



**2016**

**Befragung |**

**Professionalisierung des Hochschulmanagements:  
Eine Standortbestimmung**

Marco Balocco  
Patricia Gautschi

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Management Summary .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>5</b>
3.1	Professionalisierung in verschiedenen Bereichen der Hochschule .....	6
3.1.1	Kernbereiche Lehre, Forschung, Weiterbildung .....	6
3.1.2	Verwaltung, Qualitäts-, Prozess- und Projektmanagement, Übrige Dienste .....	8
3.1.3	Führungsunterstützung und Führungsstrukturen .....	10
3.2	Professionalisierung von hochschulischen Funktionen .....	11
3.3	Professionalisierung des Hochschulmanagements in zentralen und dezentralen Einheiten der Hochschule.....	13
<b>4</b>	<b>Quintessenz.....</b>	<b>14</b>

## 1 Management Summary

«Professionalisierung» als (Entwicklungs-) Prozess spiegelt sich in verschiedenen Bereichen und Funktionen von Hochschulen. Als zentrale Ergebnisse der Befragung können folgende Aspekte festgehalten werden:

### **Professionalisierung findet statt**

Professionalisierungsprozesse haben effektiv an Hochschulen stattgefunden, dennoch scheint der Handlungsbedarf nach wie vor gross. Entsprechend sollten Hochschulen zielgerichtet die Professionalisierung von Bereichen und Funktionen vorantreiben. Dabei gilt es auch, ein «Zuviel an Professionalisierung» zu verhindern.

### **Starke Professionalisierung in «Lehre & Studium» und «Verwaltung» – Handlungsbedarf in der «Forschung»**

Eine grosse Mehrheit der Befragten bewertet den Bereich «Lehre & Studium» und «Verwaltung» als stark professionalisiert. Der Bereich «Forschung» wird im Vergleich als eher wenig professionalisiert erachtet.

### **Fehlender Einklang zwischen «Führungsunterstützung» und «Führungsstrukturen»**

«Führungsunterstützung» (bspw. Stäbe, Sekretariate) gilt als stark entwickelter Bereich, der professionelle Strukturen entwickelt hat. Im Gegensatz dazu sind «Führungsstrukturen» vielfach nicht adäquat professionalisiert (Ämter auf Zeit, unklare Aufgabenverteilung, etc.). Die Herausforderung liegt darin, den Grad der Professionalisierung beider Bereiche zu harmonisieren, sodass die Zusammenarbeit der akademischen und der Managementseite erleichtert wird.

### **Professionalisierung durch Qualifizierung**

Die Qualifizierung hochschulischen Managementpersonals kann strategisch genutzt werden, um die Professionalisierung von Personen voranzutreiben und zeitgleich professionelle Strukturen zu entwickeln.

### **Spannungsfeld «zentral-dezentral»**

Individuelle Strukturen dezentraler Einheiten stehen den zentralen Strukturen und Prozessen der Hochschule gegenüber und bilden häufig einen konfliktreichen Gegensatz. Die Gestaltung von Professionalisierungsprozessen erfordert somit die ausreichende Einbindung von Fakultäten oder anderen Organisationsbereichen, um eine grösstmögliche, beidseitige Akzeptanz zentraler und dezentraler (Governance-) Strukturen zu schaffen.

### **Professionalisierungsstrategien entwickeln und Hochschulmanagement-Kultur fördern**

Auf verschiedenen strategischen Wegen lassen sich professionelle Strukturen schaffen, die zugleich die Kultur des Hochschulmanagements fördern, sodass traditionelle Spannungsfelder zwischen Akademie und Management respektive Verwaltung aufgeweicht werden.

## 2 Einleitung

Rückblickend auf das letzte Jahrzehnt haben Hochschulen einen grossen Gewinn an Autonomie erfahren. Der Rückzug des Staates aus der Steuerung des Hochschulwesens zieht einen Wandel der Governance- und Organisationsstrukturen der Hochschulen nach sich. Zahlreiche Aufgabengebiete der Hochschule werden angepasst oder neu definiert. Damit einhergehend wächst die Notwendigkeit eines professionellen Hochschulmanagements, das der Komplexität der Anforderungen an eine moderne Hochschule gerecht werden kann.

Die skizzierten Veränderungen haben vielerorts einen Prozess der «Professionalisierung» ausgelöst, der unweigerlich strukturelle Entwicklungen einer Hochschule mit sich bringt. Dieser spiegelt sich im gezielten Aufbau sowie in der Ausdifferenzierung oder Etablierung von hochschulischen Organisations- und Managementstrukturen als auch in Tätigkeitsbereichen und Funktionen, die im weiteren und engeren Sinne dem Hochschulmanagement zuzuschreiben sind.


Hochschulen verfolgen unterschiedliche Strategien und Herangehensweisen, um Professionalisierungsprozesse im Sinne einer strukturellen und kulturellen Entwicklung der Hochschule zu gestalten. Somit steht die Frage im Vordergrund, welche Bereiche und Funktionen der Hochschulen als «professionalisiert» erachtet werden und welche Auffälligkeiten oder Unterschiede hier zu erkennen sind? Wie kann zudem der Grad der Professionalisierung eingeschätzt werden und wie lässt sich ein Status Quo der Professionalisierung von Hochschulen beschreiben?

Diese übergeordneten Fragestellungen bildeten die Grundlage für die diesjährige Berinfors-Befragung, an der 350 Führungskräfte und Mitarbeitende aus Hochschulen der Deutsch- und Westschweiz zwischen April und Juli 2016 teilgenommen haben. Wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an dieser Stelle ganz herzlich, dass sie den kurzen Fragebogen ausgefüllt und mit ihren zahlreichen Kommentaren die Auswertung sehr bereichert haben. Zugleich bedanken wir uns bei den Expertinnen und Experten<sup>1</sup>, die uns ihre wertvolle Zeit für Interviews zur Verfügung gestellt haben. Die Resultate der Befragung und die der Experteninterviews tragen dazu bei, die Diskussion und den Diskurs des Themas «Professionalisierung des Hochschulmanagements» im Sinne einer Standortbestimmung zu verdichten.

Der vorliegende Bericht ist unterteilt in vier Kapitel. Dem Management Summary und der Einleitung folgend werden im dritten Kapitel die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Online-Befragung vorgestellt und erste Analyseresultate aufgezeigt. Das vierte Kapitel zeigt eine Quintessenz aus der Befragung und den Expertengesprächen, sodass eine differenzierende Diskussion und ein erstes Fazit mit entsprechenden Schlussfolgerungen möglich werden.



Marco Balocco  
Partner



Patricia Gautschi  
Consultant

---

<sup>1</sup> Für die Experteninterviews standen uns Andrea Schenker-Wicki (Universität Basel), Michael Hengartner (Universität Zürich), Etienne Marclay (EPFL) und Reto Schnellmann (ZHAW) zur Verfügung.

### 3 Ergebnisse

Die Online-Erhebung hatte zum Ziel, eine «Statusabfrage» der «Professionalisierung» der Hochschulen zu ermöglichen. Der Fragebogen umfasste drei inhaltliche Fragen, die das Thema «Professionalisierung des Hochschulmanagements» aufgreifen. Mit den quantitativen Ergebnissen und auf Basis der offenen Antworten der Online-Erhebung konnten in den Experteninterviews verschiedene Aspekte des Themas tiefergehend diskutiert und bewertet werden. Die Gespräche halfen, das Thema weitergehend zu vertiefen und spezifische Aspekte hervorzuheben.

#### Profil der Befragten

Das Profil der Befragten ermöglichte eine differenzierte Auswertung der Daten in Bezug auf Hochschultyp, Sprachregion, Zugehörigkeit zu einer zentralen und dezentralen Organisationseinheit und der beruflichen Position.

350 Personen haben den Fragebogen komplett ausgefüllt. Sie stammen zu 45% aus Universitäten, zu 40% aus Fachhochschulen und zu 12% aus Pädagogischen Hochschulen<sup>2</sup> der Deutschschweiz (67%) und der Westschweiz (32%).<sup>3</sup> Sie sind zu je 50% in einer zentralen oder dezentralen Einheit der Hochschule tätig. Die hierarchische und funktionale Einordnung der beruflichen Position verteilt sich auf vier Gruppen: 32% der Befragten haben eine akademische Führungsposition inne (Departementsleiter/in, Dekan/in, Institutsleiter/in, Professor/in), 23% sind Mitglieder des Hochschulrats oder der Hochschul-/Universitätsleitung, 36% gehören der Gruppe «Leiter/in Stäbe, Infrastrukturbereiche, Serviceeinheit, Geschäftsführer/in Fakultät, Institut, Departement» an und 9% der Befragten gaben an, keine Führungsposition zu haben.

#### Auswertung der Resultate - methodisches Vorgehen

Im Folgenden werden die wichtigsten (quantitativen) Resultate und weitergehende Analysen, deren Ergebnisse eine relevante Signifikanz<sup>4</sup> aufweisen, zusammengefasst. Zudem wurden die offenen Antworten als auch die Experteninterviews inhaltsanalytisch ausgewertet. Die verschiedenen Datenquellen wurden in einem ersten Schritt interpretiert und dienen als Grundlage für eine Quintessenz und ein Fazit mit Blick auf Handlungsoptionen und Perspektiven der «Professionalisierung des Hochschulmanagements».

2 3% der Befragten stammen aus dem hochschulnahen Umfeld, gehören aber nicht explizit einer Hochschule an. In den folgenden Ergebnissen wird diese kleine Gruppe der Befragten nicht explizit erwähnt.

3 Lediglich 1% der Befragten gehört einer deutschen Hochschule an, sodass diese geringe Anzahl Befragter keine wesentlichen Ergebnisse in der Auswertung erzeugt hat.

4 Ist die Verallgemeinerung der in der Stichprobe berechneten Resultate auf die Grundgesamtheit (Population) möglich, bezeichnet man ein Resultat als «signifikant». Dies bedeutet, dass die berichteten Zusammenhänge mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens  $\alpha$  % rein zufällig entstanden sind. Bei dem von uns gewählten und für die Sozialwissenschaften üblichen Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  sind die berichteten Zusammenhänge also mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 5% behaftet.

### 3.1 Professionalisierung in verschiedenen Bereichen der Hochschule

Hochschulen sind komplexe Organisationen mit vielfältigen Aufgabenbereichen und wachsenden Strukturen. Sie haben in den letzten Jahren (intrinsisch oder extrinsisch angestossene) Entwicklungen durchlebt und hierbei vielfach den Anspruch verfolgt, den steigenden Anforderungen gerecht und somit «professioneller» zu werden. Vor diesem Hintergrund wollen wir wissen, inwieweit aus Sicht der Befragten in verschiedenen Bereichen der Hochschule eine Professionalisierung des Hochschulmanagements stattgefunden hat.

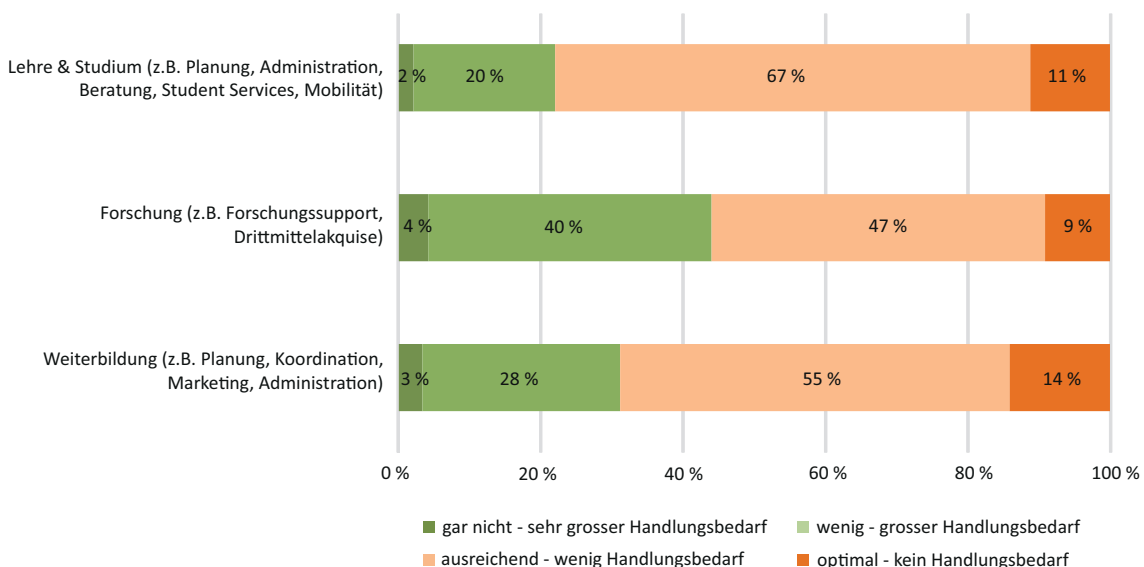
#### 3.1.1 Kernbereiche Lehre, Forschung, Weiterbildung

Die hochschulischen Kernbereiche Lehre, Forschung und Weiterbildung zeigen in der Befragung einen interessanten Gegensatz auf. Während «Lehre & Studium» (knapp 80%) und «Weiterbildung» (67%) von mehr als zwei Drittel der Befragten als ausreichend bis optimal professionalisiert bewertet wurden, schätzten knapp 45% der Befragten die «Forschung» als wenig bis gar nicht professionalisiert ein und sehen somit grossen bis sehr grossen Handlungsbedarf in diesem Bereich. Eine Differenzierung nach Hochschultyp zeigt jedoch, dass 63% der Befragten aus Universitäten die Professionalisierung des Managements im Bereich «Forschung» als ausreichend bis optimal professionalisiert erachten. Hingegen sind es jeweils mehr als 50% der Befragten aus Fachhochschulen (51%) und Pädagogischen Hochschulen (55%) die den Bereich «Forschung» als wenig bis gar nicht professionalisiert einschätzen. Ursächlich für dieses Ergebnis ist vermutlich die Tatsache, dass die beiden nicht-universitären Hochschultypen weniger Ressourcen für die Forschung zur Verfügung haben, als die stark forschungsorientierten Universitäten.

Interessant ist zudem, dass der Bereich «Weiterbildung» von 73% der Befragten aus der Deutschschweiz als stark professionalisiert bewertet wird (im Gegensatz zu 58% der Befragten aus der Westschweiz) und insbesondere die akademischen Führungskräfte und das obere Management der Hochschule hier wenig bis keinen Handlungsbedarf sehen.

Tabelle 1: Professionalisierung der Bereiche «Lehre & Studium», «Forschung», «Weiterbildung»

Inwieweit hat aus Ihrer Sicht in den folgenden Bereichen eine Professionalisierung des Hochschulmanagements stattgefunden?



### **Stark professionalisierte Lehre und Handlungsbedarf in der Forschung**

Der Kernbereich «Lehre & Studium» wird somit insgesamt als stark professionalisiert wahrgenommen. Auch die Experteninterviews bestätigen, dass die Lehre ein vergleichsweise sehr aktiver Bereich innerhalb der Hochschule ist, der in den letzten Jahren «viel in Bewegung gesetzt» und auf neue Anforderungen reagiert hat. Ein Interviewpartner wies darauf hin, dass nicht zuletzt die Bologna-Reform als wichtiger «Antriebsmotor» für die Professionalisierung des Bereichs «Lehre & Studium» bezeichnet werden kann. Entsprechend ist die Supportstruktur in diesem Feld sehr vielfältig aufgestellt (Hochschuldidaktik, technische Entwicklungen des Lehrangebots, Studierendenadministration und -betreuung, etc.). Zudem hat vermehrt eine Ausdifferenzierung von Aufgaben stattgefunden (bspw. Studiengangleitung). Gleiches gilt für den Bereich «Weiterbildung», der zudem noch den Bedingungen des Marktes ausgesetzt ist und mit attraktiven Angeboten zahlende Kundinnen und Kunden gewinnen muss. So scheint der Professionalisierungsprozess in diesem Bereich kontinuierlich zu sein, nicht zuletzt, weil Impulse von aussen (bspw. Trend der Digitalisierung) eine starke Dynamik erzeugen.

Das vergleichsweise schlechtere Abschneiden des Bereichs «Forschung» überrascht und ist gleichermassen auch naheliegend. Trotz des erkennbaren Auf- und Ausbaus professioneller Support-Strukturen (z.B. Informations- und Beratungsstellen mit Dienstleistungsangeboten für Forschende) scheint an vielen Hochschulen der Handlungsbedarf in dem Feld als eher gross wahrgenommen zu werden. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Die Differenzierung nach Hochschultyp zeigt eine wichtige Relativierung des Ergebnisses. Zudem ist anzunehmen, dass die Anforderungen der Drittmittelakquise und die Abwicklung von Forschungsprojekten zunehmend anspruchsvoller geworden sind. Ein Interviewpartner wies des Weiteren darauf hin, dass Aufgaben des Forschungsmanagements überwiegend durch das akademische Personal übernommen werden, deren Fokus in erster Linie im Forschen und nicht zwingend im Management liegen.

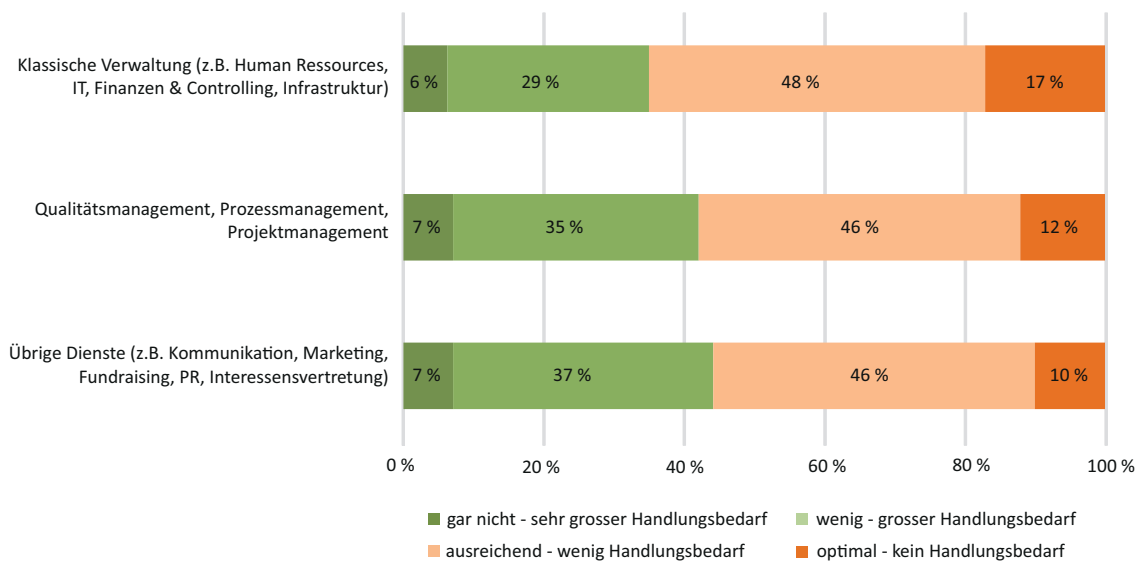
### 3.1.2 Verwaltung, Qualitäts-, Prozess- und Projektmanagement, Übrige Dienste

Der Bereich «Verwaltung» wird von allen Befragten als stark professionalisiert wahrgenommen. Lediglich ein Drittel der Befragten bewertet den Bereich als wenig bis gar nicht professionalisiert. Jedoch sind es 41% der Befragten aus Universitäten, die die Verwaltung als wenig bis gar nicht professionalisiert erachten. Hingegen sehen 71% der Befragten aus Fachhochschulen und 68% aus Pädagogischen Hochschulen für die Verwaltung wenig bis keinen Handlungsbedarf. Zugleich sind es Personen mit akademischer Führungsposition (aller Hochschultypen), die die Verwaltung als stark professionalisiert einschätzen.

Mehr als die Hälfte aller Befragten erachten die Bereiche «Qualitäts-, Prozess-, Projektmanagement» und «Übrige Dienste» als ausreichend bis optimal professionalisiert. Befragte aus dezentralen Einheiten bewerten den Grad der Professionalisierung dieser Bereiche jedoch deutlich positiver als Führungskräfte des oberen Managements auf zentraler Ebene.

Tabelle 2: Professionalisierung der Bereiche «Verwaltung», «Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement»

Inwieweit hat aus Ihrer Sicht in den folgenden Bereichen eine Professionalisierung des Hochschulmanagements stattgefunden?





### **Spannungsfeld «Professionelle Verwaltung» und «Angst vor Wasserköpfen»**

Es ist anzunehmen, dass die oben genannten Bereiche in den letzten Jahren weitreichende Veränderungen und auch Verbesserungen erlebt haben, was sich in den überwiegend positiven Antworten der Befragten widerspiegelt. Verwaltungen wurden an vielen Hochschulen den wachsenden Anforderungen entsprechend umstrukturiert, reorganisiert oder schlicht ausgebaut. So wird vielerorts eine Entwicklung sichtbar, die auf gezielte Professionalisierungsprozesse hinweist und als solche wahrgenommen wird.

Ein nach wie vor beständiges Spannungsfeld ist jedoch das Verhältnis zwischen «Akademie und Verwaltung». Hier zeigt sich die kulturell verankerte Sorge vor einem «Zuviel an Administration» gepaart mit dem vielfach zitierten Bild des «Wasserkopfs» der Verwaltung. Interessant ist in dem Zusammenhang, dass zahlreiche offene Antworten aus dem Fragebogen den Hinweis gaben, dass in verschiedenen Bereichen von Hochschulen eine «Überprofessionalisierung» und somit auch ein «Zuviel an Professionalisierung» stattgefunden habe.<sup>5</sup>

Treffend ist ebenso die mehrfach zu lesende Aussage, dass der Begriff «Professionalisierung» nicht immer eindeutig definiert wird. So zeigt sich in Diskussionen häufig eine Vermischung der Begrifflichkeiten: Professionalisierung wird mit einer «Überverwaltung» gleichgesetzt oder, wie oben erwähnt, als ein Mehr oder Zuviel an Administration verstanden.

---

<sup>5</sup> Bei der Konzeption des Fragebogens haben wir uns bewusst gegen die Antwortkategorie «zu viel» Professionalisierung entschieden. Grund hierfür war, dass wir nicht a priori suggerieren wollten, dass es ein «zu viel» geben kann. Umso relevanter sind aus unserer Sicht die zahlreichen Hinweise der Befragten, die diese Entwicklung thematisiert haben.

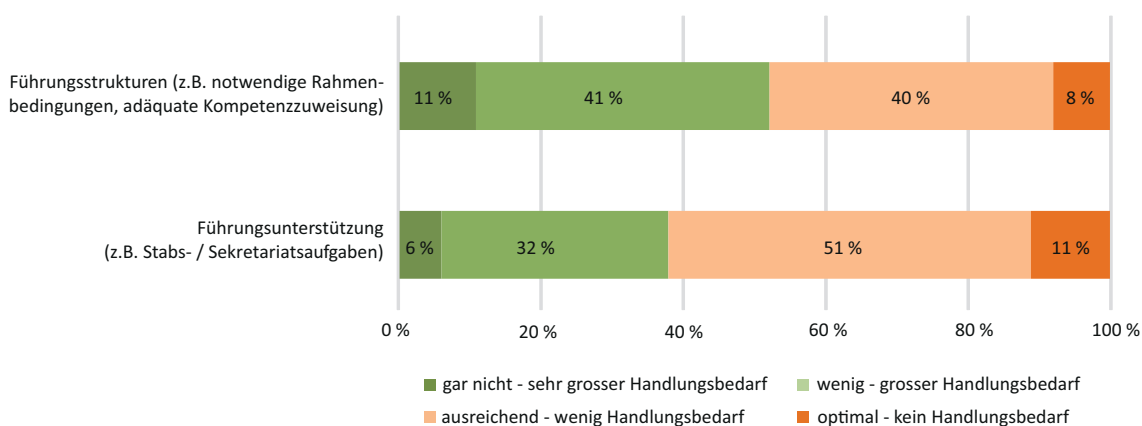
### 3.1.3 Führungsunterstützung und Führungsstrukturen

Mehr als 60% der Befragten gaben an, dass die «Führungsunterstützung» (z.B. Stabs- / Sekretariatsaufgaben) an Hochschulen stark professionalisiert ist. Hingegen sagt mehr als die Hälfte der Befragten, dass «Führungsstrukturen» (z.B. notwendige Rahmenbedingungen, adäquate Kompetenzzuweisung) als wenig bis gar nicht professionalisiert einzuschätzen sind.

Der Bereich «Führungsunterstützung» wird zudem von Personen, die selber dort tätig sind (47%), als wenig bis gar nicht professionalisiert erachtet. Hingegen sind es 70% der Befragten der Hochschul- / Universitätsleitung, die den Bereich «Führungsunterstützung» wiederum als stark professionalisiert erachten. Umgekehrt zeigt sich, dass 64% der Befragten mit Funktionen wie «Leiter/in Stäbe, Infrastrukturbereiche, Serviceeinheit, Geschäftsführer/in Fakultät, Institut, Departement» für «Führungsstrukturen» einen grossen Handlungsbedarf sehen und diese als wenig bis gar nicht professionalisiert erachten.

Tabelle 3: Professionalisierung der Bereiche «Führungsstrukturen» und «Führungsunterstützung»

Inwieweit hat aus Ihrer Sicht in den folgenden Bereichen eine Professionalisierung des Hochschulmanagements stattgefunden?



### Führung an Hochschulen – eine Herausforderung auf verschiedenen Ebenen

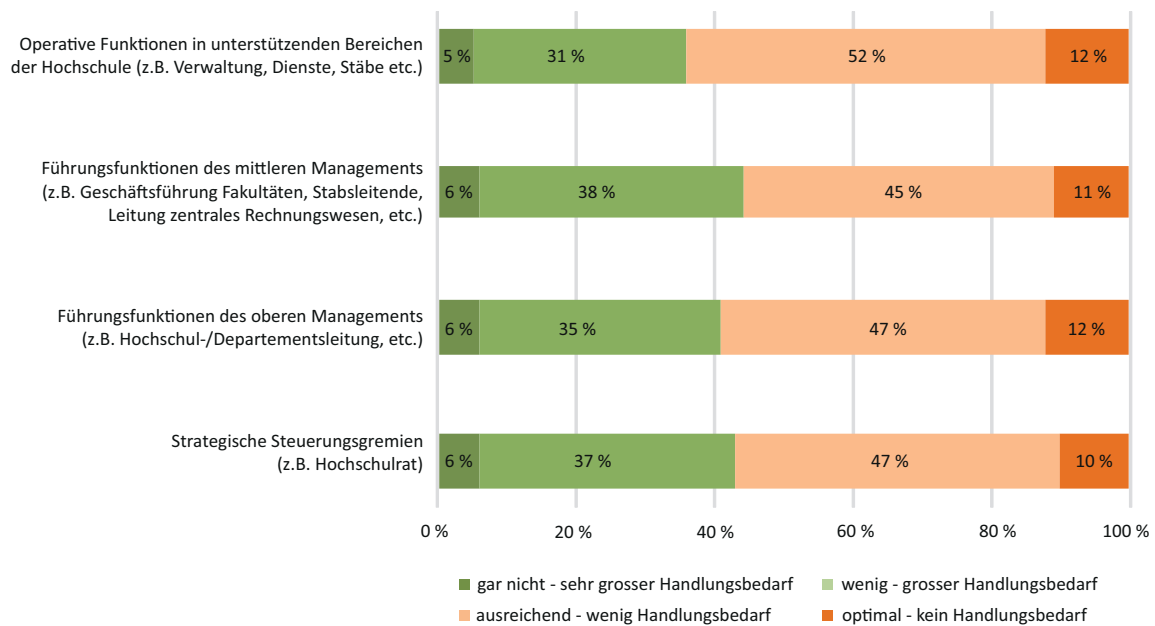
Die Ergebnisse stehen stellvertretend für ein Grundproblem, dem viele Hochschulen, gleich welchen Typs, nach wie vor gegenüberstehen. Der Bereich «Führungsunterstützung» ist in den letzten Jahren in den meisten Hochschulen kontinuierlich gewachsen und hat einen relativ hohen Professionalisierungsanspruch. Hier haben sich entsprechende Strukturen herausgebildet, die in ihrer Funktion als professionell erachtet werden. «Führungsstrukturen» sind jedoch vielfach nicht adäquat professionalisiert worden (Ämter auf Zeit, unklare Aufgabenverteilung, etc.). Entsprechend ist es häufig schwierig, die beiden eng zusammengehörenden Bereiche in Einklang zu bringen.

### 3.2 Professionalisierung von hochschulischen Funktionen

Wir sind weiterhin davon ausgegangen, dass hochschulische Funktionen Professionalisierungsprozesse durchlaufen. Von Funktionsinhaberinnen und -inhabern werden professionelle Kompetenzen erwartet, die sie befähigen, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Vier Funktionen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen wurden von den Befragten eingeschätzt.

Tabelle 4: Professionalisierung von Funktionen

Inwieweit haben aus Ihrer Sicht die folgenden Funktionen einen Prozess der Professionalisierung durchlaufen?



Alle vier genannten «Funktionsgruppen» wurden jeweils von mehr als der Hälfte der Befragten als ausreichend bis optimal eingeschätzt. Aufgrund der positiven Bewertung des Bereichs «Verwaltung» wurden erwartungsgemäss «Operative Funktionen» von knapp zwei Drittel der Befragten als stark professionalisiert bewertet.

Hochschulräte arbeiten, im Unterschied zu Verwaltungsräten in der Privatwirtschaft, meistens ehrenamtlich und ohne finanzielle Entschädigung. Unsere Vermutung, dass aus diesem Grund die Professionalisierung dieser Funktion tendenziell tiefer eingeschätzt würde, hat sich nicht bestätigt. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht wenig bis keinen Handlungsbedarf, diese Gremien weiter zu professionalisieren.

Eher grossen Handlungsbedarf für eine Professionalisierung sehen alle Befragten für «Führungsfunktionen des mittleren Managements.» Vor allem die Befragten aus zentralen Einheiten wie der Hochschul- und Universitätsleitung erachten «Führungsfunktionen des mittleren Managements» als wenig bis gar nicht professionalisiert. Sich selber schätzen drei Viertel der Personen, die «Führungsfunktionen des oberen Managements» innehaben, als stark professionalisiert ein. Hingegen ist es aber mehr als die Hälfte der Befragten, die dem mittleren Management angehören, die für «Führungsfunktionen des oberen Managements» eher grossen Handlungsbedarf konstatieren.

### **Funktionen stärken und professionalisieren**

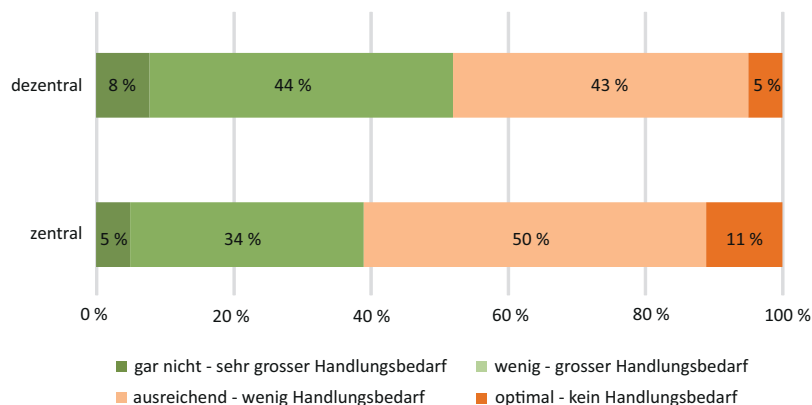
Den Daten zufolge kann angenommen werden, dass die unterschiedlichen (hierarchischen) Funktionen innerhalb von Hochschulen zwar Professionalisierungsprozesse durchlaufen, jedoch auf allen Ebenen noch Handlungsbedarf vorhanden ist. Viele Funktionsinhaberinnen und Funktionsinhaber stammen aus dem wissenschaftlichen Kontext und bringen wenig Managementenerfahrungen mit. Möglicherweise gibt es zu wenige hochschulspezifische Weiterbildungsangebote oder Personalentwicklungsmassnahmen, die auf die Übernahme von Führungspositionen vorbereiten.

### 3.3 Professionalisierung des Hochschulmanagements in zentralen und dezentralen Einheiten der Hochschule

Ausgehend von der Annahme, dass der Grad der Professionalisierung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten einer Hochschule schwankt, wurde gefragt, inwieweit aus Sicht der Teilnehmenden ein Professionalisierungsprozess entlang der Achse «zentral – dezentral» stattgefunden hat.

Tabelle 5: Professionalisierung entlang der Achse «zentral-dezentral»

Inwieweit hat aus Ihrer Sicht entlang der Achse «zentral/dezentral» eine Professionalisierung des Hochschulmanagements stattgefunden?



«Dezentrale Einheiten» werden von mehr als der Hälfte der Befragten als wenig bis gar nicht professionalisiert erachtet. Für «Zentrale Einheiten» hingegen sehen 61% der Befragten wenig Handlungsbedarf.

Interessant ist, dass mehr als 60% der Befragten aus dezentralen Einheiten «Dezentrale Einheiten» als ausreichend bis optimal professionalisiert bewerten. Jedoch sind es 65% der Befragten aus «Zentralen Einheiten», die wenig bis gar keine Professionalisierung und somit einen grossen Handlungsbedarf für «Dezentrale Einheiten» sehen.

Eine Differenzierung der Antworten nach «Funktion» der Befragten zeigt einen weiteren interessanten Gegensatz: Mitglieder der Hochschul-/Universitätsleitung und Führungskräfte des «mittleren Managements» (Leiter/in Stäbe, Infrastrukturbereiche, Serviceeinheit, Geschäftsführer/in Fakultät, Institut, Departement) sehen grossen Handlungsbedarf für «Dezentrale Einheiten». Akademische Führungskräfte (bspw. Departementsleiter/in, Dekan/in, Institutsleiter/in, Professor/in) erachten hingegen «Dezentrale Einheiten» als ausreichend bis optimal professionalisiert.

#### Spannungsfeld «zentral-dezentral»

Die Resultate spiegeln, dass das Spannungsfeld «zentral-dezentral» ein strukturelles Merkmal von Hochschulen ist. Die (strukturelle) Komplexität jeder Hochschulorganisation hat zur Folge, dass Hierarchien, Zuständigkeiten, Prozesse und Funktionen nicht homogen erscheinen. Entsprechend wird die Professionalisierung und der damit verbundene Handlungsbedarf auf den beiden Achsen «zentral – dezentral» unterschiedlich wahrgenommen. Ursächlich hierfür ist nicht zuletzt, dass oftmals Organisationseinheiten individuell gewachsen sind und nach eigenen Regeln funktionieren. Somit sind zentrale Steuerungsmechanismen ein häufiges Konfliktpotential und bspw. die Einbindung der Fakultäten in gesamthochschulische Entwicklungsprozesse eine Kernaufgabe der Hochschulleitung. Konflikte zeigen sich auch in dem diametralen Selbstverständnis der akademischen Selbstverwaltung und den Ansprüchen einer zentral geführten Hochschule. Dass an Hochschulen den oftmals sehr heterogenen dezentralen Einheiten mehr Handlungsbedarf bei Professionalisierungsprozessen zugesprochen wird, ist somit wenig überraschend.

## 4 Quintessenz

Die Resultate und Analysen verdeutlichen die Vielschichtigkeit des Themas und die Notwendigkeit eines weiterführenden Diskurses zu verschiedenen Aspekten der «Professionalisierung des Hochschulmanagements». Zusammenfassend möchten wir zentrale Punkte der Erhebung festhalten und diese in weitere Diskussionen einfließen lassen.

### **Professionalisierung? Ja, aber...**

Sowohl mit den Ergebnissen der Online-Erhebung als auch in den Experteninterviews wurde unsere These bestätigt, dass an vielen Stellen innerhalb von Hochschulen Professionalisierungsprozesse effektiv stattgefunden haben. Diese spiegeln sich in zahlreichen hochschulischen Strukturen, Funktionen und Aufgabenbereichen. Zwei interessante Gegensätze veranschaulichen, wie Hochschulen aktuell und künftig mit Professionalisierungsprozessen umgehen bzw. diese antizipieren: Zum einen zeigte sich, dass der Handlungsbedarf nach wie vor gross zu sein scheint, die Professionalisierung des Hochschulmanagements zielgerichtet voranzutreiben. Zum anderen wurde häufig konstatiert, dass es zu einer «Überprofessionalisierung» von Bereichen und Funktionen kommen kann. Umso mehr bedarf es strategischer Überlegungen, wie und in welchem Umfang eine Professionalisierung des Hochschulmanagements vorangetrieben wird ohne unnötige Parallelstrukturen innerhalb einer Hochschule zu schaffen.

### **Professionalisierung als Prozess und Chance der Hochschule**

Die offenen Antworten der Online-Erhebung haben verdeutlicht, dass der Begriff «Professionalisierung» vielfach negativ besetzt ist. Er wird häufig gleichgesetzt mit Bürokratisierung und Administration sowie einer Beschneidung der Autonomie der Hochschule und ihrer Organisationseinheiten. «Professionalisierung» sollte jedoch als kontinuierlicher Entwicklungsprozess und zeitgleich Chance verstanden werden. Gemeint ist nicht ein «Mehr an Administration», sondern vielmehr die sinnvolle Aufteilung von Aufgaben und Funktionen in den hochschulischen Kernbereichen Forschung, Lehre, Weiterbildung, in der Verwaltung und den professionellen (Support-) Strukturen, die den hochschulischen Betrieb gestalten und zugleich entlasten.

### **Funktionen und Personen professionalisieren und qualifizieren**

Die Resultate weisen weiter darauf hin, dass die Professionalisierung im Sinne einer Qualifizierung des Hochschulmanagementpersonals auf allen Hierarchiestufen nach wie vor Handlungsbedarf erzeugt. Die Aufgaben sind für Führungskräfte des mittleren und oberen Managements einer Hochschule als auch für Personen in den operativen Bereichen zunehmend komplexer geworden. Massnahmen, wie eine gezielte Personalentwicklungsstrategie, können dazu beitragen, professionelle Kompetenzen des akademischen wie auch Verwaltungspersonals zu stärken.

Zu beobachten ist zudem, dass sich «ungeschriebene Regeln» aufweichen und bspw. Mitglieder der Hochschulleitung nicht mehr zwingend aus den eigenen Reihen stammen oder in bestimmten Bereichen nicht die akademische (professorale) Qualifikation im Vordergrund steht. Wesentlich ist vielmehr das explizite Fachwissen einer Person (bspw. im Bereich Finanzen, Personal, etc.). Offen bleibt aber immer die Frage, wie handlungsfähig Funktionsinhaberinnen und -inhaber innerhalb der Hochschule sein können und dürfen, sodass sich gleichfalls professionelle Strukturen wie Funktionen auf Dauer etablieren können.

Eine weitere Strategie kann sein, bei der Rekrutierung bereits auf hochqualifiziertes Managementpersonal mit Expertise aus der Wirtschaft zurückzugreifen. Dies ist aber mit Risiken verbunden, da sich Manager aus der Privatwirtschaft oft mit der spezifischen Kultur der Hochschulen nur mit Mühe zurechtfinden. Zudem bleiben Entscheidungskompetenzen oft bei den akademischen Führungskräften, was den Handlungsspielraum von «Professionals» einschränkt. Hinzu kommt, dass potentielle Mitarbeitende aus der Privatwirtschaft für Hochschulen nicht immer erschwinglich sind.

Die Gruppe der akademischen Führungskräfte steht wiederum vor der Herausforderung, eine Managementkultur zu entwickeln, um ihren Aufgaben mit grösstmöglicher Professionalität gerecht zu werden. Erste Schritte in diese Richtung sind bspw. die vielerorts stattfindende Ausweitung der Ämter auf Zeit von zwei auf vier Jahre und eine Schärfung des Profils akademischer Funktionen.

### **Professionelle Strukturen und somit Handlungsspielraum schaffen**

Der Hinweis aus einem Experteninterview «Lieber in schlechten Strukturen mit guten Leuten arbeiten als umgekehrt» ist mit Blick auf Personen, die Professionalisierungsprozesse durch ihre Kompetenzen und ihr Profil prägen, sicherlich ein interessanter Einwand. Dennoch trägt die gezielte Schaffung professioneller Strukturen dazu bei, dass die Hochschule oder einzelne (autonome) Organisationseinheiten unter professionellen Rahmenbedingungen agieren können und auf hohem Niveau handlungsfähig werden. Durch die Gestaltung von Prozessen und die Klärung von Zuständigkeiten lassen sich Strukturen entwickeln, die Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen den nötigen Handlungsspielraum verschaffen. Zugleich ist hierbei wesentlich die akademische Freiheit zu berücksichtigen, sodass die «Professionalisierung» von Bereichen und Funktionen zu einer Entlastung der Wissenschaftsseite führt und nicht zum Selbstzweck wird.

### **Eine Hochschulmanagement-Kultur schaffen, um Spannungsfelder aufzulösen**

Es konnten verschiedene Spannungsfelder identifiziert werden, die Professionalisierungsprozesse beeinflussen oder gar hemmen. Das Spannungsfeld «Akademische Selbstverwaltung» versus «Hochschulmanagement» ist vermutlich die grösste Herausforderung für die Etablierung von professionellen Strukturen und die Schaffung einer hochschuladäquaten Managementkultur. Solange die Kultur der «Akademischen Selbstverwaltung» gleichgesetzt wird mit «Autonomie» der Wissenschaftsseite, werden professionelle Strukturen oftmals als «Bedrohung» und als besagtes «Zuviel an Administration» wahrgenommen. Ziel von Professionalisierungsprozessen ist jedoch, die Wissenschaftsseite durch professionelle Strukturen zu entlasten. Nur so entstehen für beide Seiten bestmögliche Rahmenbedingungen, um im Wissenschaftskontext erfolgreich zu agieren.

Die Analyse zeigte zudem, dass das Spannungsfeld «zentral – dezentral» die Umsetzung von Professionalisierungsprozessen stark prägt. Zentrale Strukturen und Prozesse sind oftmals aus Sicht dezentraler Einheiten nicht gewinnbringend. Dezentrale Einheiten werden aufgrund ihrer teils individuellen Strukturen als wenig professionell betrachtet. Entsprechend liegt die Herausforderung in der Gestaltung der Professionalisierungsprozesse, bei der Fakultäten oder andere Organisationsbereiche ausreichend eingebunden werden, um grösstmögliche Akzeptanz zu erreichen.

### **Ein Blick in die Zukunft**

Hochschulen befinden sich vielfach in einem Ausräumungsprozess, «Professionalisierung» als notwendigen Entwicklungsschritt der Hochschule anzugehen und umzusetzen. Bereiche und Funktionen langfristig und sinnvoll zu professionalisieren und mit entsprechenden Strukturen zu entwickeln, muss strategisch und zielgerichtet erfolgen. Die grösste Herausforderung liegt hierbei in der Reduktion der skizzierten Spannungsfelder und in der Schaffung der nötigen Transparenz und Akzeptanz der allfälligen Veränderungen. Hochschulen sind als Organisationen nach wie vor stark von ihrer individuellen Kultur geprägt, sodass es zu einer spannenden Führungsaufgabe wird, Professionalisierungsprozesse zu initialisieren und durchzuführen.



**Berinfor AG | Talacker 35 | 8001 Zürich | Schweiz**  
tel: +41 44 215 54 00 | [www.berinfor.ch](http://www.berinfor.ch)

**Berinfor GmbH | Komödienstraße 48 | 50667 Köln | Deutschland**  
tel: +49 221 270 71 007 | [www.berinfor.de](http://www.berinfor.de)