



---

# Hochschulen im Spannungsfeld von Autonomie und Effizienz

---

Studie der Berinfor AG

Basierend auf einer Befragung von Führungspersonen an Schweizer  
Hochschulen

Berinfor AG, 12. Mai 2009

Paul Licka  
Marco Balocco



## Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort .....	3
2.	Management Summary.....	4
2.1.	Vorgehen .....	4
2.2.	Aufbau des Berichts .....	4
2.3.	Wichtigste Erkenntnisse der Studie .....	4
3.	Allgemeine statistische Angaben .....	6
3.1.	Wer hat teilgenommen? .....	6
3.2.	Charakteristika der Stichprobe.....	6
4.	Ergebnisse des Themenbereichs: Strategie und Ziele.....	8
4.1.	Ergebnisse im Überblick .....	8
4.2.	Bewertung der Ergebnisse .....	15
5.	Ergebnisse des Themenbereichs: Definition des Leistungsangebotes .....	18
5.1.	Ergebnisse im Überblick .....	18
5.2.	Bewertung der Ergebnisse .....	22
6.	Ergebnisse des Themenbereichs: Prozesse und Organisation .....	24
6.1.	Ergebnisse im Überblick .....	24
6.2.	Bewertung der Ergebnisse .....	27
7.	Ergebnisse des Themenbereichs: Kennzahlen .....	28
7.1.	Ergebnisse im Überblick .....	28
7.2.	Bewertung der Ergebnisse .....	30
8.	Anhang .....	33
8.1.	Fragebogen.....	33



## 1. Vorwort

Seit Anfang 2009 konzentriert sich die Berinfor ausschliesslich auf die Beratung von Universitäten, Hochschulen und Fachhochschulen und ist damit das einzige Beratungsunternehmen der Schweiz, das sich vollumfänglich diesem Markt zuwendet.

Seit geraumer Zeit führen wir mit grossem Erfolg einen jährlichen Event zum Thema „Modernes Hochschulmanagement“ durch, in welchem die Adaptation betriebswirtschaftlicher Konzepte auf Universitäten und Hochschulen diskutiert wird. Im Zusammenhang mit unserer Neuausrichtung auf den Hochschulmarkt haben wir zusätzlich eine Studienreihe ins Leben gerufen, welche in regelmässigen Abständen aktuelle Themen aufgreift und diese ausführlicher beleuchtet. Unsere Absicht ist, den Entscheidungsträgern an Hochschulen – als Teil von Expertenorganisationen – vor allem betriebswirtschaftlich ausgerichteten Input zu geben und die Diskussion einerseits anzuregen, andererseits zu versachlichen. Dabei sind uns der Input und das Feedback der Führungspersonen an Hochschulen wichtig.

Der vorliegende Bericht bringt Ihnen die interessantesten Ergebnisse aus unserer ersten, im letzten Herbst durchgeführten Befragung zum Thema „Hochschulen im Spannungsfeld von Autonomie und Effizienz“ näher. Ich hoffe, dass Sie die Ergebnisse ebenso spannend finden wie ich.

Ich danke unserem Partner „electricpaper“, welcher es uns ermöglicht hat, den Kern der Studie – die Befragung von Führungspersonen aus Hochschulen – mit dem bereits an mehreren Hochschulen eingesetzten Software-Tool *Evasys* durchzuführen.

Auch danken möchte ich denjenigen Personen, welche uns durch kritische Kommentare zum Fragebogen-Entwurf ebenso wie zum Handling der Webbefragung wertvollen Input gegeben haben. Meinem Mitarbeiter Marco Balocco und Hanspeter Stöcklin (ehemaliger Mitarbeiter) danke ich für die Vorbereitung und Auswertung der Befragung sowie die Erstellung des vorliegenden Berichts.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "P. Licka".

Paul Licka  
Geschäftsleiter Berinfor AG



## 2. Management Summary

### 2.1. Vorgehen

Die vorliegende Studie basiert auf einer im November / Dezember 2008 durchgeführten Befragung von insgesamt 1040 Führungspersonen an Universitäten, Hochschulen und Fachhochschulen aus der deutschen Schweiz, wobei ein Rücklauf von 120 ausgefüllten Fragebögen (11,5%) zu verzeichnen war.

### 2.2. Aufbau des Berichts

Das Kapitel 3 enthält statistische Angaben zur Befragung.

Die Kapitel 4 bis 7 enthalten für jedes der Themenfelder

- Strategie und Ziele
- Leistungsangebot
- Prozesse und Organisation
- Kennzahlen

eine Übersicht von ausgewählten Ergebnissen aus der Befragung, sowie darauf folgend eine Bewertung / Interpretation dieser Resultate.

Im Anhang ist der Originalfragebogen enthalten.

### 2.3. Wichtigste Erkenntnisse der Studie

Basierend auf der Tatsache, dass an Hochschulen ein hoher Freiheitsgrad in Bezug auf die Inhalte der Forschungs- und Lehrtätigkeit besteht, war unsere Erwartung, dass diese Autonomie sich auch auf die Behandlung der Themen Strategie und Ziele auswirkt.

Die Befragung hat dies bestätigt. Die Erarbeitung der Strategie folgt nicht dem für die Privatwirtschaft typischen Top down-Ansatz – sondern ist durch ein Wechselspiel von zentral und dezentral erarbeiteten Zielen und Inhalten geprägt. Auch das in der Privatwirtschaft übliche Modell der Arbeitsteilung von Exekutiv-Management und Verwaltungsrat – ersteres ist für die Erarbeitung der Strategie zuständig, letzterer für den Entscheid – lässt sich nicht auf das Hochschulumfeld anwenden: die Studie belegt, dass häufig sowohl die Erarbeitung der Strategie als auch der Entscheid über die Strategie innerhalb der betroffenen Organisationseinheit angesiedelt sind.



Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Strategieerarbeitung an Hochschulen ein komplexer Prozess ist, der hohe Anforderungen bezüglich Organisation und Koordination stellt. Der Umstand, dass der Gesamtstrategie eine hohe Bedeutung beigemessen wird, die Entscheidungen über die Teilstrategien hingegen häufig dezentral erfolgen, verdeutlicht die Herausforderung bei der Abstimmung zwischen Gesamt- und Teilstrategien.

Der hohe Autonomiegrad hat sich auch bezüglich der Bestimmung des Leistungsangebots der Kernbereiche Lehre und Forschung bestätigt, während der Grad der Selbstbestimmung im Verwaltungsbereich deutlich tiefer ist.

Die Leistungsangebote von Lehre und Forschung orientieren sich insgesamt stärker an der definierten Strategie und an internen Faktoren, wie z.B. Tradition oder Interessenslage der Fakultäten / Institute oder eigene Erfolgspositionen, als die Angebote von Weiterbildung und Dienstleistungen. In diesen Bereichen ist die Bereitschaft, Leistungen ausserhalb der definierten Strategie anzubieten und die Ausrichtung am Markt insgesamt höher. Bemerkenswert ist, dass die Nachfragesituation, aus Sicht der Befragten, einen hohen Einfluss auf das Lehrangebot hat, was als Zeichen für den sich intensivierenden Wettbewerb in diesem Bereich gedeutet werden kann.

Der Organisationsgrad scheint eher tief zu sein, was sich u.a. in nur teilweise aktuellen und schriftlich festgehaltenen Prozessen und Kompetenzregelungen niederschlägt. Dies könnte einerseits an der hohen Komplexität liegen, die sich in der hohen Anzahl von Stakeholdern widerspiegelt, und andererseits an der Tatsache, dass Universitäten, Hochschulen und Fachhochschulen im letzten Jahrzehnt eine Vielzahl wichtiger Herausforderungen zu bewältigen hatten, wie z.B. der Bologna-Prozess, die starke Verselbständigung, einhergehend mit einer Zunahme der Autonomie, sowie verschiedene Fusionen. Daher hatte das Thema Organisationsentwicklung – verständlicherweise – eine tiefere Priorität.

Die Bedeutung von Kennzahlen ist generell hoch und nimmt zu, insbesondere in den Kernbereichen (Lehre, Forschung), was von gut 80% der Befragten bestätigt wurde. Überraschend war die Erkenntnis, dass eine Vielzahl dieser Kennzahlen heute bereits verfügbar zu sein scheint, wobei wir davon ausgehen, dass die Informationsbedürfnisse noch keineswegs vollständig abgedeckt werden. Die Verfügbarkeit ist in hierarchisch höher angesiedelten Positionen und in zentralen Funktionen höher als in hierarchisch tieferen und dezentralen Bereichen.



### **3. Allgemeine statistische Angaben**

#### **3.1. Wer hat teilgenommen?**

Um die Aussagekraft der Befragung sicherzustellen, haben wir insgesamt 1040 Adressaten mit folgenden Führungspositionen innerhalb von Hochschulen in der deutschen Schweiz angeschrieben:

- Mitglieder von Hochschulleitungen (Rektoren / Rektorinnen, Prorektoren / Prorektorinnen, Direktoren / Direktorinnen, Verwaltungsdirektoren / Verwaltungsdirektorinnen etc.)
- Mitglieder von Fakultäts- / Departements und Abteilungsleitungen (Dekane / Dekaninnen, Abteilungsleiter / Abteilungsleiterinnen etc.)
- Mitglieder von Institutsleitungen (Institutsleiter / Institutsleiterinnen, Studienleiter / Studienleiterinnen etc.)
- Führungspersonen aus den Verwaltungsbereichen (Finanzen, Facility Management, IT, Personal, Hochschuladministration etc.)

Die Befragung wurde mit Hilfe der Software-Lösung EVASYS durchgeführt. Diese Software wird auch an vielen Schweizer Hochschulen für die Evaluation und Beurteilung von Lehrveranstaltungen eingesetzt.

Wir haben im Befragungszeitraum (19. November 2008 bis 9. Dezember 2008) insgesamt 120 Antworten erhalten, was einer Rücklaufquote von 11.5% entspricht. Wir deuten die über unseren Erwartungen liegende Rücklaufquote einerseits als Zeichen, dass die angesprochenen Themen die avisierte Zielgruppe in der täglichen Arbeit beschäftigen und andererseits als gute Grundlage für fundierte Aussagen zu den in der Befragung angesprochenen Themenfeldern.

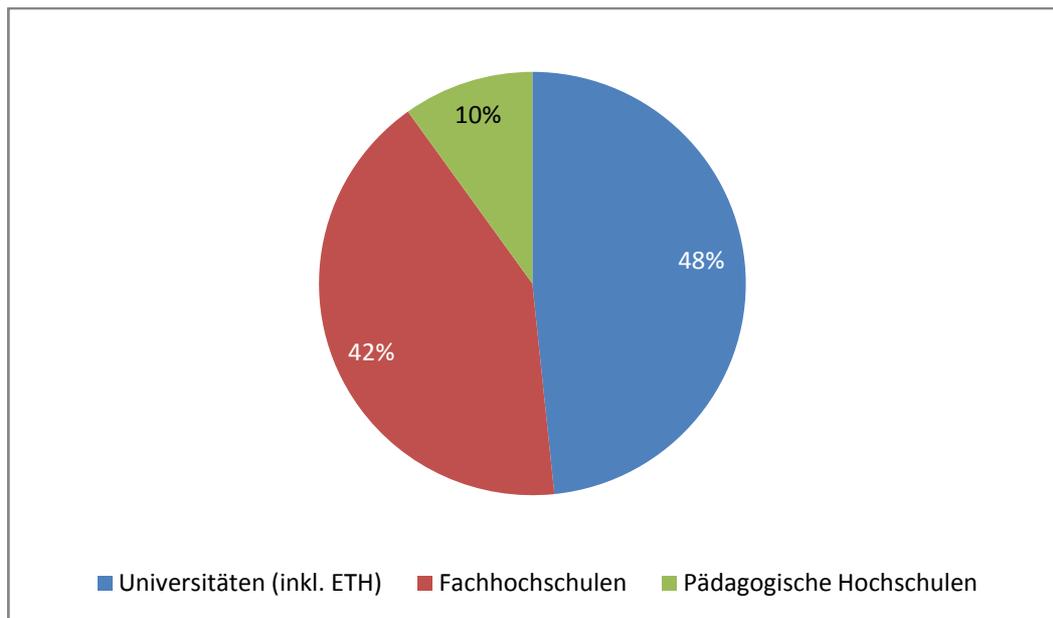
#### **3.2. Charakteristika der Stichprobe**

Die Stichprobe zeigt, dass ein ausgewogenes Verhältnis hinsichtlich der folgenden Merkmale erreicht wurde:

- Verhältnis Führungspersonen an Hochschulen zu Führungspersonen an Fachhochschulen
- Vertretung aller Führungsebenen einer Hochschule
- Verhältnis Führungspersonen aus Lehre, Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung zu Führungspersonen aus den Verwaltungsbereichen
- Ausgewogene Vertretung aller Hochschulen der deutschen Schweiz

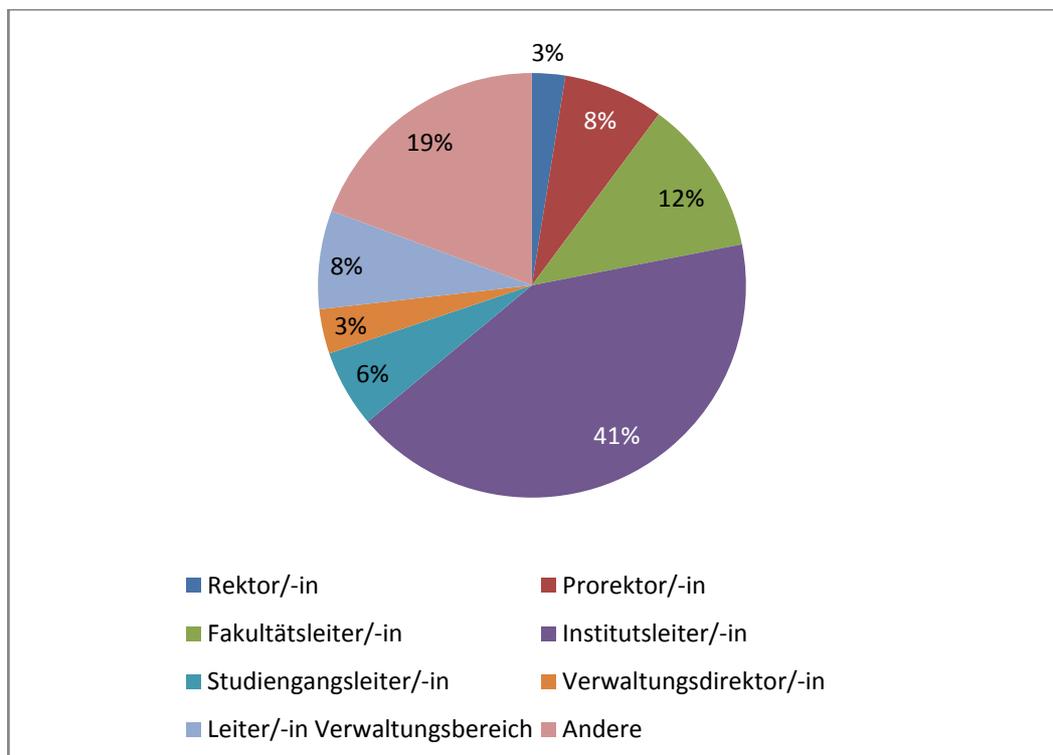


Teilnehmende nach Hochschultyp



Anmerkung: Unter „Pädagogische Hochschulen“ sind die einem Fachhochschulverbund angehörenden Pädagogischen Hochschulen nicht enthalten (ca. 3%).

Teilnehmende nach Funktion



Unter „Andere“ ist eine ganze Reihe von Funktionen zusammengefasst wie z.B. Generalsekretär/-in, Assistent/-in etc. Aufgrund der Einzelangaben kann je die Hälfte der Nennungen dem Verwaltungs- resp. dem wissenschaftlichen Bereich zugeordnet werden.



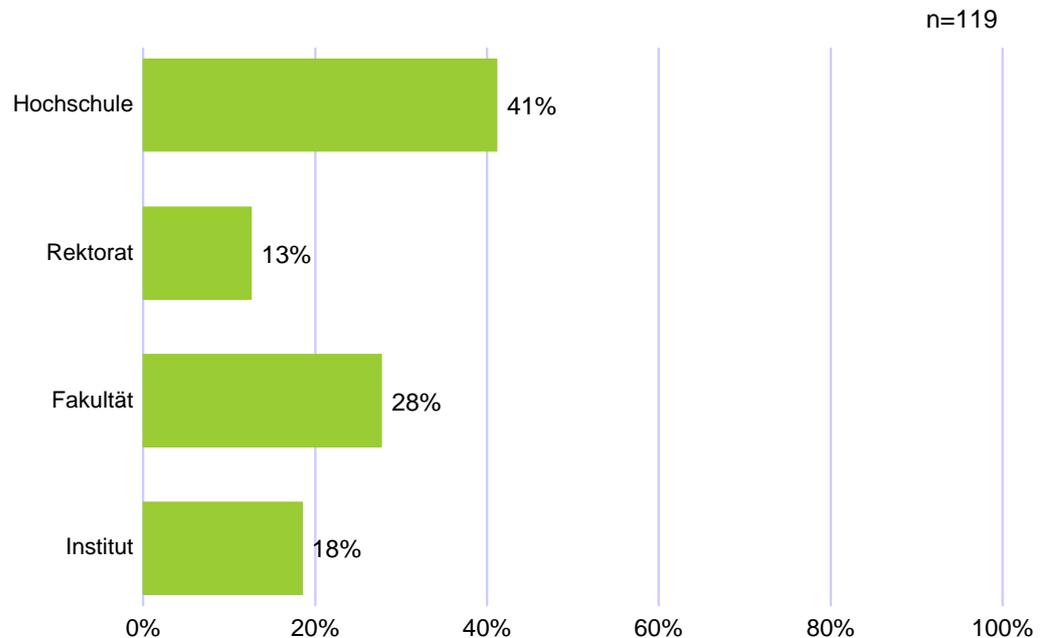
## 4. Ergebnisse des Themenbereichs: Strategie und Ziele

### 4.1. Ergebnisse im Überblick

#### Ebene der Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung resp. der Entscheid über die Gesamtstrategie sind zentrale Themen für die Hochschulleitung und den Hochschulrat. Die wichtigsten Ebenen für die Erarbeitung und Kommunikation der Strategie sind die Hochschule und die Fakultäten, darauf folgt die Instituts-Ebene. Die Ebene Rektorat wird von den wenigsten Befragten genannt.

*Auf welcher Ebene ist aus Ihrer Sicht die Erarbeitung und Kommunikation einer Strategie am wichtigsten?*

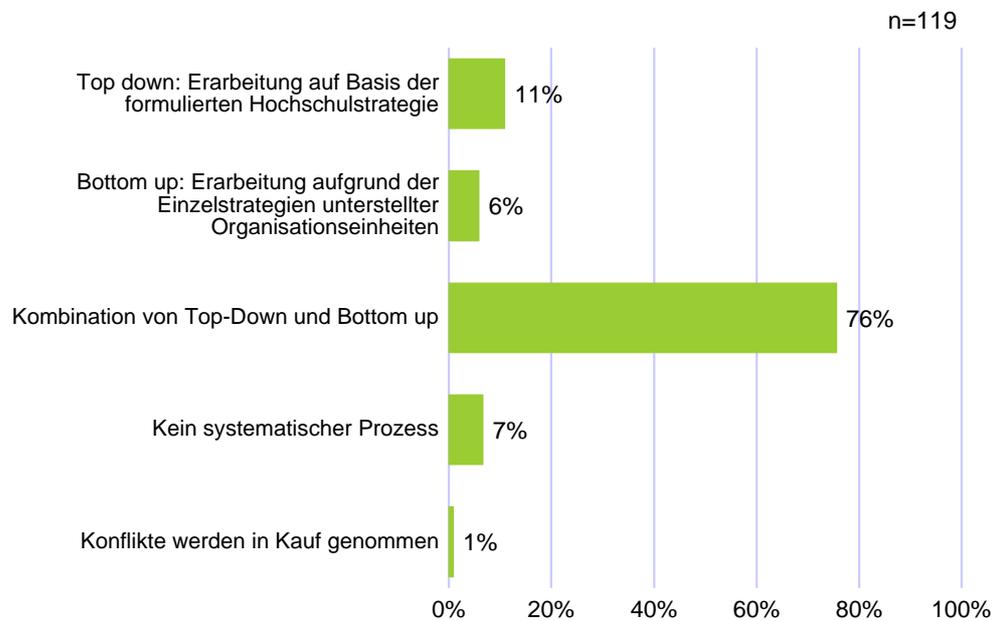




## Prozess der Strategieerarbeitung

Die mit Abstand am häufigsten genannte Methode der Strategieerarbeitung an Universitäten und Hochschulen ist eine Kombination von Top down und Bottom up.

*Frage: Wie werden die strategischen Zielsetzungen erarbeitet?*



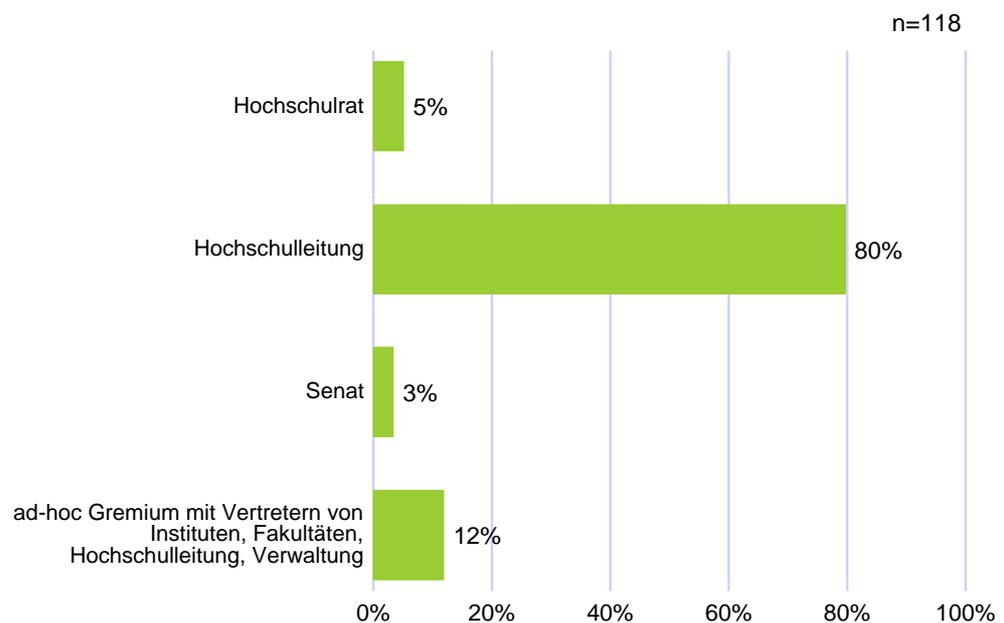


### Zuständigkeiten betreffend Erarbeitung und Entscheidung über die Strategie

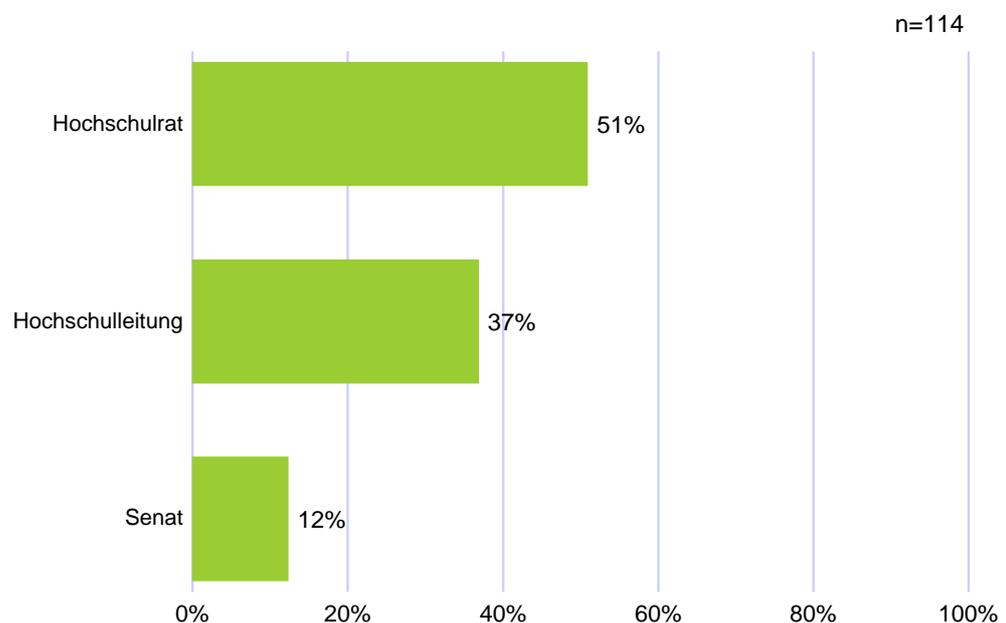
Auf **Ebene Hochschule** fällt die Erarbeitung der Strategie in 80% der Fälle in den Zuständigkeitsbereich der Hochschulleitung, während der Entscheid am häufigsten in den Verantwortungsbereich des Hochschulrats (51%), oder der Hochschulleitung (37%) fällt.

*Wie ist die Zuständigkeit für die Erarbeitung der Strategie resp. der strategischen Ziele auf Ebene Hochschule geregelt:*

*Verantwortlich für die Erarbeitung*



*Verantwortlich für den Entscheid*

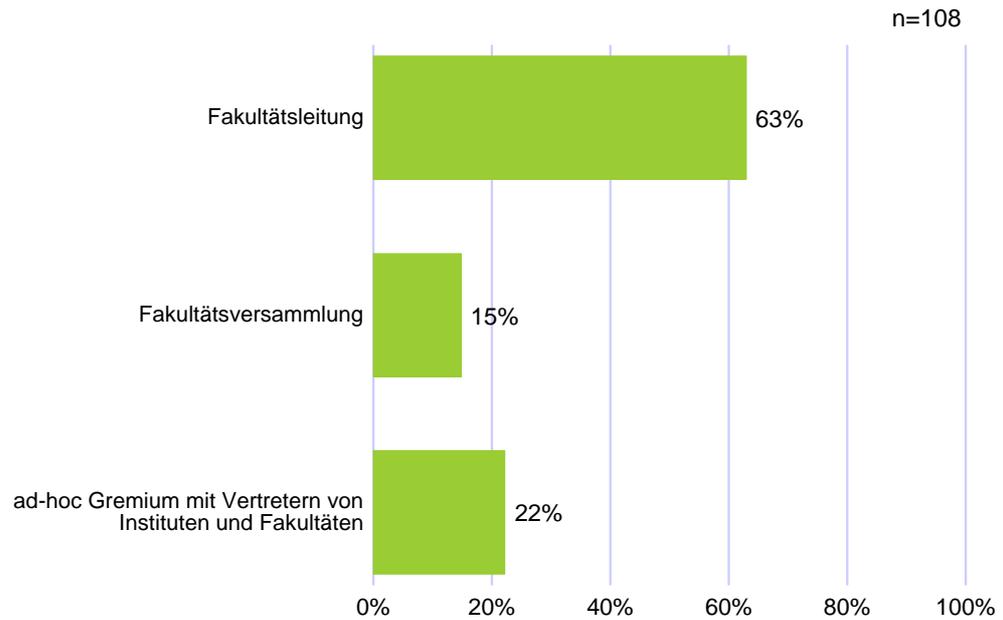




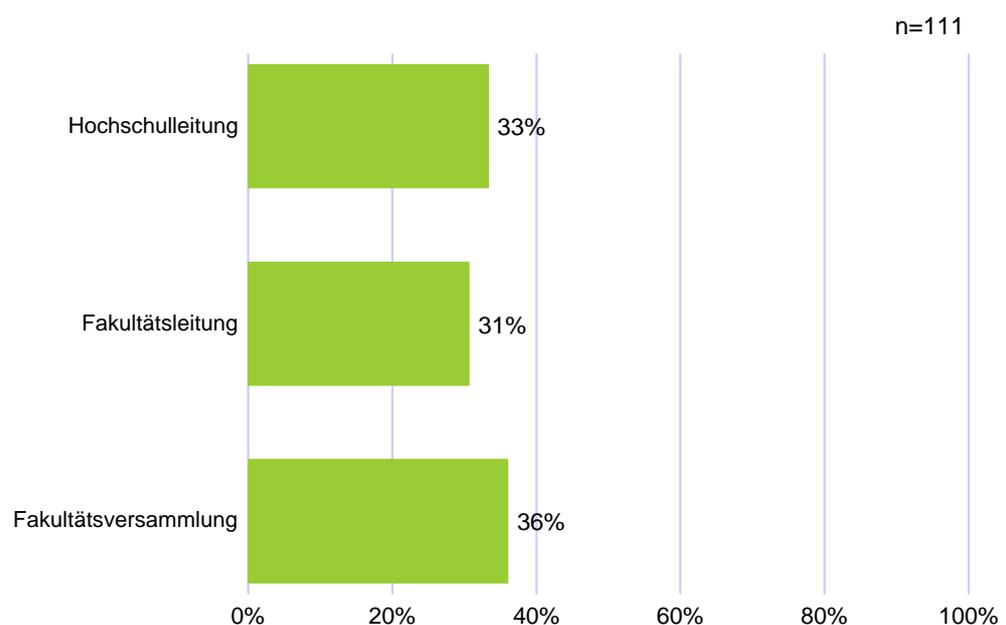
Auf **Ebene Fakultät** wird die Strategie am häufigsten (in 63% der Fälle) durch die Fakultätsleitung erarbeitet. Der Entscheid über die Strategie wird mit etwa gleicher Häufigkeit durch die Hochschulleitung, die Fakultätsleitung oder die Fakultätsversammlung gefällt.

*Wie ist die Zuständigkeit für die Erarbeitung der Strategie resp. der strategischen Ziele auf Ebene Fakultät geregelt:*

*Verantwortlich für die Erarbeitung*



*Verantwortlich für den Entscheid*

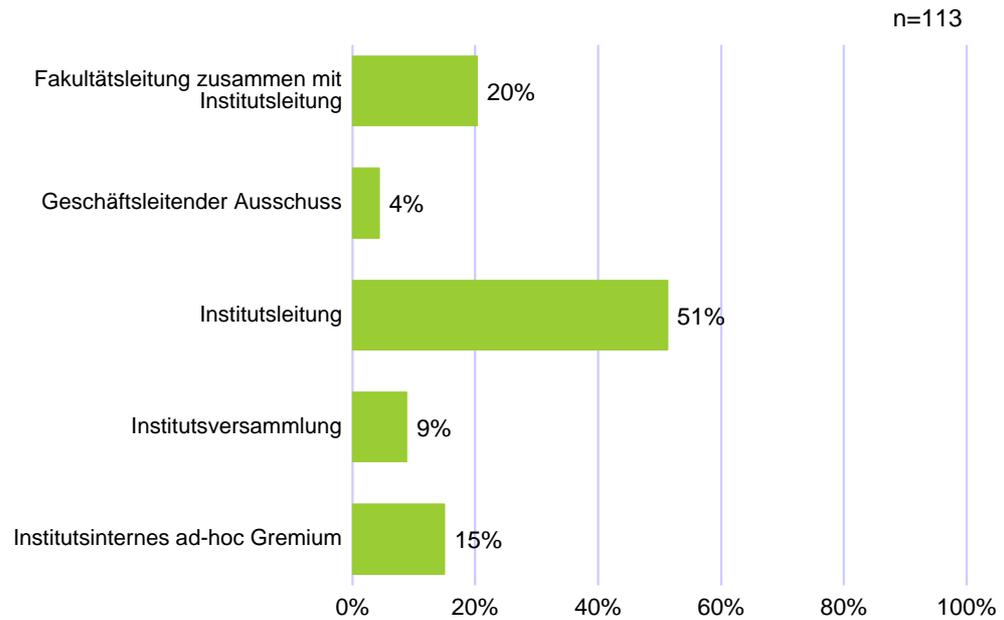




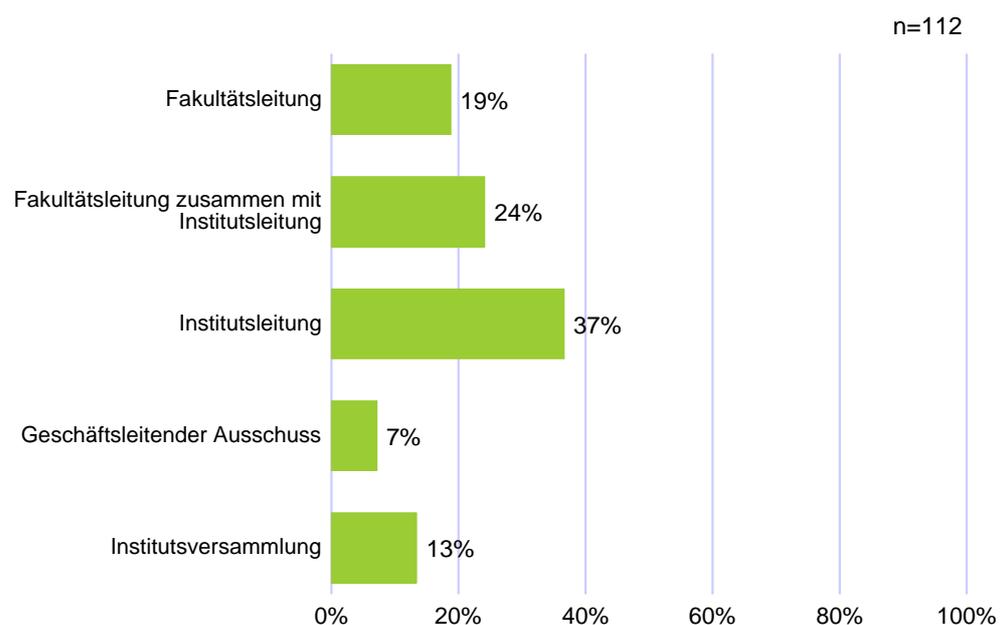
Auf **Ebene Institute** erfolgt die Strategieerarbeitung am häufigsten durch die Institutsleitung alleine oder in Zusammenarbeit mit der Fakultätsleitung. Die am häufigsten genannten Gremien für den Strategieentscheid sind die Institutsleitung, die Institutsleitung gemeinsam mit der Fakultätsleitung und die Fakultätsleitung.

*Wie ist die Zuständigkeit für die Erarbeitung der Strategie resp. der strategischen Ziele auf Ebene Institut geregelt:*

*Verantwortlich für die Erarbeitung*



*Verantwortlich für den Entscheid*

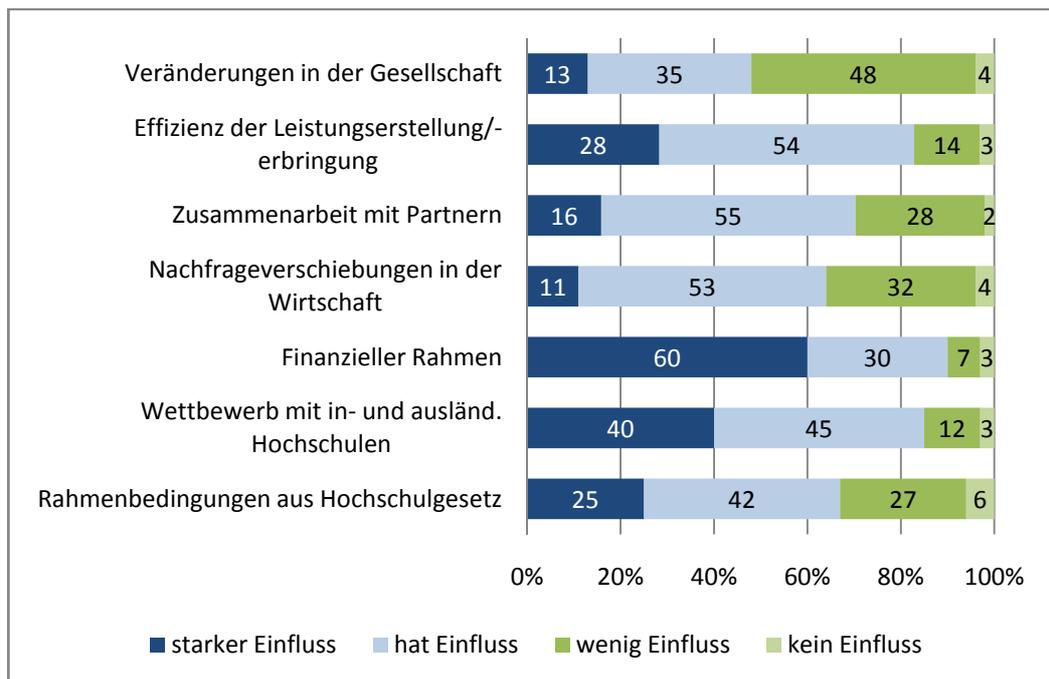




### **Einflussfaktoren auf die Hochschulstrategie**

Ordnet man die Einflussfaktoren auf die Hochschulstrategie nach ihrer Bedeutung, so steht der finanzielle Rahmen mit Abstand an erster Stelle, gefolgt von der Positionierung im Wettbewerb mit in- und ausländischen Hochschulen und der Effizienz der Leistungserstellung resp. –erbringung. Die übrigen Einflussfaktoren wie Hochschulgesetz, die Zusammenarbeit mit Partnern etc. spielen insgesamt eher eine weniger wichtige Rolle.

*Welche der folgenden Punkte/Themen dürfte die Diskussion um die zukünftige Strategie von Hochschulen in den nächsten drei Jahren am meisten beeinflussen:*

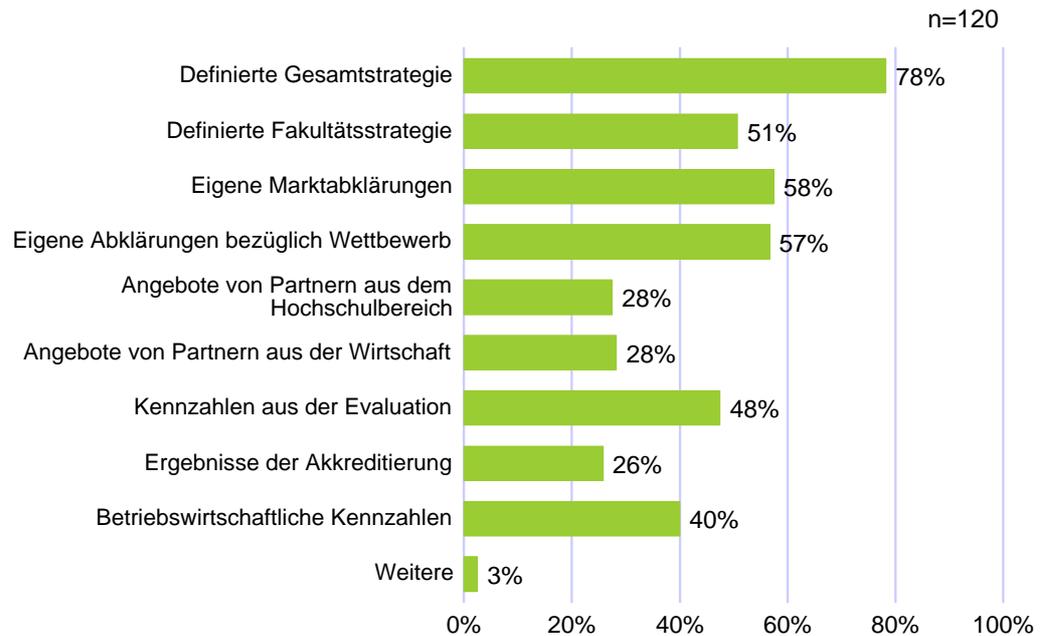




### Rahmenbedingungen für die Definition der Fakultäts- resp. Institutsstrategie

Die wichtigsten Rahmenbedingungen bei der Definition der Fakultäts- resp. Institutsstrategie sind die definierte Gesamtstrategie, gefolgt von eigenen Abklärungen bezüglich Markt oder Wettbewerb und der definierten Fakultätsstrategie.

*Beschreiben Sie nachstehend, auf welche Rahmenbedingungen Sie im Falle der Definition resp. des Reviews der Fakultätsstrategie resp. Institutsstrategie zurückgreifen (mehrere Nennungen möglich):*

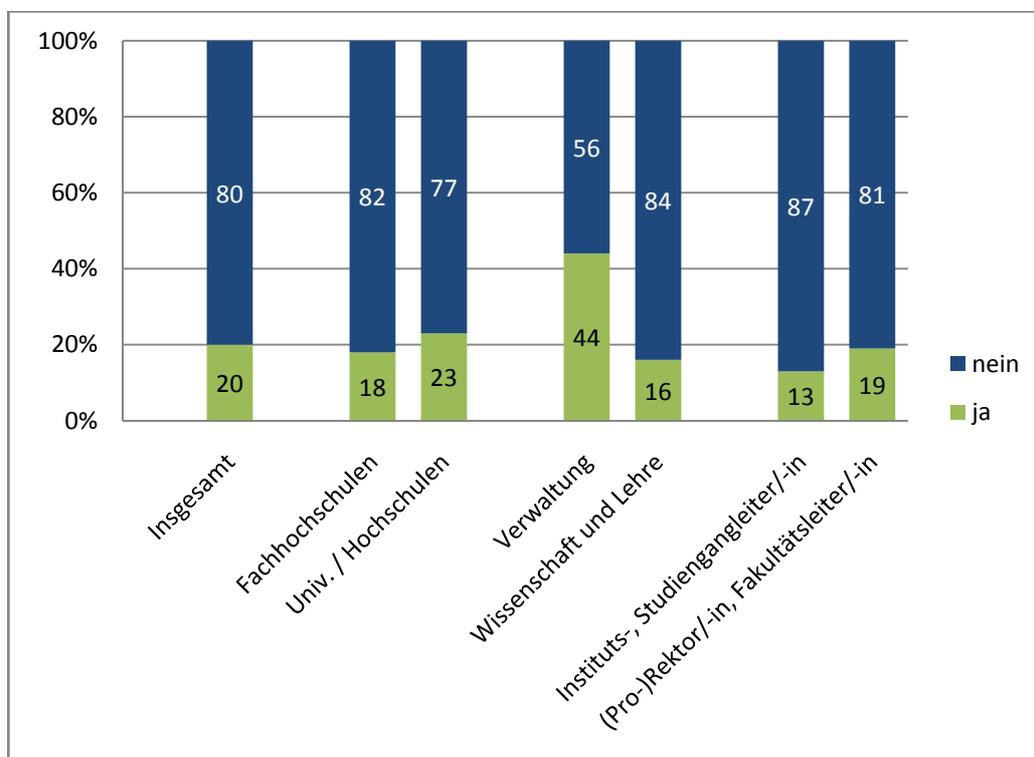




## Einrichtung einer zentralen Stelle für Hochschulentwicklung

Weitgehende Einigkeit bei den Befragten – unabhängig von Funktion, Fachbereich etc. – herrscht hinsichtlich der Frage, ob Hochschulen eine zentrale Stelle für Hochschulentwicklung einrichten sollen. Eine klare Mehrheit der Befragten lehnt dies ab. Einzig Angehörige von Verwaltungsbereichen von Hochschulen können sich mit einer Zustimmung von 44% eine Schaffung einer zentralen Stelle für Hochschulentwicklung vorstellen. Ein Unterschied in der Bewertung durch das höhere respektive mittlere Management war nicht festzustellen.

*Gestützt auf die Annahme, dass zukünftig die strategische Positionierung der Hochschule im nationalen und internationalen Wettbewerb immer wichtiger wird, würden Sie die Einrichtung einer zentralen Stelle für Hochschulentwicklung (und den damit verbundenen teilweisen Autonomieverlust) befürworten?*



## 4.2. Bewertung der Ergebnisse

### Ebene der Strategieerarbeitung

Allgemein fällt auf, dass die Instituts-Ebene für die Erarbeitung und Kommunikation einer Strategie lediglich von wenigen Befragten als die wichtigste betrachtet wird, was angesichts der Tatsache, dass in den Instituten ein grosser Teil der Leistungserbringung stattfindet, eher überraschend ist.

Im Vergleich zwischen Universitäten und Fachhochschulen fällt auf, dass für letztere eine auf Ebene Hochschule erarbeitete Strategie viel wichtiger ist als für erstere. Die



Tatsache, dass bei Fachhochschulen das Gebilde „Fakultät“ in der Regel die Form einer Teilschule annimmt, wirft jedoch die Frage auf, ob eine gewisse Unschärfe bezüglich der Trennung zwischen Fakultät und Hochschule besteht (dies gilt auch bei später folgenden Fragen). Andererseits könnte die unterschiedliche Gewichtung durch die unterschiedliche Geschichte der beiden Hochschultypen bedingt sein. Während die Hochschulen über eine lange Geschichte und damit über eine „natürliche“ Positionierung im Wettbewerb verfügen, müssen Fachhochschulen ihre Positionierung zuerst finden und am Markt kommunizieren.

### **Prozess der Strategieerarbeitung**

Die Erarbeitung der Strategie folgt nicht dem für die Privatwirtschaft typischen Top down-Ansatz – sondern ist durch ein Wechselspiel von zentral und dezentral erarbeiteten Zielen und Inhalten geprägt. Die Autonomie der Hochschulen gilt dementsprechend nicht nur für Lehre und Forschung, sondern auch für Management und Organisation. Ein weiterer Grund für die Wahl dieser Methode dürfte auch die hochschultypische Organisationsform der Prorektorate sein, welche selten über eine Weisungsbefugnis verfügen, aber dennoch als Querschnittsfunktion wichtige strategische Inhaltslieferanten sind.

### **Zuständigkeiten betreffend Erarbeitung und Entscheidung über die Strategie**

Ausgehend von der in einem privatwirtschaftlichen Umfeld üblichen (und teilweise vom Gesetzgeber auch so vorgesehenen) Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in Fragen der Strategieentwicklung, des Strategieentscheids und der Festlegung von Zielen für die operative Ebene haben wir uns gefragt, ob Hochschulen hier ein ähnliches oder grundsätzlich unterschiedliches Verhaltensmuster aufweisen.

Wie die Umfrage zeigt, wird das in der Privatwirtschaft übliche Schema „Erarbeitung der Strategie durch die Betroffenen, Verabschiedung der Strategie durch die nächsthöhere Ebene“ nicht durchwegs umgesetzt, sondern es ist zu beobachten, dass die Strategieerarbeitung und der Strategieentscheid oft durch die gleiche Ebene oder das gleiche Gremium erfolgen. Unterschiede zeigen sich bezüglich der Hierarchiestufe der Befragten; Angehörige des höheren Managements tendieren eher zu einer an die Privatwirtschaft angelehnten Vorgehensweise als tiefere Management-Stufen.

### **Einflussfaktoren auf die Hochschulstrategie**

Anders als in der Privatwirtschaft, wo erwirtschaftete Überschüsse eine Verbesserung der finanziellen Situation zur Folge haben und der finanzielle Rahmen als Konsequenz des strategischen Managements („Output“, beeinflussbare Grösse) gesehen wird, sind die finanziellen Mittel für Universitäten und Hochschulen zu einem grossen Teil eine



exogen vorgegebene Grösse, also reiner „Input“. Die Allokation dieser Mittel ist bestimmend für den Handlungsspielraum der Mittelempfänger, was die hohe Bedeutung des finanziellen Rahmens für die zukünftige Definition der Strategie von Hochschulen erklärt.

Die Positionierung im Wettbewerb und die Effizienz der Leistungserstellung resp. -erbringung wurden von den Befragten als weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Hochschulstrategie genannt. Der Einfluss dieser Faktoren auf die Strategie dürfte in der Privatwirtschaft sogar noch grösser sein.

Es fällt auf, dass höhere Führungsebenen der Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen resp. Partnern aus der Wirtschaft/Gesellschaft sowie den finanziellen Rahmenbedingungen einen höheren Stellenwert zumessen als tiefere Führungsebenen.

### **Rahmenbedingungen für die Definition der Fakultäts- resp. Institutsstrategie**

Die hohe Bedeutung der definierten Gesamtstrategie für die Definition der Fakultäts- resp. Institutsstrategie (wichtigster Faktor mit 78%) steht im Konflikt zur hohen Autonomie beim Strategieentscheid. Die Gewährleistung der Einhaltung der gesamtstrategischen Vorgaben ist durch den dezentralen Strategieentscheid nicht automatisch gegeben. Dieser Konflikt belegt die Notwendigkeit eines klar strukturierten und transparenten Strategieprozesses.

### **Einrichtung einer zentralen Stelle für Hochschulentwicklung**

Die klar ablehnende Haltung gegenüber der Einrichtung einer zentralen Stelle für Hochschulentwicklung ist ein weiterer Beleg für die hohe Bedeutung der Autonomie im Hochschulumfeld und widerspiegelt eine eher skeptische Haltung gegenüber zentralen Einrichtungen. Zudem gibt es bereits einige Institutionen, wie z.B. die CRUS oder die KFH, wo übergeordnete Themen strategischer Natur diskutiert werden und Einfluss auf die Hochschulentwicklung ausgeübt wird.

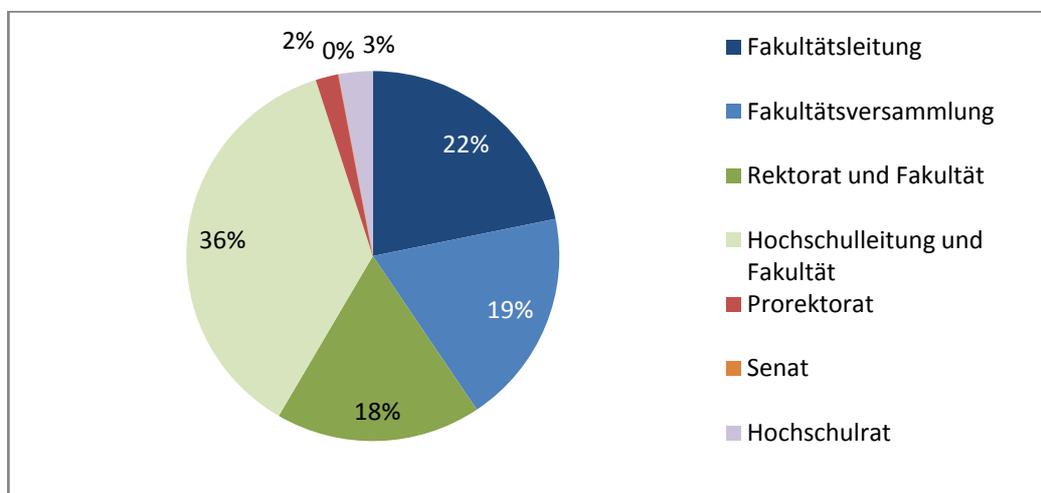
## 5. Ergebnisse des Themenbereichs: Definition des Leistungsangebotes

### 5.1. Ergebnisse im Überblick

#### Verantwortung für Leistungsangebot von Fakultäten

Das Leistungsangebot von Fakultäten wird zu 41% autonom (22% durch die Fakultätsleitung, 19% durch die Fakultätsversammlung), zu 54% unter Mitwirkung der Fakultät (18% durch Rektorat und Fakultät, 36% durch Hochschulleitung und Fakultät) und zu 5% ohne Mitwirkung der Fakultät (2% durch das Prorektorat, 0% durch den Senat, 3% durch den Hochschulrat) bestimmt.

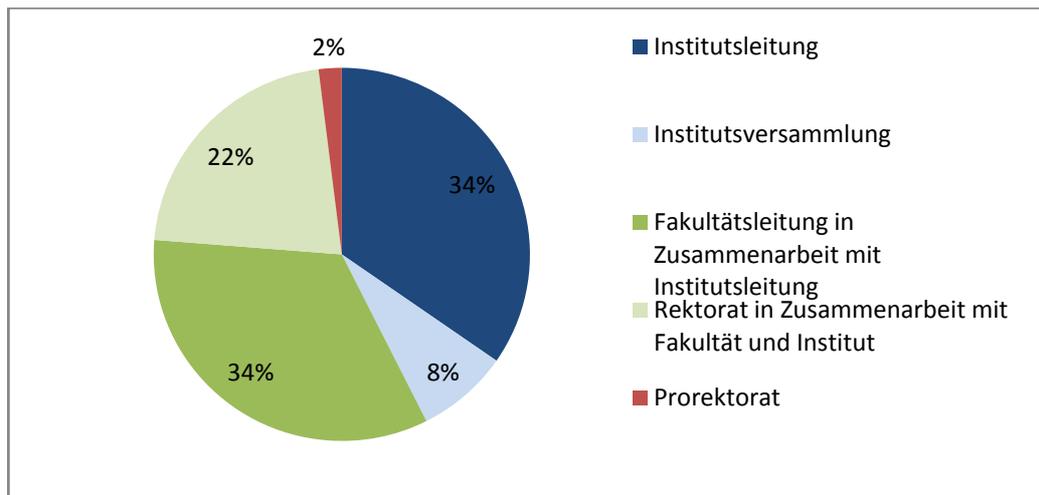
*Wer bestimmt das Leistungsangebot von Fakultäten?*



### Verantwortung für Leistungsangebot von Instituten

Die Bestimmung des Leistungsangebots von Instituten erfolgt zu 42% autonom (34% durch die Institutsleitung, 8% durch die Institutsversammlung), zu 56% mit Mitwirkung der Institute (34% durch die Fakultätsleitung in Zusammenarbeit mit Institutsleitung, 22% durch das Rektorat in Zusammenarbeit mit Fakultät und Institut) und zu 2% ohne Mitwirkung der Institute (durch das Prorektorat).

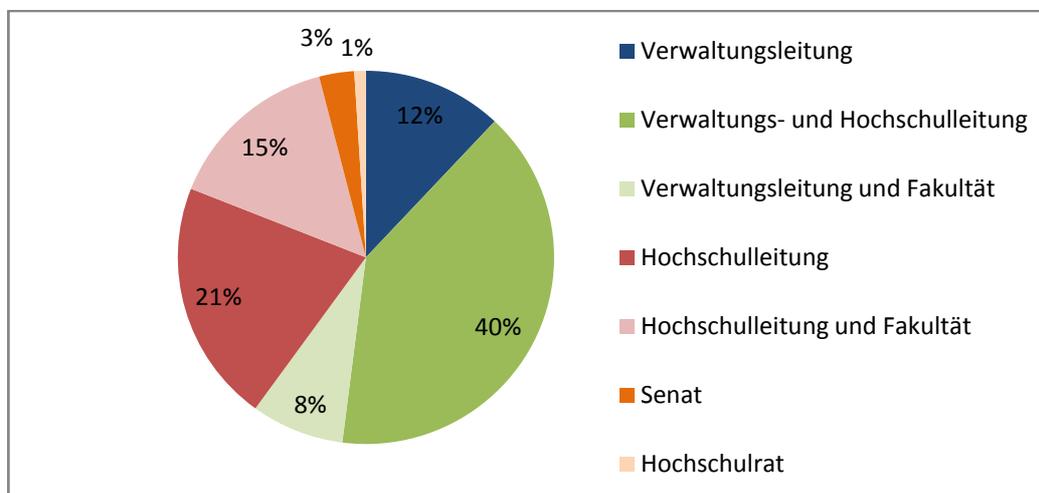
*Wer bestimmt das Leistungsangebot von Instituten?*



### Verantwortung für Leistungsangebot der Verwaltung

Das Leistungsangebot der Verwaltung wird zu 12% autonom (durch die Verwaltungsleitung), zu 48% unter Mitwirkung der Verwaltungsleitung (40% durch die Verwaltungs- und Hochschulleitung, 8% durch Verwaltungsleitung und Fakultät) und zu 40% ohne Mitwirkung der Verwaltungsleitung (21% durch die Hochschulleitung, 15% durch Hochschulleitung und Fakultät, 3% durch den Senat, 1% durch den Hochschulrat).

*Wer bestimmt das Leistungsangebot der Verwaltung?*

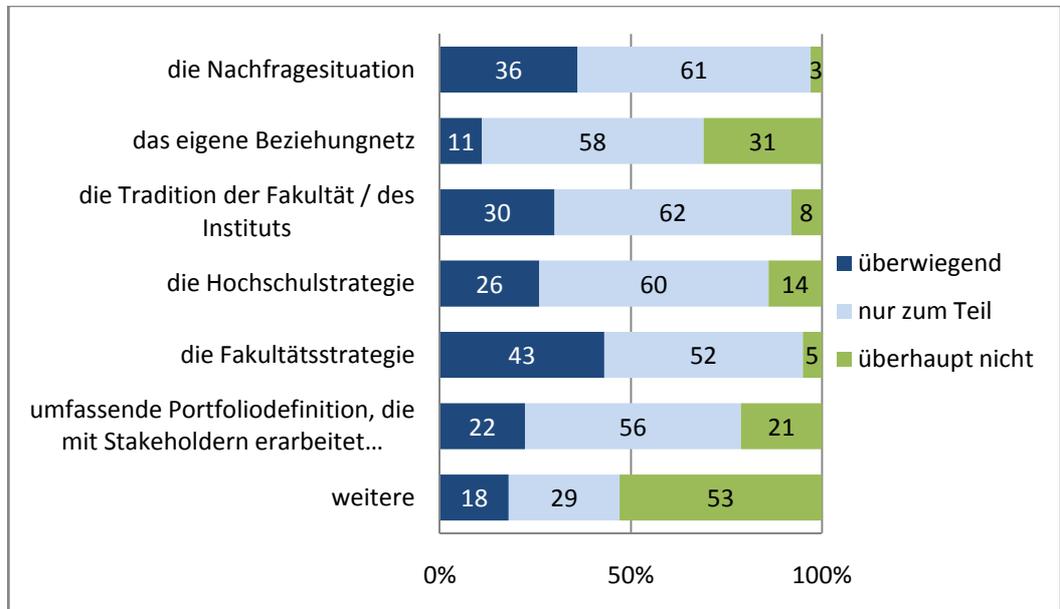




### Determinanten des Lehrangebots

Das Leistungsangebot im Bereich Lehre wird am stärksten von den Faktoren Fakultätsstrategie, Nachfragesituation und Tradition der Organisationseinheit definiert.

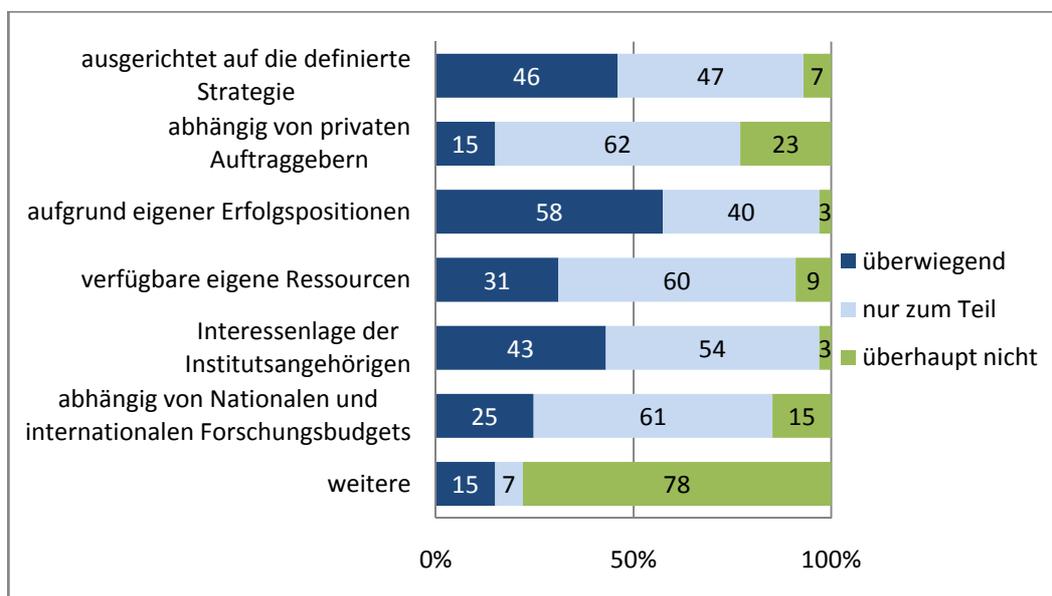
*Welche Parameter steuern das Lehrangebot?*



### Determinanten der Forschungsschwerpunkte

Die drei meistgenannten Determinanten des Leistungsangebots im Bereich Forschung sind die eigenen Erfolgspositionen, die definierte Strategie und die Interessenslage der Institutsangehörigen.

*Wie werden die Forschungsschwerpunkte bestimmt?*

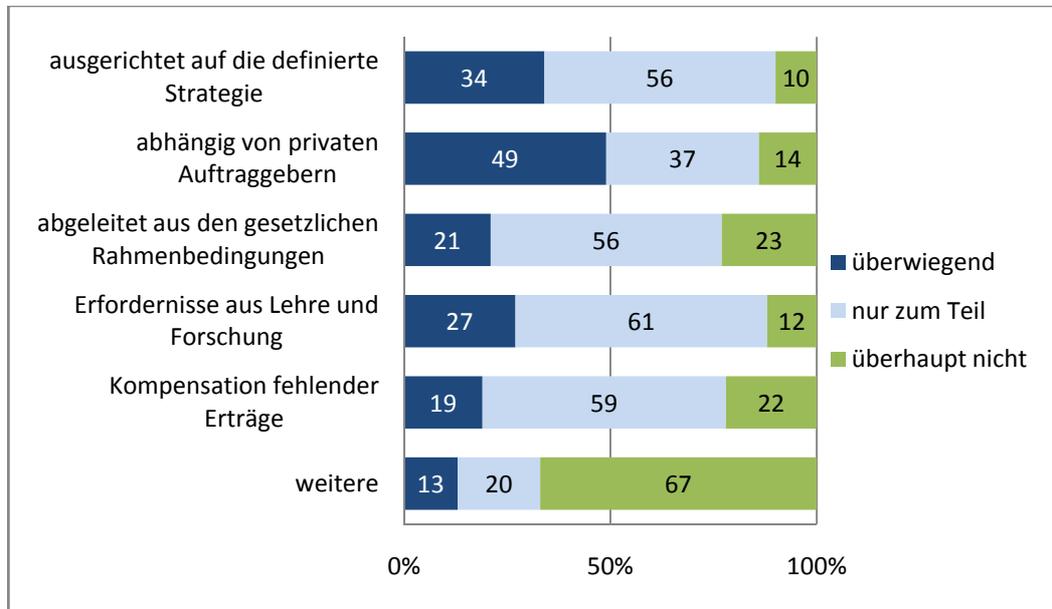




### Determinanten Dienstleistungsangebot

Die drei wichtigsten Determinanten für das Dienstleistungsangebot sind die privaten Auftraggeber, die determinierte Strategie und die Erfordernisse aus Lehre und Forschung.

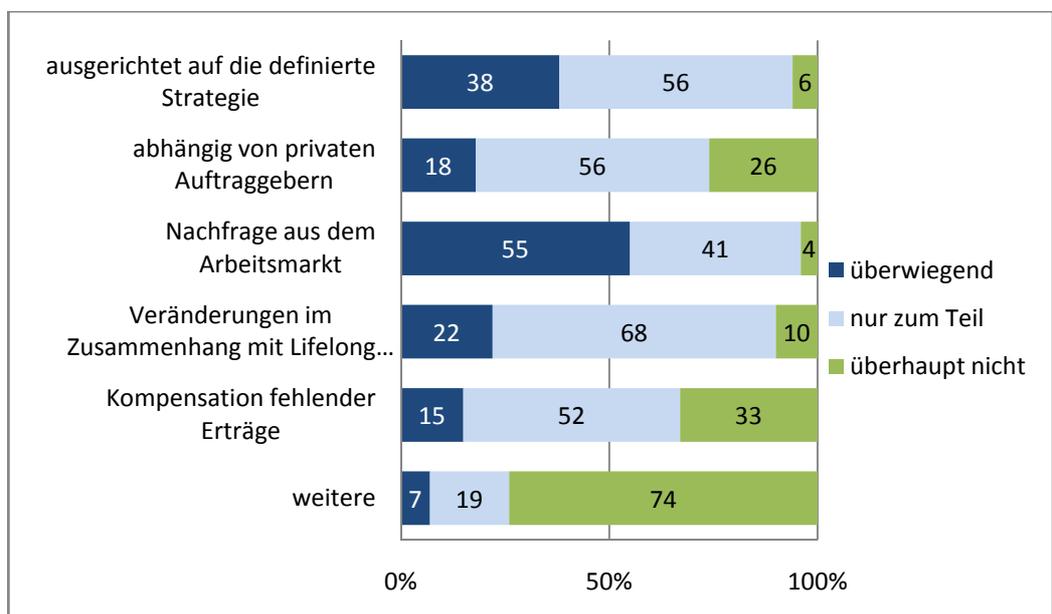
Wie wird das Dienstleistungsangebot bestimmt?



### Determinanten Weiterbildungsangebot

Das Leistungsangebot im Bereich Weiterbildung wird insbesondere von der Nachfrage seitens des Arbeitsmarktes, der definierten Strategie und den Veränderungen im Zusammenhang mit Lifelong-Learning bestimmt.

Wie wird das Weiterbildungsangebot bestimmt?



## 5.2. Bewertung der Ergebnisse

### **Verantwortung für das Leistungsangebot von Fakultäten, Instituten und Verwaltung**

Die Bestimmung des Leistungsangebots der Kernbereiche Lehre und Forschung erfolgt sehr autonom, während der Grad der Selbstbestimmung im Verwaltungsbereich deutlich tiefer ist.

Bestätigend ist, dass Mitarbeitende aus dem Verwaltungsbereich in diesen Fragen keine signifikant anderen Antworten geben als die übrigen Mitarbeitenden.

### **Determinanten Lehrangebot**

Das Lehr- (und auch das Forschungs-)angebot hat einen stärkeren Strategiebezug als die Angebote der Bereiche Weiterbildung und Dienstleistungen. Die Verbindung zur Hochschulstrategie ist weniger ausgeprägt als jene zur Fakultätsstrategie, dies bestätigt die bereits festgestellte ausgeprägte Autonomie in den Kernbereichen. Für die höheren Management-Ebenen einer Hochschule, d.h. Universitäts- und Hochschulleitung, hat der Bezug zur übergeordneten Strategie eine signifikant höhere Bedeutung als für das übrige Management.

Die Nachfragesituation spielt als Determinante des Lehrangebots insgesamt eine wichtigere Rolle als die Tradition der Fakultät / des Instituts, wobei die Reihenfolge bei einer isolierten Betrachtung von Universitäten und Hochschulen umgekehrt ist. Grundsätzlich widerspiegelt dies eine gewisse Ausrichtung auf den „Markt“ im Bereich der Lehre und kann als Zeichen eines zunehmenden Wettbewerbs in diesem Bereich gedeutet werden.

### **Determinanten Forschungsschwerpunkte**

Das Forschungsangebot weist einen höheren Grad der Selbstbestimmung auf als jenes der Lehre: Insgesamt ist der Einfluss externer Stakeholder (private Auftraggeber, sowie nationale und internationale Forschungsbudgets) auf die Forschungsschwerpunkte geringer als die eigene Strategie, eigene Erfolgspositionen, die Interessenslage der Institutsangehörigen und die eigenen Ressourcen. Der Strategiebezug ist sehr stark ausgeprägt.

Auffallend ist, dass bei den Fachhochschulen die Interessen privater Auftraggeber häufiger bei Forschungsprojekten berücksichtigt werden, was die im Leistungsauftrag verankerte Tendenz zur angewandten Forschung (und nicht zur Grundlagenforschung) widerspiegelt.

Insbesondere die Fachbereiche Recht und Medizin sehen die Interessenslage der Institutsangehörigen als eigentliche Treiber der Forschungstätigkeit.



### **Determinanten Dienstleistungsangebot**

Der Bezug zur Strategie ist in der Bestimmung des Dienstleistungsangebots vorhanden, aber weniger ausgeprägt als in Lehre und Forschung. Im Dienstleistungsbereich spielt der Markt eine entscheidende Rolle bei der Definition des Leistungsangebots. Die Bereitschaft ausserhalb der fixierten Strategie zu agieren ist hier am höchsten. Diese Aussage gilt insbesondere für Fachhochschulen.

Generell wurde die Kompensation fehlender Erträge als weniger relevant für die Bestimmung des Dienstleistungsangebots bewertet, was auf eine doch eher untergeordnete Rolle der Dienstleistungen als Finanzierungsquelle hindeutet.

Eher überraschend ist die relativ hohe Abhängigkeit des Dienstleistungsangebots von den Erfordernissen aus Lehre und Forschung. Diese ist bei Universitäten und Hochschulen wesentlich höher als bei Fachhochschulen.

### **Determinanten Weiterbildungsangebot**

Der Bezug zur Strategie ist im Weiterbildungsbereich tiefer als im Bereich Lehre. Überraschend ist, dass der Aspekt Lifelong-Learning in den Überlegungen hinsichtlich Definition des Weiterbildungsangebots keine wichtigere Rolle spielt.

Die Nachfrage aus dem Arbeitsmarkt spielt für die Fachhochschulen eine signifikant höhere Rolle als für die Universitäten.



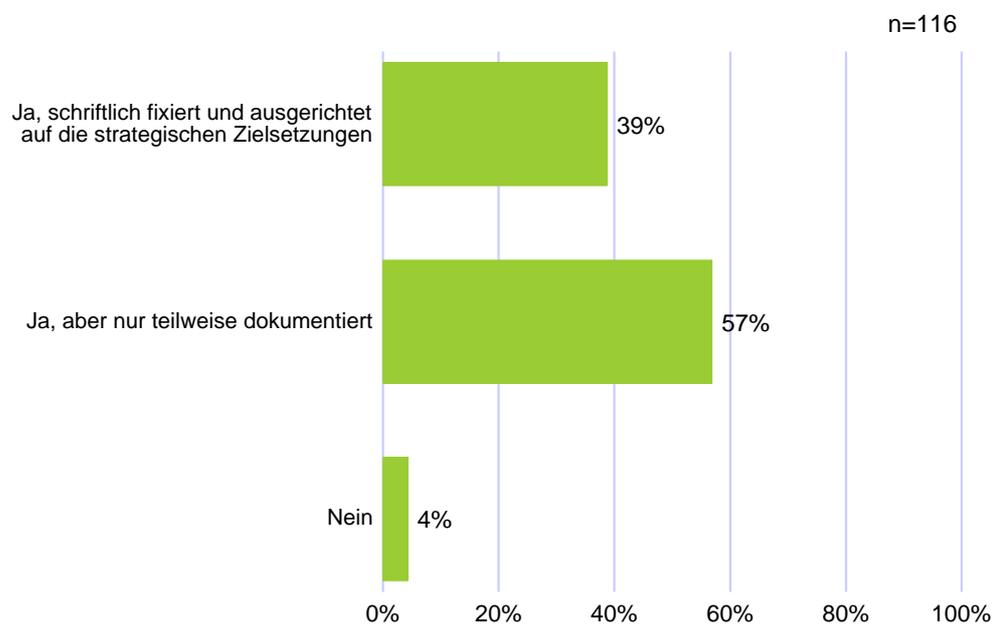
## 6. Ergebnisse des Themenbereichs: Prozesse und Organisation

### 6.1. Ergebnisse im Überblick

#### Organisation

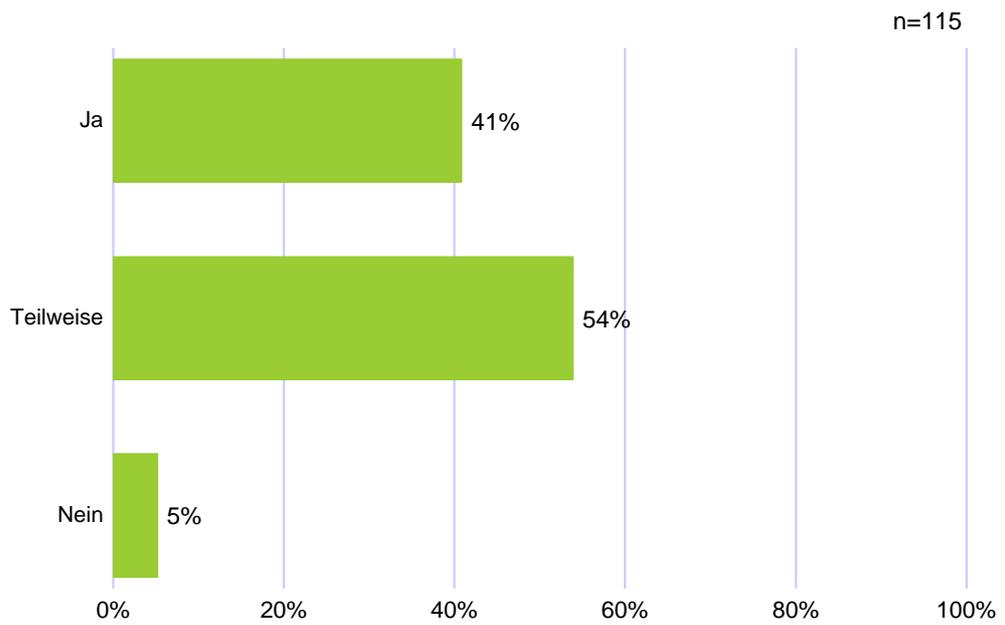
Aus der Sicht von rund 40% der Befragten sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen schriftlich geregelt, aktuell und werden so angewandt, wie ursprünglich angedacht und verabschiedet. Über 50 % der Befragten können dieser Aussagen jedoch nur bedingt zustimmen.

*Sind die Aufgaben/Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation geregelt?*

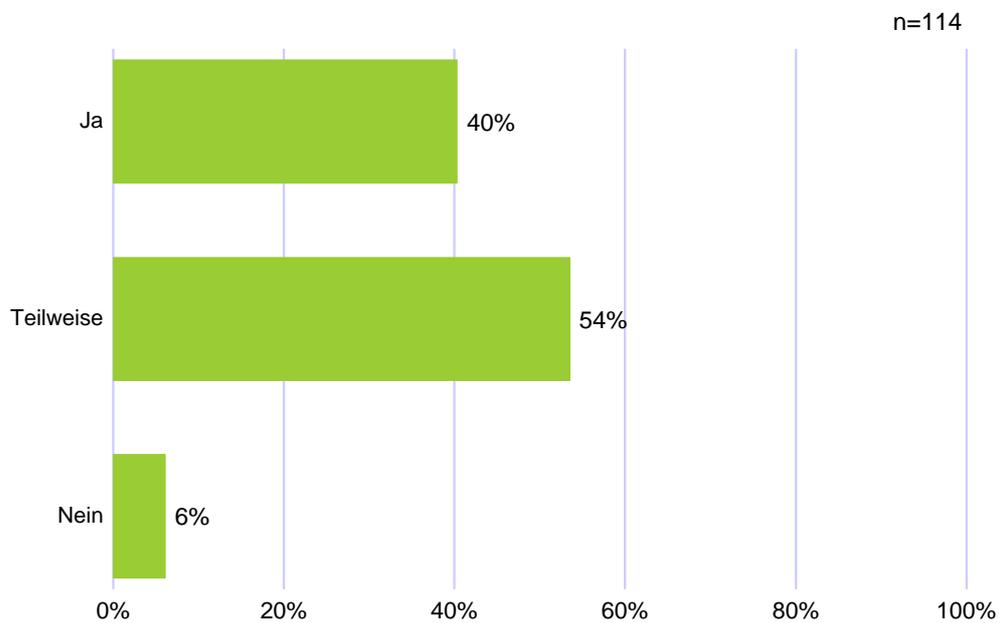




*Sind die entsprechenden Regelungen aktuell?*



*Werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten so angewandt wie angedacht und verabschiedet?*



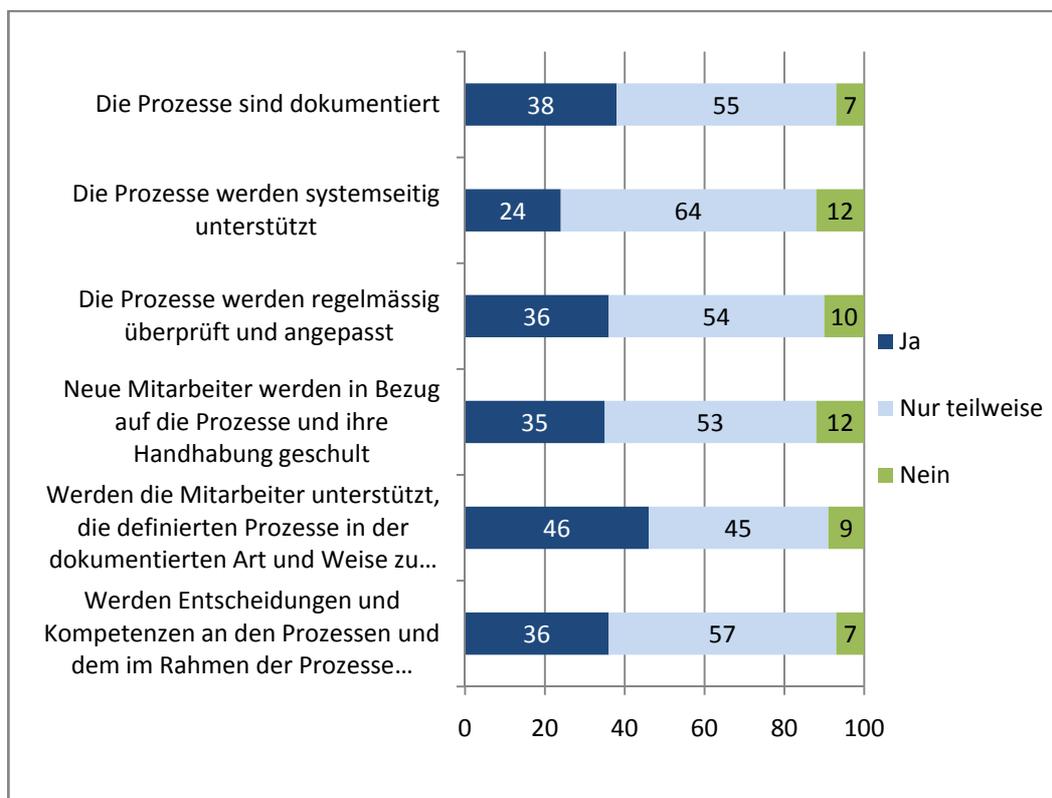


## Prozesse

Zusammengefasst sind die Ergebnisse der Befragung bezüglich Prozesse:

- Gemäss mehr als 60% der Befragten sind die Prozesse nur teilweise oder gar nicht dokumentiert.
- Die Systemunterstützung für die tägliche Arbeit mit den Prozessen ist aus Sicht der Mehrheit der Befragten (76%) nur teilweise oder nicht gegeben.
- Gemäss mehr als 60% der Befragten werden die Prozesse nur teilweise oder gar nicht regelmässig überprüft und angepasst.
- Die Frage, ob neue Mitarbeitende eine Einarbeitung in Bezug auf die Prozesse erhalten, wird nur von 35% der Befragten aller Fachbereiche mit ja beantwortet. In den übrigen Fällen erfolgt diese Schulung nur teilweise oder fällt aus.
- 46% der Mitarbeiter werden systematisch in der Nutzung definierter Prozesse unterstützt.
- Aus der Sicht von mehr als 60% der Befragten werden Entscheidungen und Kompetenzen nur teilweise oder gar nicht an den Prozessen und dem im Rahmen der Prozesse eingeräumten Entscheidungsspielraum ausgerichtet.

*Verfügen Sie über die Instrumentarien für die zielgerichtete und effiziente Weiterentwicklung der Prozesse?*





## 6.2. Bewertung der Ergebnisse

Die Leistungen einer Hochschule richten sich an unterschiedliche Empfänger, durchlaufen unterschiedliche Wertschöpfungsstufen und finanzieren sich aus unterschiedlichen Quellen. Die Vielzahl der involvierten Stakeholder widerspiegelt sich in einem hohen Komplexitätsgrad.

Sowohl für Universitäten wie auch für Fachhochschulen ist der jetzige Autonomiegrad eine relativ neue Situation. Eine Vielzahl von Managementaufgaben wurde in der Vergangenheit ausserhalb (i.d.R. durch die kantonale Verwaltung) erledigt. Zusätzlich muss bedacht werden, dass der Bolognaprozess die Bildungsinstitute in den letzten Jahren sehr stark absorbiert und wenig Zeit für andere Aufgaben übriggelassen hat.

Insbesondere Fachhochschulen haben in der jüngsten Vergangenheit zusätzlich eine intensive Zeit mit dicht aufeinanderfolgenden Fusionsprozessen durchgelebt. Die Priorität wurde richtigerweise zuerst auf das Kerngeschäft gelegt.

Der in der Befragung widerspiegelte Organisationsgrad ist relativ tief. Es scheint dass Handlungsbedarf gegeben ist, denn zusätzlich zu den organisatorischen Anforderungen gibt es verwandte Themen, wie interne Kontrollsysteme oder Qualitätsmanagement, welche nur durch einen entsprechenden Organisationsgrad zu bewältigen sind.



## 7. Ergebnisse des Themenbereichs: Kennzahlen

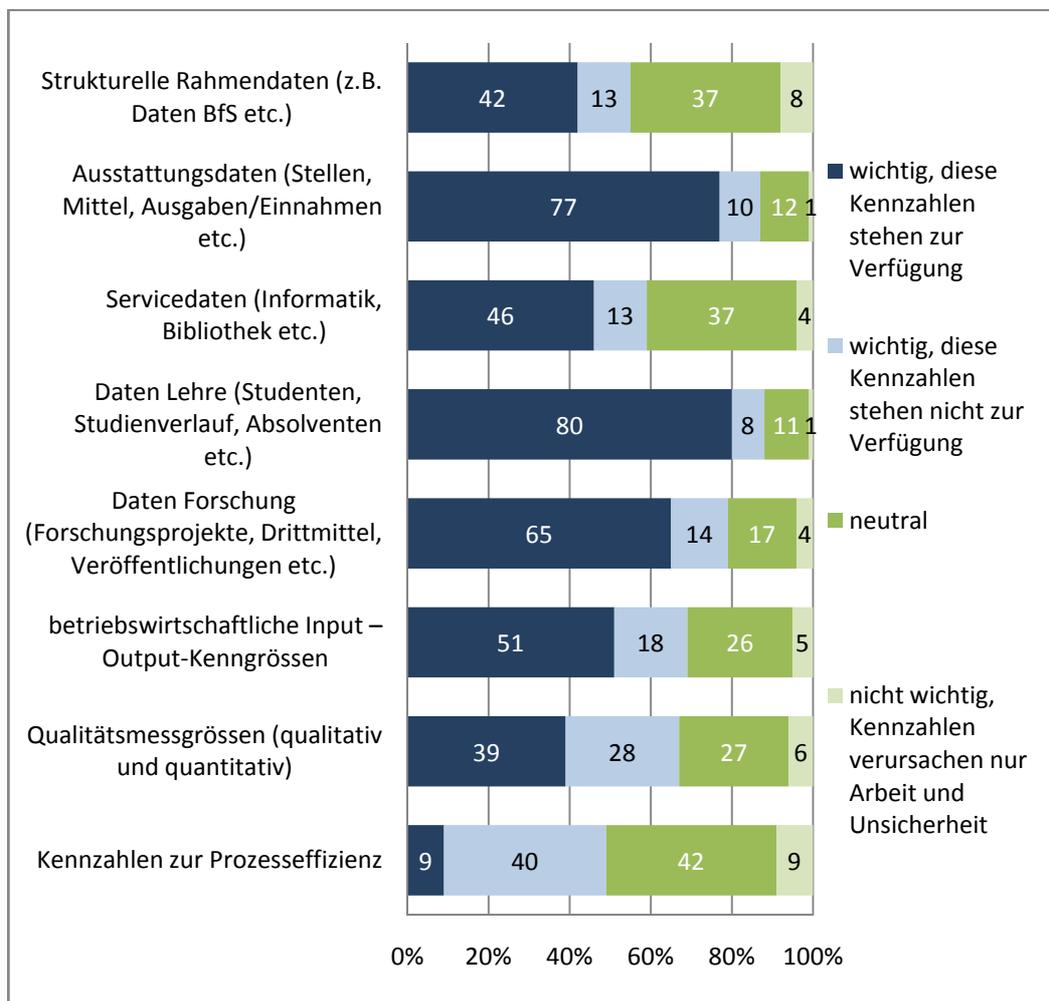
### 7.1. Ergebnisse im Überblick

#### Wichtigkeit von Kennzahlentypen hinsichtlich Entscheidungsunterstützung

Eine insgesamt wichtige Rolle – unabhängig von der Verfügbarkeit, siehe Summe der hell- und dunkelblauen Balken in unten stehender Grafik – spielen insbesondere Daten zum Bereich Lehre (88% der Befragten), Ausstattungsdaten (87%) und Daten zum Bereich Forschung (80%). Im Mittelfeld befinden sich betriebswirtschaftliche Input- / Output-Kenngrößen (69%) und Qualitätsmessgrößen (67%). Am Ende der Rangliste befinden sich Servicedaten (59%), Strukturelle Rahmendaten (55%) und Kennzahlen zur Prozesseffizienz (49%).

Keiner der erfragten Kennzahlentypen wurde von mehr als 9% der Befragten als effizienzhemmend oder verunsichernd empfunden. Strukturelle Rahmendaten und Kennzahlen zur Prozesseffizienz waren die Kennzahlen, die am häufigsten negativ bewertet wurden.

*Wie wichtig sind Kennzahlen aus den folgenden Kennzahlengruppen für strategische (Zielsetzung und Zielüberprüfung), taktische (Sind wir auf dem richtigen Weg zum Ziel?) und operative Entscheidungen (Entscheidungen im Tagesgeschäft)?*





### Verfügbarkeit von Kennzahlentypen

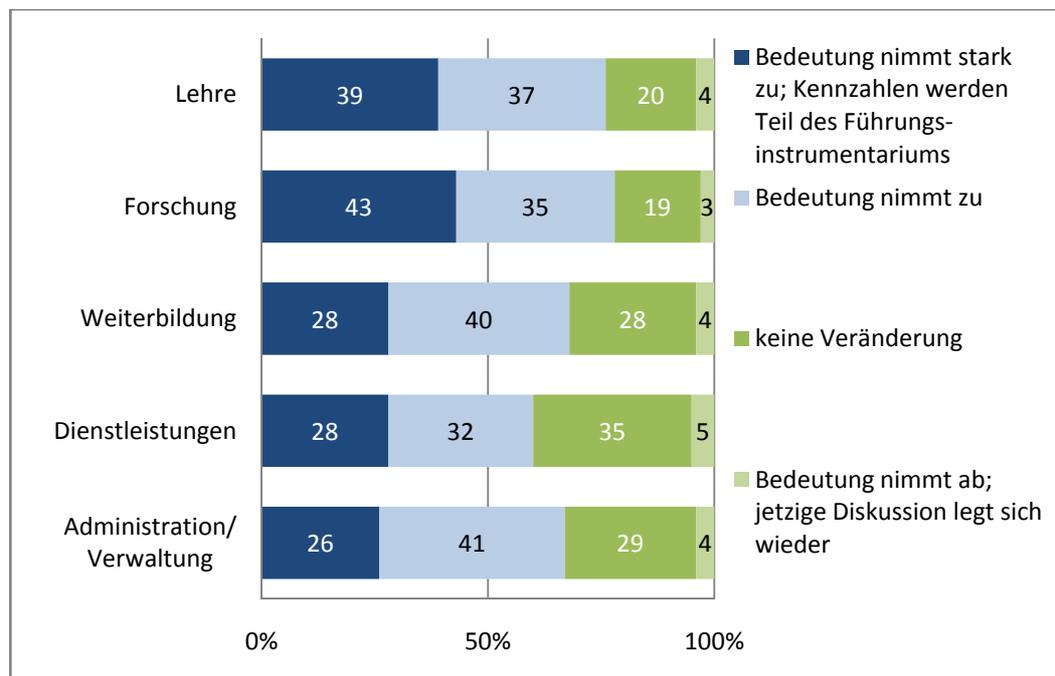
Diejenigen Kennzahlen, die eine wichtige Rolle spielen, weisen tendenziell auch eine höhere Verfügbarkeit aus – vgl. Anteil der dunkelblauen Balken mit dem Anteil der hellblauen Balken in oben stehender Grafik.

Im Bereich Prozesseffizienz erachten 40% der Befragten die Kennzahlen als wichtig, ohne dass diese zur Verfügung stehen würden. Gleiches befinden 28% der Befragten für Qualitätsmessgrößen. Bei den übrigen Bereichen erachten weniger als 15% der Befragten die Kennzahlen als wichtig, aber nicht verfügbar.

### Entwicklung der Bedeutung von Kennzahlen

Nach Einschätzung der Befragten wird die Bedeutung von Kennzahlen in den Bereichen Forschung (79%) und Lehre (76%) zunehmen oder stark zunehmen. Auch in den übrigen Bereichen glauben dies deutlich mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 68% im Bereich Weiterbildung, 67% im Bereich Administration/Verwaltung und 60% im Bereich Dienstleistungen. Für keines dieser Tätigkeitsgebiete waren mehr als 5% der Befragten der Ansicht, dass die Bedeutung abnehmen wird.

*Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Bedeutung von Kennzahlen in den nächsten drei Jahren für...*

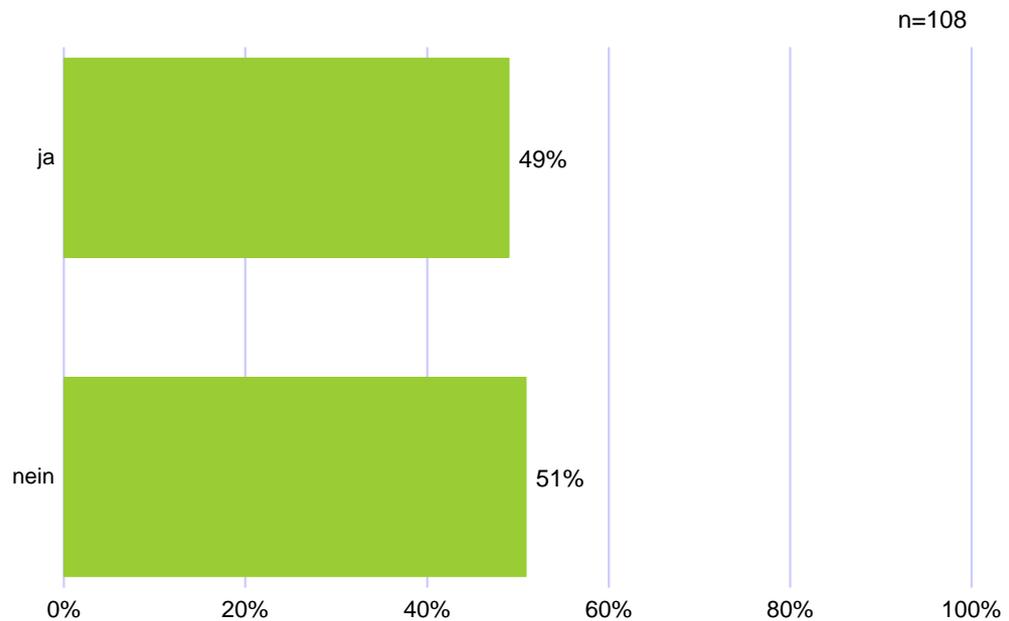




## Kontrollaspekt

Insgesamt sind 49 % der Befragten der Meinung, dass der Kontrollaspekt im Umgang mit Kennzahlen überwiegt, 51 % glauben dies nicht.

*Der Kontrollaspekt überwiegt*



## 7.2. Bewertung der Ergebnisse

### Wichtigkeit und Verfügbarkeit von Kennzahlentypen hinsichtlich Entscheidungsunterstützung

Die Bedeutung von Kennzahlen ist generell hoch, insbesondere in den Kernbereichen (Lehre, Forschung). Überraschend ist die Erkenntnis, dass eine Vielzahl dieser Kennzahlen heute bereits verfügbar zu sein scheint.

Aus den Unterschieden der Antworten zwischen (Pro-)RektorInnen/Fakultätsleitenden, Instituts-, sowie StudiengangleiterInnen, wie auch zwischen Angehörigen der Verwaltung und solchen der Wissenschaft/Lehre hat sich gezeigt, dass gewisse Kennzahlen an unterschiedlichen Orten eine unterschiedliche Verfügbarkeit aufweisen. Die Verfügbarkeit scheint in hierarchisch höher angesiedelten Positionen und in zentralen Funktionen (RektorInnen / Fakultätsleitende, Verwaltung) höher zu sein als bei hierarchisch tieferen und dezentralen Stellen. Dies lässt den Schluss zu, dass die zur Entscheidungsunterstützung notwendigen Informationen und Indikatoren auf einer höheren Aggregationsstufe existieren, jedoch nicht immer bedarfsgerecht respektive in den notwendigen Dimensionen verfügbar sind.



Kennzahlen wurden von den Befragten aus Fachhochschulen und Universitäten/Hochschulen durchschnittlich etwa gleich wichtig bewertet. Auffallend ist, dass Servicedaten von Angehörigen der Fachhochschulen als viel weniger wichtig erachtet wurden als bei Universitäten/Hochschulen. Umgekehrt verhält es sich bei Kennzahlen zur Prozesseffizienz, Qualitätsmessgrößen und betriebswirtschaftlichen Input-/Outputgrößen.

Mit sinkender Bedeutung der Kennzahlengruppe tendiert auch deren Verfügbarkeit dazu abzunehmen, was durchaus einer Kosten-/Nutzen-Logik entspricht. Die Tatsache, dass Prozesskennzahlen überdurchschnittlich häufig als wichtig, aber nicht verfügbar angesehen werden, dicht gefolgt von Qualitätsmessgrößen, zeigt in diesen Gebieten einen Handlungsbedarf auf. Dieser dürfte durch die zunehmende Bedeutung von Effizienz in den Prozessen und durch die anstehende Akkreditierung von Studiengängen begründet sein.

### **Entwicklung der Bedeutung von Kennzahlen**

Die Ergebnisse der Befragung belegen, dass die Bedeutung von Kennzahlen in den nächsten drei Jahren zunehmen wird. Insbesondere ist dies in den Kernbereichen Lehre und Forschung der Fall. Dies interpretieren wir dahingehend, dass die heute verfügbaren Kennzahlen die Informationsbedürfnisse noch keineswegs vollständig abdecken.

Angehörige der Wissenschaft/Lehre vertreten diese Meinung häufiger als ihre Kollegen aus der Verwaltung. Die Befragten aus Universitäten und Hochschulen erwarten häufiger eine Zunahme der Bedeutung von Kennzahlen aus den Bereichen Lehre und Forschung als jene aus Fachhochschulen. Bei den praxisnäheren Disziplinen, Weiterbildung und Dienstleistungen, sind es eher die Befragten aus den Fachhochschulen, die von einer zunehmenden Bedeutung der Kennzahlen ausgehen.

### **Kontrollaspekt**

Ein Überwiegen des Kontrollaspektes im Umgang mit Kennzahlen bedeutet, dass eine eher vergangenheitsorientierte Betrachtung stattfindet. Entscheidungsträger wünschen sich aber in der Regel eher eine zukunftsorientierte, entscheidungsunterstützende Versorgung mit Informationen. Hier scheint Handlungsbedarf gegeben zu sein, da rund die Hälfte der Befragten den Kontrollaspekt als überwiegend einschätzen.

Befragte aus Wissenschaft und Lehre nehmen häufiger den Kontrollaspekt im Umgang mit Kennzahlen wahr als Befragte aus dem Verwaltungsbereich, ebenso Instituts- und StudiengangleiterInnen gegenüber (Pro-)RektorInnen und Fakultätsleitenden. Dies hat wahrscheinlich damit zu tun, dass die dezentralen und hierarchisch tiefer angesiedelten Bereiche eher an Kennzahlen gemessen werden und somit Gegenstand der Kontrolle sind.



---

# Anhang

---



## 8. Anhang

### 8.1. Fragebogen

#### Zielsetzung der Befragung

Die Berinfor strebt an, verantwortlichen Führungspersonen im Hochschulumfeld mittels der nachstehenden Befragung, welche jährlich adaptiert und wiederholt werden soll, Informationen und Entscheidungshilfen für den Führungsalltag in Hochschulen zur Verfügung zu stellen. Längerfristige Zielsetzung soll die Schaffung von – auf betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten aufbauenden – Entscheidungshilfen für die Praxis sein.

#### Angaben zu Ihrer Person

*Hochschule*

- *ETH Zürich*
- *Universität Basel*
- *Universität Bern*
- *Universität Freiburg*
- *Universität Luzern*
- *Universität St. Gallen*
- *Universität Zürich*
- *Berner Fachhochschule*
- *Fachhochschule Nordwestschweiz*
- *Fachhochschule Ostschweiz*
- *Hochschule Luzern*
- *Zürcher Fachhochschule*
- *Kaleidos*
- *PH Bern*
- *Pädagogische Hochschule Graubünden*
- *Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen*
- *Pädagogische Hochschule Schaffhausen*
- *Pädagogische Hochschule Thurgau*
- *Pädagogische Hochschule Zentralschweiz*
- *Pädagogische Hochschule Freiburg*
- *Pädagogische Hochschule Wallis*
- *Lehrerinnen- und Lehrerbildung Universität Freiburg*

*Fachbereiche : Universitäre Hochschulen*

*ETH Zürich*

- *Agrar- und Lebensmittelwissenschaften*
- *Architektur|Bau, Umwelt und Geomatik*
- *Biologie|Biosysteme|Chemie und Angewandte Biowissenschaften*
- *Erdwissenschaften*
- *Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften*
- *Informatik|Informationstechnologie und Elektrotechnik*
- *Mathematik|Materialwissenschaft*
- *Maschinenbau und Verfahrenstechnik*
- *Management, Technologie und Ökonomie*
- *Physik*
- *Umweltwissenschaften*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*



Universität Basel

- *Theologische Fakultät*
- *Juristische Fakultät*
- *Medizinische Fakultät*
- *Philosophisch-Historische Fakultät*
- *Philosophisch-Naturwissenschaftliche Fakultät*
- *Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät*
- *Fakultät für Psychologie*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*

Universität Bern

- *Theologische Fakultät*
- *Rechtswissenschaftliche Fakultät*
- *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät*
- *Medizinische Fakultät|Veterinärmedizinische Fakultät (Vetsuisse)*
- *Philosophisch-historische Fakultät|Philosophisch-humanwissenschaftliche Fakultät*
- *Philosophisch-naturwissenschaftliche Fakultät*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*

Universität Freiburg

- *Theologische Fakultät*
- *Rechtswissenschaftliche Fakultät*
- *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät*
- *Philosophische Fakultät*
- *Mathematisch- Naturwissenschaftliche Fakultät*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*

Universität Luzern

- *Theologische Fakultät*
- *Kultur- und Sozialwissenschaftliche Fakultät*
- *Rechtswissenschaftliche Fakultät*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*

Universität St. Gallen

- *Betriebswirtschaftliche Abteilung*
- *Volkswirtschaftliche Abteilung*
- *Juristische Abteilung*
- *Kulturwissenschaftliche Abteilung*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*



*Universität Zürich*

- *Theologische Fakultät*
- *Rechtswissenschaftliche Fakultät*
- *Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät*
- *Medizinische Fakultät|Vetsuisse-Fakultät*
- *Philosophische Fakultät*
- *Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*

*Fachbereiche : Fachhochschulen*

*Berner Fachhochschule*

- *Technik und Informatik*
- *Architektur, Holz und Bau*
- *Wirtschaft und Verwaltung*
- *Gesundheit, Soziale Arbeit*
- *HS der Künste*
- *HS für Landwirtschaft*
- *HS für Sport (eidg.)*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*

*Fachhochschule Nordwestschweiz*

- *HS für angewandte Psychologie*
- *HS für Architektur, Bau und Geomatik*
- *HS für Gestaltung und Kunst*
- *HS für Life Sciences*
- *Musikhochschulen*
- *Pädagogische Hochschule*
- *HS für Soziale Arbeit*
- *HS für Technik*
- *HS für Wirtschaft*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*
- *Andere*

*Fachhochschule Ostschweiz*

- *FHS St. Gallen*
- *HSR Rapperswil*
- *HTW Chur*
- *NTB Buchs*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung|Andere*

*Hochschule Luzern*

- *Technik & Architektur*
- *Wirtschaft*
- *Soziale Arbeit*
- *Design & Kunst*
- *Musik*
- *Rektorat*
- *Akademische Dienste*
- *Verwaltung*



- Andere

Zürcher Fachhochschule

- ZHAW
- ZHdK
- PHZH
- HWZ
- HSZ-T
- HfH - Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich
- Rektorat
- Akademische Dienste
- Verwaltung
- Andere

Kaleidos

- AKAD HfB
- PHW
- WE'G
- Rektorat
- Akademische Dienste
- Verwaltung
- Andere

## Ihre Funktion

Nachstehend sind die dem Fragebogen zugrunde liegende Sicht auf zentrale Begriffe und ihre Inhalte im Sinne eines Hinweises festgehalten:

### Struktur der Organisation:

- Hochschule = Tertiäre Lehr- und Forschungsorganisation alias Universität, Hochschule, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule
- Fachbereich = Gruppe zusammengehörender Wissenschaftler alias Fakultät, Departement, Abteilung
- Fach = Wissenschaftliches Gebiet alias Institut, Seminar, Klinik
- Teilfach = Fachrichtung alias Lehrstuhl, Professur

Leitungsgremien (Aufzählung nicht abschliessend):

Hochschulleitung = Gremium zusammengesetzt aus Hochschulleiter/-in alias Rektor, Präsident, Direktor, Prorektor, Schulleiter, Verwaltungsdirektor

Fachbereichsleitung (Fakultät) = Gremium zusammengesetzt aus Fachbereichsleiter/-in alias Dekan, Fakultätsleiter, Departementsleiter, Abteilungsleiter

Fachleitung = Institutsleiter, Institutsvorsteher, Geschäftsführer

*Ihre Funktion*

- Rektor
- Prorektor
- Fakultätsleiter
- Institutsleiter
- Studiengang-Leiter
- Verwaltungsdirektor
- Leiter Finanzen
- Leiter Human Resources
- Leiter Informatik
- Leiter Facility Management
- Andere

Wenn andere, bitte präzisieren:

- 

## Strategie und Ziele

**Welche Bedeutung hat eine ausformulierte Strategie für die Hochschule, die Fakultät, das Institut resp. die Verwaltung?**

- Ist wichtig um intern unterschiedliche Positionen klären zu können
- dient der Kommunikation von Inhalten und Zielen nach Innen (Mitarbeiter und andere Organisationseinheiten der Hochschule) und Aussen (Öffentlichkeit/potenziellen Partnern/Studierende etc.)

**Auf welcher Ebene ist aus Ihrer Sicht die Erarbeitung und Kommunikation einer Strategie am wichtigsten?**

- Hochschule|Rektorat|Fakultät|Institut

**Wie werden die strategischen Zielsetzungen erarbeitet?**

- Top-down: Auf der Basis der formulierten Hochschul-Gesamtstrategie erarbeiten die Fakultäten und darauf basierend die Institute ihre eigenen Strategien
- Bottom-up: Die Strategien jeder Ebene werden aufgrund der Einzelstrategien der unterstellten Organisationseinheiten gebildet (Institut – Fakultät – Hochschule)
- Kombination von Top-Down/Bottom-up: Die strategischen Eckwerte werden auf Ebene Hochschule fixiert und auf Ebene Fakultät resp. Institut als detaillierte Strategien ausgearbeitet
- Kein systematischer Prozess: es ist den Organisationseinheiten freigestellt, eine Strategie zu formulieren oder nicht. Es findet keine Hierarchisierung der Strategien statt.
- Konflikte werden in Kauf genommen.

**Wie ist die Zuständigkeit für die Erarbeitung der Strategie resp. der strategischen Ziele auf Ebene Hochschule geregelt?**

Verantwortlich für die Erarbeitung

- Hochschulrat
- Hochschulleitung
- Senat
- ad-hoc Gremium mit Vertretern von Instituten
- Fakultäten
- Hochschulleitung
- Verwaltung

Verantwortlich für den Entscheid

- Hochschulrat
- Hochschulleitung
- Senat

**Wie ist die Zuständigkeit für die Erarbeitung der Strategie resp. der strategischen Ziele auf Ebene Fakultät geregelt:**

Verantwortlich für die Erarbeitung

- Fakultätsleitung
- Fakultätsversammlung
- ad-hoc Gremium mit Vertretern von Instituten und Fakultäten

Verantwortlich für den Entscheid

- Hochschulleitung
- Fakultätsleitung
- Fakultätsversammlung

**Wie ist die Zuständigkeit für die Erarbeitung der Strategie resp. der strategischen Ziele auf Ebene Institut geregelt:**

Verantwortlich für die Erarbeitung

- Fakultätsleitung zusammen mit Institutsleitung
- Geschäftsleitender Ausschuss
- Institutsleitung
- Institutsversammlung
- Institutsinternes ad-hoc Gremium

Verantwortlich für den Entscheid

- Fakultätsleitung
- Fakultätsleitung zusammen mit Institutsleitung
- Institutsleitung
- Geschäftsleitender Ausschuss
- Institutsversammlung

**Welche der folgenden Punkte/Themen dürfte die Diskussion um die zukünftige Strategie von Hochschulen in den nächsten drei Jahren am meisten beeinflussen?**

- a = kein Einfluss / keine Bedeutung
- b = wenig Einfluss / wenig Bedeutung
- c = hat Einfluss und Bedeutung
- d = Starker Einfluss/starke Bedeutung

die neuen Rahmenbedingungen, wie Sie im Entwurf des Hochschulgesetzes stehen

- a|b|c|d

der Wettbewerb (mit in- und ausländischen Hochschulen)

- a|b|c|d

der finanzielle Rahmen für die Entwicklung der Hochschulen

- a|b|c|d

die Nachfrageverschiebungen in der Wirtschaft und Gesellschaft (andere Berufsbilder werden nachgefragt)

- a|b|c|d

die Zusammenarbeit mit Partnern (andere Hochschulen, Wirtschaft etc.)

- a|b|c|d

die Effizienz der eigenen Leistungserstellung resp. –erbringung

- a|b|c|d

die Veränderungen in der Gesellschaft und in deren Struktur

- a|b|c|d

Beschreiben Sie nachstehend, auf welche Rahmenbedingungen Sie im Falle der Definition resp. des Reviews der Fakultätsstrategie resp. Institutsstrategie zurückgreifen (mehrere Nennungen möglich)

- Definierte Gesamtstrategie
- Definierte Fakultätsstrategie
- Eigene Marktabklärungen
- Eigene Abklärungen bezüglich Wettbewerb
- Angebote von Partnern aus dem Hochschulbereich
- Angebote von Partnern aus der Wirtschaft (z.B. Forschungsauftrag, Forschungszusammenarbeit etc.)
- Kennzahlen aus der Evaluation
- Ergebnisse der Akkreditierung
- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- Weitere (bitte im untenstehenden Textfenster ergänzen)

Wenn Weitere, bitte präzisieren:

- 

Gestützt auf die Annahme, dass zukünftig die strategische Positionierung der Hochschule im nationalen und internationalen Wettbewerb immer wichtiger wird, würden Sie die Einrichtung einer zentralen Stelle für Hochschulentwicklung (und den damit verbundenen teilweisen Autonomieverlust) befürworten?

- ja/nein

Kommentare:

- 

### Leistungsangebot akademischer Bereich

Das Leistungsangebot einer Hochschule (wissenschaftlicher oder akademischer Bereich) ist die Summe der Leistungen in Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung.

#### Wer bestimmt das Leistungsangebot - von Instituten?

- Institutsleitung
- Institutsversammlung
- Fakultätsleitung in Zusammenarbeit mit der Institutsleitung
- Prorektorat
- Rektorat in Zusammenarbeit mit Fakultät und Institut

#### Wer bestimmt das Leistungsangebot - von Fakultäten?

- Fakultätsleitung
- Fakultätsversammlung
- Rektorat in Zusammenarbeit mit Fakultät
- Prorektorat
- Hochschulleitung in Zusammenarbeit mit Fakultät
- Senat
- Hochschulrat

#### Wer bestimmt das Leistungsangebot - der Verwaltung?

- Verwaltungsleitung
- Verwaltungsleitung zusammen mit der Hochschulleitung
- Verwaltungsleitung unter Beizug von Vertretern von Fakultäten resp. Instituten
- Hochschulleitung
- Hochschulleitung unter Beizug von Vertretern von Fakultäten resp. Instituten
- Senat
- Hochschulrat

**Das Leistungsangebot eines Instituts basiert auf dem Zusammenspiel definierter Kernprozesse und nachgefragter Supportprozesse. Wer entscheidet über die Ausgestaltung der Kernprozesse eines Instituts in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungserbringung?**

- *Institutsleitung*
- *Lehrstuhl*
- *Mitarbeiter*
- *keine geplante Entwicklung*
- *Gestaltung*

**Werden Synergien mit anderen Instituten resp. Org.-Einheiten wie z.B. Erfahrungsaustausch in der Institutsorganisation, gemeinsame Servicestellen (Sekretariate und dezentrale Systeme), gemeinsame Beschaffung etc. genutzt?**

- *ja/nein*

**Wenn ja, wie?**

- *Erfahrungsaustausch/Zusammenarbeit von Hochschule resp. Fakultät organisiert*
- *Erfahrungsaustausch/Zusammenarbeit bilateral (innerhalb der Hochschule)*
- *Erfahrungsaustausch/Zusammenarbeit mit Dritten (z.B. Forschungspartnern, Institute anderer Hochschulen, Experten etc.)*

### **Leistungsangebot Verwaltung/Administration**

Das Leistungsangebot im Supportbereich insbesondere hinsichtlich Finanzen, Human Resources, Informatik, Facility Management, Hochschuladministration etc., ist Teil des Gesamtleistungskatalogs einer Hochschule.

**Wer ist für die Erarbeitung des Leistungskatalogs (welche von allen Org.-Einheiten genutzt werden müssen) und der damit verbundenen Vorgaben bezüglich Prozessen, Terminen, Instrumenten etc. zuständig?**

- *Hochschulleitung*
- *Verwaltungsleitung*
- *Fakultätsleitung*
- *jeder Verwaltungsbereich definiert sein Angebot selbst*

**Wer entscheidet über von allen Org.-Einheiten zu beziehende Pflichtleistungen?**

- *Hochschulleitung*
- *Verwaltungsleitung*
- *Fakultätsleitung*
- *Institutsleitung*
- *es gibt kein Pflicht-Leistungsangebot*

**Wer entscheidet über das Angebot von Wahlleistungen?**

- *Hochschulleitung*
- *Verwaltungsleitung*
- *Fakultätsleitung*
- *Institutsleitung*
- *es gibt kein Pflicht-Leistungsangebot*

**Welche Parameter steuern das Lehrangebot?**

*die Nachfragesituation*

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

das eigene Beziehungsnetz

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

die Tradition der Fakultät/des Instituts

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

die Hochschulstrategie

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

die Fakultätsstrategie

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

umfassende Portfoliodefinitionen, die mit den Stakeholdern erarbeitet werden

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

weitere (bitte im untenstehenden Textfenster ergänzen)

- 

**Wie werden die Forschungsschwerpunkte bestimmt?**

ausgerichtet auf die definierte Strategie

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

abhängig von privaten Auftragsgebern (auch ausserhalb der strategischen Schwerpunkte möglich)

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

aufgrund eigener Erfolgspositionen

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

verfügbare eigene Ressourcen, insb. Doktorandinnen und Doktoranden

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

Interessenlage der Institutsangehörigen

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

abhängig von nationalen und internationalen Forschungsbudgets

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

weitere (bitte im untenstehenden Textfenster ergänzen)

- 

**Wie wird das Dienstleistungsangebot bestimmt?**

ausgerichtet auf die definierte Strategie

- *überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht*

abhängig von privaten Auftragsgebern (auch ausserhalb der strategischen Schwerpunkte möglich)

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

abgeleitet von den gesetzlichen Rahmenbedingungen

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

Erfordernisse aus Forschung und Lehre

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

abhängig von den Ertragserfordernissen (Kompensation fehlender Erträge)

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

weitere (bitte im untenstehenden Textfenster ergänzen)

- 

### Wie wird das Weiterbildungsangebot bestimmt?

ausgerichtet auf die definierte Strategie

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

abhängig von privaten Auftragsgebern (auch ausserhalb der strategischen Schwerpunkte möglich)

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

Nachfrage aus dem Arbeitsmarkt

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

Veränderungen im Zusammenhang mit Lifelong-Learning Aspekten

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

abhängig von den Ertragserfordernissen (Kompensation fehlender Erträge)

- überwiegend/nur zum Teil/überhaupt nicht

weitere (bitte im untenstehenden Textfenster ergänzen)

- 

## Management, Organisation und Prozesse

### Auf welcher Basis ist die Organisations-Struktur (Aufbau, und Ablauforganisation) definiert?

- basiert auf der strategischen Ausrichtung
- historisch gewachsene Struktur (hat sich bewährt)
- entspricht den Rahmenbedingungen der Gesamteinstitution
- Anpassungsbedarf ist gegeben



**Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation geregelt?**

- Ja, schriftlich fixiert und ausgerichtet auf die strategischen Zielsetzungen
- Ja, aber nur teilweise dokumentiert
- Nein

**Sind die entsprechenden Regelungen aktuell?**

- ja/teilweise/nein

**Werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten so angewandt wie angedacht und verabschiedet?**

- ja/teilweise/nein

## Prozesse

**Verfügen Sie über die Instrumentarien für die zielgerichtete und effiziente Weiterentwicklung der Prozesse?**

Die Prozesse sind dokumentiert

- ja/nur teilweise/nein

Die Prozesse werden systemseitig unterstützt

- ja/nur teilweise/nein

Die Prozesse werden regelmässig überprüft und angepasst

- ja/nur teilweise/nein

Neue Mitarbeiter werden in Bezug auf die Prozesse und ihre Handhabung geschult

- ja/nur teilweise/nein

Werden die Mitarbeiter unterstützt, die definierten Prozesse in der dokumentierten Art und Weise zu nutzen?

- ja/nur teilweise/nein

**Werden Entscheidungen und Kompetenzen an den Prozessen und dem im Rahmen der Prozesse eingeräumten Entscheidungsspielraum ausgerichtet?**

- ja/nur teilweise/nein

## Kennzahlen

**Wie wichtig sind Kennzahlen aus den folgenden Kennzahlengruppen für strategische (Zielsetzung und Zielüberprüfung), taktische (Sind wir auf dem richtigen Weg zum Ziel?) und operative Entscheidungen (Entscheidungen im Tagesgeschäft)?**

Strukturelle Rahmendaten (z.B. Daten BFS etc.)

- wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung
- wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung
- neutral



- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

*Ausstattungsdaten (Stellen, Mittel, Ausgaben/Einnahmen etc.)*

- *wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung*
- *wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung*
- *neutral*
- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

*Servicedaten (Informatik, Bibliothek etc.)*

- *wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung*
- *wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung*
- *neutral*
- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

*Daten Lehre (Studenten, Studienverlauf, Absolventen etc.)*

- *wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung*
- *wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung*
- *neutral*
- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

*Daten Forschung (Forschungsprojekte, Drittmittel, Veröffentlichungen etc.)*

- *wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung*
- *wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung*
- *neutral*
- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

*betriebswirtschaftliche Input – Output-Kenngrößen*

- *wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung*
- *wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung*
- *neutral*
- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

*Qualitätsmessgrößen (qualitativ und quantitativ)*

- *wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung*
- *wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung*
- *neutral*
- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

*Kennzahlen zur Prozesseffizienz*

- *wichtig, diese Kennzahlen stehen zur Verfügung*
- *wichtig, diese Kennzahlen stehen nicht zur Verfügung*
- *neutral*
- *nicht wichtig, Kennzahlen verursachen nur Arbeit und Unsicherheit*

**Welche weiteren Instrumente wie z. B. Planungs- und Rechenschaftsberichte etc. nutzen Sie für strategische, taktische und operative Entscheidungen?** Bitte fügen Sie in den nachstehenden Textfeldern die entsprechenden Stichworte ein.

-

**Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Bedeutung von Kennzahlen in den nächsten drei Jahren für...**

*Lehre*

- *Bedeutung nimmt stark zu; Kennzahlen werden Teil des Führungsinstrumentariums*
- *Bedeutung nimmt zu*
- *keine Veränderung*
- *Bedeutung nimmt ab; jetzige Diskussion legt sich wieder*

*Forschung*

- *Bedeutung nimmt stark zu; Kennzahlen werden Teil des Führungsinstrumentariums*
- *Bedeutung nimmt zu*
- *keine Veränderung*
- *Bedeutung nimmt ab; jetzige Diskussion legt sich wieder*

*Weiterbildung*

- *Bedeutung nimmt stark zu; Kennzahlen werden Teil des Führungsinstrumentariums*
- *Bedeutung nimmt zu*
- *keine Veränderung*
- *Bedeutung nimmt ab; jetzige Diskussion legt sich wieder*

*Dienstleistungen*

- *Bedeutung nimmt stark zu; Kennzahlen werden Teil des Führungsinstrumentariums*
- *Bedeutung nimmt zu*
- *keine Veränderung*
- *Bedeutung nimmt ab; jetzige Diskussion legt sich wieder*

*Administration/Verwaltung*

- *Bedeutung nimmt stark zu; Kennzahlen werden Teil des Führungsinstrumentariums*
- *Bedeutung nimmt zu*
- *keine Veränderung*
- *Bedeutung nimmt ab; jetzige Diskussion legt sich wieder*

*Der Kontrollaspekt überwiegt*

- *ja/nein*

**Welche Kennzahlen fehlen Ihnen heute, um Ihre Aufgabe effektiv und effizient anzupacken?**

*Bitte im entsprechenden Textfeld notieren*

- 

**Schluss Hinweis / Veröffentlichung der Resultate**

*Haben Sie Anregungen für uns? Wir werden versuchen, Ihre Anregungen/Kritik bei unserer nächsten Befragung zu berücksichtigen.*

**Wie geht es weiter?**

Nachdem Ablauf der Befragungsperiode werden die Resultate ausgewertet und von uns in Form eines Berichtes zusammengestellt. Die Ergebnisse werden im Mai 2009 vorliegen und ein Exemplar des Berichtes wird an Sie versendet.



Wir bieten Ihnen (oder Ihrer Hochschule) darüber hinaus an, die Ergebnisse der Studie Individualisiert (unter voller Wahrung der Anonymität der Daten) auszuwerten. Z.B. Ihre Hochschule/Funktion im Vergleich zur Grundgesamtheit aus der Studie.

*Ich habe Interesse an einer weitergehenden, individualisierten Auswertung der Resultate*

•

*Bitte geben Sie uns nachstehend Ihre Kontaktdaten an:*

•

**Besten Dank !**

Wir danken Ihnen für die Teilnahme an unserer Befragung und wünschen Ihnen weiterhin einen schönen Frühling.  
Berinfor AG