpunkte der Hochschulen gehen.

## 5.2 Auswirkungen auf die Rekrutierung von Professoren/innen und Dozierenden

Wie wirkte sich das neue Titelregime auf die Rekrutierung von Professoren/innen und Dozierenden in den drei Hochschulen aus?

Sämtliche Befragte bemerkten, dass die Möglichkeit einer Vergabe eines Professorentitels durchaus kritisch für die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule bei der Rekrutierung sein kann. Je nach Departement und Hochschule steht man dabei in einem nationalen oder eher internationalen Wettbewerb. Mit der Schaffung professorabler Stellen wurde die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen grundsätzlich gestärkt. Da professorable Stellen per Antrag vorab zu definieren sind, kritisierten verschiedene Gesprächspartner das aktuelle System mit zwei Antragsmöglichkeiten pro Jahr als zu inflexibel.

Des Weiteren wird betont, dass heute in anderen Kantonen Titel freizügiger vergeben würden als in Zürich, was mit Blick auf Personen, die möglichst schnell einen Titel erlangen möchten, einen Wettbewerbsnachteil darstellen könne, wenn eine Stelle nicht oder noch nicht als professorabel definiert wurde. Es wurde aber auch die Sichtweise vertreten, dass eine restriktive Titelvergabe mittelfristig ein Qualitätsmerkmal darstelle, welches die Position der Fachhochschule, nicht zuletzt auch gegenüber den universitären Hochschulen, stärke. Schliesslich ist zu bemerken, dass nicht alle Departemente bislang umfassende Erfahrungen mit neu als professorabel ausgeschrieben Stellen gemacht haben, sondern dass viele Professorentitel in der ersten Phase offenbar an bereits angestellte Dozierende verliehen wurden.

### **Zusammenfassung der Auswirkungen auf die Rekrutierung:**

- Die Möglichkeit, professorable Stellen auszuschreiben, ist tendenziell ein Vorteil.
- Eine restriktive Vergabe des Professorentitels nach klaren Kriterien kann sich mittelfristig eher positiv im Sinne eines Qualitätsmerkmals auswirken.
- Die Tatsache, dass interkantonal unterschiedliche Regelungen herrschen, ist nicht vorteilhaft und im Ausland wohl auch kaum kommunizierbar.
- Bislang liegen nur begrenzte Erfahrungen mit der Ausschreibung professorabler Stellen vor.



### 5.3 Stärkung der strategischen Schwerpunktbildung

Inwiefern wurde das neue Titelregime genutzt, um die strategische Schwerpunktbildung in den Hochschulen resp. in den Departementen zu stärken?

Die Bestimmung professorabler Stellen, welche für die Hochschulen von besonderer Bedeutung sind, ist grundsätzlich geeignet, um zur Definition strategischer Schwerpunkte an den Hochschulen beizutragen.<sup>35</sup> Allerdings scheinen zumindest die ursprünglich in 2010 vorgelegten Professorenstellenplanungen der ZHdK und der ZHAW noch nicht genutzt zu werden, um zur strategischen Planung oder zur Schwerpunktsetzung beizutragen. Gleichzeitig besteht auch ein Druck, den Erwartungen der Mitarbeitenden der Departemente gerecht zu werden und es dürfte ggf. eher unangenehm für Departemente sein, Professorenstellen, welche von altrechtlichen Titelinhabern/innen besetzt sind, als Stellen zu deklarieren, welche nicht von strategischer Bedeutung für die Hochschule und das Departement sind.<sup>36</sup> Dies ist einerseits verständlich, leistet aber keinen Beitrag zur strategischen Schwerpunktsetzung, sondern schreibt den Status Quo fort. Das heisst nicht, dass ein Beitrag zur strategischen Schwerpunktsetzung zukünftig nicht geleistet werden könnte, aber bislang handelt es sich hier um eine verpasste Chance. Die Tatsache, dass dies so ist, hängt wohl auch damit zusammen, dass das neue Titelregime in der Aussenwahrnehmung – spätestens nach Festsetzung der Quote, aber vermutlich auch bereits vorher – primär als Instrument der Begrenzung der Anzahl der zu vergebenden Titel gesehen wurde, während andere Ziele weniger wahrgenommen wurden bzw. der Zusammenhang zwischen Massnahmen und Zielen auch nicht transparent war. Es wird Sache der Hochschulleitungen sein, geeignete Vorstellungen über die Rolle der Professorenstellen bei der Schwerpunktsetzung zu entwickeln.

Es ist zudem fraglich, ob die Logik der Berechnungsgrundlage für die Anzahl der zu vergebenden Titel geeignet ist, um eine zukunftsweisende Schwerpunktsetzung zu unterstützen. Darauf haben auch verschiedene der Gesprächspartner hingewiesen. Die angewendete Quote baut auf der Logik auf, dass die Zahl der Professorenstellen von der Zahl der Dozierendenstellen direkt abhängig ist. In der Regel wurde sie von den Hochschulen so interpretiert, dass über die Departemente und Fachbereiche hinweg eine einheitliche Quote angenommen wurde. Das Ziel der Schwerpunktbildung hängt aber kaum von den in kurzer Sicht geplanten Dozierendenstellen ab (wenn überhaupt, dann sollte es eher umgekehrt sein), sondern von der Forschungstätigkeit und Profilierungsmöglichkeiten in der Lehre und vielfältigen sonstigen Einflüssen. In der gegenwärtigen Form scheint die Quote daher eher geeignet, einen Status Quo zu zementieren und gemessen an Dozierenden grosse Bereiche zu belohnen, ohne dass sie etwas über Potenziale für zukunfts-fähige Schwerpunktsetzungen aussagt. Es ist zu erwarten, dass eine effektive Schwer-

<sup>35</sup> Hinterfragt werden kann allenfalls, ob die Professorenstellenplanung Grundlage für die Schwerpunktsetzung sein sollte oder ob sie sich nicht umgekehrt aus dieser ergeben sollte.

<sup>36</sup> Ein Versuch der völligen Abstraktion von den existierenden Dozierenden bei alleinigem Fokus auf die Charakteristika der Stellen erscheint wohl auch weder realistisch noch wünschenswert, wenn die Departemente auf in der Vergangenheit akkumulierten Kompetenzen aufbauen möchten. Die Erwartungen an das neue Regime müssen von der Tatsache geprägt sein, dass es auf ein existierendes System und nicht «auf der grünen Wiese» angewendet wird.

punktbildung der Hochschulen nicht primär Ergebnis des Titelregimes sein kann, sondern dass sie vielfältiger, weiterer und mutiger Massnahmen bedürfen wird.

#### **Zusammenfassung zur Stärkung der Schwerpunktbildung:**

- Das neue Titelregime hat bisher keinen wesentlichen Beitrag zur Schwerpunktbildung geleistet, zumal die Professorenstellenplanung der ZHAW (so wie sie dem Fachhochschulrat vorliegt) keine geeignete Referenz darstellt.
- Langfristig macht das neue Titelregime so wie es heute aufgebaut ist (professorable Stellen + personelle Kriterien + Quote) Sinn, sofern eine Verknüpfung mit der Schwerpunktbildung der Hochschulen stattfindet. Wenn dies nicht gelingt, wird mittelfristig eine Situation riskiert, in der die Entwicklung der Hochschulen durch eine schlecht genutzte Quote behindert wird.
- Wenn die Quote nicht nur auf die Hochschulen als Ganzes, sondern auch auf die einzelnen Departemente angewendet wird, ist zu hinterfragen, ob die Berechnungsmethode für die Anzahl der Professorenstellen die Schwerpunktbildung in sinnvoller Weise fördert.

## **5.4 Quantitative und qualitative Auswirkungen**

Welche quantitativen und qualitativen Auswirkungen zeigte die Umsetzung des neuen Titelregimes bislang?

### **5.4.1 Quantitative Auswirkungen des neuen Titelregimes**

Im Folgenden werden die zum Zeitpunkt der Evaluation unter dem neuen Regime verliehenen Professorentitel ausgewertet. An der ZHAW und der ZHdK wurde die Quote nicht nur auf die Gesamthochschule, sondern auch auf jedes einzelne Departement angewendet, wohl um Verteilungsdiskussionen zu vermeiden. Bei der Auswertung ist zu bemerken, dass die Quote auf die Dozierendenzahlen 2012 gemäss EFP 2012-2015 angewendet wird, dem Evaluationsteam jedoch kein Dokument vorlag, welches diese Zahlen offengelegt hätte. Nach Auskunft des Hochschulamtes verliess sich der Fachhochschulrat in diesem Punkt auf die Angaben der Hochschulen. Aus den Unterlagen zur Entwicklungs- und Finanzplanung gingen die detaillierten Zahlen nicht hervor. Es seien in grossem Rahmen Abschätzungen möglich.

Bisher hatten die Hochschulen an vier Terminen Gelegenheit, Anträge auf Professorentitel zu stellen. Die vergebenen Titel werden im Folgenden pro Hochschule dargestellt, ohne dass auf die Charakteristika der einzelnen Stellen im Detail eingegangen wird.

#### *Quantitative Auswirkungen an der ZHdK*

An der ZHdK wurden die meisten Titel bislang an Mitarbeitende des Departements Musik verliehen (vgl. Tabelle 11). In zwei Fällen wurde der Titel ausnahmsweise gemäss § 7 lit. b (Dozierende mit hohem internationalen Ansehen, welche längerfristig für die Hochschu-

le gewonnen werden sollen) verliehen. Sämtliche Stellen waren in der Professorenstellenplanung der ZHdK aufgeführt gewesen.

Datum	Anzahl (Personen)	Departement	Typ der Stellen
14. Dezember 2010	2	Kulturanalysen und Vermittlung	Studiengangleitung MA, Leitung Vertiefung im MA
24. Mai 2011	5	Musik <sup>37</sup>	Hauptfachdozenten, Studiengangleiter MA, Institutsleiter
6. Dezember 2011	9	Musik	Hauptfachdozenten Musik
	1	Kulturanalysen und Vermittlung	Leiter Forschungsschwerpunkt
3. Juli 2012	8	Musik	Hauptfachdozenten Musik
	1	Design	Leiter Vertiefung
<b>Total</b>	<b>26</b>		

Tabelle 11: Verliehene Professorentitel ZHdK

Damit wurde die Quote der ZHdK nicht vollständig ausgeschöpft, da z. B. aus den Departementen Kunst & Medien und Darstellende Künste und Film keine Anträge gestellt wurden. Zudem wurde im Bereich Schauspiel ein Antrag auf eine Professorenstelle gestellt, welcher auch bewilligt wurde.

#### *Quantitative Auswirkungen an der ZHAW*

An der ZHAW wurden unter anderem 23 Professoren/innen im Bereich Technik (heute Engineering; entspricht 22.3 VZ-Äquivalenten) sowie 13 im Bereich Wirtschaft und Recht (entspricht 15.6 VZ-Äquivalenten inkl. der neu Professorenstellen zugeordneten Professuren) und 12 im Bereich Gesundheit verliehen (entspricht 10.3 VZ-Äquivalenten; vgl. Tabelle 12). Dies sind grosse Departemente der ZHAW und dementsprechend jene Bereiche, in denen die meisten Titel vergeben wurden. Die Stellen, welche die neuen Titelinhaber/innen innehaben, sind thematisch definiert.

<sup>37</sup> Zudem wurde ein Antrag auf eine Professorenstelle Schauspiel gestellt.

Datum	Anzahl (Personen)	Departement
24.Mai 2011	6	Gesundheit
	1	Life Sciences & Facility Management
	1	Angewandte Psychologie
	3	Soziale Arbeit
	7	School of Engineering
	9	Wirtschaft & Recht
6.Dezember 2011	1	Architektur
	6	Gesundheit
	4 <sup>38</sup>	Angewandte Linguistik
	4	Life Sciences & Facility Management
	3	Angewandte Psychologie
	13	School of Engineering
	13 <sup>39</sup>	Wirtschaft & Recht
3.Juli 2012	2	Life Sciences & Facility Management
	3	School of Engineering
	3	School of Management & Law
<b>Total</b>	<b>67</b>	

Tabelle 12: Verliehene Professorentitel ZHAW

Im Fall der ZHAW kann das Evaluationsteam nicht sämtliche beantragte Titel klar einer Stelle des Professorenstellenplans aus 2010 zuordnen, aber dieser hat nach Auskunft der Befragten auch heute keine Relevanz mehr. Für den Zeitraum bis Ende 2012 besteht an der ZHAW ein «Restkontingent» an Professorenstellen von 13.7 Stellen (in VZ-Äquivalenten), da insbesondere die Departemente A, N, S, T und W noch nicht alle ihnen im Rahmen der Quote zustehenden Stellen ausgeschöpft haben. Im Herbst 2012 wird zu einem weiteren Termin die Möglichkeit zu Anträgen bestehen.

Für einige Departemente (z. B. L und W) wurde vom Fachhochschulrat eine Zuordnung von Personen, welche den Professorentitel ZFH bereits nach altem Recht tragen, auf Professorenstellen bewilligt. Hätte eine aktuelle Professorenstellenplanung vorgelegen, so sollte diese Zuordnung unserer Meinung nach aus der Planung hervorgehen. Interessant ist diesbezüglich, dass die für diese Personen gestellten Anträge als Anträge zur Verleihung des Professorentitels eingereicht wurden, aber offenbar vom FHR durch die Zuordnung auf die Stellen beantwortet wurden.

#### *Quantitative Auswirkungen an der PHZH*

Die Anzahl der an der PHZH verliehenen Titel belief sich zum Zeitpunkt der Evaluation auf fünf. Die zugrundeliegenden Professorenstellen sind wiederum thematisch definiert. Da die PHZH vorsieht, dass Professorenstellen mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet werden und spezifische Deputatsregelungen haben, ist es aus budgetären Gründen unwahrscheinlich, dass die Hochschule Professorenstellen im ihr zugestandenen Umfang schaffen wird. Der Rektor geht davon aus, dass in den kommenden drei Jahren Professo-

<sup>38</sup> Plus 8 Dozierende, die bereits Professorentitel führten und für die eine Zuordnung auf eine Professorenstelle erfolgte.

<sup>39</sup> Plus 3 Dozierende, die bereits Professorentitel führten und für die eine Zuordnung auf eine Professorenstelle erfolgte.

renstellen im Umfang von etwa 12-16 Stellen geschaffen werden (4 davon anfänglich im MINT-Forschungscluster), womit die PHZH die Quote nur zu einem kleinen Teil ausschöpfen wird. Die Quote stellt daher für die PHZH auch keine Beschränkung dar.

Datum	Anzahl (Personen)	Zugehörigkeit
17. April 2012	4	PHZH
	1	Institut Unterstrass

Tabelle 13: Verliehene Professorentitel PHZH

In quantitativer Hinsicht ist zu bemerken, dass die Periode, sobald die Quote einmal gefüllt ist, mindestens so interessant ist, wie der Weg dorthin. Nachdem das zulässige Drittel der Professorenstellen definiert wurde und allenfalls auch entsprechende Titel verliehen wurden, wird die verbleibende Manövriermasse in relativ grossem Masse durch Pensionierungen bestimmt werden. Dies ist ein Aspekt, welcher auch die universitären Hochschulen beschäftigt, mit dem Unterschied, dass es an letzteren budgetäre Restriktionen sind, die die Begründung liefern, während an der ZFH die Quote eine inhaltlich eher schwache direkte Begründung darstellt und Budgeteffekte über die Zahl der Dozierendenstellen als Berechnungsgrundlage für die Professorenstellen wirksam werden.<sup>40</sup>

#### 5.4.2 Qualitative Auswirkungen des neuen Titelregimes

Sämtliche Befragte befürworten eine selektivere Vergabe von Professorentiteln und dies insbesondere als Schritt in die richtige Richtung für eine Verbesserung ihrer Position gegenüber den Universitäten.<sup>41</sup> Es wird angenommen, dass eine selektivere Vergabe des Titels zu dessen Aufwertung führen wird. Die Definition personeller Kriterien und in diesem Rahmen auch der Blick auf die hochschuldidaktischen Fähigkeiten wird als grundsätzlich positiv wahrgenommen, wobei die Kriterien zu deren Überprüfung von mehreren Personen als einer Hochschule als «unwürdig» bezeichnet wurden (im Sinne eines «Abhakens» besuchter Kurse, gelesener Bücher und anderer Leistungen).

In mehreren Gesprächen wurde betont, mit dem neuen Titelregime sei man allenfalls den halben Weg zur Schaffung von Perspektiven für die Mitarbeitenden der Hochschulen und zur Ausdifferenzierung der Profile der Mitarbeitenden gegangen. So geht die Vergabe eines Professorentitels nicht mit Lohnerhöhungen und auch nicht zwingend mit einer besseren Ausstattung einher und es bleiben Fragen hinsichtlich spezifischer Profile und Laufbahnperspektiven der Mitarbeitenden von Fachhochschulen offen. Eine weitere Ausdifferenzierung der Stellenprofile und bessere Karriereperspektiven seien notwendig.<sup>42</sup> Mit der Vergabe des Professorentitels sei eine «Zweiklassengesellschaft» geschaffen worden, ohne dass die Konsequenzen dieser Unterscheidung klar seien.

<sup>40</sup> Und dies mit einem Hebel, weil für jede Professorenstelle drei Dozierendenstellen finanziert werden müssten.

<sup>41</sup> Hierzu werden auch immer wieder die Gespräche zum Promotionsrecht erwähnt. Die Universitäten wollten nicht, dass die Fachhochschulen das Recht zur Promotion erhielten, weil sie ihnen vorwerfen, sie hätten in der Vergangenheit exzessiv Professorentitel vergeben. Dasselbe sei für Promotionen zu erwarten.

<sup>42</sup> Die Tatsache, dass die PHZH in ihrer Weisung die Möglichkeit von Professorenstellen mit einer Förder- oder Entwicklungsorientierung geschaffen hat, ist ebenfalls ein Hinweis auf ein Bedürfnis zu mehr Ausdifferenzierung.

Berücksichtigt werden muss heute, dass bestimmte Effekte nach dieser kurzen Anfangs- und Umsetzungsphase des neuen Titelregimes noch nicht abschätzbar sind. Dabei sind insbesondere auch jene Stellen zu betrachten, die im Rahmen der Professorenstellenplanung nicht als strategische Stellen hervorgehoben werden (und damit zwei Drittel der Dozierendenstellen). Ob es mittelfristig Probleme geben wird, diese Stellen mit hervorragenden Personen zu besetzen, die in diesen Positionen in Zürich nicht mit einem Professorentitel rechnen können (wohl aber unter Umständen in anderen Kantonen), und ob es damit in Bezug auf diese Stellen zu einer verschlechterten Wettbewerbsfähigkeit kommen wird, ist derzeit noch nicht abschätzbar.

Insgesamt ist das neue Titelregime nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass verschiedene Instrumente parallel angewendet und verschiedene Ziele gleichzeitig verfolgt werden durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Ein vertieftes Verständnis der Konsequenzen des neuen Titelregimes erreicht nur, wer sich relativ intensiv damit beschäftigt. Demgegenüber scheint es wahrscheinlich, dass von den für die Hochschulen relevanten Anspruchsgruppen (Wirtschaft, Politik, Studierende) am ehesten die Quote wahrgenommen wird, und dies in sehr verkürzter Form.

Die ZHdK weist schliesslich noch darauf hin, dass von Seiten der Hochschule ein grosses Interesse daran bestehe, dass ihre Mitarbeitenden in der Lage seien, einer künstlerischen Karriere ausserhalb der Hochschule nachzugehen. Vor diesem Hintergrund wird die Möglichkeit einer Titelvergabe erst ab einem Mindestpensum von 50% nicht als günstig betrachtet. Das Argument des hohen Praxisbezugs, von dem die FH profitieren, ist unseres Erachtens abzuwägen gegen das grundsätzliche Interesse, dass ein Professor/eine Professorin an einer Fachhochschule ein klares Commitment bezüglich seiner/ihrer Tätigkeit dort machen sollte und dass es nicht wünschenswert ist, dass der Professorentitel in der Nebenbeschäftigung erworben wird. Letzteres wäre vermutlich ebenfalls nicht im Sinne des Ziels einer Aufwertung des Titels. Ob das Problem über eine Inanspruchnahme der Ausnahmeregelung zur 50%-Regel in Einzelfällen gelöst werden kann oder sollte, ist offen, wobei eine exzessive Inanspruchnahme von Ausnahmeregelungen jedenfalls nicht wünschenswert sein kann. Die bisher gestellten Anträge der ZHdK auf eine Verleihung eines Professorentitels erfüllen mehrheitlich die 50%-Regel, die einzige Ausnahme dazu war ein Antrag aus dem Departement Musik, für welches ohnehin eine Sonderregelung gilt. Die 50%-Regelung wird demgegenüber von der ZHAW und der PHZH als kaum problematisch wahrgenommen.

#### **Zusammenfassung zu den quantitativen und qualitativen Auswirkungen:**

— Eine grössere Selektivität in der Titelvergabe wird allgemein befürwortet. Dabei herrscht Einigkeit, dass die Definition ausreichender Anforderungen an Leistungen und Kompetenzen der Titelanwärter/innen richtig ist. Demgegenüber findet die direkte quantitative Begrenzung der Anzahl der Titel geringere Akzeptanz. Die Suche nach einem Konsens hinsichtlich Ansprüche an Titelanwärter/innen und deren Operationalisierung im Rahmen der personellen Kriterien ist allerdings überaus komplex.

- Die Regel, dass Anwärter/innen auf Professorentitel mit mindestens 50% angestellt sein müssen, stösst an der ZHdK auf Kritik.
- Es bestehen vielfältige weitere Herausforderungen an das Stellengefüge und die damit verbundenen Karriereperspektiven an den Fachhochschulen, die durch das neue Titelregime nicht gelöst werden, wenngleich ein solches Regime Teil der Lösung dieser Herausforderungen sein sollte.
- Es ist davon auszugehen, dass die Komplexität der Regelungen des neuen Titelregimes nur von wenigen gut informierten Personen verstanden wird. Demgegenüber ist es wahrscheinlich, dass für die Hochschulen relevante Anspruchsgruppen allenfalls ein vereinfachtes Verständnis vom Titelregime haben, bei dem personelle Kriterien und die Quote im Vordergrund stehen.

## 5.5 Struktureffekte des neuen Titelregimes

Welche Struktureffekte zeigte das neue Titelregime in den drei Hochschulen resp. in den Departementen?

Strukturelle Effekte ergeben sich bei einer Bemessungsgrundlage auf der Basis von Vollzeitäquivalenten zunächst, weil die Regulierung unterschiedliche Konsequenzen je nach Struktur der Arbeitspensen der Mitarbeitenden einer Hochschule hat. Je mehr eine Institution Mitarbeitende mit geringen Pensen beschäftigt, desto kleiner wird der Anteil der von ihr beantragbaren Professorentitel relativ zur Anzahl der Dozierenden in Köpfen sein. Der Struktureffekt besteht darin, dass kleine Pensen letztlich nicht begünstigt werden, was ein gewünschter Effekt der Regulierung sein kann. Sofern die Ausnahmeregelung nicht sehr häufig angewendet wird, kann dies Anreize in Richtung höherer durchschnittlicher Beschäftigungsgrade der Dozierenden (min. 50%) setzen, wobei entsprechende Effekte derzeit noch nicht belegt werden können.

Weitere strukturelle Effekte ergeben sich aus der Berechnungsmethode der Quote, welche auf die Zahl der Dozierenden abstellt. Diese hängt von vielfältigen Faktoren ab, z. B. den gewählten Ausbildungsmodellen oder auch gewissen historischen Entwicklungen oder Strategien hinsichtlich der Anzahl der Mittelbaumitarbeitenden. Das heisst, ein Departement, welches historisch mit einer grossen Anzahl Mitarbeitender im Mittelbau gearbeitet hat, kann nur eine relativ geringe Anzahl Professorenstellen definieren. Demgegenüber stehen einem Departement, welches aus Gründen der Betreuung in der Lehre mit relativ vielen Dozierenden arbeitet, relativ viele Professorenstellen zu, auch wenn dies nicht unbedingt der Motivation des neuen Titelregimes entspricht (vgl. auch Kapitel 5.6). Diese Faktoren sind aber nicht unbedingt jene, welche die Zahl der Professorenstellen in einem Departement prägen sollten bzw. kann diese Berechnungsgrundlage auch zu einer Zementierung von Strukturen führen statt zu einer Herausbildung zukunftsfähiger Schwerpunkte.

**Zusammenfassung zu den strukturellen Effekten:**

Strukturelle Effekte resultieren vor allem aus unterschiedlichen Strukturen der Beschäftigungsgrade der Dozierenden sowie aus unterschiedlichen Ausbildungsmodellen der Departemente. Hinzu kommt, dass die Anzahl der Dozierenden als Berechnungsgrundlage für die Quote bestehende strukturelle Unterschiede akzentuiert.

**5.6 Unerwartete Nebenwirkungen des neuen Titelregimes****Inwiefern waren unerwartete Nebenwirkungen zu verzeichnen?**

Von einem Departement wurde darauf hingewiesen, die Berechnungsmethode der Quote stehe in einem Widerspruch zu dem gleichzeitig verfolgten Ziel, den Mittelbau an den Hochschulen aufzubauen. Sofern der Aufbau des Mittelbaus durch eine Umwidmung von Dozierendenstellen hin zu Mittelbaustellen geschehe, verringere dies die Basis für die Schaffung von Professorenstellen. Departemente, welche sich auf diesem Weg für die Schaffung von Mittelbaustellen engagiert hätten, würden so abgestraft. Die Quote setzt bei der gegenwärtigen Berechnungsmethode einen Anreiz zur Schaffung von Dozierendenstellen anstelle von Mittelbaustellen.

Eine ähnliche Problematik wurde auch von anderen Departementen wahrgenommen, z. B. weil diese Departemente historisch relativ grosse Anteile an wissenschaftlichen Mitarbeitenden haben, die sich massgeblich an der Lehre beteiligen. Dies gilt beispielsweise für das Departement Life Sciences and Facility Management (N) der ZHAW. Im Vergleich mit anderen Departementen, die über eine relativ grosse Anzahl an Dozierenden verfügen, erhält ein solches Departement eine unangemessen niedrige Anzahl an Professorenstellen zugesprochen, ohne dass es dafür eine inhaltliche und strategisch basierte Begründung gäbe. Nach Auskunft des Leiters des Departements N sei man aus budgetären Gründen gegenwärtig nicht in der Lage, Mittelbaustellen in Dozierendenstellen umzuwandeln, so dass die Zahl der Professorenstellen im Vergleich zu anderen Departementen niedrig sei.

Ein weiterer Nebeneffekt mag für Themengebiete bestehen, die sich im Aufbau befinden. Dies ist beispielsweise der Fall für das im Departement N der ZHAW angesiedelte Facility Management. In diesem Bereich ist es heute noch schwierig, gut qualifizierte Personen zu finden, wobei zu erwarten ist, dass das Qualifikationsniveau zukünftig stetig steigen wird. Um zu verhindern, dass heute relativ schlechter qualifizierte Kandidaten/innen Professorentitel erhalten, während später hochqualifizierte Personen keinen Titel mehr erhalten können (weil die Quote ausgefüllt ist), ist man in diesem Bereich gezwungen, heute noch sehr restriktiv mit der Vergabe von Professorentiteln umzugehen.

Die Gespräche zeigten zudem, dass mit der Entscheidung für eine Prüfung des Regimes in 2012 eine Planungsunsicherheit geschaffen wurde, die einerseits grundsätzlich nicht wünschenswert ist und andererseits auch strategisches Verhalten auslösen kann, weil sich niemand zu Restriktionen bekennen wird, solange nicht klar ist, ob die Quote lang-



fristig gilt. Insgesamt wird auch die Reputation des Professorentitels von der Fähigkeit der zuständigen Instanzen abhängen, möglichst bald ein stabiles System zu etablieren. Der Wunsch nach Stabilität und Planungssicherheit wurde dementsprechend auch in mehreren Gesprächen betont. Für die vorliegende Evaluation bedeutet dies auch, dass die Spielräume für Optimierungsvorschläge des Titelregimes vermutlich eher klein sind; ein Wegfall der Quote würde z. B. vermutlich falsche Zeichen setzen und auch Veränderungen hinsichtlich der Umsetzung der personellen Kriterien (z. B. zum Nachweis hochschuldidaktischer Fähigkeiten) würden sich insofern negativ auswirken, als sie Unmut bei jenen Personen erzeugen würden, welche die entsprechenden Kurse bereits belegt haben, um sich zu qualifizieren.

#### **Zusammenfassung zu den Nebenwirkungen:**

- Das neue Titelregime kann dazu führen, dass die Departemente möglichst hohe Dozierendenzahlen anstreben. Insofern dies auf Kosten einer Schaffung von Mittelbaustellen geht, liegt eine möglicherweise unerwartete Nebenwirkung des Regimes darin, dass der Ausbau des Mittelbaus behindert wird.<sup>43</sup>
- Die Überprüfung des Regimes in 2012 hat eine gewisse Planungsunsicherheit für die Hochschulen zur Folge. Zudem führte die Tatsache, dass allenfalls noch mit Anpassungen gerechnet werden konnte, vermutlich aus Sicht einiger Departementsleitungen zu einer teilweise abwartenden Haltung.

## **5.7 Tragfähigkeit der Annahmen**

Inwiefern können die bei der Einführung des Titelregimes getroffenen Annahmen bzgl. quantitativen und qualitativen Auswirkungen für die kommenden Jahre als tragfähig charakterisiert werden.

Das neue Titelregime basiert neben den Positions- und personellen Kriterien auf einer Quote, deren Höhe jedoch nicht auf einer inhaltlichen Begründung in Bezug auf eine Vision hinsichtlich der Entwicklung der Fachhochschulen oder in Bezug auf die Entwicklungsbedürfnisse der Fachhochschulen oder ihres Personals beruht. Dies – und die Tatsache, dass die Annahmen hinter dem neuen Titelregime wenig explizit sind - macht es auch schwierig, die Tragfähigkeit der unterliegenden Annahmen zu prüfen. Grundsätzlich stellen sich bezüglich der Tragfähigkeit der getroffenen Annahmen insbesondere die folgenden Fragen:<sup>44</sup>

- Wurde die Höhe der Quote so festgelegt, dass sie das Ziel einer selektiveren Titelvergabe unterstützt?
- Ist sie nicht so restriktiv, dass sie die Entwicklungsfähigkeit der Hochschulen und ihre Möglichkeit einschränkt, exzellente Mitarbeitende zu halten und zu rekrutieren?

<sup>43</sup> Wobei die Problematik des Mittelbaus an den Fachhochschulen komplex ist und im Rahmen dieser Evaluation nicht im Detail erörtert werden kann.

<sup>44</sup> Eine Reihe verwandter Fragen wurden bereits in den vorangehenden Kapiteln diskutiert.

- Ist die Höhe der Quote geeignet, in sinnvoller Weise die für die Hochschulen wichtigen Schwerpunkte abzubilden?
- Verlieft der Umsetzungsprozess des neuen Titelregimes so wie erwartet (inkl. Professorenstellenplanung und Anträgen auf Professorentitel)?

Bezüglich der Höhe der Quote weisen die vom Evaluationsteam geführten Gespräche darauf hin, dass die Hochschulen mit dem unterstellten Drittel «leben können». Unseres Erachtens besteht hier der Vorbehalt, dass dies an der ZHAW noch nicht durch eine tragfähige Professorenstellenplanung innerhalb der Quote bewiesen wurde. Die Frage, ob das Auferlegen einer Quote (zusätzlich zu den personellen Kriterien) überhaupt notwendig war und ob nicht die Anwendung strikterer personeller Kriterien bereits zu einer ausreichenden Selektion in der Titelvergabe geführt hätte, ist auf der Basis der Evaluation schwer zu beantworten. Dies weil nicht abgeschätzt werden kann, wie viele Anträge ohne die Quote auf der Basis der neuen personellen Kriterien gestellt worden wären. Zumindest gibt es keine Hinweise darauf, dass die Hochschulen und Departemente nicht in der Lage sein werden, die Quote auszufüllen<sup>45</sup>. Klar ist zudem, dass es Dozierende gibt, die unter dem alten Regime im Grundsatz Anwärter/innen auf einen Professorentitel hätten sein können und für die diese Perspektive auch klar bestand, die aber unter dem neuen Titelregime nicht alle personellen Kriterien erfüllen. Hier dürften insbesondere die Anforderungen hinsichtlich wissenschaftlicher Kompetenzen und Forschungsleistungen einschränkend wirken.

Möglicherweise wurde der Tatsache, dass durch die Bestimmung einer Quote nicht nur das eine Drittel der für Professuren in Frage kommenden Stellen definiert wird, sondern gleichzeitig zwei Drittel an Stellen, für die dies nicht der Fall ist, zu wenig Beachtung geschenkt. Während für das eine Drittel der Dozierendenstellen Perspektiven im Sinne der Verleihung eines Professorentitels formuliert wurden<sup>46</sup>, äussert sich das neue Titelregime zu den Perspektiven für die verbleibenden zwei Drittel der Dozierendenstellen nicht.

Was die Annahmen hinsichtlich des Umsetzungsprozesses betrifft, so ist das Evaluationsteam der Meinung, dass die Herausforderungen bei der Erstellung einer Professorenstellenplanung auf der Basis von Positionskriterien unterschätzt wurden. Dies möglicherweise, weil die Vielfalt der Problemlagen in den sehr unterschiedlichen Departementen und Fachbereichen nicht vorhergesehen werden konnte. Dies zeigt sich auch an der Tatsache, dass die Professorenstellenplanungen in der Anfangsphase nicht vom Fachhochschulrat genehmigt wurden, und an der gegenwärtigen diesbezüglichen Planungslücke an der ZHAW. Zudem waren die Annahmen hinsichtlich der Einbettung des Titelregimes in die strategische Planung der Hochschulen zumindest für das Evaluationsteam nicht transparent und diesbezüglich bleiben gegenwärtig noch viele Fragen offen.

---

<sup>45</sup> Einzige Ausnahme mögen Gebiete sein, die sich im Aufbau befinden und wo heute qualifizierte Mitarbeitende schwer zu finden sind.

<sup>46</sup> Wobei sich die Konsequenzen bisher auf die Vergabe des Titels beschränken, ohne dass damit eine bessere Ausstattung der Stellen einhergehen würde. Mit der Deklaration der Stellen als strategisch bedeutende Stellen für die Hochschule wurden Grundlagen für die Schaffung einer günstigen Ausgangslage für diese Stellen gelegt.

Die Tatsache, dass die Professorenstellenplanung derzeit noch nicht konsolidiert ist, schränkt wiederum die Möglichkeiten der Evaluation, die Konsequenzen des neuen Titelregimes möglichst weitgehend einzuschätzen, ein.

**Zusammenfassung zur Tragfähigkeit der Annahmen:**

- Die Tragfähigkeit der Annahmen zur Höhe der Quote ist kaum abschliessend bewertbar, da der Quote eine inhaltliche Begründung fehlt. Heute gibt es zumindest keine Hinweise darauf, dass die Hochschulen nicht mit dieser Quote leben können oder dass eine niedrigere oder höhere Quote sinnvoller wäre.
- Die Konsequenzen der Quote werden - wie in Kapitel 5.3 geschildert - stark dadurch beeinflusst, dass die Quote von den Hochschulen auf die einzelnen Departemente angewendet wird. Dadurch entfaltet die Quote eine andere Wirkung als bei hochschulweiter Anwendung, indem sie beispielsweise bestehende departementsspezifische Strukturen zementiert.
- Die bei der Ausarbeitung des Titelregimes getroffenen Annahmen hinsichtlich des Prozesses und der Voraussetzungen für eine nützliche und zukunftsweisende Professorenstellenplanung waren vermutlich nicht geeignet.

## 6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Gesamtbeurteilung des neuen Titelregimes ist komplex, weil sich offensichtlich alle Beteiligten bewusst sind, dass es sich bei der gewählten Massnahme, soweit es um die Quote geht, um eine Second-Best-Lösung handelt. Die Quote ist letztlich für keines der angestrebten Ziele die beste Massnahme, d. h. eine grössere Selektion wäre vermutlich wünschenswerter über höhere qualitative Anforderungen (Leistungen und Kompetenzen der Dozierenden) und andere Anreize für die Hochschulen zu erreichen. Auch die Förderung von Schwerpunktsetzungen wird durch das Setzen einer Quote kaum optimal erreicht. Die Quote wurde trotzdem gewählt, vermutlich weil sie einfach und durchsetzbar ist, unmittelbar eine Beschränkung realisiert und damit auch direkt auf die geäusserte Kritik einer exzessiven Titelvergabe einzugehen scheint, auch wenn alle anderen Ziele allenfalls nur indirekt erreicht werden. Zu beachten ist, dass genau dieselben Restriktionen wie bei der Ausarbeitung des Titelregimes auch heute für die Erarbeitung weiterer Empfehlungen relevant und bei der Suche nach Optimierungsmöglichkeiten zu berücksichtigen sind:

- dass die Hochschulen selbst Anreize haben, eine Selektivität der Titelvergabe zu erreichen, aber nicht immer über die richtigen Instrumente verfügen,
- dass die Suche nach hochschul- bzw. departementsübergreifenden und inhaltlich begründeten Kriterien für die Bestimmung von Professorenstellen wie auch für die Titelvergabe komplex ist.

Insgesamt ist zudem bei der Beurteilung des Regimes wie auch bei der Kommunikation nach aussen zu berücksichtigen, dass man dem neuen Titelregime nicht gerecht wird, wenn man es mit universitären Lösungen vergleicht. Die Titelvergabe an den Fachhochschulen erfolgt – trotz gleicher Terminologie – nicht entlang derselben Kriterien wie an den Universitäten und sie verfolgt angesichts der Dualität von Professorenstellenplanung und Titelvergabe sowie angesichts unterschiedlicher Personalgefüge auch nicht dieselben Ziele. Hätte man ein den Fachhochschulen gerecht werdendes, aber den Universitäten ähnliches System schaffen wollen, hätten andere Massnahmen gewählt werden müssen. Dass die Verwendung des Begriffs der Professur oder des Professorentitels etwas anderes suggeriert, ist in diesem Sinne unglücklich.

### 6.1 Gesamtbeurteilung des neuen Titelregimes

Welches sind die Stärken und Schwächen des neuen Titelregimes?

#### *Kombination von Massnahmen*

Allgemein ist zu bemerken, dass die Einführung einer Quote zusätzlich zu den Positions- und personellen Kriterien eigentlich eine doppelte (bis dreifache) Regulierung darstellt. Die Quotenregelung stellt einen Weg dar, direkt quantitative Beschränkungen durchzu-

setzen und dafür zu sorgen, dass anteilmässig gesehen, eine gewisse Einheitlichkeit über die Hochschulen hinweg besteht. Ihr Nachteil liegt in der Tatsache, dass sie nicht in der Lage ist, die spezifischen Bedingungen an den Hochschulen oder in den Departementen zu berücksichtigen und dass ihr eine inhaltliche Begründung fehlt. Die Quote ist bei den Hochschulangehörigen mehrheitlich unbeliebt und es gibt Personen, welche auf Aufhebung der Quote und für eine rein qualitative Steuerung des Systems plädieren. Ein allenfalls höherer Anteil an vergebenen Titeln wird von diesen Personen (solange die Titel entlang strikter personeller Kriterien vergeben werden) als das kleinere Übel eingeschätzt.

Während die Befragten im Allgemeinen sagen, sie könnten mit einer Quote von einem Drittel leben, ist kaum bewertbar, ob dieses Niveau zu hoch oder zu tief ist. Letztlich kommt es darauf an, welche Art von Auszeichnung der Professorentitel bieten soll. Geht es darum, besonders kompetente Personen auszuzeichnen, so wären eigentlich personelle Kriterien für eine Selektion besser geeignet. Geht es jedoch darum, Schwerpunkte an den Hochschulen mit ausgezeichneten Personen zu designieren, so müsste dies im Rahmen von Strategieprozessen erfolgen, welche durch das neue Regime nicht unbedingt ausgelöst werden. Eine inhaltliche Begründung, welche einer Hochschulentwicklungsdynamik entspreche, fehlt der Quote; dies im Gegensatz zu den personellen Kriterien, welche sich aus einem für einen Fachhochschulprofessor gewünschten Profil ableiten.

#### *Selektion und Wettbewerbsfähigkeit*

Die Stärke des neuen Titelregimes liegt in der Tatsache, dass es zu einer Begrenzung der in der Vergangenheit als übermässig empfundenen Vergabe von Professorentiteln an den Fachhochschulen beiträgt. Die personellen Kriterien sorgen dafür, dass an die Titelanwärter/innen hohe Anforderungen gestellt werden<sup>47</sup>. Der Fokus auf Fachkompetenz und Hochschuldidaktik ist dabei positiv, auch wenn über die Detailausgestaltung der jeweiligen Kriterien diskutiert werden kann. Ebenfalls positiv ist die Tatsache, dass mit dem neuen Regime eine Ausschreibung professorabler Stellen möglich ist. Kurzfristig kann sich im Wettbewerb mit anderen Schweizer Fachhochschulen durch die Begrenzung der Professorenstellen allerdings ein Wettbewerbsnachteil ergeben. Und zudem sind die Auswirkungen auf die verbleibenden zwei Drittel Dozierender, welche keine professorablen Stellen in Zürich innehaben (ohne dass eine solche Beschränkung an anderen Schweizer Fachhochschulen gelten würde), bislang nicht klar.

Aus Sicht des Hochschulamts soll das neue Titelregime insbesondere zu einer Förderung von Qualität an den Hochschulen beitragen, indem nicht nur die Selektivität der Titelvergabe gefördert wird, sondern auch durch die Definition der Professorenstellen als Stellen mit strategischer Bedeutung die Strategieentwicklung an den Hochschulen gestärkt wird. Während es aus unserer Sicht richtig ist, dass den Professorenstellen eine strategische Bedeutung zukommen muss, weisen die bisherigen Umsetzungserfahrungen

---

<sup>47</sup> Wobei sämtliche Gesprächspartner angeben, dass die Erfüllung der Kriterien für die für einen Professorentitel infrage kommenden Dozierenden kein Problem darstelle.

mit dem neuen Titelregime darauf hin, dass die Wirkungen des Titelregimes als strategischer Hebel erstens nicht überschätzt werden sollten und die Verbindung zwischen Titelregime und Strategiebildung heute noch nicht optimal etabliert ist.

#### *Offene Fragen*

Das Evaluationsteam ist der Meinung, dass das neue Titelregime einige Fragen offen lässt. So begrenzt das Reglement die Zahl der Professorenstellen und nur indirekt die der vergebenen Titel. Gemäss Reglement sind altrechtliche Titel von der neuen Regelung nicht betroffen. Es gelten weiterhin die Bestimmungen des alten Reglements. Dies ist im Sinne des Rechtsschutzes korrekt. Dennoch weisen die von uns geführten Gespräche auf offene Fragen bezüglich des Umgangs mit den Stellen, welche von Professor/innen nach altem Recht besetzt sind, hin. Soll das neue Titelregime mit einer inhaltlichen strategischen Planung von Schwerpunkten verknüpft werden, so können die von altrechtlichen Professoren/innen bearbeiteten Themenbereiche nach Ansicht des Evaluationsteams nicht aussen vor gelassen werden. Sie können wichtige Stärken der Hochschulen darstellen, auf denen auch künftig aufgebaut werden soll. Selbst wenn das Reglement die Stellen aus der Planung der professoralen Stellen herauszunehmen scheint, so müssen diese de facto in der strategischen Planung von Professorenstellen eine Rolle spielen, dies bereits deshalb, weil die Hochschulen nach Pensionierungen altrechtlicher Titelinhaber möglicherweise in der Lage sein sollten, die Stellen mit Kandidaten/innen für einen Titel nach neuem Recht zu besetzen. Damit dies im Rahmen der Quote möglich ist, sind entsprechende Grundlagen bereits heute in der strategischen Planung zu legen.

#### *Fehlende Planungs- und Evaluationsgrundlage an der ZHAW*

Wenn die erarbeiteten Professorenstellenplanungen wie im Falle der ZHAW keine gute Grundlage mehr sind, dann besteht eine grosse Intransparenz und die in den kommenden Jahren zu beantragenden Titel sind heute für das Evaluationsteam kaum abschätzbar. Für die Hochschulen besteht dann das Risiko, dass Titel aufgrund kurzfristiger Abwägungen beantragt werden, während erst langfristig eine defizitäre Einbettung in die Hochschul- und Departementsstrategien offenbar werden wird. Die Hochschulleitungen sind hier gefordert, die Departemente zur Erarbeitung klarer Vorstellungen und Überlegungen, welche auch mittelfristig anstehende Pensionierungen berücksichtigen und Entwicklungsperspektiven für die Departemente aufzeigen, aufzurufen. Dies weil die wirklichen Engpässe aus der Sicht der Departemente wahrscheinlich nicht heute auftreten, sondern vielmehr, wenn sich der Zeitpunkt nähert, an dem die Quote gefüllt ist und keine Pensionierungen auf professoralen Stellen anstehen.

Soll das Titelregime zudem mit einer Strategie im Sinne einer verstärkten Schwerpunktsetzung verknüpft werden und bleibt die Bestimmung, dass die Professorenstellenplanung und die Positionskriterien vom Fachhochschulrat zu genehmigen sind, im Reglement enthalten, so beschränkt dies die Flexibilität der Hochschulen. Prozesse zur sinnvollen Verschränkung der verschiedenen Planungszyklen sind heute noch nicht in ausreichendem Masse definiert.

### *Eignung zur Förderung der strategischen Schwerpunktsetzung*

Die Evaluation hat zudem gezeigt, dass das Ziel der strategischen Schwerpunktsetzung bislang durch das neue Titelregime kaum gefördert wurde. Es ist richtig, dass an der ZHAW Pläne bestehen, die Professorenstellenplanung aufzuarbeiten, und damit besteht auch für einen Beitrag zur Schwerpunktbildung eine gute Chance. Auch an der PHZH sind die Voraussetzungen für eine Anwendung des Titelregimes im Rahmen der strategischen Planung der Forschungscluster gut. Die Tatsache, dass dieser Prozess an der ZHAW eingeleitet wird, hat jedoch unseres Erachtens mindestens so viel mit der Eigeninitiative der Hochschulleitung wie mit der Einführung der Quote zu tun. Die Quote hilft diesbezüglich lediglich, weil sie zu Restriktionen zwingt und klar zu sein scheint, dass die zu vergebenden Professorentitel in strategischen Schwerpunkten liegen sollten. Allerdings scheint fraglich, ob die Berechnungsmethode (Logik einer Abhängigkeit der Zahl der Professoren/innen von der Zahl der Dozierenden) geeignet ist, eine zukunftsorientierte Schwerpunktbildung anzuregen. Uns erscheint dies eher nicht der Fall. Andere Indikatoren, wie z. B. die in einem Bereich betriebene Forschung oder Kombinationen von Indikatoren wären hier vermutlich geeigneter. Eine Referenz auf die Zahl der Dozierenden, selbst wenn sie auf die Entwicklungs- und Finanzplanung rekurriert, wird letztlich häufig zu einem Fortschreiben des Status Quo führen. Dieses Problem resultiert allerdings nicht direkt aus dem neuen Titelregime, sondern erst aus der Tatsache, dass die Hochschulen es paritätisch über ihre Organisationseinheiten anwenden.

### *Unterschiedliche Bedürfnisse der Departemente*

Das Titelregime ist das Ergebnis der Bemühung, ein Instrument zu schaffen, welches in ähnlicher Form über die Hochschulen hinweg angewendet wird. Freiheiten wurden den Hochschulen bei der Formulierung der Positionskriterien und damit in der Ausarbeitung der Professorenstellenplanung gelassen, wobei die ursprünglichen Planungen heute je nach Hochschule unterschiedliche Relevanz haben. Der Professorentitel hat allerdings in den verschiedenen Fachbereichen eine recht unterschiedliche Bedeutung, die Systeme zur Profilierung und Auszeichnung der Dozierenden sind überaus unterschiedlich, die Institutionen, mit denen die Hochschulen und Departemente sich vergleichen, liegen teilweise nicht im Inland, sondern auch im Ausland und damit ist das neue Titelregime in vielen Aspekten nicht in der Lage, auf die berechtigten Besonderheiten der Hochschulen einzugehen. Mit der Ausnahmeregelung für das Departement Musik wurde dem bereits Rechnung getragen, wobei andere Departemente durchaus auch für sich beanspruchen, spezifische Bedingungen zu haben. Diesen Unterschieden kann die Quote nicht gerecht werden, so dass sie zu unterschiedlichen strukturellen Effekten an den Hochschulen führt. Das neue Titelregime schafft damit eine einheitliche Regelung innerhalb eines Kantons, wobei die interkantonalen Unterschiede grösser werden. Dabei sind die Hochschulen innerhalb des Kantons Zürich überaus unterschiedlich und suchen ihre Vergleichsinstitutionen eher in anderen Kantonen oder sogar im Ausland. Ob die gewählte Ebene der Vereinheitlichung die richtige ist, kann daher diskutiert werden.

### *Lediglich ein erster Schritt der Ausdifferenzierung des Stellengefüges*

Mit der Titelvergabe geht derzeit keine materielle Verbesserung der Situation der Stelleninhaber/innen einher und auch ansonsten wurde die Ausdifferenzierung des Stellengefüges an der ZFH noch nicht fertig gedacht, was z. B. Perspektiven für andere Dozierende oder auch andere Stellen mit einer Entwicklungsperspektive anbelangt.

### *Kantonale Regelung suboptimal*

Aus dem Ausland betrachtet erscheint die kantonale Regelung der Titelvergabe an den Fachhochschulen wenig verständlich. Dies trägt nicht zu einer internationalen Stärkung des Professorentitels bei.<sup>48</sup> Was den Wettbewerb zwischen den Schweizer FH angeht, so wird durch unterschiedliche Titelregimes in verschiedenen Kantonen der Wettbewerb tendenziell verzerrt. Eine kantonale Regelung des Professorentitels wird der Tatsache, dass die Mitarbeitenden national und international mobil sind, nicht gerecht. Entsprechende Versuche, kantonsübergreifende Lösungen zu finden, waren offenbar bisher nicht erfolgreich.

### *Klärungsbedarf bei spezifischen Bestimmungen*

Das neue Titelregime beinhaltet eine Reihe von Bestimmungen, die bisher noch nicht zum Tragen kamen und deren Folgen heute kaum abschätzbar sind. Dazu gehört auch § 11 des Reglements, welcher besagt, dass ein Dozierender/eine Dozierende, welche/r den Titel weniger als 6 Jahre innehatte, den Titel verliert, wenn die Planung der Hochschule seine/ ihre Stelle nicht mehr als Professorenstelle führt. Diese Regelung scheint sehr viel Raum für Willkür zu lassen bzw. weist sie erneut darauf hin, dass das Zürcher Professorenreglement nicht mit dem internationalen Verständnis hinsichtlich der Bedeutung des Professorentitels kompatibel ist. Zudem wird an dieser Stelle nicht klar, wie mit den regelmässig zu erwartenden und wünschenswerten Anpassungen der Strategien der Hochschulen (und den damit einhergehenden Veränderungen der Professorenstellenplanungen) in diesem Kontext umzugehen ist.

### *Stabilität versus Optimierungsbedarf*

Insgesamt spricht gegen grössere Veränderungen des Regimes, dass die Hochschulen auf Planungssicherheit angewiesen sind und dass der Titel durch mehrfache Regimeänderungen an Glaubhaftigkeit verlieren würde. Bereits der einmalige Wechsel zu einem neuen Titelregime erzeugt eigentlich einen grossen Kommunikationsbedarf und allzu häufige Veränderungen, die von aussen als Reparaturen an einem vorher scheinbar mangelhaften System wahrgenommen werden, schaden dem Ansehen der Fachhochschulen kurzfristig, selbst wenn sie langfristig zu Verbesserungen führen.

---

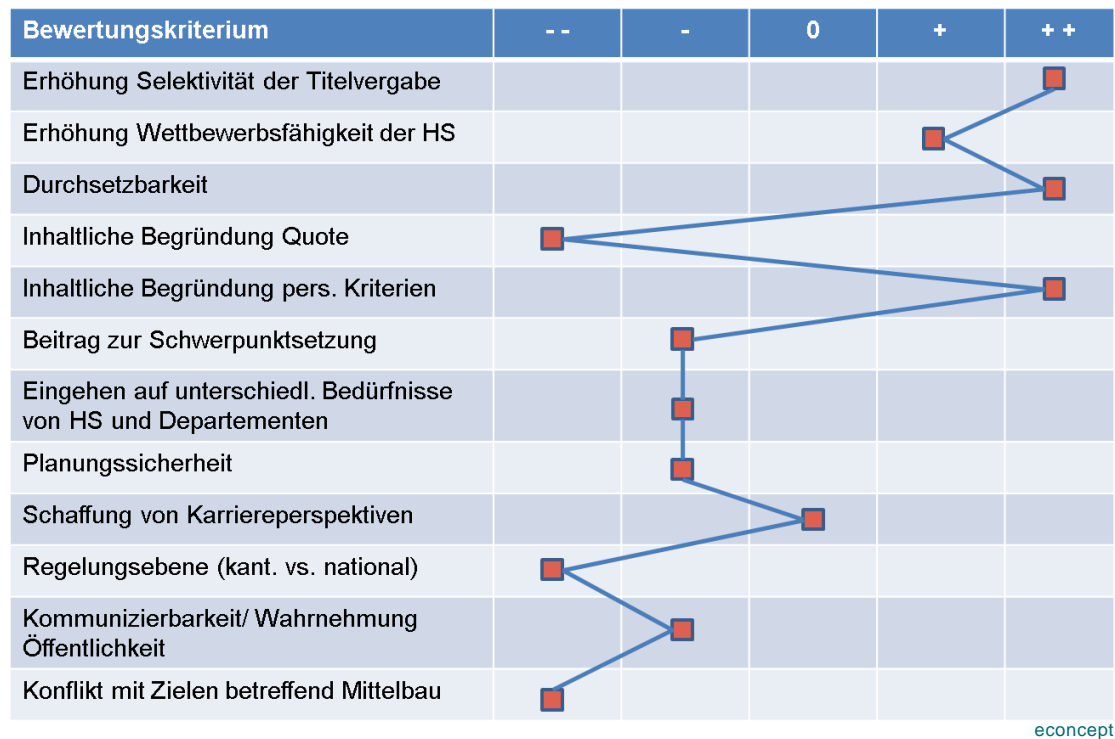
<sup>48</sup> Die Koordinierung über die Kantone hinweg ist im Allgemeinen eine Herausforderung in der Schweiz. Zu der allgemeinen Problematik kommt hinzu, dass die pädagogischen Hochschulen mit dem neuen Bundesgesetz über Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich zu einem eigenen Hochschultyp erklärt wurden. Damit stellt sich umso mehr die Herausforderung einer gesamtschweizerischen Profilbildung der pädagogischen Hochschulen, während die PHZH gleichzeitig in vielen Fragen in die Entwicklungen der ZFH eingebunden bleibt.



### Kommunikationsbedarf

Das parallele System mit professorablen Stellen und einer Titelvergabe entlang persönlicher Kriterien ist relativ schwierig zu kommunizieren. Dies auch weil das traditionelle Verständnis des Professorentitels ein anderes ist, welches an die Person gebunden ist. Bezüglich des neuen Titelregimes bestehen heute unter den Anspruchsgruppen der Hochschulen vermutlich noch zahlreiche Kommunikationsdefizite.

Figur 2 fasst die Stärken und Schwächen des neuen Titelregimes zusammen.



Figur 2: Stärken und Schwächen des neuen Titelregimes

### Zusammenfassende Schlussfolgerung:

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das explizite Hauptziel einer Begrenzung der Titelvergabe durch das neue Titelregime erreicht wurde, was jedoch auf der Basis einer Quote ein trivialer Effekt ist. Wichtig ist ohne Zweifel, dass die personellen Kriterien die Anforderungen an die Titelinhaber/innen erhöht und so zu einer grösseren Selektivität beigetragen haben. Demgegenüber ist es mit dem neuen Titelregime nicht gelungen, das implizite Ziel einer Stärkung der Schwerpunktbildung zu erreichen.

Hinsichtlich der detaillierten Stärken-Schwächen-Analyse des neuen Titelregimes ist zu bemerken, dass die grössere Anzahl Schwächen im Vergleich zu den Stärken sehr viel mit dem Second-Best-Charakter des Instruments der Quote zu tun hat, welcher die Durchsetzbarkeit als wichtiger einstuft als die inhaltliche Eignung, verschiedene strategische Ziele optimal zu erreichen.

Eine Reihe von Effekten, die in der Umsetzung des neuen Titelregimes festgestellt wurden, ergibt sich zudem nicht aus dem Regime selbst, sondern aus der Tatsache, dass die Quote auf das einzelne Departement angewendet wird. Dies ist zwar im Titelregime nicht

explizit vorgesehen, jedoch aus Sicht der Hochschulleitungen ein naheliegender Schritt. Auch der Verweis auf die Entwicklungs- und Finanzplanung als Berechnungsgrundlage der Quote legt dies nahe.

## 6.2 Empfehlungen

Inwiefern drängen sich Modifikationen des neuen Titelregimes auf?

Inwiefern drängen sich Modifikationen der hochschulinternen Umsetzungsinstrumente und -prozesse auf?

Da die hochschulinternen Umsetzungsprozesse und die Vorgaben des Titelregimes nur im Zusammenhang betrachtet werden können, behandelt das Evaluationsteam die Frage nach Modifikationen auf beiden Ebenen in einem gemeinsamen Kapitel. Bevor wir unsere Empfehlungen formulieren, möchten wir einige zusammenfassende Bemerkungen voranstellen, die diese Empfehlungen positionieren. Im Grundsatz kann für eine Optimierung des Titelregimes an verschiedenen Hebeln angesetzt werden: an der Professorenstellenplanung, den Positionskriterien, der Quote und ihrer Berechnungsmethode, an den personellen Kriterien sowie an den verschiedenen Prozessen der Antragstellung, Genehmigung und des Controlling.

### *Professorenstellenplanung*

Im Grundsatz ist es richtig, die Planung von Professorenstellen als ein Element der strategischen Planung der Hochschulen zu betrachten. Heute sind die Definition der Professorenstellen und die Vergabe der Titel jedoch nicht in angemessener Weise in die strategische Planung der ZHAW und wohl auch nicht in die der ZHdK integriert. Letztlich muss das Titelregime eine strategische Planung der Hochschulen nicht herbeiführen; aber es sollte mit ihr zusammen ein schlüssiges Ergebnis liefern, also kongruent sein.

Die Professorenstellenplanung aus 2010 ist heute an der ZHAW hinfällig, weil die verbindliche Quote erst im Nachhinein auferlegt wurde und die Empfehlungen des Hochschulamtes offenbar bei der Erarbeitung der Planung nicht ernst genommen wurden. Das Erstellen einer aufdatierten Planung, welche die Quote von vorneherein berücksichtigt, ist wünschenswert (und wurde durch wenige Departemente bereits realisiert), damit die mit den Professorenstellen verbundenen strategischen Chancen genutzt werden können und es nicht erst, wenn die Quote quasi gefüllt ist, zu einem Debakel kommt, welches die Hochschulen handlungsunfähig macht. Mit einer aufdatierten Planung könnte von dem angestossenen Prozess und den gemachten Erfahrungen profitiert werden, wobei die Restriktionen von vorneherein bekannt wären.

### *Die Quote und ihre Höhe*

Was die Höhe der Quote angeht, so gibt es heute keine Indizien dafür, dass die Hochschulen mit der aktuellen Lösung nicht leben könnten, solange sie hochschulweit angewendet wird.

Wenn die Hochschulen, so wie sie dies heute zu tun scheinen, die Quote paritätisch auf die Departemente und allenfalls auch auf Institute und andere Untereinheiten anwenden, führt die Quote allerdings zu einer Fortschreibung des Status Quo. Die Berechnungsgrundlage der Anzahl der Dozierenden in Vollzeitäquivalenten ist für eine Verzahnung mit einer strategischen Planung ungünstig, weil die Quote so kaum eine strategische Wirkung entfalten kann.

Das Beispiel des Departements Kunst & Medien verdeutlicht zudem, dass es Organisationseinheiten gibt, für die eine departementsspezifische Anwendung der Quote entwicklungshemmend sein kann. Zu klären bleibt zudem der Umgang mit einem potenziellen Zielkonflikt zwischen dem Aufbau des Mittelbaus und der Schaffung von Perspektiven für Mittelbauangehörige und der Berechnung der Professorenstellen auf der Basis der Dozierendenstellen.

Die Optimierungsspielräume hinsichtlich der Quote sind begrenzt, da sie bei den Anspruchsgruppen an die Hochschulen das am stärksten wahrgenommene Instrument darstellt und das System einer möglichst grossen Stabilität bedarf. Eine Erhöhung der Quote oder sogar ein Wegfall wäre heute vermutlich nach aussen das falsche Signal. Für eine Kürzung der Quote gibt es keine inhaltliche Begründung. Während die personellen Kriterien zwar per se bereits zu einer grösseren Selektivität der Titelvergabe führen, ist heute nicht einschätzbar, wie stark dieser Effekt ist. Da unterschiedliche Fachgebiete unterschiedliche Bedingungen für die Rekrutierung von Personen haben, die die personellen Kriterien erfüllen, wird der Effekt der personellen Kriterien je nach Fach unterschiedlich sein.

Ein weiterer Anreiz für die Hochschulen, die Titel selektiv zu vergeben, bestände zudem, wenn die Titelvergabe bzw. die Schaffung von Professorenstellen budgetäre Konsequenzen hätte. Dies zeigt das Beispiel der PHZH, für welche die Quote keine Einschränkung darstellt. Umgekehrt kann es heute zu einer Situation kommen, in der eine Hochschule über ein ausreichendes Budget verfügt, in der sie aber nicht in der Lage ist, eine Professur einzurichten, weil sie die Quote an Professorenstellen bereits ausgeschöpft hat. Während einige Gesprächspartner Schritte zu einer besseren Entlohnung und Ausstattung der Professorenstellen als wünschenswert erachten, ist dies an den Fachhochschulen heute nicht die Regel.

#### *Personelle Kriterien*

Die Festlegung anspruchsvoller personeller Kriterien stellt einen richtigen Schritt dar, an dem festgehalten werden sollte. Problematisch mag diesbezüglich allenfalls erscheinen, dass mit diesen Kriterien dem universitären System nähere Bedingungen geschaffen wurden, wobei die Fachhochschulen heute nicht in der Lage sind, ihren eigenen Nachwuchs auszubilden und der vergebene Titel zwar die gleiche Bezeichnung wie an den Universitäten hat, jedoch aber gänzlich unterschiedlichen Anforderungen und einem anderen Vergabeprozess unterliegt. Eine Ausdifferenzierung des Stellengefüges und die

Schaffung von Auszeichnungen, die dem Charakter der Fachhochschulen entsprechen, wären daher wünschenswert.<sup>49</sup>

### *Prozesse*

In seiner heutigen Form basiert das Titelregime auf einer starken operativen Steuerung. Im Rahmen der Anträge auf Titelvergabe prüft der Fachhochschulrat die Erfüllung der personellen Kriterien<sup>50</sup>. Da sich die Quote auf die Zahl der professorablen Stellen bezieht, werden durch Vorlage und eigentlich Genehmigung der Professorenstellenplanung Anzahl und Verteilung dieser Stellen geprüft. Diese mehrfache und engmaschige Kontrolle wird von den Hochschulangehörigen teilweise als eine Übersteuerung des Hochschulsystems betrachtet, die dem Wesen hochschulinterner Entwicklungsprozesse nicht gerecht wird.

Bislang wurden die Zyklen für zukünftige Anpassungen der Professorenstellenplanung noch nicht explizit gemacht. Bekannt sind lediglich die Prozesse der Entwicklungs- und Finanzplanung, auf die sich die Quote bezieht. Die Festlegung auf eine Professorenstellenplanung, welche mit einem Zeithorizont von 4 Jahren erstellt wird, führt jedoch zu Inflexibilität für die Hochschulen und die Planung der Professorenstellen ist letztlich auch nur ein Ausschnitt aus der strategischen Planung der Hochschulen im Allgemeinen und der Planung von Schwerpunkten im Besonderen. Hier ist zu prüfen, ob das neue Titelregime nicht einen zu geringen Grad an Flexibilität bietet und ob die Einbettung in andere strategische Planungsprozesse der Hochschulen verbessert werden kann.

Wir gelangen vor diesem Hintergrund zu den folgenden Empfehlungen:

#### ***Empfehlung 1: Professorenstellenplanungen sind eine Notwendigkeit für die Hochschulen***

Die ursprüngliche Professorenstellenplanung wurde erarbeitet, ohne dass der regulatorische Rahmen vollständig bekannt war, da die Quote noch nicht verbindlich festgelegt worden war. Das Evaluationsteam empfiehlt den Hochschulen, soweit notwendig, ihre Professorenstellenplanung aufzudatieren bzw. neu zu erarbeiten, da sie nur bei sorgfältiger Planung in der Lage sein werden, ihre Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des neuen Titelregimes optimal zu nutzen. Dies entspricht dem weiterhin bestehenden Auftrag, den das Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der ZFH ausspricht.

<sup>49</sup> Dies wird durch die Initiative der PHZH, Professorenstellen mit Fördercharakter zu schaffen, deutlich. Es betrifft jedoch ein deutlich breiteres Spektrum an Herausforderungen, welche von der Schaffung von Perspektiven für den Mittelbau bis hin zur Frage des Promotionsrechts reichen.

<sup>50</sup> Wobei die vorangehende Prüfung durch die Hochschul- und Departementsleitungen in aller Regel so sorgfältig erfolgen wird, dass es nicht zu einem Veto des FHR kommt.

***Empfehlung 2: Kürzere Planungszyklen sind notwendig***

Das Evaluationsteam empfiehlt, dass die Professorenstellenplanung dem Fachhochschulrat alle zwei Jahre zur Genehmigung vorgelegt wird.<sup>51</sup> Die Verzahnung dieser Planung mit anderen strategischen Planungsprozessen (z. B. was die Entwicklungs- und Finanzplanung angeht) sollte hochschulintern sowie auch in Zusammenarbeit mit dem Fachhochschulrat ausgearbeitet werden. Dabei wird es sinnvoll sein, den Zusammenhang zwischen Titelregime, Schwerpunktplanung und Strategieentwicklung an den Hochschulen erneut zu thematisieren.

***Empfehlung 3: Personelle Kriterien sind ein richtiger Schritt***

Das Evaluationsteam empfiehlt, an den personellen Kriterien mittelfristig festzuhalten.

***Empfehlung 4: Die Quote ist als Second-Best-Instrument zu betrachten***

Das Evaluationsteam betrachtet die Quote als Second-Best-Instrument mit einer Reihe von Nachteilen. Eine ersatzlose Streichung der Quote erachten wir derzeit dennoch als falsches Signal. Wir empfehlen daher, (nur) solange an der Quote festzuhalten, wie keine anderen Anreizmechanismen für eine Begrenzung der Titelvergabe (über die verschärfte personellen Kriterien hinaus) für die Hochschulen definiert wurden. Insbesondere hat das Evaluationsteam den Eindruck, dass klare budgetäre Konsequenzen einer Titelverleihung wichtig wären und auch entsprechende Anreize setzen würden.

***Empfehlung 5: Budgetäre Anreize sollten geprüft werden***

Das Evaluationsteam empfiehlt, zu prüfen, ob mit der Vergabe des Professorentitels eine Ausstattung der Stellen einhergehen sollte. Die budgetären Konsequenzen wären bereits bei der Definition einer Professorenstelle von den Hochschulen zu berücksichtigen. Damit würde noch deutlicher gemacht, dass es sich um Stellen von strategischer Bedeutung für die Hochschulen handelt, die Entwicklungsvoraussetzungen der Titelinhaber/innen würden verbessert und die budgetären Konsequenzen dieser Verbesserung würden die Hochschulen gleichzeitig zu einer intern motivierten Beschränkung der Titelvergabe führen.

---

<sup>51</sup> Womit der Fachhochschulrat die Möglichkeit erhält, die Planung zu genehmigen oder zurückzuweisen, jedoch nicht über Kompetenzen verfügt, die Planung aktiv zu verändern.

**Empfehlung 6: Positionskriterien müssen nicht vom FHR genehmigt werden**

Das Evaluationsteam hat den Eindruck, dass die Positionskriterien den Hochschulen zwar als internes Instrument dienen können, dass sie aber nicht Teil des Titelregimes sein und dementsprechend nicht vom Fachhochschulrat genehmigt werden müssen.

**Empfehlung 7: Überlegungen zur Ausdifferenzierung des Stellengefüges sind notwendig**

Bemühungen wie solche der PHZH, Stellen mit einer Entwicklungs- und Förderperspektive in das Professorenstellengefüge zu integrieren, zeigen sehr deutlich, dass ein Bedarf nach Ausdifferenzierung des Stellengefüges besteht. Wir empfehlen, alternative Optionen zur Integration derartiger Förderstellen zu suchen, da sie in das Titelregime, so wie es heute für die Fachhochschulen definiert ist, nicht optimal hineinpassen. Im Allgemeinen sollte eine Analyse des Stellengefüges der Hochschulen aus einer breiten Perspektive heraus geschehen, welche sich nicht auf die Professorenstellen beschränkt, sondern aus der heraus auch für die verbleibenden zwei Drittel an Dozierendenstellen Strategien entworfen werden.

**Empfehlung 8: Unsicherheiten über den Status von Stellen, welche von Titelinhabern/innen nach altem Recht besetzt sind, sollten beseitigt werden**

Während die nach altem Recht vergebenen Professorentitel von der Neuregelung nicht betroffen sind, hat die Verzahnung des Reglements mit der strategischen Planung trotzdem die von diesen altrechtlichen Professoren/innen bearbeiteten Themenbereiche zu berücksichtigen. Wir empfehlen, dies erneut zu thematisieren.

**Empfehlung 9: Präzisierungen des Reglements sind in Einzelfällen notwendig**

Das Evaluationsteam empfiehlt, die Überlegungen hinter § 11, Abs. 1 lit. b (Änderung der Stelle oder des Pensums) zu klären und zu prüfen, ob es alternative Wege gibt, um die unterliegenden Ziele zu erreichen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die entsprechenden Massnahmen nicht offen für Willkür und bei naturgemäss periodisch anstehenden Anpassungen der Strategie der Hochschulen möglichst einfach und in für die Titelinhaber/innen zumutbarer Art und Weise implementierbar sind.

**Empfehlung 10: Eine Verbesserung der Kommunikation ist notwendig**

Das Evaluationsteam empfiehlt den Hochschulen wie auch dem Fachhochschulrat, das neue Titelregime als klaren Schritt hin zu einer Qualitätserhöhung nach aussen zu kom-

munizieren. Die Regelungen sollten nach aussen nicht als notwendige Regelung in einem in der Vergangenheit überstrapazierten System, sondern als Verbesserung der Voraussetzungen für eine Profilierung der Hochschulen kommuniziert werden.

Unsere Vorschläge beziehen sich auf die Planung der Hochschulen und die Eignung der Quote als Instrument und haben verschiedene prozedurale Implikationen. Figur 3 integriert diese Vorschläge und stellt die Kompetenzen der verschiedenen Organe zusammenfassend dar. Unsere Vorschläge sind ein Plädoyer für eine Wiederaufnahme der Arbeiten auf der Ebene der Professorenstellenplanung, wobei die Möglichkeit von Anpassungen dieser Planung in einem Zwei-Jahres-Zyklus bestehen sollte. Dies erhöht die Flexibilität. Zudem sollte nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass die Quote paritätisch auf die Departemente und weitere Unterinstitutionen anzuwenden ist. Den Hochschulleitungen sollte vielmehr eine wichtige konsolidierende und strategische Funktion diesbezüglich zukommen. Die Professorenstellenplanung hat eine wichtige Rolle als Planungsinstrument, sie bietet aber auch eine wichtige Grundlage für das Controlling des Systems. Beides ist auf der Basis der heutigen Dokumentationen für die Departemente, die Hochschulen, das HSA und den FHR kaum effektiv möglich.



Figur 3: Kompetenzen im neuen Titelregime mit Optimierungsvorschlägen

## Anhang

### A-1 Gesetzliche Vorgaben, Reglemente, Weisungen

#### A-1.1 Fachhochschulrat

Zürcher Fachhochschule, Fachhochschulrat (2010): Zürcher Fachhochschule. Neuregelung des Titels Professorin/ Professor vom 6. Juli 2010.

Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule vom 6. Juli 2010.

Richtlinien zum Reglement über den Titel der Professorin oder des Professors an der Zürcher Fachhochschule (personelle Kriterien) vom 6. Juli 2010.

Rahmenkonzept Erwerb und Nachweis hochschuldidaktischer Qualifikationen ZFH, Version vom 29.11.2011, ergänzt am 31.5.2012.

#### A-1.2 Zürcher Hochschule der Künste ZHdK

ProfessorInnenstellenplanung der Zürcher Hochschule der Künste vom 1. Juni 2010.

Antrag ProfessorInnenstellen im Departement Musik der ZHdK vom 23. November 2010.

Schreiben des Fachhochschulrats zu den Professorenstellen im Departement Musik vom 24. November 2010.

Antrag der ZHAW an den FHR zur Genehmigung der Professorenstellen vom 20. Mai 2010.

#### A-1.3 Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Professorenstellenplan der ZHAW vom 19. Mai 2010.

Reglement ZHAW Professorentitel gemäss Beschluss 7.10.10.

#### A-1.4 Pädagogische Hochschule Zürich

Gesetz über die Pädagogische Hochschule vom 25. Oktober 1999.

Professorenstellenplanung PH Zürich, Version vom 17. Mai 2010.

Weisung zu den Professuren an der Pädagogischen Hochschule Zürich vom 26. September 2011.