

Vernehmlassungsantwort / Stellungnahme zum Projekt «Neue Personalkategorien» an der HSLU

Vom Verband der Lehrenden und Forschenden der Hochschule Luzern - Wirtschaft
An Projektsteuerung und -leitung «Personalkategorien», Präsident Mitwirkungsrat und
Christine Böckelmann

(A) Dank und Vorbemerkung

- a) Der Vorstand und die Mitglieder des Verbands der Lehrenden und Forschenden der Hochschule Luzern – Wirtschaft (nachfolgend Dozierendenverband oder DV) bedankt sich für die Möglichkeit, eine schriftliche Stellungnahme zum aktuellen Stand des Projekts «Neue Personalkategorien» einzureichen.
- b) Wir bedanken uns auch bei der Projektgruppe, die den aktuellen Stand der neuen Personalkategorien ausgearbeitet hat. Wir sind uns bewusst, dass dieses anspruchsvolle Projekt unzählige komplexe Fragestellungen enthält. Und wir sind – wie die Projektgruppe – der Meinung, dass «zeitgemässe Personalstrukturen und Laufbahnmodelle» eine der Grundlagen für eine «zukunftsfähige Hochschule» bilden (siehe Bericht).
- a) Wir orientieren uns bei unserer Stellungnahme an den Fragen, die explizit im Bericht vom 30.09.2021 an den Mitwirkungsrat und die Dozierendenverbände gestellt wurden. Gewisse Themen und Bedenken, die darin nicht angesprochen werden, adressieren wir zusätzlich. Gleichzeitig halten wir fest, dass diese Stellungnahme nicht auf alle Aspekte eingehen wird, die von Kolleg*innen des Departements Wirtschaft in die Diskussion eingebracht wurden, da wir uns zum jetzigen Zeitpunkt auf die Grundsätze beschränken möchten.

(B) Kritik am Zeitpunkt der Vernehmlassung und an der Projektorganisation/-planung

- a) Die Vernehmlassung zu einem so grundlegenden Projekt findet unseres Erachtens vor allem aus zwei Gründen **zum falschen Zeitpunkt** statt.
Erstens sind viele wichtige Aspekte und Fragen, die sich im Zusammenhang mit den vorliegenden neuen Personalkategorien stellen, noch nicht geklärt (u.a. Zuteilungskriterien der Mitarbeitenden zu den neuen Personalkategorien, Lohnhöhen der einzelnen Kategorien, Übergangsfristen, Besitzstandswahrung Lohn und Prof-Titel, Art und Anzahl Professuren, Handhabung der Leitungspensen in den verschiedenen Leistungsaufträgen, Handhabung Dienstleistungen und Beratung und vieles mehr). Diese offenen Fragen betreffen nicht Details, sondern grundlegende Aspekte eines Personal- und Laufbahnmodells, welches die Zukunft der Hochschule Luzern prägen wird. Diese Tatsache erschwert eine fundierte Stellungnahme massgeblich und lässt keine abschliessenden Rückmeldungen zu. Vor allem aber schürt das gewählte Vorgehen bei vielen Mitarbeitenden Misstrauen, Ängste und Ärger (v.a. bezgl. der Zuteilung zu den Personalkategorien resp. bezgl. Lohneinbussen und einem als zunehmend unproduktiv wahrgenommenen internen Wettbewerb). Hinzu kommt, dass der zeitliche Druck für das Projekt («Warum gerade jetzt?») im uns vorliegenden Bericht und den Zusatzinformationen nicht plausibel erläutert wird.
Zweitens erfolgt das Projekt und die Vernehmlassung nach sehr intensiven Jahren (v.a. aufgrund der AACSB-Akkreditierung, Bachelor- und Masterreformen und der Zusatzbelastungen durch die Corona-Pandemie). Mit den neuen Personalkategorien wird ein System vorgeschlagen, das eine «Abwertung» derjenigen Dozierenden erwarten/befürchten lässt, die hauptsächlich in der Lehre oder hauptsächlich in der Forschung tätig sind (zukünftige Kategorien Dozierende L und F). Dies führt bei vielen Mitarbeitenden zu einer massiven Verunsicherung und trägt nicht zu einem produktiven, vertrauensvollen Arbeitsklima bei. Dass die Stellung der Senior Wissenschaftlichen Mitarbeitenden verbessert wird, ist auch im Interesse der Dozierenden, doch «der Preis», der im vorgeschlagenen Modell dafür bezahlt werden soll, ist nicht nachvollziehbar. Hinzu kommt, dass die Problematik der fehlenden Anreizmöglichkeiten für «Top-Leistungsträger» am anderen Ende der internen «Personal-Hierarchie» auf Dozierendenstufe (zukünftige Kategorie Professor*in) von

- vielen Dozierenden nicht als dringender Handlungsbedarf eingeschätzt wird. Doch da die vorgesehenen Anreizmechanismen (u.a. Zuteilungskriterien, Lohnhöhe, Umsetzungswirkung der «Vertrauensarbeitszeit», Leistungsanforderungen) nicht vorliegen, ist eine Einschätzung der Bedeutung und Wirksamkeit dieser Personalkategorie zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich.
- b) Aus diesen Gründen ist es für den Dozierendenverband unverständlich, warum ein in unseren Augen aufgrund der vielen offenen Fragen und der nicht berücksichtigten «unbeabsichtigten Konsequenzen» resp. Kollateralschäden **unausgereiftes Konzept** jetzt zur Vernehmlassung vorgelegt wird. Wir kommen dementsprechend zur Einschätzung, dass das aktuelle Modell der neuen Personalkategorien die mit dem Projekt angestrebten Zielsetzungen (die wir grundsätzlich unterstützen) nicht erreichen wird. **Darum steht der Dozierendenverband der HSLU W dem aktuell vorliegenden Konzept sehr kritisch gegenüber.** Viele Verbandsmitglieder und auch Nichtmitglieder haben in den letzten Wochen grosse Vorbehalte gegenüber dem Konzept beim Vorstand angemeldet, die Verunsicherung und die Irritationen sind sehr gross und wir hoffen, dass diese ernst genommen werden.
- c) **Die Projektorganisation und das Projektvorgehen erscheinen uns in der aktuellen Form nicht zielführend.** Viele der offenen Fragen und kritischen Aspekte der vorliegenden Version der neuen Personalkategorien, die in dieser Stellungnahme angesprochen werden, hätten durch ein transparenteres, prozess- und dialogorientierteres Vorgehen mit stärkerer Beteiligung der direkt betroffenen Mitarbeitenden VOR einer «offiziellen» Vernehmlassung geklärt werden können. Die Hochschule Luzern und die Mitarbeitenden haben ein zukunftsweisenderes, attraktiveres Konzept im Personalbereich verdient, welches konkurrenzfähige Rahmenbedingungen FÜR ALLE Mitarbeitenden bietet, die nötige Flexibilität/Agilität im Alltag sowie dynamische Laufbahnen tatsächlich ermöglicht und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden auf Augenhöhe fördert. Neue Personalkategorien sollten gemäss unserer Einschätzung nicht in einem «vertraulichen» Prozess Top-down entwickelt werden. Dass parallel zur Vernehmlassung in unterschiedlichen Gremien weiter am Konzept gearbeitet wird, wertet erstens die Vernehmlassung ab und zeigt zweitens, dass die Projektplanung zu eng getaktet ist. Aus sachlich-fachlicher Perspektive nicht nachvollziehbar ist zudem die Zweiteilung der Vernehmlassung (weitere Vernehmlassung zu den gesetzlichen Grundlagen ist vom 10. bis 28. Februar 2022 geplant). Das gesamte Vorgehen schürt unnötigerweise Gerüchte, führt zu Misstrauen und reduziert die Loyalität und Motivation bei zu vielen Mitarbeitenden. Wenn unterschiedliche Perspektiven, konstruktive Kritik und interner Widerstand nicht in der Konzeptionsphase eingebracht werden können, zeigen sich diese erstens umso stärker in der Vernehmlassung und evtl. dann bei der Umsetzung. Zweitens werden das interne Erfahrungswissen und die intern vorhandenen Kompetenzen nicht genutzt zur Erarbeitung zukunftsweisender Lösungen.
- d) Aufgrund dieser Vorbehalte beantragen wir eine **Verschiebung des Projekts** um mindestens 6-12 Monate sowie ein Überdenken der Projektorganisation und -planung. Durch eine solche Verschiebung und mit einer stärkeren Beteiligung einer Mitarbeitendenvertretung innerhalb der Projektorganisation lässt sich ein Modell neuer Personalkategorien entwickeln, welches auf die Bedürfnisse und die Herausforderungen der einzelnen Departemente der Hochschule Luzern und auf ihre aktuellen Mitarbeitenden zugeschnitten ist. Es könnten alle wichtigen Fragen geklärt und die Auswirkungen der Gestaltungsvarianten von neuen Personalkategorien effektiv abgeschätzt werden. Aktuell ist nur von Gewinner*innen die Rede, doch ein ehrlicher und kritischer Blick auf die realen Verhältnisse lassen vermuten, dass es auch einige objektive Verlierer*innen geben wird, wenn das Modell so umgesetzt würde. Wir gehen auf Basis der ausgelösten Reaktionen im Departement W (aber auch in anderen Departementen) davon aus, dass mit den neuen Personalkategorien die Arbeitgeberattraktivität der Hochschule Luzern für die bestehenden Mitarbeitenden als Ganzes sinkt und damit Image und Wettbewerbsfähigkeit leiden. Entsprechende Einwände wurden von vielen Mitgliedern des Verbandes der HSLU W geäussert und die negativen Auswirkungen auf die Kultur an der HSLU W werden als sehr bedenklich erachtet. Mitarbeitende sind wesentliche Markenbotschafter*innen und damit tragen sie auch Mitverantwortung für die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität der HSLU. Diese Ressource und das damit verbundene Potenzial sollte man aktiv für eine hohe Arbeitgeberattraktivität und die Entwicklung der Marke HSLU nutzen.
- e) Zum Schluss dieser Kritikpunkte möchten wir erwähnen, dass einige Verbandsmitglieder starke Zweifel äussern, ob eine Stellungnahme des Dozierendenverbands überhaupt eine Wirkung haben

wird. Das zeugt von einem beeinträchtigten Vertrauen in die Ernsthaftigkeit der Vernehmlassung und in die Hochschulleitung. Doch es gibt auch positivere Einschätzungen von Kolleg*innen, die davon ausgehen, dass unsere Bedenken und Rückmeldungen gehört werden. Deshalb haben wir uns gemeinsam dazu entschieden, eine fundierte Stellungnahme auszuarbeiten und hoffen, dass sowohl die grundsätzlichen Bedenken als auch die einzelnen Kritikpunkte ernst genommen werden. Wir zählen auf den konstruktiven Dialog und möchten diesen gerne führen.

(C) Konkrete Fragestellungen (siehe Bericht vom 30.09.2021)

1. Generelle Rückmeldung zur Ausgangslage und dem Grund für das Projekt: Was ist positiv? Wo sehen Sie Herausforderungen?

- a) Die Mitglieder des DV HSLU W sind mehrheitlich der Ansicht, dass im Personalbereich tatsächlich Handlungsbedarf in Bezug auf gewisse Anstellungsbedingungen besteht:
 - v.a. bei den Senior wissenschaftlichen Mitarbeitenden,
 - aber auch bei gewissen forschungsorientierten und gemischten Dozierendenprofilen, die in risikoreicheren oder volatileren Leistungsbereichen tätig sind, wie z.B. der Drittmittelforschung
 - oder in bestimmten Bereichen der Lehre, in welchen das unternehmerische Risiko auch auf die Dozierenden überwältigt wird (z.B. Absagen ganzer Module kurz vor Semesterbeginn).Wir begrüßen, dass die Möglichkeiten für die Senior wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Sinne einer potenziellen Karriereentwicklung verbessert werden sollen. Warum aber die Situation der wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit denen der Dozierenden/Professor*innen im selben Modus bearbeitet werden soll, ist nicht nachvollziehbar, da es sich hier im Grunde um zwei unterschiedliche Probleme handelt.
- b) Die spezifische Ausgangslage, eine differenzierte Problembeschreibung und der Handlungsbedarf sind aus unserer Sicht zu wenig klar definiert im Projektbericht.
- c) Die Ziele und die erhofften positiven Effekte der neuen Personalkategorien sowie der Prozess der Vernehmlassung sind ungenügend beschrieben. Auch die potenziell negativen Effekte auf die bestehenden Mitarbeiter*innen sollten im Sinne der Risikominimierung im Projekt klar antizipiert und adressiert werden.
- d) Die Vorgabe der Kostenneutralität kann nicht nachvollzogen werden und wird nicht unterstützt. Eine strategische Stärkung der Wettbewerbsposition und eine «Qualitätsstrategie» benötigt Investitionen. Um die finanziellen Implikationen der neuen Personalkategorien tatsächlich abschätzen zu können, müssten Modellrechnungen angestellt werden, die aber nur möglich sind, wenn erstens die Zuteilungskriterien und zweitens die Lohnhöhen der einzelnen Personalkategorien vorliegen. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Mitarbeiter*innen auf Kosten anderer Mitarbeiter*innen wird als nicht zielführend eingeschätzt. Wir haben – trotz fehlender Informationen – drei Szenarien für die Verteilung der Mitarbeitenden auf die neuen Personalkategorien entwickelt. Wir sind dabei davon ausgegangen, dass der Anteil der Personen, die an der HSLU W aufgrund von AACSB den SA Status haben müssen, weiterhin bei mindestens 40% liegen muss. Dementsprechend können je nach Modellrechnung die Lohnanpassungen (nach oben und unten) geschätzt werden, die nötig wären, um kostenneutral zu sein. Unsere Modellrechnungen bestätigen die oben geäußerten Befürchtungen.
- e) In diesem Zusammenhang stellt sich zusätzlich die Frage, ob sich die HSLU W das benötigte Forschungsvolumen überhaupt leisten kann. D.h. stehen genügend Mittel zur Verfügung, um so viel Forschung zu finanzieren, respektive die Finanzierungslücken bei Drittmittelprojekten zu decken, die durch dieses Modell tendenziell noch grösser werden? Es lassen sich in den neuen Personalkategorien keine Elemente finden, die sich kostensenkend auf die Forschung auswirken dürften.
- f) Ein «kultureller Change-Prozess» wird im Bericht auf Seite 2 explizit erwartet, aber es wird nicht näher umschrieben, was genau angestrebt resp. erwartet wird. Im Modell ist ein Wandel zu einer stärker hierarchisch geprägten Organisationskultur angelegt, auch wenn das Projektteam die Kategorien als durchlässig und nicht von unten nach oben gelesen haben will. Die Hierarchie wird durch die abgestufte Entlohnung der verschiedenen Kategorien erzeugt, was automatisch zu einer Bewertung der Kategorien und der damit verbundenen Aufgaben führt und gleichzeitig die propagierte

Flexibilität untergräbt, da ein Kategorienwechsel «nach unten» auch mit Lohneinbussen einhergehen wird. Der Kulturwandel wird bereits in der Sprache deutlich (Prof. als akademischer Grad, Dozent L, F, M als Funktions-/Aufgabenbezeichnung; Vertrauensarbeitszeitmodell bei Professor*innen usw.). Die Mitglieder des DV zweifeln sehr daran, dass dieser Kulturwandel die richtigen Anreize für unser Departement setzt, in welchem aktuell eine kollaborative Arbeitskultur mit flachen Hierarchien herrscht, die sehr geschätzt wird und sehr attraktiv ist. Dies hat auch damit zu tun, dass es Zweifel gibt, ob die neuen Personalkategorien tatsächlich zu einem dynamischeren, flexibleren Laufbahnmodell führen, als dies heute der Fall ist (vgl. Stellungnahme zu Punkt 4 unten).

- g) Die Aussage «Die HSLU will und muss ihr FH-Profil stärken und weiterentwickeln» unterstützen wir ausdrücklich, doch diese neuen Personalkategorien sind u.E. nicht zielführend. Dieses Projekt bewegt gemäss unserer Einschätzung die Hochschule Luzern stärker in Richtung Universität. Den Wettbewerb mit den Universitäten werden wir auf diese Art und Weise nicht gewinnen können, da die FHs nicht über die gleiche Ausstattung wie Universitäten verfügen und auch mit einer Aufwertung der Kategorie «Professor*in» der Status und auch der Lohn eines/einer FH-Professor*in vermutlich geringer bleiben wird. Vielmehr sollten u.E. die FH-spezifischen Wettbewerbsvorteile anders gestärkt und betont sowie die Lehre dabei auf keinen Fall abgewertet werden. Die Praxisnähe wird mit den neuen Personalkategorien kaum gestärkt. Im Gegenteil wird eine parallele Praxistätigkeit der Mitarbeitenden eher erschwert durch fixe Forschungspensen und erschwerte Bedingungen für Teilzeitarbeit (vgl. andere Punkte).
- h) Die Bedeutung der Promotion scheint durch die neuen Personalkategorien in einem Ausmass zuzunehmen, wie wir es als kritisch einschätzen. Es gibt Profile an der FH, bei denen eine Dissertation wichtig ist, aber in anderen Gebieten und Leistungsbereichen wiederum kann sie praktisch bedeutungslos sein. Dass in Zukunft fast alle ein Doktorat mitbringen müssen, die eine «höhere» Personalkategorie anstreben, erscheint uns nicht angemessen. Da die Ausgestaltung der «Dissertations-Äquivalenz» noch nicht definiert ist, kann dieser Punkt nicht abschliessend eingeschätzt werden.
- i) Weitere wichtige Fragen stellen sich, die im aktuellen Bericht nicht beantwortet werden: Müssen sich die Mitarbeitenden in einer ersten Runde auf die Professor*innen-Stellen bewerben? Wie viele Mitarbeitende in der Professor*innen-Kategorie darf es geben, damit die «Kostenneutralität» eingehalten werden kann und gleichzeitig die Dozierenden L, F und M noch konkurrenzfähig sind (abhängig von der Lohnhöhe dieser Kategorien)? Wie viele und welche Mitarbeitenden müssen voraussichtlich mit einer «Umgestaltung des Arbeitsverhältnisses» nach § 12 PG rechnen, weil sie den voraussichtlich schlechter gestellten Dozierenden F oder L zugeordnet werden?
Der aktuelle Arbeitsmarkt ist zurzeit aufnahmefähig, so dass viele unserer heutigen Mitarbeitenden eine attraktive Alternative finden würden. Wie wird der Gefahr entgegengewirkt, wertvolle Mitarbeitende zu verlieren? Angesichts der Tatsache, dass massgebliche Gruppen der Mitarbeitenden in den kommenden fünf Jahren pensioniert werden, droht hier eine bedrohliche Unterdeckung an qualifiziertem Personal. Liegt bezüglich dieses HR-Risikos generell eine Personalbedarfsplanung für die kommenden Jahre vor, die diese Dynamik berücksichtigt?

2. Einschätzung zu den modellierten neuen Personalkategorien: Tauglichkeit zur Zielerreichung? Kann damit die Gleichwertigkeit von Lehre und Forschung verbessert werden? Kann sich die Hochschule damit besser am Markt positionieren?

- a) Es wird im Bericht nicht plausibel erklärt, warum dieses Modell insgesamt die Situation der Hochschule Luzern verbessert und wie die Ziele, die mit den neuen Personalkategorien angestrebt werden, konkret erreicht werden sollen. Dies betrifft v.a. auch den Punkt der Marktpositionierung. Hier stellen sich für uns viele Fragen, auf die wir im Bericht keine Antworten finden:
Gibt es tatsächlich Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden? In welchen Bereichen und weshalb genau ist die HSLU nicht konkurrenzfähig? Weiss man, warum potenzielle Mitarbeiter*innen sich *nicht* für uns entscheiden und warum bestehende Mitarbeiter*innen in der Vergangenheit gekündigt haben? Wurde dies systematisch ausgewertet? Könnten diese Veränderungen sich nicht gerade kontraproduktiv auf die Akquise neuer Dozierender z.B. im L- und/oder F-

Profil auswirken, da diese Kategorien voraussichtlich weniger verdienen würden als heute und nach wie vor die für AACSB notwendigen Publikations- und Praxis-Punkte mit persönlichem Engagement und weitgehend eigenen Ressourcen erlangen müssen?

Warum sollen Fach- und Führungskräfte mit 10-15 Jahren Berufspraxis und einer Karriere in ihrem Fachgebiet an die HSLU kommen wollen resp. in welcher Kategorie steigen sie zukünftig ein? Schon unter den heutigen Arbeitsbedingungen fehlen uns an der HSLU W in der Bachelorausbildung in gewissen Fachbereichen interne Kapazitäten und Kompetenzen, die wir extern nur mit Mühe gewinnen können. Bei der Rekrutierung stellt sich heraus, dass gute Fach- und Führungskräfte nur begrenzt für ein Lehrmandat in der Ausbildung zu motivieren sind, weil wenige bereit sind, sich während 14 Wochen für Unterricht zu verpflichten, geschweige denn eine Modulleitung zu übernehmen. Wir sehen nicht, wie diesen Umständen im neuen Modell Rechnung getragen wird.

- b) Die neu entstehenden Personalkategorien bergen auch die Gefahr einer potenziellen Abwertung der Forschung: Mit dem Profil Dozierende F laufen bisherige Dozierende, welche sich stark und teilweise seit Jahren der Forschung widmen, Gefahr, abgewertet zu werden (wahrgenommene und faktische quasi-Gleichstellung mit Senior Wissenschaftlichen Mitarbeitenden). Dies steht im eklatanten Widerspruch zur Strategie, weiterhin viel und evtl. mehr Forschung zu betreiben. Damit werden genau jene Dozierenden weniger wertgeschätzt und nicht gefördert, welche zu diesem Leistungsbereich, an dem wir stark gemessen werden, einen wichtigen Beitrag leisten. Gerade bei grossen, mehrjährigen Forschungsprojekten macht es Sinn, sich während einer gewissen Zeit nur oder hauptsächlich auf das Forschungsprojekt zu konzentrieren. Das wird faktisch künftig verunmöglicht, weil dann Dozierende M befürchten müssen, den Status der Personalkategorie M zu verlieren, vermutlich verbunden mit einer Lohneinbusse. Es wird dadurch weniger attraktiv, grosse Forschungsprojekte zu akquirieren und noch weniger attraktiv, diese im Lead zu akquirieren (was jedoch für die HSLU aus Reputationsicht wichtig wäre), geschweige denn Projekte in universitätsfokussierten Förderungen wie beispielsweise dem SNF mit wesentlich schlechteren Konditionen zu akquirieren.
- c) Hinzu kommt, dass den neuen Personalkategorien aus unserer Sicht ein einseitiges Bild von Forschung zugrunde liegt. Forschung sollte gerade an einer Fachhochschule nicht mit Drittmittel-finanzierter Forschung gleichgesetzt werden. Andere Arten der Forschung z.B. im Zusammenhang mit der Lehre oder Forschung zu Themen, die für Drittmittel wenig attraktiv sind, oder auch völlig unabhängige Forschung werden nicht berücksichtigt, auch wenn dabei Publikationen entstehen. Ein Kernmerkmal von Forschung ist jedoch, dass Ergebnisse publiziert und in der Fachwelt diskutiert werden. Deshalb sind auch für AACSB Publikationen ein wesentliches Kriterium für die Einstufung der Dozierenden. Die Finanzierung durch Drittmittel ist aber sehr häufig für eine Publikation der Ergebnisse geradezu hinderlich.
- d) «Professuren nach universitärem Modell passen weder zur kollaborativen Kultur der HSLU noch zu Finanzierungsmodalitäten der FHs» heisst es in den Unterlagen zu den neuen Personalkategorien. Es ist darum befremdlich, dass in der Organisationsstruktur der FH ausgerechnet die stark akademisch geprägte Personalkategorie der «Professur» die Lösung für Rekrutierungsprobleme sein soll. Weder von innen noch aus einer Aussenperspektive wird klar werden, was genau diese Professuren von Professuren an Universitäten unterscheidet. Daran ändert auch der im Profil angelegte Praxisbezug nichts. Umgekehrt werden alle anderen Dozierenden, die keine Professur innehaben, in ihrem Status nach unten gestuft, falls sie ihre bereits bestehenden Professor*innentitel verlieren würden. Die angestrebte Schärfung der Profile neuer Professuren müsste daher auf Kosten bestehender Professuren erfolgen, was diverse personalpolitische Risiken birgt. Falls die Finanzierung der Forschung in den Professuren weiterhin mehrheitlich aus Drittmitteln besteht, schmälert das die Attraktivität dieser Kategorie. Und wenn die Mehrheit der internen Fördermittel den Professuren zugeteilt würde, bestünde die Gefahr, dass sich die interne Innovationsdynamik reduziert und die Eigeninitiative der Dozierenden F und M darunter leidet. Zudem darf erwartet werden, dass gewisse Professur-Inhaber*innen sich nicht mehr so stark in wichtigen internen Projekten zur Hochschul-Kultur-Entwicklung engagieren würden.

3. Differenzierung der Profile – entsprechen die gewählten Profile der Realität in der Arbeitswelt der HSLU: Können die 4 Leistungsaufträge differenzierter abgebildet werden?

Die Differenzierung der Profile entspricht in mehreren Punkten *nicht genügend* der Arbeitswelt der HSLU W:

- a) Am Departement W sind die meisten Dozierenden dank AACSB schon aktiv in die Forschung eingebunden. Fast alle Dozierenden müssen die Publikations- und Qualifikations-Anforderungen von AACSB erfüllen. Es ist deshalb auch nicht nachvollziehbar, warum diese Dozierenden weniger verdienen sollen (sollte dies so umgesetzt werden). Es erscheint uns attraktiver, ein Modell zu entwickeln, welches positive Anreize setzt für Mitarbeitende, die z.B. nebst der Lehre besonders viel forschen, grosse Projekte akquirieren und sich einem grösseren Risiko aussetzen als andere. Auch Modelle, die Lösungen auf Stufe der Departemente, Institute oder sogar innerhalb von CC-Team suchen und z.T. bereits umgesetzt werden, sind denkbare Optionen. Doch dazu müssten die Teams und die Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess miteinbezogen werden.
- b) Sehr viele Dozierende sind aktuell in mehreren Leistungsbereichen tätig. Im neuen Modell jedoch scheint dies zumindest in Frage gestellt zu werden. Alles andere wäre unter der Prämisse der Kostenneutralität kaum finanzierbar, da sonst zu viele Dozierende in die Kategorie M eingeteilt werden müssten (sofern die Kategorie M mehr als L und F verdienen). Besonders dem Leistungsbereich der Dienstleistungen für Dritte, welcher unsere Praxisnähe und Wettbewerbsfähigkeit bestätigt sowie auch für unsere Positionierung einen wichtigen Stellenwert einnimmt, wird im Modell u.E. eine untergeordnete Rolle zugesprochen. Eine Option würde darin bestehen, Dienstleistungen zumindest für die Dozierendenkategorie M auch dem Forschungspensum zuzurechnen oder die Mindestpensen der «Forschungstätigkeit» erweitert würden zu «Arbeit im erweiterten Leistungsbereich». So würde der Wert von Weiterbildung und Dienstleistung für die Praxisorientierung unserer FH wirklich anerkannt.
- c) Es gibt auch Dozierende, die keinem Institut zugeordnet sind und so – auch wenn sie wollen würden – Schwierigkeiten hätten, sich in der Forschung zu engagieren. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Forschungs-, Beratungs- und Lehrtätigkeiten an anderen Hochschulen oder als Selbstständige (in der Schweiz oder im Ausland) für die Zuteilung zur Personalkategorie auch dem HSLU-Pensum zugeordnet würden.
- d) Ein fixes Forschungspensum von 20% VZÄ für die Dozierenden M ist für Teilzeitmitarbeitende sehr schwer umzusetzen, wenn sie sich in allen Leistungsbereichen bewegen sollen oder möchten. Es kommt einer Benachteiligung dieser Mitarbeitenden gleich, die schon für AACSB die gleichen Anforderungen erfüllen müssen wie Vollzeitangestellte. Eigentlich wäre es im Sinne von AACSB, sich für Diversity und Chancengleichheit einzusetzen. Wir schlagen deshalb anteilmässige Mindestpensen für Dozierende im Profil M vor. Ansonsten führt diese Kategorie zu einer Diskriminierung von Teilzeitmitarbeitenden, die z.B. selbst unternehmerisch oder in Vorständen, Stiftungsräten, politisch usw. tätig sind (von wegen Praxisnähe der FH) oder Familienarbeit (von wegen Vereinbarkeit von Beruf und Familie).
- e) Des Weiteren sehen wir die Gefahr, dass sich einerseits mehr Mitarbeitende als bisher aufgrund der Mehrbelastung der Forschungsakquise und der «Stundenbeschaffung» aus anderen, bis anhin teilweise freiwilligen Bereichen des «Binnenmanagements» zurückziehen werden, z.B. von der Erstellung von Prüfungen, Betreuung studentischer Arbeiten, der Mitarbeit in internen Initiativen wie dem Zukunftslabor Crealab, dem Gehen der Extrameile, wenn es «brennt», etc. Falls einzelne Mitarbeitendengruppen weniger verdienen als andere, kann das andererseits auch dazu führen, dass die Bereitschaft, sich über das normale Mass hinaus in besonderen Situationen zu engagieren, sinkt. Die Leitungspensen (u.a. CC- und Institutsleitungen) werden aktuell nicht deutlich abgebildet oder zumindest zu wenig adressiert im neuen Modell. Ein grosser und in Bezug auf das Modell potenziell problematischer Leistungsbereich wird weitestgehend ausgeblendet. Es gibt mehrere sensible Aspekte: Wenn die Kategorien erfordern, dass alle anderen Ansprüche an ein Profil gleichzeitig auch noch eingehalten werden (namentlich die Forschung), führt das zu einer deutlichen Mehrbelastung dieser Mitarbeitenden. Die Übernahme von Leitungsfunktionen durch Teilzeitmitarbeitende würde so ebenfalls erschwert, was keinesfalls einhergeht mit dem Ziel, eine attraktive Arbeitgeberin zu sein. Werden weiterhin gewisse Leitungspensen dem Forschungspensum angerechnet, würde das Forschungsprofile verwässern und die Mitarbeitenden hätten im gleichen Profil sehr

unterschiedliche Arbeitsbedingungen (Stichwort Akquise). Wenn zu viele Ausnahmeregelungen (z.B. einen Professur-Automatismus für gewisse Leitungsfunktionen) bewilligt werden, kann das das Modell wieder verwässern resp. verzerren und ein Gefühl von Ungleichbehandlung entstehen lassen.

- f) Dass die wissenschaftlichen Mitarbeitenden nicht im Modell abgebildet werden, stellt eine weitere Lücke dar. Welche Entwicklungsperspektive bleibt den wissenschaftlichen Mitarbeitenden?

4. Sind die Laufbahnmöglichkeiten attraktiv, stimmig und klarer?

Einige Aspekte, die die Attraktivität betreffen, wurden oben schon eingebracht.

- a) Über die Prämisse der Kostenneutralität wird automatisch eine starke Begrenzung der Anzahl Profile der Dozierenden M und der Professuren vorgegeben, d.h. die initiale Zuteilung der Mitarbeitenden zu den Kategorien und der zukünftige «Aufstieg» ist massgeblich von Finanzierungsmodalitäten abhängig und nicht primär von Leistung oder Qualifikationen. Das erachtet der DV als äusserst problematisch. Die Umsetzung des Modells könnte zu einer Verzerrung, wenn nicht sogar zu Willkür oder «Posten-Schacherei» führen. Hin zur Professur gibt es gemäss den vorliegenden Informationen auch eine weitere Hürde: 3 Jahre Praxistätigkeit in der Privatwirtschaft. Würde die Hochschule das effektiv als Entwicklungsmöglichkeit begleiten und unterstützen? Für Teilzeitangestellte wäre das vermutlich kaum umsetzbar und für Forschende bedeutet es einen Unterbruch der Forschungstätigkeit. High Potentials mit Forschungsprofil aus dem universitären Umfeld lassen sich so im Vergleich zum heutigen Modell kaum besser akquirieren.
- b) Das Modell sieht zwar «Aufstieg» vor. Für einige der bestehenden Mitarbeitenden wird es aktuell als Modell des Abstiegs wahrgenommen, wenn sie bei gleichbleibenden Anforderungen (z.B. auch bezgl. AACSB) weniger verdienen würden. Ob die Profile der Dozierenden L und F mit Blick auf die Lohnhöhe auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sind, wird bezweifelt.
- c) Es scheint eine Benachteiligung von Teilzeitarbeit zu geben, was gerade der gewünschten Vernetzung mit der Praxis entgegenläuft und auch zu Diskriminierungen führen kann (siehe auch oben).
- d) Im jetzigen Laufbahnmodell werden an der HSLU W gerade die Flexibilität und die Möglichkeit von «Seitwärtsbewegungen» zwischen den verschiedenen Leistungsbereichen und auch von vorübergehenden Einsätzen (z.B. im Dienstleistungsbereich oder direkt in der Praxis) als sehr attraktive Arbeitsbedingungen wahrgenommen. Durch fixe Zuteilungen in Personalkategorien und Soll-Pensen in bestimmten Leistungsbereichen wird diese Flexibilität eingeschränkt. Besonders hinderlich ist dabei ein potenzieller Lohnabschlag, wenn man in «tiefere» Personalkategorien wechselt.
- e) Wurde eine «Professur mit Praxis-Profil» analog zum künstlerischen Profil geprüft? Mit gewissen Bedingungen könnte dies gerade für die HSLU W auch interessant sein. So könnten wir unserem strategischen Anspruch der Praxisnähe bzw. des Praxistransfers als FH gerecht werden, was auch in Abgrenzung gegenüber den Universitäten als Wettbewerbsvorteil dienen könnte.

5. Ist die Nomenklatur, resp. sind die gewählten Bezeichnungen für die Profile passend?

- a) Unter «Professur» wird aus der Aussenperspektive eine traditionelle, akademische Professur verstanden werden. Die Bezeichnung ist deswegen nicht förderlich für dieses Profil. Wie oben erwähnt entspricht die FH-Professur nicht der klassischen akademischen Professur und könnte auch beim Recruiting zu falschen Erwartungen führen.
- b) Professur für die oberste Stufe impliziert «keine Professur» und keine Professor*innentitel für Dozierende M. Das wird zu Unmut führen. Wie ist die Umsetzung dieses Punktes angedacht?
- c) Die Wahl der Kategorienbezeichnung sollte einheitlich nach Funktion und/oder Inhalten erfolgen.
- d) Die gleichzeitige Verwendung des Begriffes «Dozierende» für die Profile L, F und M schafft eine nicht nachvollziehbare Unschärfe und nicht eindeutige Abgrenzung von Dozierende F zu Professor*innen. «L» assoziiert zudem «Lernender». Begriffe wie Researcher oder Forscher wären alternativ zu prüfen.

6. Was halten Sie von der Einführung eines Vertrauensarbeitszeitmodells für die Kategorie der Professorinnen/Professoren (ohne künstlerische Professor/innen)?

- a) Der Begriff der «Vertrauensarbeitszeit» für die Professor*innen suggeriert, dass den anderen Kategorien weniger Vertrauen entgegengebracht wird.
- b) Warum eine «Vertrauensarbeitszeit» nur für eine der Mitarbeitendenkategorien eingeführt werden soll, und was damit verbessert wird, erschliesst sich uns nicht. Ausser die «Vertrauensarbeitszeit» ist als Sparmassnahme im Bereich der Überstundenauszahlung gedacht, wobei bestätigt wurde, dass dem nicht so ist. Die Vertrauensarbeitszeit kann den Effekt haben, dass zwar ein höherer Lohn ausbezahlt wird, dass aber ein häufig nicht finanzierbarer Mehraufwand aufgrund des bestehenden Publikationsdrucks und der SBF1-Kriterien nun anders bewertet wird von den Stelleninhaber*innen. Die Vertrauensarbeitszeit könnte für bisherige Dozierende und darum auch die Institution evtl. nicht attraktiv sein, ausser der Lohnanstieg wäre so substanziell, dass dies als angemessene Kompensation wahrgenommen würde. Doch punktet die HSLU gerade nicht auch auf dem Arbeitsmarkt mit der Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten und das Profil flexibel sowohl den eigenen als auch den Bedürfnissen der Institution anzupassen?
- c) Die administrative Umsetzung der Vertrauensarbeitszeit im Kontext der SAP-Logik und dem Nachweis der Einhaltung der 50-20-20-Vorgabe erscheint uns nicht schlüssig zu sein.

7. Wie stellen Sie sich zum Umsetzungs- und Terminplan, resp. zur Einführung auf das Studienjahr 23/24?

In Anbetracht der unzähligen offenen Fragen und der grossen Vorbehalte erachten wir es als aussichtslos, diesen Zeitplan ohne noch grössere Kollateralschäden als die bereits jetzt angerichteten einzuhalten und raten dringend davon ab, bereits im FS 2022 in den Mitarbeitendengesprächen erste Voreinteilungen in diese noch nicht ausgereifte Struktur von Personalkategorien vorzunehmen. (siehe oben)

Diese Stellungnahme wurde verfasst durch:

Verfasser/-in	Vorstand des Verbands der Lehrenden und der Forschenden der HSLU W sowie einzelne Mitglieder des Verbands. (Vorstand: Oliver Kessler, Anja Zimmermann, Esther Galliker, Sonja Kolberg). Basis der Stellungnahme bilden schriftliche Rückmeldungen seitens der Verbandsmitglieder sowie darüber hinaus, ein offener Austausch und diverse Einzelgespräche.
Organisationseinheit	HSLU-Wirtschaft
In Vertretung von	Verband der Lehrenden und Forschenden der HSLU W
Datum	14.11.2021
Kontakt für Nachfragen	Oliver Kessler, oliver.kessler@hslu.ch , 079 601 13 86