

1

ENTWICKLUNG DER HOCHSCHULE REVOLUTIONÄR ODER EVOLUTIONÄR ?

Berinform Hochschulevent 2014
12. November 2014 Zürich

Werner Inderbitzin, alt Rektor ZHAW, Zürich
Geschäftsführer des Vereins Higher Education Management



Prof. Dr. W. Inderbitzin
www.wernerinderbitzin.ch



2

Disposition

- Hochschulentwicklung als Führungsaufgabe
- Treiber der Hochschulentwicklung
- Erfolgreich überleben durch Hochschulentwicklung
 - Herausforderung «Ambidexterität»
- Hochschulentwicklung – wann und wie?
 - Institutionelle Akkreditierung



Prof. Dr. W. Inderbitzin



3

Führung und Hochschulentwicklung

- Revolutionär oder evolutionär ?
 - Disruptive, schnelle versus inkrementale, langsame Änderungen?
 - Top down versus bottom up Steuerung?
- Einordnung und Trends
 - Historische Perspektive
 - Geografisch-kulturelle Perspektive
- Revolutionär und evolutionär !

4

«In Singapore the rector's decision is a decision

—

in Europe the rector's decision is an interesting contribution to the discussion!»

Bertil Andersson
President of Nanyang Technological University, Singapore

5

Hochschulentwicklung

- Revolutionär und evolutionär, um als
- Hochschule erfolgreich zu überleben !
- Entfaltung der internen Potenziale, und
- Bewältigung der externen Herausforderungen!

6

Herausforderungen: Megatrends

Drei Beispiele

- Wachstum
 - Massengeschäft Hochschule
- Nützlichkeit
 - Legitimierung der tertiären Bildung
- Technologien
 - Treiber ICT

7

Hochschulentwicklung zwischen «exploit und «explore»

- exploit
 - Existierende, herkömmliche Leistungen ausschöpfen und optimieren
- explore
 - Neues schaffen, Innovationen realisieren, neue Geschäftsfelder entdecken und umsetzen
- Herausforderung «Ambidexterität»

8

Beispiel: MOOC's *Massive Open Online Courses*

«Wenn man Professoren nach Online-Kursen befragt, reagieren sie, als hätte man sie auf einen Fleck auf ihrer Krawatte hingewiesen.»

NZZ am Sonntag, 26. Oktober 2014

9



«Wenn man einen Teich trocken legen will,
sollte man nicht die Frösche fragen!»



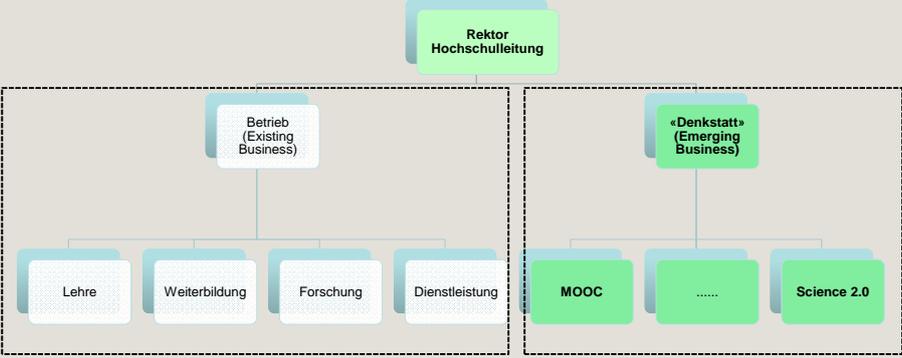
Prof. Dr. W. Inderbitzin



10

Systemische «Ambidexterität» (1)

Nach Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, Harvard Business Review 4/2004





Prof. Dr. W. Inderbitzin



11

Systemische «Ambidexterität» (2)

- Organisatorische Trennung der «exploit» und der «explore» Einheiten
→ zwei Welten mit je eigenständigen Arbeitsabläufen, Kulturen etc.
- Interne Mobilität von Personen zwischen beiden Welten
- Leitung gewährleistet die Klammer zwischen beiden Welten
→ «the most important lesson is that ambidextrous organizations need ambidextrous senior managers»

Modell für Hochschulen ?

12

Hochschulentwicklung: Institutionelle Akkreditierung – Pflicht oder Kür?

- Pflicht gemäss HFKG Art. 30, Abs. 1, lit.a

Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs verfügt über ein Qualitätssicherungssystem, das Gewähr dafür bietet, dass:

1. Lehre, Forschung und Dienstleistung von hoher Qualität sind und das Personal entsprechend qualifiziert ist,
2. die Zulassungsvoraussetzungen nach Artikel 23, 24 oder 25 erfüllt sowie gegebenenfalls die Grundsätze über die Studiengestaltung an Fachhochschulen nach Artikel 26 eingehalten sind,
3. eine leistungsfähige Hochschulorganisation und -leitung vorhanden sind,
4. den Hochschulangehörigen angemessene Mitwirkungsrechte zustehen,
5. die Aufgaben so erfüllt werden, dass die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau gefördert werden,
6. die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden,
7. überprüft werden kann, ob die Institution ihren Auftrag erfüllt.

13

Hochschulentwicklung: Institutionelle Akkreditierung – Pflicht oder Kür?

- Institutionelle Akkreditierung
 - bewegt grosse Teile der Hochschule,
 - bringt grossen Aufwand,
 - deckt viele Verbesserungspotenziale auf,
 - fokussiert auf «exploit».
- Institutionelle Akkreditierung
 - Ist eine Chance für umfassende Hochschulentwicklung,
 - über «exploit» hinaus über (systemische) Innovationsfähigkeit nachzudenken,
 - «explore» einzubeziehen.

14

Fazit

Hochschulentwicklung

1. geschieht revolutionär und evolutionär
2. ist eine Aufgabe der Führung, welche
3. die Organisation systemisch so aufstellen muss, dass sie
 - in der Lage ist, Ausseneinflüsse abzufangen, und
 - das interne Potenzial zu entwickeln