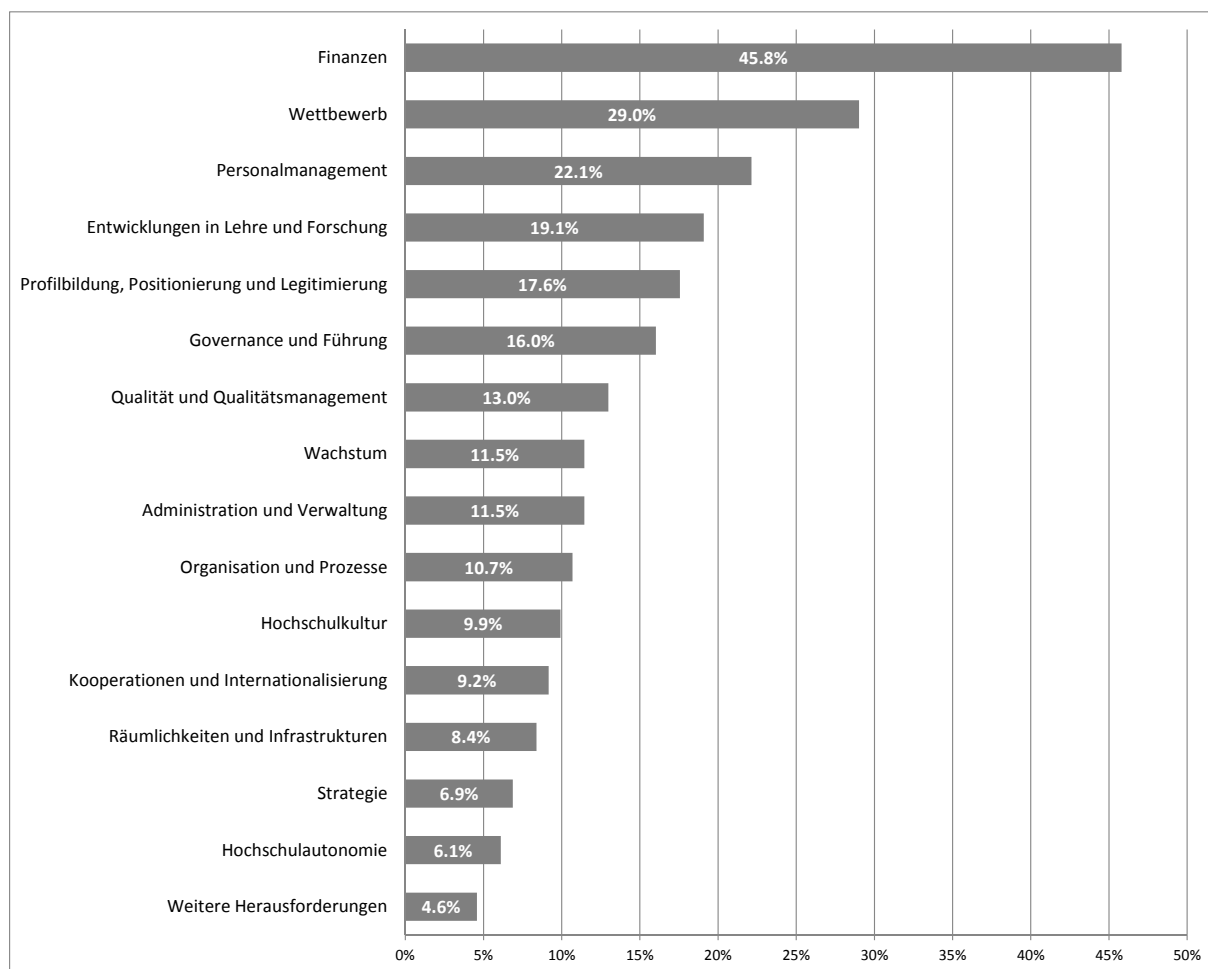


Der Berinfor Trend-Report 2012

Dieses Jahr präsentiert die Berinfor nach 2011 den zweiten Trend-Report. Das Ziel liegt in der Beleuchtung jener Themen, die aktuell auf der Agenda der Entscheidungsträgerinnen und -träger in Schweizer Hochschulen stehen.

Die Erhebung der Themen 2012 wurde im Rahmen unserer Web-Befragung «Führung an Hochschulen»¹ durchgeführt. Die folgende Grafik beruht auf den Antworten zur Frage «Welche Herausforderungen haben Sie und Ihre Hochschule generell in nächster Zukunft zu bewältigen?». Die in dem Freitextfeld eingetragenen Angaben wurden von der Berinfor zu thematischen Gruppen kategorisiert. Die Prozentzahlen in der Graphik widerspiegeln den Anteil der befragten Personen mit einer Nennung innerhalb einer Kategorie, wobei maximal eine Nennung je befragte Person und Kategorie gewertet wurde.



Generelle Herausforderungen der Befragten bzw. der Hochschulen in nächster Zukunft

¹ Die Resultate dieser umfangreicheren Befragung sind ab dem 15. November 2012 kostenlos auf unserer Webseite www.berinfor.ch erhältlich. Die Erhebung wurde von April bis Juli 2012 durchgeführt.

Knapper werdende **Finanzen** stellen – wie bereits letztes Jahr – die mit Abstand am häufigsten genannte Herausforderung dar, mit denen sich die Hochschulen konfrontiert sehen. Diese Kategorie enthält Themen wie die Generierung zusätzlicher Finanzmittel, Sparmassnahmen und Budgetrestriktionen, aber auch institutionsinterne Fragestellungen wie Overheadabgeltung oder die Finanzierung von Investitionen. Bei rund 20% der Aussagen bezüglich Finanzen lässt sich aus den Antworten explizit die Befürchtung ablesen, dass sich die Qualität in Lehre und Forschung aufgrund der sinkenden Mittel nicht aufrecht halten lässt.

Ebenfalls eine grosse Herausforderung stellt der zunehmend spielende **Wettbewerb** dar. In diesem Zusammenhang beschäftigen vor allem die Konkurrenzsituation zwischen den Hochschulen und der sich daraus ergebende Wettbewerb um (hervorragende) Studierende und Dozierende, finanzstarke Forschungspartner und Mittel in der Forschungsförderung etc. Ebenfalls in dieser Kategorie subsummiert wird der Fragenkomplex rund um die von Studierenden und Wirtschaft geforderte «arbeitsmarktgerechte Ausbildung», wobei mehrfach davor gewarnt wird, dass «der Druck der Ökonomisierung den Bildungs- und Forschungsauftrag gefährdet».

Häufig genannt werden auch Themen im engeren oder weiteren Umfeld des **Personalmanagements**. Knapp zwei Drittel der diesbezüglichen Nennungen beziehen sich dabei auf mangelnde Personalentwicklung sowie fehlende systematische Karriereplanung und Nachwuchsförderung.

Ebenfalls oft auf der Agenda zu finden sind **Entwicklungen in Lehre und Forschung**, dem Kerngeschäft der Hochschulen. Geprägt ist diese Thematik aktuell vor allem von Studienreformen. Während «Bologna» in weiten Teilen verdaut scheint und kaum noch erwähnt wird, sehen sich die Pädagogischen Hochschulen hingegen aktuell mit der Studienplanreform konfrontiert. Weiter beschäftigt zahlreiche Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen noch immer die Findung der Rolle der Forschung.

Als eine Konsequenz des zunehmenden Wettbewerbs unter den Hochschulen leitet sich die Notwendigkeit zu einer unverwechselbaren **Profilbildung** der Institution und ihrer **Positionierung** in der Bildungs- und Wissenschaftslandschaft ab. Ebenfalls besteht die Forderung, die eigene Existenz zu **legitimieren** durch die Schaffung eines Mehrwertes für Gesellschaft und Wirtschaft, etwa durch Technologietransfer.

Schwerpunkt in der Kategorie **Governance und Führung** bildet der Wunsch nach der Entwicklung einer gemeinsamen und hochschulweiten Führungs- und Managementkultur.

Rund drei Viertel der Aussagen zu **Qualität und Qualitätsmanagement** bringen die Befürchtung zum Ausdruck, dass durch sinkende Finanzmittel eine hervorragende Lehre und Forschung gefährdet wird. Hingegen sehen nur etwa ein Viertel der Nennungen in der eigentlichen Einführung oder Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagements eine wesentliche Herausforderung.

Das **Wachstum** wird durchaus auch kritisch beurteilt. Bei den universitären Hochschulen überwiegt hierbei die Sorge um verschlechterte Betreuungsverhältnisse aufgrund steigender Studierendenzahlen, was einen Bezug zu den Themenbereichen Finanzen und Qualität herstellt. Bei den Fachhochschulen und vor allem den Pädagogischen Hochschulen hingegen stehen mit dem oft geäußerten Wunsch einer Konsolidierung nach der stürmischen Wachstumsphase eher organisatorische Fragen im Vordergrund.

Vor allem die Mitarbeitenden der akademischen Bereiche sehen Herausforderungen in den Bereichen **Administration und Verwaltung**. Knapp mehr als die Hälfte der Aussagen fordern hierbei einen generellen Abbau der Bürokratie. Auf der anderen Seite steht der Wunsch nach einer Professionalisierung oder Modernisierung der zentralen Dienste.

Dieser Wunsch widerspiegelt sich auch direkt im Themenbereich der **Organisation und Prozesse**. Zusätzlich finden hier die Forderungen bezüglich Governance und Führung ihren Niederschlag: In knapp der Hälfte der Nennungen wird die Neugestaltung der Führungs- und Entscheidungsprozesse als Herausforderung betrachtet. Neben diesen konkreten Bereichen sieht man sich allgemein vor allem mit Problemen der Organisationsentwicklung und dem generellen Bedarf an Ablaufoptimierungen konfrontiert.

Die Nennungen im Themenbereich der **Hochschulkultur** betreffen mehrheitlich die Zusammenführung und Integration der Kulturen unterschiedlicher Organisationseinheiten sowie die Entwicklung einer gemeinsamen, hochschulweiten Kultur.

In den Aussagen zu **Kooperationen und Internationalisierung** spiegelt sich die Notwendigkeit zu einer Öffnung sowie zu einer nationalen und internationalen Vernetzung der Hochschule wieder. In einem Drittel der Nennungen wurde dies direkt abgeleitet aus dem Wunsch, sich im Wettbewerb behaupten zu können.

Im Bereich der **Räumlichkeiten und Infrastrukturen** scheinen die laufenden oder abgeschlossenen Bauprojekte an zahlreichen Hochschulen eine positive Wirkung zu entfalten. Im Gegensatz zum letzten Jahr thematisieren die aktuellen Aussagen weniger den Bedarf an zusätzlichen Räumlichkeiten; der Fokus liegt eher auf dem Erhalt und der Finanzierung der bestehenden Infrastrukturen. Entsprechend sind knapp zwei Drittel der Nennungen in dieser Kategorie kombiniert mit Fragestellungen aus dem Bereich der Finanzen.

Unter **Strategie** fällt neben der strategischen Planung und dem Strategieprozess auch die Bewältigung strategischer Projekte.

Im Bereich der **Hochschulautonomie** schliesslich erkennt man die wesentliche Herausforderung in einer Wahrung der akademischen Freiheit gegenüber der Politik.

Statistische Angaben zur Befragung

Bei den 215 ausgewerteten Fragebögen haben 131 Personen eine Antwort zu den in ihren Augen wichtigen Herausforderungen formuliert. Daraus konnten insgesamt 316 unterschiedliche Aussagen abgeleitet werden.

Die folgenden Abbildungen geben Aufschluss über die Verteilung der Umfrageteilnehmenden nach Hochschultyp, organisatorischer Ansiedlung und Funktion:

