

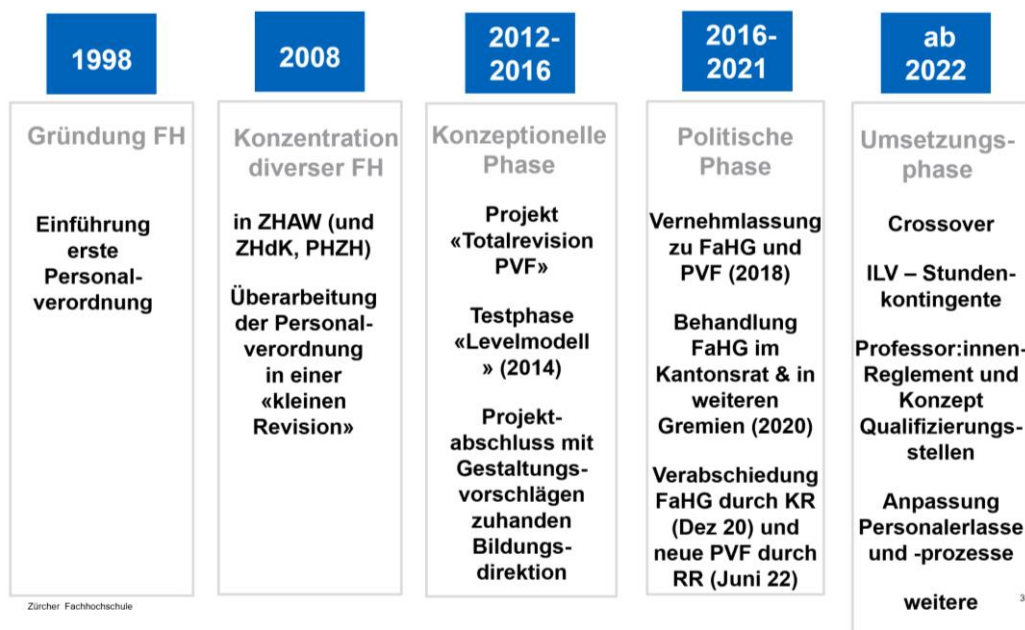


Version Umsetzungskonzept: Stand 09.12.2022 - auf der Grundlage der Entscheidungen der Hochschulleitung am 01.12.2022. zur Stellungnahme der Hochschulversammlung (Ergänzungen in grün, Korrekturen und Streichungen in rot)

Umsetzungskonzept Crossover: Überführung in neue PVF

Ausgangslage

Seit 2012 beschäftigt die Zürcher Fachhochschulen (ZHAW, ZHdK und PHZH) die Neugestaltung der Personalverordnung (PVF). Das Ziel: die Stärkung und Weiterentwicklung des Profils sowie die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Fachhochschulen. Nach einer konzeptionellen Phase bis 2016 und der anschliessenden öffentlichen Vernehmlassung 2018 hat der Regierungsrat im Juni 2022 die neue PVF beschlossen und setzt diese per August 2024 in Kraft.



Für die Neugestaltung der PVF war auch eine Überarbeitung des Fachhochschulgesetzes (FaHG) notwendig. Eine überarbeitete Version des FaHG wurde am 20. Februar 2021 durch den Kantonsrat bewilligt. Damit sind die Voraussetzungen für die neue PVF geschaffen.

Um bestmöglich für das Inkrafttreten der neuen PVF und die damit verbundenen Änderungen vorbereitet zu sein, hat die ZHAW im Frühjahr 2021 das Projekt «Crossover» gestartet und aufgrund der Informationen mögliche Szenarien für die Überführung des akademischen Personals (Dozierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende und Wissenschaftliche Assistierende) in



die neuen Personalkategorien (Professor:innen, Wissenschaftliches Lehr- und Forschungspersonal auf Level I bis III und Wissenschaftliche Assistierende) entwickelt und in einer Modellierung (im Sinne einer Machbarkeits-Überprüfung bei den Departementen) überprüft.

Die Grundlagen für die Modellierung und im Nachgang für die Überführung wurden mit einer Projektgruppe bestehend aus Vertreter:innen aller bisherigen Personalkategorien sowie der Hochschulversammlung auf Basis der verfügbaren Informationen vorbereitet. Ein Sounding Board mit Vertreter:innen aller Departemente sowie der Hochschulversammlung hat die von der Projektgruppe erarbeiteten Resultate und Arbeiten kritisch geprüft. Im Rahmen der Modellierung wurde das erarbeitete Levelmodell in jedem Departement in mindestens einer Organisationseinheit der Grösse Abteilung oder Institut auf seine Machbarkeit hin überprüft (Modellierung).

Auf der Grundlage dieser Informationen hat die Hochschulleitung die Parameter der Überführung diskutiert und beschlossen.

Weitere Informationen zu Sinn und Zweck sowie zur Historie der beiden Erlasse sind auf der [Projektseite im Intranet](#) erläutert.

Zielbild

Mit der Einführung der neuen PVF werden primär drei Ziele verfolgt:

- **Stärkung und Weiterentwicklung des Profils der ZHAW**

Das Profil der ZHAW hat sich im Laufe der Jahre stark verändert. So gewann bspw. die Forschung stark an Bedeutung oder eine attraktive Laufbahnentwicklung und Nachwuchsförderung sind wichtige Elemente für den Erfolg der ZHAW. Die neue PVF trägt diesen Entwicklungen dadurch Rechnung, dass die vier Leistungsbereiche gleichwertig behandelt werden und entsprechend Laufbahnen über alle Leistungsbereiche hinweg möglich sind. Nachfolgend sollen Profile erstellt werden, damit die ZHAW eine Orientierung geben kann, welche Kombinationen der Leistungsbereiche priorisiert werden und welche Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sind in der PVF Qualifikationsstellen vorgesehen (z.B. Assistent Professor Tenure Track), die explizit die Nachwuchsförderung stärken sollen.

- **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der ZHAW**

Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht die ZHAW einen Personalkörper, der den heutigen Anforderungen an eine Fachhochschule gerecht wird. Die gesetzlichen Grundlagen sollen diesen Anforderungen Rechnung tragen.

- **Bessere & zeitgemässe Form der Organisation des akademischen Personals**

Die aktuelle PVF fusst in der Logik auf den Vorgaben der damaligen höheren Fachschulen HF, damals mit starkem Fokus auf die grundständige Lehre. Mit dem Levelmodell wurde versucht, diese Logik zu verändern und die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern.



Hinweis: Mit dem Begriff Lehre sind Ausbildung im Sinne des Unterrichts in Bachelor- und Masterstudiengängen als auch Weiterbildung im Sinne des Unterrichts in Weiterbildungsangeboten wie CAS, DAS oder MAS gemeint.

Grundorientierung

Wenn im Nachfolgenden von der Überführung die Rede ist, meint diese den Transfer der Mitarbeitenden des akademischen Personals (Dozierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende und Wissenschaftliche Assistierende) in die neuen Personalkategorien (Professor:innen, Lehr- und Forschungspersonal in den Level I bis III und Wissenschaftliche Assistierende). Wissenschaftliche Assistierende werden in die Lohnklasse 16 überführt, die bisherigen departementsspezifischen Einreihungspraxen können sinngemäss übernommen werden. Nicht von Änderungen im Rahmen der neuen PVF betroffen sind Mitarbeitende des administrativ-technischen Personals (ATP).

Alle Mitarbeitenden des akademischen Personals werden überführt, allerdings erfahren zwei Gruppen im Rahmen der Überführung hinsichtlich ihrer Anstellung keine Veränderung: 3rd Space Mitarbeitende werden im Rahmen der tatsächlichen Überführung in die bisherigen Lohnklassen überführt (sprich nicht angepasst) und nachmalig in einem noch zu erstellenden Konzept «Wissenschaftsmanagement / 3rd Space» behandelt. **Die in der Funktionsmatrix erwähnten Tätigkeiten gelten dahingehend nur für Personen, die eindeutig dem Lehr- und Forschungspersonal zugeordnet werden, i.S. von die Basis-Funktion ergänzenden Aufgaben.** Die Zuordnungen zu allenfalls neuen Lohnklassen erfolgt für 3rd Space Mitarbeitende auf der Basis eines noch zu erstellenden Konzepts «Wissensmanagement / 3rd Space». Ebenfalls grossteilig von der Überführung ausgenommen ist die Altersgruppe «55plus». Die Altersgruppe «55plus» wird in die neuen Personalkategorien überführt, allerdings die bisherige Lohnklasse/-stufe belassen. Dies, weil in klassischen Sozialplänen des Kantons Zürich diese Mitarbeitenden-Gruppe meist mit einer Quasi-Besitzstand-Wahrung behandelt wird. Zudem haben die Ergebnisse die Modellierung¹ gezeigt, dass insbesondere langjährige Dozierende der Altersgruppe «55plus», die in der Regel in nur einem Leistungsbereich tätig sind, betroffen sind. Aufgrund des Alters sind die Entwicklungsperspektiven für eine Nachqualifikation eingeschränkter. Diese Mitarbeitenden sollen nicht aufgrund dieser benachteiligt werden. Die passende Zuordnung für die Altersgruppe «55plus» wird informativ geführt.

Für die Überführung hat die Hochschulleitung des Weiteren übergeordnet vier Grundsätze für die Überführung definiert.

- **Orientierung am positiven Nutzen für die ZHAW und die Mitarbeitenden**

¹ Modellierung der Umsetzung der neuen PVF bei einer repräsentativen Stichprobe, bei welcher ca. 15% der akademischen Funktionen auf der Basis einer Funktionsmatrix einer generischen Funktion und einer Lohnklasse zugeordnet wurden. Jedes Departement hat 1-2 Organisationseinheiten (OE) ausgewählt, in welchen diese Modellierung durchgeführt wurde (Orientierung: Menge, Mix der Personalkategorien, Altersverteilung, Genderverteilung).



Die HSL hat sich im Frühjahr 2021 dazu entschieden, ein Szenario weiterzuverfolgen, welches einerseits die korrekte Zuordnung der Funktionen und Personen innerhalb der rechtlichen Vorgaben der neuen PVF widerspiegelt und andererseits die Chancen und den Spielraum der Revision für die ZHAW und die Mitarbeitenden positiv nutzt.

- **Transparenz und Flexibilität**

Durch transparente und verbindliche Richtlinien für die Einstufungen und die Überführung der Mitarbeitenden in die neuen Personalkategorien wird ein langfristig zielorientiertes Handeln möglich. Das neue Level-Modell schafft gleichzeitig genügend Flexibilität, um den Spezifika der acht Departemente Rechnung zu tragen.

- **Chancengleichheit und Potenzialentwicklung**

Die ZHAW lebt die Vielfalt in ihrer Organisationskultur als Selbstverständlichkeit. Sie wahrt die Chancengleichheit aller Mitarbeitenden in allen Leistungsbereichen sowie in Voll- und Teilzeitanstellung. Unterschiedliche Kompetenzen und Potentiale werden wahrgenommen, angemessen entwickelt und genutzt. Durch die Umsetzung der neuen PVF wird die Förderung von Profilen, Kompetenzen und Laufbahnen der Mitarbeitenden weiter gestärkt.

- **Korrektheit und Fairness**

Die Zuordnungen erfolgen innerhalb der ganzen ZHAW auf der Basis derselben Kriterien. Funktionen (und Personen) werden möglichst korrekt aufgrund der aktuellen Tätigkeit einer Lohnklasse zugeordnet. Die Leistung wird innerhalb der Lohnklasse mittels Lohnstufen abgebildet.

Rahmenbedingungen für die Überführung

Ein einem ersten Schritt werden nachfolgend die Regulative für die Modellierung erläutert. Dann werden die Ausführungsbestimmungen für die Überführung dargelegt und abschliessend anhand von Beispielen veranschaulicht.

Einleitend ist es wichtig zu erwähnen, dass in der Überführung Funktionen im Fokus der Beurteilung stehen. Selbstredend kann eine Beurteilung nicht komplett unabhängig von der Person vorgenommen werden, welche diese Funktion innehat. Untenstehend wird demnach erläutert, welche Kriterien relevant sind, damit eine Funktion fair und vergleichbar eingereiht werden kann. Als Prinzip folgt die Beurteilung zur Einreihung in der Überführung den relevanten Tätigkeitsmerkmalen (wie bspw. Anspruch der Aufgaben) und weniger den individuellen Kriterien (wie bspw. Qualifikation oder Erfahrung). Personelle Kriterien werden in aller Regel begünstigend ausgelegt, damit möglichst wenige Personen von einer Einreihung in einer tieferen Lohnklasse betroffen sind (bspw. doppeltes Kompetenzprofil). Die Leistung von Mitarbeitenden ist in der Überführung nicht relevant. Funktionsänderungen aufgrund anderer Aufgaben als der aktuellen Tätigkeit müssen zum geeigneten Zeitpunkt vollzogen werden und nicht im Prozess der Überführung.

Vorgehen



Als Vorbereitung erhalten alle beteiligten Führungspersonen die Funktionsmatrix, das Umsetzungskonzept und eine Liste der jeweiligen OE-Mitarbeitenden. Die Teilnehmenden an den Zuordnungsgesprächen sind untenstehend im Sinne einer Regel ersichtlich, im Einzelfall können sich Abweichungen ergeben. Nach der Zuordnung erfolgt eine Konsolidierung in der hierarchischen Linie, in welcher noch Korrekturen stattfinden können, insbesondere starke Auf- und Rückstufungen werden diskutiert. **In aller Regel werden bei den Zuordnungsgesprächen mehrere Organisationseinheiten zusammengefasst. Dieses Vorgehen unterstützt eine bessere Abstützung der Vergleichbarkeit über diverse OE hinweg.**

Anwesenheit bei Zuordnung	OE-Leitung*	2. Führungsperson*	FS II	FS I	HR Business Partner	Mitglied PL (sofern verfügbar)
... für die Gruppe						
MA ohne FS	X	X			X	(X)
FS III C	X	X			X	(X)
FS III A/B	X		X		X	(X)
FS II**				X	X	(X)

Tabelle 1: Grundregeln der Zusammensetzung der Zuordnungsgespräche

* Als Leiter/in der OE gelten im Zweifelsfall die Zuordnung gemäss Reglement Aufbauorganisation. Die 2. Führungsperson kann die (sofern vorhanden) Co-Leitung oder eine permanente Stellvertretung sein.

** Nach einer erfolgten Konsolidierung über die gesamte ZHAW hinweg, wird dem Rektor ein Vorschlag zur Genehmigung vorgelegt.

Rollenbeschreibungen:

OE-Leitung und 2. Führungsperson	Zuordnung der Funktionen anhand der zur Verfügung gestellten Unterlagen
FS II/I	Qualitätssicherung, kritische Reflexion der Zuordnungen aus ergänzender und übergeordneter Perspektive
HR Business Partner	Kritische Reflexion der Zuordnungen und der Interpretation der Funktionen, Hilfestellung
Mitglied Projektleitung:	Moderation, Erläuterung des Prozesses, Kontextualisierung und Unterstützung bei der Interpretation der Kriterien, Übersicht Gesamtprozess
Ombudsperson	Keine aktive Rolle an den Zuordnungsgesprächen
Mitarbeitende	Keine Teilnahme an den Zuordnungsgesprächen



Im Vorfeld und für die Zuordnungsgespräche zur Verfügung stehende Unterlagen:

- Leitfragen zur Zuordnung der Funktionen
- Liste mit allen Mitarbeitenden der entsprechenden OE (OE-Daten, Personendaten, aktuelle Einreihung, etc.) für die Zuordnung in die Personalkategorie, resp. das Level und Beurteilung der Kriterien für die Einreihung.
- ILV-Plandaten
- sofern vorhanden generische oder individuelle Stellenbeschreibung und weitere dem Thema nützliche Unterlagen

Allgemeines Drehbuch der Zuordnungsgespräche:

Erläuterung der Ausgangslage (Vorgehen, Rollen, Grundlagen)	Projektleitung, alternativ HR BP
Zuordnung der Funktionen zu den Levels	OE-Leitende
Beurteilung der Kriterien für die Einreihung in die Lohnklassen	OE-Leitende
Konsolidierende Gesamtbeurteilung der Zuordnungen, allfällige Korrekturen	OE-Leitende und FS II/I
Abschluss	Projektleitung

Nachfolgend werden einsteigend die Leseweise der Funktionsmatrix und anschliessend die Kriterien und deren Anwendung beispielhaft erläutert.

Allgemeine Bemerkungen zur Leseweise der Funktionsmatrix

Die Funktionsmatrix beschreibt die Tätigkeits- und Anforderungsprofile für die Personalkategorien «Wissenschaftliche Assistierende», «Lehr- und Forschungspersonal» (in dieser Personalkategorie werden ausserdem die Level I bis III beschrieben) sowie «Professor:innen».

Einleitend werden in der Funktionsmatrix pro Personalkategorie (und Level) die allgemeinen Aufgaben, Anforderungen und Funktionsbezeichnungen gemäss FaHG und neuer PVF beschrieben. Diese können von der ZHAW nicht angepasst werden, sondern sind durch die Erlasse vorgegeben.

Die generischen Aufgabenbeschreibungen unterscheiden die Leistungsbereiche Ausbildung (Bachelor- und Master-Studiengänge), Weiterbildung, Forschung & Entwicklung und Dienstleistung. Ergänzend wird ein Zusatzbereich «Support / Führungsunterstützung» ausgeführt. Dieser dient als ergänzende Beschreibung für Personen, die dem Lehr- und Forschungspersonal zugeordnet sind und neben dem Einsatz in den Leistungsbereichen zusätzlich in internen Projekten tätig sind. ~~Die Tätigkeiten in diesem Bereich umschreiben Tätigkeiten / Aufgaben für Stabstellen und 3rd Space-Funktionen.~~ Führungsaufgaben werden durch die Form der Personalführung und die Führungsstufen operationalisiert. Aktuell orientiert sich die ZHAW noch am bestehenden Reglement Aufbauorganisation, in welchem die Anforderungen und Kriterien der Führungsstufen I, II und III beschrieben sind.



Die Funktionsmatrix ermöglicht zuerst eine Zuordnung von Funktionen **resp. Personen** in eine bestimmte Personalkategorie und sofern notwendig in ein bestimmtes Level, sowie anschließend in eine «korrekte» Lohnklasse. In den nachfolgenden spezifischen Erläuterungen werden die Kriterien für eine Einreihung in die Lohnklassen skizziert.

Die Beschreibungen der beiden Leistungsbereiche Ausbildung und Weiterbildung des Levels I des Lehr- und Forschungspersonals richten sich insbesondere an Mitarbeitende, die relativ neu in den Leistungsbereichen Ausbildung und Weiterbildung arbeiten oder eine einfache Tätigkeit aufnehmen, die einer Funktion «Lehrbeauftragte» ohne Vorliegen eines doppelten Kompetenzprofil nahekommen. Sie können in den Lohnklassen 17 bis 19 positioniert werden. Profile in der Ausbildung und Weiterbildung wie Sprachdozierende, Dozierende in Skills-Training oder Werkstatt, etc. sind in der Regel dem Level II des Lehr- und Forschungspersonals zugeordnet. Für diese Profile sind die LK 20 und 21 am passendsten, selten LK 22.

Spezifische Erläuterungen für die Einstufung in die Lohnklassen

Allgemeine Bemerkungen:

Um Personen im Teilzeitpensum oder in Co-Leitungsfunktionen nicht zu benachteiligen, wird explizit darauf hingewiesen, neben den quantitativen Kriterien auch qualitative Kriterien für die Einstufung zu nutzen (z.B. Vielfalt, Anspruch an die Tätigkeiten, Qualitätsverantwortung).

Die Kriterien sind nicht als absolut und im Sinne harter Grenzen für die Einreihung zu verstehen. Sie unterstützen die Einreihung in die Lohnklassen und ersetzen nicht das Gespräch für eine optimale Zuordnung.

Kriterien Einreihung in Lohnklassen:

- Anzahl und Kombination der Leistungsbereiche (LB): Eine höhere Einreihung in den Lohnklassen ist davon abhängig, ob eine Person in einem oder mehreren Leistungsbereichen tätig ist. Als Richtwert wird dabei ein Einsatz von 20% des individuellen Beschäftigungsgrads (bei 50% BG dementsprechend effektiv 10%) in einem Leistungsbereich angesehen, wobei dieser Wert natürlichen Schwankungen unterliegt. Der Wissenstransfer von und zur Aus- und Weiterbildung durch eine Tätigkeit in einem weiteren Leistungsbereich soll besonders berücksichtigt werden. Dieser Umstand liegt vor, wenn ein Leistungsbereich der Lehre (= Aus- oder Weiterbildung) mit einem der Leistungsbereiche F&E oder Dienstleistung kombiniert auftritt (→ A/F&E, A/DL, WB/F&E, WB/DL), nicht jedoch bspw. die Kombination Ausbildung / Weiterbildung.

Prinzip: Ein signifikanter Einsatz in mehr als einem Leistungsbereich begünstigt eine höhere Einreihung in der Lohnklassenbandbreite.

- Vielfalt/Bandbreite innerhalb des Leistungsbereichs resp. der Leistungsbereiche: Bei Personen, die in einem Leistungsbereich tätig sind, wird die Einschätzung für diesen vorgenommen, bei Personen mit Aufgaben von rund 20% in mehreren Leistungsbereichen erfolgt die Einschätzung für jeden Leistungsbereich. Zum Kriterium: Ergänzend zum quantitativen Kriterium haben auch die Vielfalt und Bandbreite der übernommenen Tätigkeiten im Leistungsbereich resp. in den Leistungsbereichen Einfluss auf die Einstufung. Die Vielfalt / Bandbreite meint auch die die Leistungsbereiche übergreifende Anschlussfähigkeit



der Tätigkeit. Eine Einschätzung erfolgt anhand einer Skala (z.B. tief / moderat / mittel / hoch / sehr hoch) für den Leistungsbereich resp. für jeden Leistungsbereich.

Prinzip: Je vielfältiger die Aufgaben innerhalb eines Leistungsbereiches und je anschlussfähiger die Ausübung der Tätigkeiten in andere Leistungsbereiche, desto höher die Einreihung in der Lohnklassenbandbreite.

- Anforderung an Fachbereichsentwicklung / individuelle Kompetenzentwicklung: Dieses Kriterium berücksichtigt inwiefern die Tätigkeiten / Aufgaben, Anforderungen an die fachliche Entwicklung sowie an die persönliche Kompetenzentwicklung stellen. Die fachliche Entwicklung beinhaltet beispielsweise die Dynamik des Tätigkeitfeldes und die daraus erforderliche persönliche Kompetenzentwicklung. Der Wert einer Tätigkeit bemisst sich auch durch das quantitative und qualitative Ausmass der Entwicklungsanforderungen des Fachbereichs und somit an den Anforderungen an die persönliche Kompetenzentwicklung. Auch hier erfolgt die Einschätzung anhand einer Skala (z.B. tief / moderat / mittel / hoch / sehr hoch).

Prinzip: Je höher die Entwicklungsanforderungen (Beitrag an die Profilbildung) und die individuellen Kompetenzerweiterungen, desto höher die Einreihung in der Lohnklassenbandbreite.

- Kennzahlen Führung: Kennzahlen der OE, des Studiengangs und/oder die Grösse von F&E- und DL-Projekte werden als Ergänzung für die Einreihung beigezogen, wobei die effektive Grösse und Höhe nicht für alle Funktionen und Departemente gleichermassen gelten (können).

Prinzip: Je grösser und komplexer die verantworteten OE/Projekte, desto höher die Einreihung in der Lohnklassenbandbreite.

- Funktionsbezeichnungen: Abhängig vom Tätigkeitsprofil werden unterschiedliche Funktionsbezeichnungen möglich, wobei Wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in und Dozent:in in der neuen PVF definiert sind, um eine einheitliche Bezeichnung zu gewährleisten und eine Vergleichbarkeit herzustellen.

Beispiel für eine Nutzung der Kriterien für die Einreihung in die Lohnklassen:

Anhand von zwei Beispielen «Beispiel 1 - WMA» und «Beispiel 2 - Dozent:in» wird die Einreihung in die Lohnklassen mittels der nachfolgenden Kriterien erklärt. Der Einfachheit halber sind beide Funktionen Level II zugeordnet. In den beiden Beispielen geht es um die Einreihung in die Lohnklassenbandbreite 20 bis 22.

- Anzahl / Kombination Leistungsbereiche (LB):
 - Beispiel 1 - WMA: Der/die WMA arbeitet mit einem jeweils signifikanten Anteil in den Leistungsbereichen «Ausbildung» sowie «Forschung & Entwicklung».
 - Beispiel 2 - Dozent:in: Der/die Dozent:in arbeitet beinahe ausschliesslich im Leistungsbereich «Ausbildung».
- Vielfalt/Bandbreite innerhalb der Leistungsbereiche:
 - Beispiel 1 - WMA: Die Vielfalt/Bandbreite im Leistungsbereich «Ausbildung» ist hoch. Die übernommenen Tätigkeiten umfassen vielfältige Aufgaben in der Vorbereitung,



- Durchführung und Weiterentwicklung von Ausbildungsangeboten oder in der Mitwirkung in unterrichtsbezogenen Arbeits- und Projektgruppen. Die Tätigkeiten von WMA leisten einen grossen Beitrag zur Qualitätsentwicklung im Leistungsbereich «Ausbildung». Im Leistungsbereich «Forschung & Entwicklung» ist die Vielfalt/Bandbreite gering und beschränkt sich auf die Mitarbeit oder teilweise Leitung von F&E-Projekten und umfasst keine strategischen Aufgaben der F&E. In der Summe entspricht die Vielfalt/Bandbreite innerhalb der Leistungsbereiche der Einschätzung «moderat».
- Beispiel 2 - Dozent:in: Die Vielfalt/Bandbreite im Leistungsbereich «Ausbildung» ist sehr hoch. Die Aufgaben umfassen spezifische Verantwortung für Lehrveranstaltungen und deren Weiterentwicklung. Die/der Dozent:in übernimmt ausserdem Aufgaben, welche den Fachbereich positionieren und stärken, trägt die Verantwortung für internen und externen Wissenstransfer des verantworteten Fachbereichs. Die Einschätzung für den/die Dozent:in der Vielfalt/Bandbreite innerhalb der Leistungsbereiche ist «sehr hoch».
 - Anforderung an Fachbereichsentwicklung / individuelle Kompetenzentwicklung:
 - Beispiel 1 - WMA: Der/die WMA sorgt für einen ausgeprägten Wissenstransfer zwischen den beiden Leistungsbereichen «Ausbildung» und «Forschung & Entwicklung» und leistet damit einen grossen Beitrag zur Fachbereichsentwicklung und Anpassung der Rahmenbedingungen in den Leistungsbereichen. Ausserdem stellt der/die WMA eine laufende persönliche Entwicklung sicher. Die Einstufung in Bezug auf die Fachbereichsentwicklung resp. individuelle Kompetenzentwicklung ist «hoch».
 - Beispiel 2 Dozent:in: Die/der Dozent:in übernimmt überwiegend Tätigkeiten im Rahmen von Lehrveranstaltungen und deren Weiterentwicklung. Die Einstufung in Bezug auf die Fachbereichsentwicklung resp. individuelle Kompetenzentwicklung ist «tief».
 - Kennzahlen Führung: Die Kennzahlen werden nicht mit einem Punktwert hinterlegt. Bei Führungsfunktionen dienen sie der Zuordnung zu Führungsstufen. Bei Projektleitungen können sie bei knappen Entscheidungen richtungsgebend für die Einordnung wirken.

Einordnung mittels Tabelle

Zur Erleichterung der Einreihung steht nachfolgende Tabelle zur Verfügung. Für die zu überführenden Funktionen oder Personen kann pro Kriterium die Einreihung vorgenommen werden. Die Einreihung wiederum ist mit einem Punktwert hinterlegt, dessen Summe eine Orientierung für die Zuordnung zu einer Lohnklasse innerhalb der Personalkategorie resp. des Levels gibt.

Level I und Level II

- 3-6 Punkte → tiefe Lohnklasse innerhalb Bandbreite (17 resp. 20)
- 7-11 Punkte → mittlere Lohnklasse innerhalb Bandbreite (18 resp. 21)
- 12-15 Punkte → hohe Lohnklasse innerhalb Bandbreite (19 resp. 22)

Level III und Professor:innen

- Mitarbeitende in den Lohnklassen 23 oder 24 verbleiben in diesen, sofern sie in Level III des Lehr- und Forschungspersonals oder der Kategorie Professor:innen positioniert werden. Ansonsten gilt: Die Regeleinstufung beim Lehr- und Forschungspersonal Level III



resp. den Professor:innen erfolgt in Lohnklasse 23. Eine ausserordentliche Einreihung kann in Lohnklasse 24 stattfinden.

Für «Beispiel 1: WMA» ist die Einreihung in grün markiert, für «Beispiel 2: Dozent:in» in blau.

Rating	1 P.	2 P.	3 P.	4 P.	5 P.
Anzahl/Kombination Leistungsbereiche (LB)	1 = in 1 LB tätig	1 + 1 = In einem LB tätig, aber Einsatz in einem weiteren LB mit <20%	2 = in 2 LB tätig (je mind. 20%)	2 (Kombi A/F&E; WB/F&E; A/DL; WB/DL) = in 2 LB tätig (je mind. 20%)	3 = in 3 LB tätig (in A/F&E/M je mind. 20%)
Vielfalt/Bandbreite innerhalb der LB	Tief	Moderat	Mittel	Hoch	Sehr Hoch
Anforderung an Fachbereichsentwicklung / individuelle Kompetenzentwicklung	Tief	Moderat	Mittel	Hoch	Sehr Hoch

Total Punkte WMA	12 Punkte → Empfehlung: Lohnklasse 22
Total Punkte Dozent/in	7 Punkte → Empfehlung: Lohnklasse 21

Ausführungsbestimmungen

- **Finanzielle Mittel:** Die Umsetzung der neuen PVF ist gemäss Bildungsdirektion kostenneutral zu bewerkstelligen. Die Überführung ist daher innerhalb des bestehenden (Global-)Budgets der ZHAW zu vollziehen. Ausnahme bildet die Überführung der wissenschaftlichen Assistierenden.
- **Grundsätze für Lohnklassenwechsel:** Für die neue Einreihung wurden zwei Vorgaben definiert (siehe dazu nachfolgende Tabelle und Erläuterungen):
 - Prinzip 1a «Regelfall – aktuelle Lohnklasse = zukünftige Lohnklasse»: Im Grundsatz gilt, dass Mitarbeitende in der gleichen Lohnklasse verbleiben, in der sie heute eingereiht sind. Dies kann ermöglicht werden, wenn Personen in ein Level überführt werden, in der die bestehende Lohnklasse in der Lohnklassenbandbreite ebenfalls vorhanden ist. (Erklärender Hinweis: Pro Level wird in der neuen PVF eine Lohnklassenbandbreite vorgegeben → Level I Lohnklassenbandbreite 17 bis 19; Level II Lohnklassenbandbreite 20 bis 22; Level 3 Lohnklassenbandbreite 23 bis 25). Kommt eine Person in ein Level mit tieferen oder höheren Lohnklassen als die aktuelle, kommt Prinzip 1b zur Anwendung.
 - Prinzip 1b «Bandbreite LK +/- 1 LK»: Veränderungen von mehr als 1 Lohnklasse sind speziell zu begründen und nur in Ausnahmefällen zulässig. Bei einer Veränderung



von 2 Lohnklassen wird geprüft, ob die Einstufung auch nach heutigen Kriterien korrekt ist. Wird dies nicht bestätigt, kann eine Veränderung von mehr als +/- 1 LK vorgenommen werden, sofern die Genehmigung summarisch durch FS I erfolgt sowie über eine konsolidierte Empfehlung (für die ganze ZHAW) von HR durch den Rektor bewilligt wird.

Nachfolgend visualisiert eine Grafik die (in der Regel) vorkommenden Veränderungen innerhalb der zur Verfügung stehenden Lohnklassen. Sie wirkt als Guideline, von welcher Lohnklasse (unter Berücksichtigung der Regeln und Prinzipien) in welche Lohnklasse gewechselt werden kann. → Dunkelgrün illustriert ein Verbleib in der bisherigen Lohnklasse. Hellgrün illustriert die Veränderungen von plus/minus einer Lohnklasse und orange den ausserordentlichen Fall der Veränderung von mehr als einer Lohnklasse.

	Lohnklassenbandbreite Level I			Lohnklassenbandbreite Level II			Lohnklassenbandbreite Level III		
	17	18	19	20	21	22	23	24	25
17									
18		A		A1					
19			B	B1	B2				
20		C2	C1	C					
21			D1		D		D2		
22						E	E1	E2	
23					F2	F1	F		
24						G1		G	
25									

Erläuterungen zur Grafik:

Auf der x-Achse sind die neuen Lohnklassen(bandbreiten) der Level I-III dargestellt, auf der y-Achse die alte Lohnklasse.

- dunkelgrün (A bis G): illustriert den Regelfall (Prinzip 1a), dass die aktuelle Lohnklasse der künftigen Lohnklasse entspricht. Dieses Prinzip gilt für alle Lohnklassen gleichermaßen.
- hellgrün: zeigt den Anwendungsfall, dass eine Funktion in ein Level mit einer Levelbandbreite mit höheren (B1 von Level I in Level II resp. E1 von Level II in Level III) resp. tieferen (C1 von Level II in Level I resp. F1 von Level III in Level II) Lohnklassen kommt (siehe Prinzip 1a für den Levelübergang).
- orange: zeigt den Anwendungsfall, dass eine Funktion in ein Level mit einer Levelbandbreite mit höheren resp. tieferen Lohnklassen kommt und eine Veränderung von 2 Lohnklassen eintritt. Sowohl Prinzip 1a «Regelfall – aktuelle Lohnklasse = zukünftige



Lohnklasse» als auch Prinzip 1b «Bandbreite LK +/-1 LK» sind nicht möglich. Die Veränderungen von mehr als 1 Lohnklasse sind speziell zu begründen und nur in Ausnahmefällen zulässig.

- grau = in der Regel keine Veränderung in diese Lohnklasse.
- **Veränderung der effektiven Lohnhöhe: Wenn immer möglich, werden keine finanziellen Rückstufungen vorgenommen**
 - Prinzip 2a «tiefere Lohnklasse = höherer Lohn»: Sofern eine Zuordnung zu einer tieferen Lohnklasse resultiert, wird die Lohnstufe gewählt, die materiell die kleinste positive Differenz zum bisherigen Lohn erzeugt.
 - Prinzip 2b «höhere Lohnklasse = nächsthöherer Lohn»: Bei Zuordnungen zu einer höheren Lohnklasse, wird die Lohnstufe gewählt, die materiell die kleinste positive Differenz zum bisherigen Lohn erzeugt.
- **Berücksichtigung doppeltes Kompetenzprofil:** Aufgrund der strategischen Relevanz des doppelten Kompetenzprofils wird das Vorliegen der Kombination Ausbildung / Praxis als Kriterium aufgenommen. Ergänzend zu den Ausführungen zu den reinen Ausbildungsprofilen (weiter oben im Dokument) und mit dem Ziel Personen mit reinem Ausbildungsprofil und Teilzeitanstellungen nicht zu benachteiligen, kann das Vorliegen eines doppelten Kompetenzprofil begünstigend berücksichtigt werden, um die bestehende Einreihung zu erhalten.
- **Berücksichtigung Qualifikation und Berufserfahrung:** Die Qualifikation und die Berufserfahrung als «Eintrittskriterium» in eine Personalkategorie, resp. in ein Level werden in der Überführung dahingehend berücksichtigt, dass Personen, welche die nötige Qualifikation nicht mitbringen, bei einer Aufstufung in die Anlaufstufen überführt werden können. Die Mitarbeitenden müssen innerhalb von 3 Jahren aus den Anlaufstufen «befördert» werden. Bei Neueinstellungen (auch bei internem Funktionswechsel) werden die erforderliche Qualifikation und Berufserfahrung als bindend berücksichtigt.
- **Homogenität Anspruchskombinationen:** Dieses «Kriterium» kann als Hilfestellung bei der Einstufung in die Lohnklassen hinzugezogen werden. Massgeblich ist, wie anspruchsvoll die übernommenen Tätigkeiten im primären Leistungsbereich sind. Bei mehreren Leistungsbereichen kann es vorkommen, dass die Tätigkeiten anspruchsvoller resp. weniger anspruchsvoll sind als im primären Leistungsbereich. In diesem Fall kann, die Bewertung des «Nebenleistungsbereichs» als Kriterium verwendet werden, die Personen eine Lohnklasse höher resp. tiefer einzustufen.
- **Betrachtungszeitraum und Potenzialbeurteilung:** Die Zeitspanne von Beginn der ersten Zuordnungen bis zum Inkrafttreten der neuen PVF wird mehr als ein Jahr betragen. Bei Zuordnungen, die zu einer Tieferklassierung führen, kann durch die vorgesetzte Person eine Potenzialbeurteilung vorgenommen werden. Dabei steht die Frage im Zentrum, wo die Person fachlich und persönlich sein kann, wenn realistische begleitende Massnahmen umgesetzt werden können (Leitfrage: Ist die angedachte Entwicklung dieser Person, damit sie per Inkrafttreten in der Lohnklasse verbleibt kann, mit Massnahmen im normalen Umfang realistisch?). Fachlich-persönliche Veränderungen in derselben Zeitspanne, die



potenziell zu einer Höherklassierung führen, werden nicht innerhalb der Überführung geregelt, sondern wie bis anhin durch unterjährige Funktionswechsel.

Beispiel Normalfall / Spezialfall für die Überführung

Einleitende Bemerkung

Für alle nachfolgend beschriebenen Fälle gilt der gleiche Ablauf: Auf Basis der Funktionsmatrix werden die Personen einer Personalkategorie resp. einem Level zugeordnet und dann erfolgt die Einstufung in die Lohnklasse unter Beizug der oben beschriebenen Kriterien für eine Einreihung in die Lohnklassen. Anhand ausgewählter Spezialfälle wird die Funktionsweise der Ausführungsbestimmungen illustriert. Nochmals zu erwähnen sind diejenigen Mitarbeitendengruppen, die im Rahmen des vorliegenden Umsetzungskonzepts in der Regel keine Veränderung erfahren (Ausnahmen sind möglich):

- Mitarbeitende des administrativ-technischen Personals
- Mitarbeitende der Altersgruppe «55plus»

• Beispiel «Abstufung 1 Lohnklasse»

- **Variante 1:** Der/die Mitarbeiter:in ist heute in die Lohnklasse 19 eingestuft. Aufgrund der Überführung wird die Person Level I des Lehr- und Forschungspersonals (Lohnklassenbandbreite 17 bis 19) zugeordnet. Die Einschätzung anhand der Kriterien ermittelt Lohnklasse 18 als «korrekt». Gemäss Prinzip 1a «Regelfall – aktuelle Lohnklasse = zukünftige Lohnklasse» der Ausführungsbestimmungen (siehe Grundsätze für Lohnklassenwechsel), gilt der Grundsatz, dass der/die Mitarbeiter:in in der gleichen Lohnklasse verbleibt wie heute. Da die Person in das Level eingereiht wird, das die gegenwärtige Lohnklasse beinhaltet (Level I, Lohnklassenbandbreite 17 bis 19), verbleibt sie in der heutigen Lohnklasse 19 und beim gleichen Lohn.
- **Variante 2:** Der/die Mitarbeiter:in ist heute in Lohnklasse 20 eingestuft. Nach Anwendung der Funktionsmatrix und der Kriterien wird die Person in Level I des Lehr- und Forschungspersonals (Lohnklassenbandbreite 17 bis 19) in Lohnklasse 19 überführt. Prinzip 1a «Regelfall – aktuelle Lohnklasse = zukünftige Lohnklasse» kann nicht angewendet werden, da die Lohnklassenbandbreite von Level I die heutige Lohnklasse nicht beinhaltet, somit kommt Prinzip 1b zur Anwendung.

• Beispiel «Lehrprofil mit/ohne doppeltes Kompetenzprofil»

- **Variante 1:** Der/die Dozent:in arbeitet ausschliesslich im Leistungsbereich «Ausbildung» und ist heute in die Lohnklasse 22 eingestuft. Aufgrund der Funktionsmatrix wird die Person nach der neuen PVF Level II des Lehr- und Forschungspersonals (Lohnklassenbandbreite 20 bis 22) zugeordnet. Liegt ein doppeltes Kompetenzprofil aufgrund einer Praxistätigkeit vor, dann kann die Lohnklasse 22 beibehalten werden (aufgrund des Prinzips «Berücksichtigung doppeltes Kompetenzprofil»). Bei fehlender Praxistätigkeit bleibt die Person in Lohnklasse 22, da aufgrund Prinzip 1a keine Abstufung erfolgt.
- **Variante 2:** Der/die Dozent:in arbeitet ausschliesslich im Leistungsbereich «Ausbildung» und ist heute in die Lohnklasse 22 eingestuft. Aufgrund der Funktionsmatrix wird die Person nach der neuen PVF dem Level I des Lehr- und Forschungspersonals (Lohnklassenbandbreite 17 bis 19) zugeordnet. Liegt ein doppeltes Kompetenzprofil vor, auch aufgrund einer Praxistätigkeit, dann kann die Lohnklasse 22 beibehalten werden (aufgrund



des Prinzips «Berücksichtigung doppeltes Kompetenzprofil»). Bei fehlendem doppeltem Kompetenzprofil erfolgt ebenfalls keine Neueinreihung, da Prinzip 1b nicht erfüllt ist.

- **Beispiele «Fehlende Qualifikation»**

- **Variante 1:** Der/die Mitarbeiter:in ist heute in die Lohnklasse 19 eingestuft. Aufgrund der Überführung gemäss Funktionsmatrix und Kriterien ergibt sich eine Einstufung in Level II des Lehr- und Forschungspersonals (Lohnklassenbandbreite 20 bis 22) in Lohnklasse 20. Die betroffene Person bringt als Qualifikation einen Bachelor-Abschluss mit. Gemäss PVF müssen Angehörige des Lehr- und Forschungspersonals auf Level II einen Hochschulabschluss in Form eines Masters mitbringen. Eine Neuklassierung ist möglich. Die/der Mitarbeiter:in kann in die Anlaufstufen positioniert werden, sofern dadurch eine kleinere positive Abweichung (als durch Positionierung in den Leistungsstufen) erzielt werden kann.
- **Variante 2:** Ein/e Dozent:in ist heute in die Lohnklasse 23 eingestuft. Aufgrund der Überführung gemäss Funktionsmatrix und Kriterien ergibt sich eine Einstufung in Level III des Lehr- und Forschungspersonals (Lohnklassenbandbreite 23 bis 25) in Lohnklasse 23. Die betroffene Person bringt als Qualifikation allerdings nur einen Bachelor-Abschluss mit. Gemäss PVF müssen Angehörige des Lehr- und Forschungspersonals auf Level II einen Hochschulabschluss in Form eines Masters mitbringen. Die/der Mitarbeiter:in bleibt in der bisherigen Lohnklasse 23.

Kommunikation an die Mitarbeitenden

Voraussichtlich im September 2023 fällt die HSL aufgrund der Analyse zur Zuordnungsphase einen Umsetzungsentscheid. Nachfolgend können die Mitarbeitenden bei den vorgesezten Personen in individuellen Gesprächen die provisorische Zuordnung Ihrer Funktion anfragen.

Personen, die in einen Sozialplan aufgenommen werden, erhalten nach dem Umsetzungsentscheid eine entsprechende Mitteilung. Die konkreten Inhalte werden nach der Genehmigung durch den FHR unterbreitet, dies ist voraussichtlich im Dezember 2023. Alle betroffene Mitarbeitenden erhalten eine schriftliche Erklärung über die Rechtsmittel (Ombudsstelle, Drittperson, rechtliches Gehör, Änderungskündigung, etc.) und ein persönliches Gespräch (Mitarbeiter:in, Vorgesetzte:r, HR Business Partner).

Für alle Mitarbeitenden steht eine externe unabhängige Rolle zur Verfügung, welche bei Konfliktfällen eine neutrale Position vertritt.

Je nach Veränderung der individuellen Anstellungsbedingungen erhalten die Mitarbeitenden die Mitteilung in einer anderen Form. Diese wird nachfolgend erläutert.

Personen, deren Funktion eine Lohnklasse höher oder in der gleichen Lohnklasse eingereicht wird, erhalten eine Informationsschreiben auf postalischem Weg.

Personen, deren Funktion tiefer eingereicht wird, aber im Effekt ein höheres Salär resultiert, erhalten eine Änderungsverfügung.



Personen, deren Funktion tiefer eingereiht wird und im Effekt ein tieferes Salär resultiert, werden in einen Sozialplan aufgenommen, erhalten die Möglichkeit für ein rechtliches Gehör. Die Mitarbeitenden haben danach die Möglichkeit bzgl. dieser beabsichtigten Veränderungen Stellung zu nehmen. Je nach Würdigung dieses rechtlichen Gehörs wird eine Änderungsverfügung ausgestellt.

<i>Kombinationen</i>	<i>Lohn höher</i>	<i>Lohn gleich</i>	<i>Lohn tiefer</i>
<i>Lohnklasse höher</i>	<i>Mitteilung als persönliches Informationsschreiben auf postalischem Weg</i>	---	---
<i>Lohnklasse gleich</i>	---	<i>Mitteilung als persönliches Informationsschreiben auf postalischem Weg</i>	---
<i>Lohnklasse tiefer</i>	<i>Standard: Mitteilung mit einer Änderungsverfügung auf postalischem Weg Optional: persönliches Gespräch auf Anfrage</i>	---	<i>Standard: Mitteilung anlässlich eines Persönliches Gesprächs, Eröffnung rechtliches Gehör, Würdigung der Stellungnahme und Ausstellen der Änderungskündigung</i>

Zeitplan der Überführung

Dezember 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Lesung zur Stellungnahme der Vernehmlassung und finaler Beschluss zum Umsetzungskonzept in der HSL • Kommunikation über die Änderungen des Umsetzungskonzepts an die HSV und alle Mitarbeitenden der ZHAW • Planung der Zuordnungsphase: Terminfindung von ca. 100 Zuordnungsgesprächen gemäss Tabelle 1.
Januar / Februar 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Webinaren für Führungspersonen über Zuordnungsgespräche (Rollen, Unterlagen, Ablauf, etc.) • Vorinformation FHR über Umsetzungskonzept Crossover
März bis Juli 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Zuordnungsphase: Durchführung der Zuordnungsgespräche, Konsolidierung der Ergebnisse Ebene Departement



	<ul style="list-style-type: none">• On-Boarding der externen, neutralen Stelle
Juli / August 2023	<ul style="list-style-type: none">• Analyse und Berichterstellung zu den Wirkungen der Zuordnungen, Konsolidierung der Ergebnisse Ebene ZHAW
September 2023	<ul style="list-style-type: none">• Berichterstattung an die HSL und finaler Umsetzungsentscheid über die Umsetzung der Überführung der Mitarbeitenden
Oktober 2023	<ul style="list-style-type: none">• Konsultation der Sozialpartnerschaften bzgl. des Sozialplans• Vor-Kommunikation an die Mitarbeitenden (durch die Vorgesetzten)
November 2023	<ul style="list-style-type: none">• Genehmigung Sozialplan durch den FHR
Dezember 2023	<ul style="list-style-type: none">• Persönliche Information an die im Sozialplan aufgenommenen Mitarbeitenden
Januar 2023	<ul style="list-style-type: none">• Ausstellen der Änderungskündigungen
Februar 2023	<ul style="list-style-type: none">• Abschluss des Projekts Crossover