



2012

Befragung | Führung an Hochschulen

Paul Licka
Michael Gisler

Einleitung

Hochschulen sehen sich zunehmend dem Wettbewerb eines Bildungsmarktes ausgesetzt. Zusätzlich formulieren Gesellschaft und Politik, aber auch die Wirtschaft offen ihre Ansprüche.

Steigt damit auch das Erfordernis, Bildungsinstitutionen künftig «anders» zu führen? Und wie könnte dieses «anders» aussehen? Braucht es zur Führung einer modernen «Expertenorganisation» andere Kompetenzen als zur Führung einer klassischen «Alma Mater»? Und wenn ja, sind diese Kompetenzen beim heutigen Hochschulmanagement vorhanden?

Mit dieser Fragestellung im Hinterkopf baten wir im Frühling 2012 die Mitarbeitenden von Hochschulen an unserer Webbefragung teilzunehmen. Wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, welche sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen.

Im Kapitel «Zusammenfassung der Ergebnisse» finden sich die aus unserer Sicht wichtigsten Ergebnisse der Befragung. Zusätzliche Auswertungen werden im Kapitel «Detailauswertung» bereitgestellt.

Nicht selten entsprachen die Resultate unseren Erwartungen - bisweilen wurden wir aber auch überrascht. Die Statements der Teilnehmenden zeigten auch, dass die Thematik stellenweise durchaus zu polarisieren vermag.

«Eine Hochschule ist keine Galeere»

«Eine Hochschule ist keine Galeere» stellte jemand fest. Dem ist zweifelsohne so. Bedeutet dies aber auch, dass es keinen Kapitän, keine Kapitänin braucht? In diesem Sinne wünschen wir eine spannende «Kreuzfahrt» durch das «Zahlenmeer».



Paul Licka
Geschäftsleiter / Partner



Michael Gisler
Senior Consultant

Inhaltsverzeichnis

1	Angaben zur Befragung.....	4
1.1	Gruppierung der Teilnehmenden	4
1.2	Frageblöcke	5
2	Zusammenfassung der Ergebnisse	6
2.1	Optimierungspotential im Bereich der Führung.....	6
2.2	Straffere Führung als Antwort?	7
2.3	Visionen vermitteln und Ziele setzen?	9
2.4	Fazit.....	10
3	Detailauswertungen	12
3.1	Statements	12
3.1.1	Statements 1 und 2 – Aktuelle Führungssituation	14
3.1.2	Statements 3 und 4 – Führungspositionen auf Zeit	15
3.1.3	Statements 5 – 8: Kompetenzen	17
3.1.4	Statements 9: Attraktivität von Führungspositionen.....	19
3.2	Führungsstil	20
3.3	Führungsaufgaben	22
4	Rohdaten der Befragung.....	24
4.1	Herausforderungen.....	30

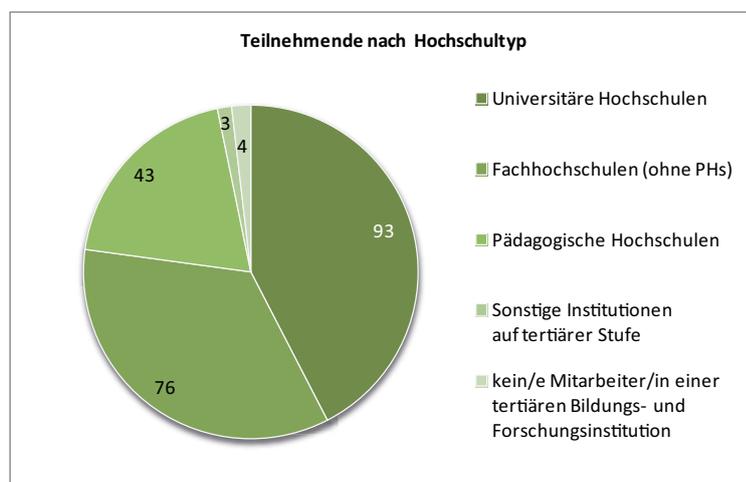
1 Angaben zur Befragung

Der vorliegende Bericht basiert auf unserer Web-Befragung mit dem Titel «Führung an Hochschulen», welche von April bis Juli 2012 durchgeführt wurde. Für die Auswertung konnten insgesamt 219 ausgefüllte Fragebögen herangezogen werden.

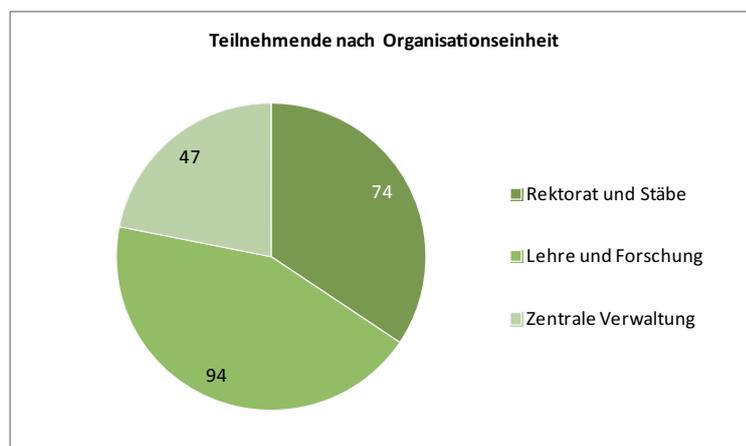
1.1 Gruppierung der Teilnehmenden

Um eine Detailauswertung der Antworten aus verschiedenen Perspektiven zu ermöglichen, wurden im Rahmen der Befragung folgende statistischen Angaben erhoben:

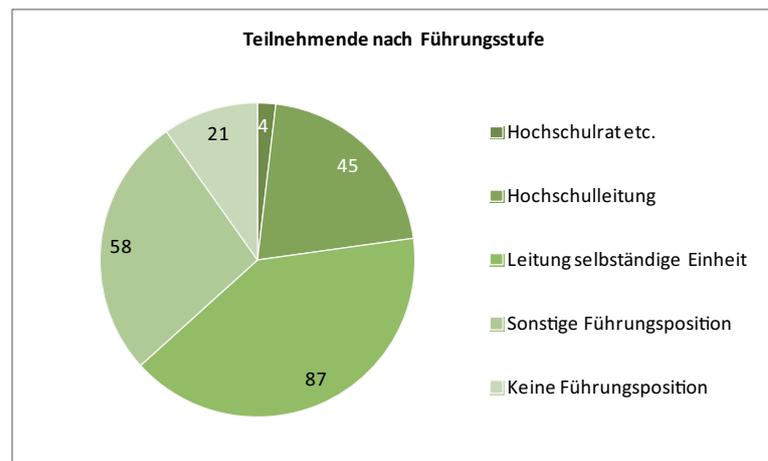
Hochschultyp: Die Befragten wurden gebeten, den Hochschultyp, dem sie angehören, anzugeben. Die Pädagogischen Hochschulen wurden hierbei durchgängig als eigenständiger Hochschultyp betrachtet, auch wenn sie an einigen Orten als Teilinstitutionen anderer Hochschultypen geführt werden.



Organisationseinheit: Um zusätzlich die Frage klären zu können, welche unterschiedlichen Anforderungen an eine Führung aus Sicht des wissenschaftlichen bzw. des administrativen Personals gestellt werden, wurde auch die organisatorische Zugehörigkeit der Mitarbeitenden erhoben. Hierbei wurden grob drei Kategorien unterschieden, da die unterschiedlichen Strukturen der Hochschulen eine differenziertere Einteilung nicht zulassen. Eine erste Gruppe bildeten die akademisch orientierten Organisationseinheiten im Bereich von Lehre und Forschung, also Institute, Studiengänge etc. Eine zweite Kategorie umfasste die administrativen und betrieblichen Einheiten, wie sie an den meisten Hochschulen in Form einer Verwaltungsdirektion organisiert sind. Drittens schliesslich wurden Hochschulleitungen (Direktionen, Rektorate etc.) sowie übergreifende Stäbe separat erfasst.



Führungsstufe: Ebenfalls erhoben wurde die Führungsstufe der an der Umfrage teilnehmenden Personen. Um hier den unterschiedlichsten Organisationsformen der Hochschulen gerecht werden zu können, wurde wiederum auf eine zu differenzierte Definition der Kategorien verzichtet. Es wurde lediglich unterschieden zwischen einer «politischen Ebene» (Hochschulrat etc.), der eigentlichen Hochschulleitung (Rektorat, Direktion etc.), der direkt darunter liegenden Ebene der Leitung einer weitgehend selbständigen Organisationseinheit (Teilschule, Fakultät, Departement etc.) sowie den sonstigen Führungspositionen.



1.2 Frageblöcke

Die Befragung selber teilte sich in drei Frageblöcke zur Thematik Führung:

Statements: Zu Beginn wurden neun bewusst provokativ formulierte Statements präsentiert. Die Teilnehmenden waren hierbei aufgefordert anzugeben, wie stark sie einer Aussage in Bezug auf ihre Hochschule zustimmen würden. Sämtliche Fragen waren hierbei negativ formuliert, so dass ein mit «ja» oder «eher ja» beantwortetes Statement (in den Grafiken die rot eingefärbten Ausprägung auf der rechten Seite) auf ein Optimierungspotential hinweisen. Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, werden die Statements in den Grafiken in gekürzter Form wiedergegeben. Der vollständige Text der Aussagen gemäss Fragebogen findet sich in den Detailauswertungen.

Führungsstil: In einem zweiten Block wurde erhoben, welcher Führungsstil an der eigenen Hochschule als vorherrschend wahrgenommen wird («Ist»), beziehungsweise welcher Führungsstil als geeignet betrachtet wird, eine Hochschule zu führen («Soll»).

Führungsaufgaben: Schliesslich wurde ermittelt, welche Führungsaufgaben im Umfeld von Hochschulen als besonders wichtig erachtet werden («Soll») und wie stark diese Aufgaben in der Praxis wahrgenommen werden («Ist»).

Schliesslich waren die befragten Personen auch aufgefordert, eigene Statements zum Thema Führung als Freitext zu formulieren. Einige dieser Aussagen finden Sie im Bericht als Zitate eingestreut – hierbei handelt es sich jedoch nicht um Mehrheitsmeinungen. Die eine oder andere Aussage wurde alleine aufgrund ihrer kernigen Formulierung in diesen Bericht aufgenommen.

2 Zusammenfassung der Ergebnisse

2.1 Optimierungspotential im Bereich der Führung

Die Antworten auf die Statements zeigen, dass die Thematik «Führung» offenbar (noch) nicht den Stellenwert besitzt, der ihr aus Sicht der Mehrheit der Mitarbeitenden zukommen sollte. Die Ergebnisse legen auch offen, dass das Verwaltungspersonal gegenüber den Mitarbeitenden in Lehre und Forschung generell ein höheres Optimierungspotential erkennt.

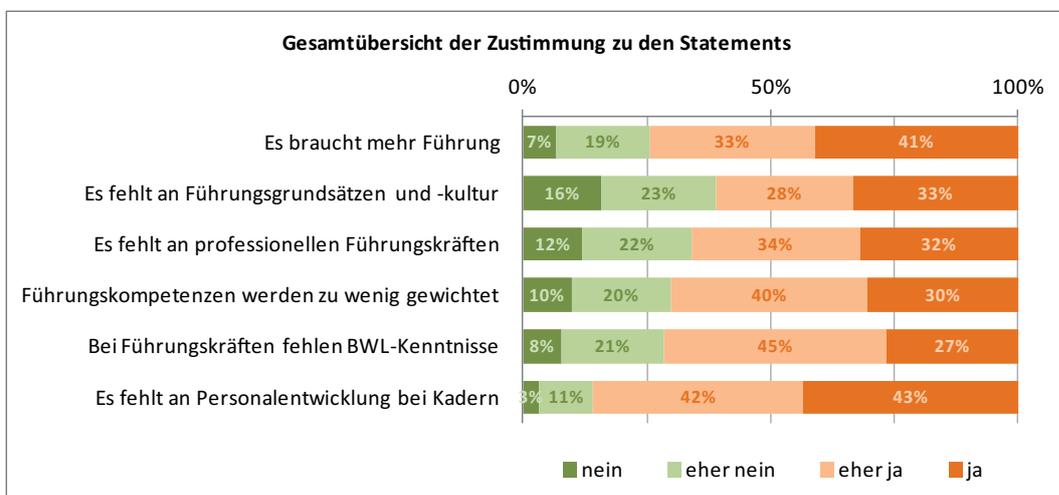
Drei Viertel der Teilnehmenden beantworteten die Frage, ob es einer stärkeren Führung innerhalb der Institution bedürfe, um die anstehenden Herausforderungen bewältigen zu können, mit einem «ja» oder «eher ja». Die detaillierten Daten (siehe Detailauswertungen) zeigen, dass dieses Statement am wenigsten Akzeptanz bei den Mitarbeitenden aus Lehre und Forschung fand (rund 59%), während das Verwaltungspersonal die Behauptung mit rund 90% stützt.

Es liegt auf der Hand, dass sich eine institutionelle Führung einfacher gestaltet, wenn einheitliche Führungsgrundsätze und eine gemeinsame Führungskultur vorhanden sind. Rund 61% der Befragten sind jedoch der Meinung, dass gerade in diesen Punkten heute ein Mangel besteht. Eine detailliertere Analyse der Daten (siehe Detailauswertungen) zeigt aber auch, dass in höheren Führungspositionen der «ja»-Anteil zu dieser Aussage sinkt. Es scheint, als hätten «Führende» und «Geführte» bezüglich existierenden Führungsgrundsätzen und Führungskultur unterschiedliche Wahrnehmungen.

Neben institutionellen Faktoren wie Führungsgrundsätze und Führungskultur haben auch die konkreten Führungs- und Fachkompetenzen der Leitungspersonen einen wesentlichen Einfluss auf die Institution.

Bei der Aussage, wonach es heute an professionellen Führungskräften in den Hochschulen mangle, zeigte sich das Kader durchaus selbstkritisch. So etwa schliessen sich knapp zwei Drittel der Vertreter/innen der Hochschulleitungen dieser Ansicht an – die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion schätzen hierbei die Kompetenzen ihrer Vorgesetzten wesentlich höher ein, hier stützen nur rund 50% die Aussage.

Weiter orten die Teilnehmenden der Umfrage auch ein Potential bei der Frage nach den vorhandenen Führungskompetenzen beziehungsweise betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Schliesslich wird auch der Aufbau eben dieser Kompetenzen durch eine Personalentwicklung beim Kader als mangelhaft betrachtet. Diese letzte Frage erreichte die höchste Zustimmung. Beim Personal ohne Führungsfunktion fand sich gar keine einzige Person, die sich mit einem «nein» oder «eher nein» gegen die Aussage stellte.



2.2 Straffere Führung als Antwort?

Die Aussage, dass es einer **stärkeren** Führung bedürfe, legt auf den ersten Blick die Annahme nahe, dass sich die Mitarbeitenden eine **straffere** Führung durch die Vorgesetzten wünschen. Dem ist jedoch nicht so, wenn man die Resultate bezüglich des Führungsstiles betrachtet.

«Es braucht eine starke Führung, diese sieht aber ganz anders aus als in Wirtschaftsunternehmen, da an Hochschulen als Expertenorganisationen andere Gesetzmässigkeiten herrschen.»

Hierbei wurde erhoben, welchen Führungsstil die Mitarbeitenden innerhalb der Hochschule wahrnehmen, beziehungsweise welcher Führungsstil als geeignet zur Führung einer Hochschule betrachtet wird, wobei sich die Teilnehmenden jeweils für eine der folgenden Ausprägungen zu entscheiden hatten:

Autoritär:	Vorgesetzte/r entscheidet alleine und ordnet an
Konsultativ:	Vorgesetzte/r schlägt Lösungen vor, holt Meinungen ein und entscheidet
Partizipativ:	die Gruppe schlägt Lösungen vor, Vorgesetzte/r entscheidet
Delegativ:	Vorgesetzte/r legt den Entscheidungsspielraum fest, die Gruppe entscheidet
Demokratisch:	die Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzte/r ist Koordinator
"Laisser-Faire":	Vorgesetzte/r setzt Ziele und Mitarbeitende agieren in ihrem Verantwortungsbereich autonom
Situativ:	Abhängig von der jeweiligen Situation

Der wahrgenommene Führungsstil («Ist») wird in den nachfolgenden Grafiken als Balken, der gewünschte Führungsstil («Soll») als Kurven dargestellt.

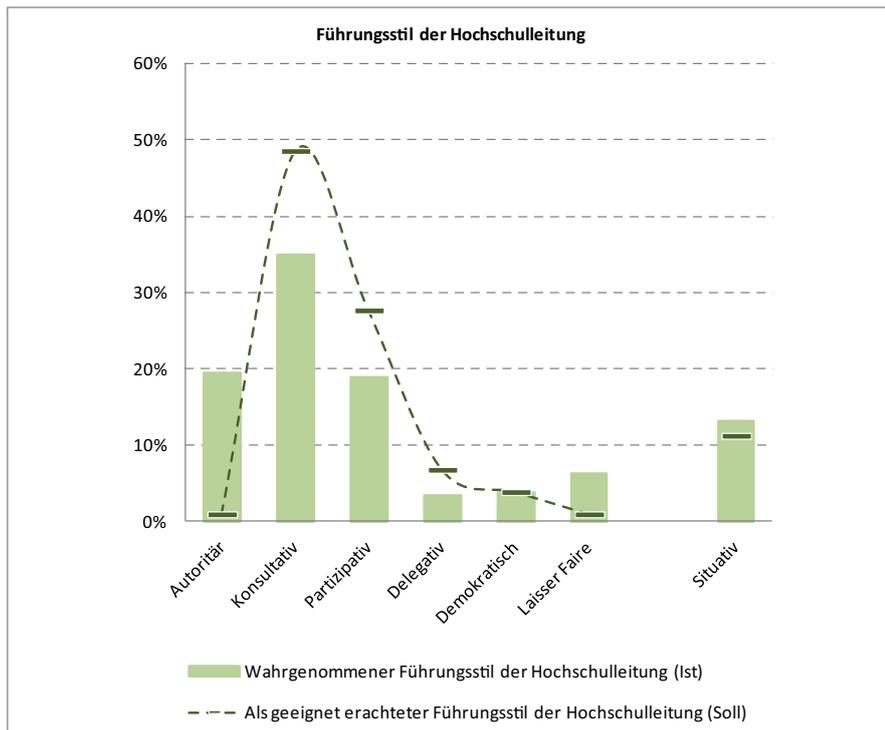
Die Erhebung ergab, dass knapp 20% der Mitarbeitenden den Führungsstil der Hochschulleitung als autoritär empfinden, während weniger als 1% diesen auch tatsächlich als geeignet erachten – Als ideal sieht die Mehrheit der Mitarbeitenden einen konsultativen, allenfalls einen partizipativen Führungsstil der Hochschulleitung. Diese beiden Ausprägungen können rund drei Viertel der Teilnehmenden auf sich vereinigen.

Diese Tendenz setzt sich auch bei den anderen Führungsstilen fort. Grundsätzlich lässt sich eine Rechtsverschiebung zwischen Soll und Ist feststellen – oder anders ausgedrückt wünschen sich die Mitarbeitenden gegenüber dem von ihnen wahrgenommenen Führungsstil eine weniger straffere Ausrichtung.

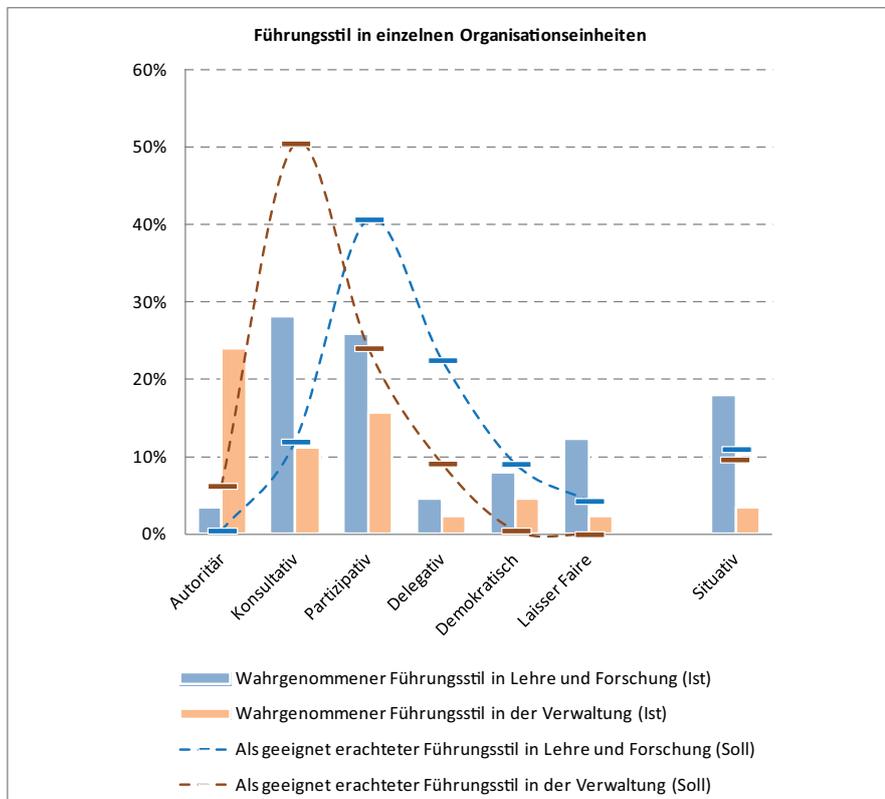
«Meines Erachtens geht es nicht unbedingt um eine stärkere Führung innerhalb der Institution, sondern eher um eine Neudefinition, was Führung in Zukunft überhaupt bedeuten soll.»

Interessanterweise kehrt jedoch diese Tendenz beim Führungsstil Laisser Faire, der den Mitarbeitenden sehr viel Freiheiten lässt und die eigenständige, individuelle Arbeitsweise fördert.

Auch der situative Führungsstil wird lediglich von einer Minderheit als geeignet betrachtet. Wie die Detailauswertung zeigt, plädiert ausgerechnet derjenige Teil der Befragten für einen situativen Führungsstil, welcher diesen bereits heute als vorherrschend wahrnimmt. Dies gilt übrigens grundsätzlich auch für die anderen Führungsstile: Diejenige Gruppe, welche den entsprechenden Führungsstil als vorherrschend wahrnimmt, ist wiederum verhältnismässig die stärkste Befürworterin eben dieses Führungsstiles.



Die Unterschiede zwischen akademisch und administrativ orientierten Organisationseinheiten lassen sich auch bei der Frage der Führungsstile ablesen. In der Verwaltung herrscht gegenüber der Lehre und Forschung ein strafferer Führungsstil, dieser wird aber auch so gewünscht.



Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass die Mitarbeitenden eine **stärkere** Führung als notwendig erachten, diese in der Praxis jedoch **nicht** durch einen **strafferen** Führungsstil realisiert sehen wollen.

2.3 Visionen vermitteln und Ziele setzen?

Es stellt sich also die Frage, ob das gewünschte «Mehr» an Führung durch eine stärkere Wahrnehmung der eigentlichen Führungsaufgaben realisiert werden kann.

Zur Klärung dieser Frage wurden sechs zentrale Führungsaufgaben zur Diskussion gestellt, wobei die Teilnehmenden jeweils zu beurteilen hatten, welche davon sie bei der Führung einer Hochschule als besonders wichtig erachten (nachfolgend in den Grafiken «Wichtigste Aufgaben»), bzw. welche an ihrer Hochschule heute am stärksten wahrgenommen werden (nachfolgend in den Grafiken «Wahrgenommene Aufgaben»). Hierbei konnten jeweils maximal drei Führungsaufgaben angegeben werden.

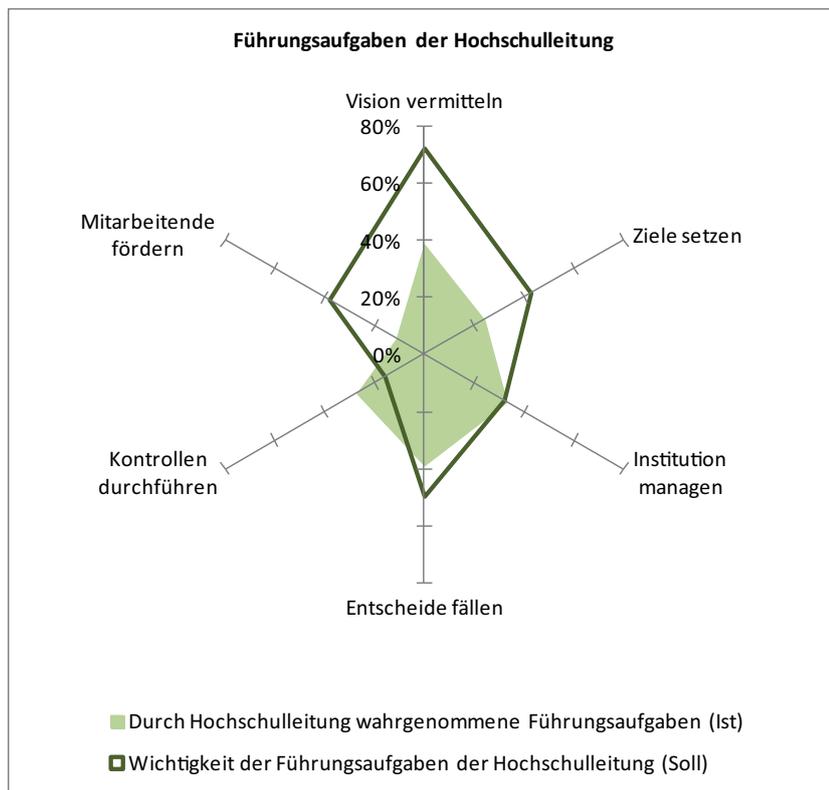
Die Führungsaufgaben wurden in der Umfrage in Anlehnung an Malik wie folgt definiert:

Sinn und Vision vermitteln:	Die Führungsperson gibt den Mitarbeitenden ein «grösseres Bild» mit auf den Weg, sie ermöglicht es ihnen, über den «Tellerrand» ihres Aufgabenbereiches zu schauen.
Klare Ziele setzen:	Die Führungsperson hat klare Ziele für die Organisationseinheit und formuliert daraus Ziele für die Mitarbeitenden.
Institution aktiv managen:	Die Führungsperson organisiert und führt eine Institution gezielt und passt sie gegebenenfalls neuen Anforderungen der Anspruchsgruppen an. (Hierbei steht weniger fachliches als vielmehr betriebswirtschaftliches Know-how im Vordergrund.)
Entscheide treffen:	Notwendige Entscheide werden gefällt, wobei es nicht in erster Linie um schnelle Entscheide, sondern um qualitativ hochwertige Entscheide geht.
Kontrollen sicherstellen:	Im Sinne einer Qualitätssicherung, aber auch zur Vermeidung schädlicher Aktivitäten erfolgen die notwendigen und geeigneten Kontrollen (z.B. Zielerreichung, Wirksamkeit von Entscheidungen etc.).
Menschen entwickeln und fördern:	Einerseits werden die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Aufgaben betraut, andererseits erfolgen gezielte Weiterbildungsmassnahmen etc.

72% der Mitarbeitenden betrachten die Aufgabe «Vermitteln von Visionen» als essentiell, was sie damit zur wichtigsten Führungsaufgabe der Hochschulleitungen macht. Jedoch sind nur rund 39% der Meinung, dass diese Aufgabe auch tatsächlich wahrgenommen wird.

Ebenfalls eine grosse Diskrepanz herrscht in der Frage der Setzung von Zielen – knapp 43% der Mitarbeitenden erachten dies als wichtige Führungsaufgabe, aber nur 24% der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass sie auch wahrgenommen wird.

Besonders bemerkenswert scheint jedoch die Diskrepanz in der Thematik der Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden. Lediglich 11% der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass diese Aufgabe genügend wahrgenommen wird. Diese Erkenntnis korrespondiert mit den Ergebnissen aus den Statements, wonach es an einer Personalentwicklung bei den Führungspersonen fehlt. Hier scheint es den Bildungsinstitutionen nicht zu gelingen, ihre eigentliche Kernkompetenz «Ausbildung» gegenüber dem Personal einzusetzen. Die Aussagen in den freien Statements weisen darauf hin, dass man hier seitens der Mitarbeitenden oft auch eine Karriereplanung vermisst.



2.4 Fazit

Erstaunlich ist die doch durchwegs deutliche Zustimmung zu den provokativ formulierten Statements. Das sich daraus ergebende Stimmungsbild zeigt zumindest, dass die Managementdisziplin «Führung» innerhalb der Hochschulen in der Praxis nicht den Stellenwert einnimmt, den die Mitarbeitenden ihr zubilligen.

«Die Umwandlung der Universität von einer selbstverwalteten Organisation hin zu einer nach betriebswirtschaftlichen Kriterien und mit Managementkompetenz geführten Einrichtung ist in den Kinderschuhen stecken geblieben.»

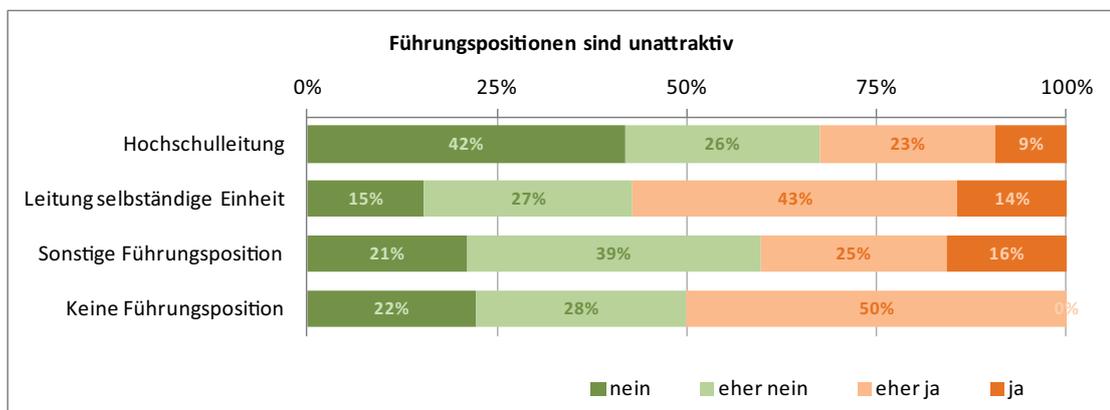
Entwicklungspotential scheint es hierbei sowohl beim Führungsinstrumentarium wie auch bei den persönlichen Kompetenzen der Führungspersonen zu geben.

«Unternehmerische Führung - ein neuer Begriff für ausufernde Verwaltung, Messung und Kontrolle.»

Wenig überraschend ist, dass die Befragten sich bezüglich des Führungsstiles eine weniger strafere Ausgestaltung wünschen – Erstaunlich hingegen dürfte sein, dass man sich mit einem konsultativen Führungsstil für administrative Einheiten und einem partizipativen Führungsstil für akademische Einheiten aber gesamthaft gesehen doch eher im strafferen Teil des Spektrums einpendelt. Die situative Führung vermag nicht zu überzeugen. Ähnlich ergeht es dem den Mitarbeitenden sehr viel Freiraum lassenden Führungsstil «Laissez faire». Daraus lässt sich schliessen, dass sich die Mehrheit der Mitarbeitenden durchaus bewusst ist, dass es klare Führungsstrukturen braucht.

Trotz allem scheinen Führungspositionen an Hochschulen attraktiv - Zumindest schätzen rund 53% der Teilnehmenden dies so ein. Bei den Mitgliedern der Hochschulleitung steigt dieser Anteil sogar auf über zwei Drittel an. Dies erstaunt, da zu erwarten wäre, dass wahrgenommene Probleme im Führungsbereich in der Konsequenz auch Führungspositionen unattraktiv werden lassen. Die Vorteile einer solchen Position wie hoher Gestaltungsspielraum scheinen zu überwiegen.

Die Detailauswertung zeigt auch, dass die administrativen Mitarbeitenden Führungspositionen als attraktiver empfinden als wissenschaftliche Mitarbeitende. Dies dürfte sicher auch damit zusammen hängen, dass beim Verwaltungspersonal eher noch ein klassisches Karrieredenken anzutreffen ist, während die Mitarbeitenden aus Lehre und Forschung mehr und andere Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung haben.



3 Detailauswertungen

3.1 Statements

Die ausführliche Fragestellung lautete:

1	Um die künftigen Herausforderungen von Hochschulen zu meistern, bedarf es einer stärkeren Führung innerhalb der Institution
2	Es fehlt an hochschulweiten Führungsgrundsätzen bzw. einer einheitlichen Führungskultur
3	Das Konstrukt von auf Zeit gewählten Führungsfunktionen verhindert/behindert die Findung guter Führungskräfte
4	Das Konstrukt von auf Zeit gewählten Führungsfunktionen ist ungeeignet für Entscheide mit langfristiger Tragweite
5	Es fehlt heute an professionellen Führungskräften
6	Bei der Kaderauswahl zählen vor allem wissenschaftliche Kompetenzen, während Aspekte der Führungskompetenz zu wenig gewichtet werden
7	Betriebswirtschaftliche Kompetenzen (z.B. Finanzen, Marketing) sind bei Führungspersonen in Hochschulen zu wenig vorhanden
8	Der systematischen Entwicklung von Führungskompetenzen bzw. der Nachwuchsförderung und der Weiterbildung von Führungskräften wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt
9	Führungspositionen in Hochschulen sind unattraktiv

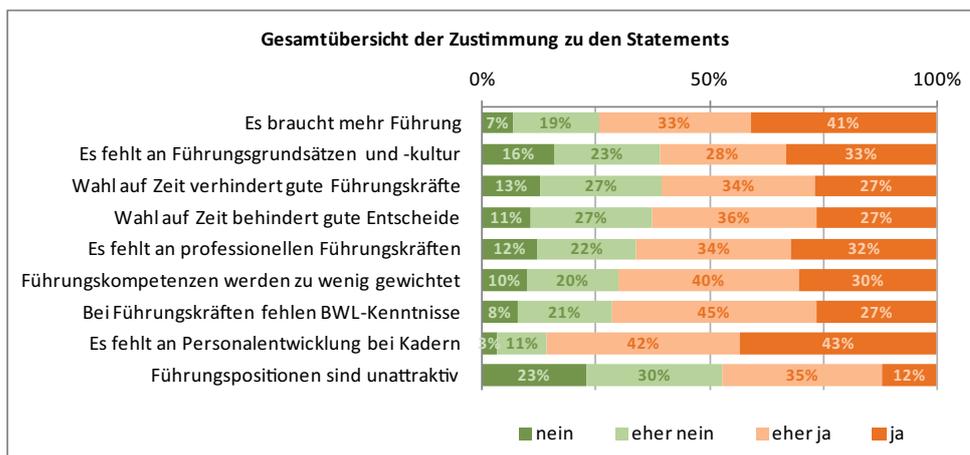
Die Aussagen 1 und 2 beleuchten die Ausgestaltung der Führung an Hochschulen.

Die Behauptungen 3 und 4 befassen sich mit den vor allem an den Universitäten verbreiteten Mechanismus, dass zentrale Rollen - wie etwa Dekane und Dekaninnen - oft aus der Mitte eines Gremiums für eine beschränkte Amtsdauer gewählt werden. Damit handelt es sich im Grundsatz um einen politischen Wahlmechanismus, der in der Konsequenz die Frage aufwirft, inwiefern das Verfahren wiederum Einfluss auf das Führungsverhalten der gewählten Personen hat.

Die Statements 5 bis 8 drehen sich um die Frage der Kompetenzen der Führungspersonen an Hochschulen. Sind diese im benötigten Masse vorhanden und werden sie systematisch weiterentwickelt?

Schliesslich geht es bei der Frage 9 um eine Gesamtbetrachtung. Sind Führungspositionen in Hochschulen attraktiv? Würden die Aussagen 1 bis 8 von den Teilnehmenden eher als Problem-bereiche identifiziert, würde dies den Schluss nahelegen, dass Führungspositionen tendenziell unattraktiv wären.

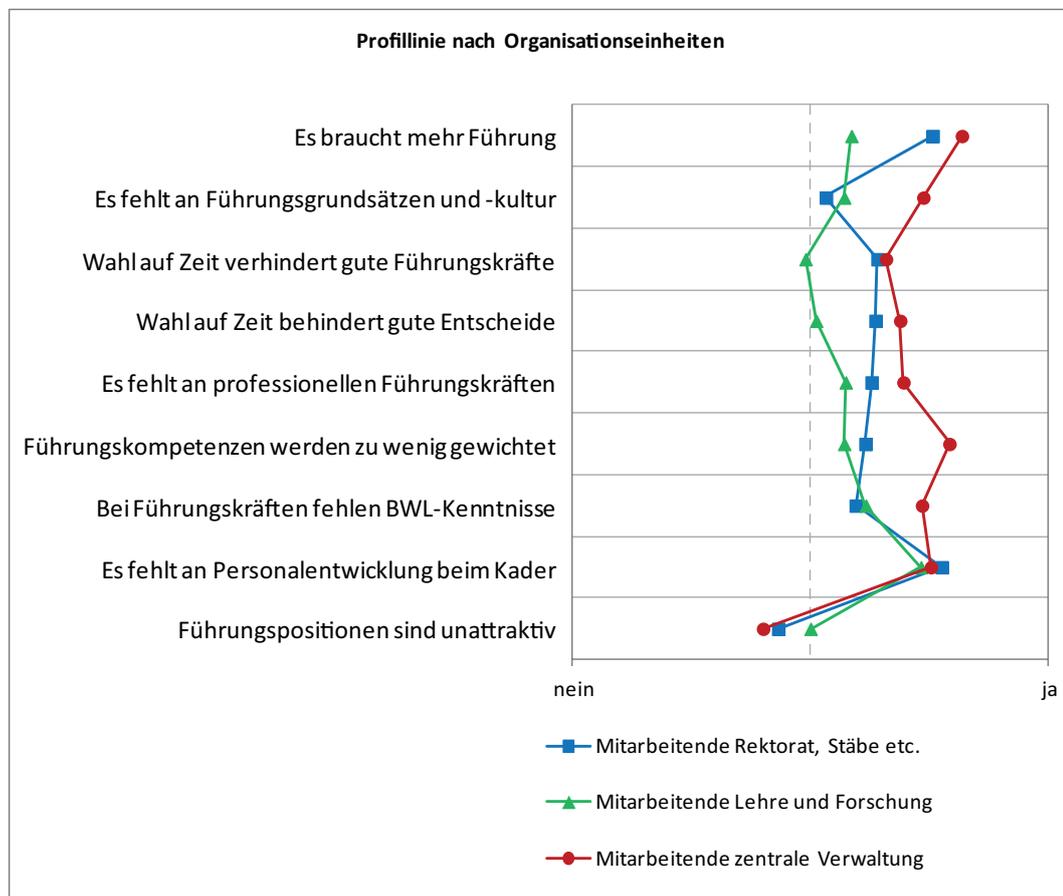
Grundsätzlich erhalten alle Aussagen mehrheitlich eine Zustimmung. Die einzige Ausnahme hiervon stellt die Behauptung dar, dass Führungspositionen unattraktiv seien.

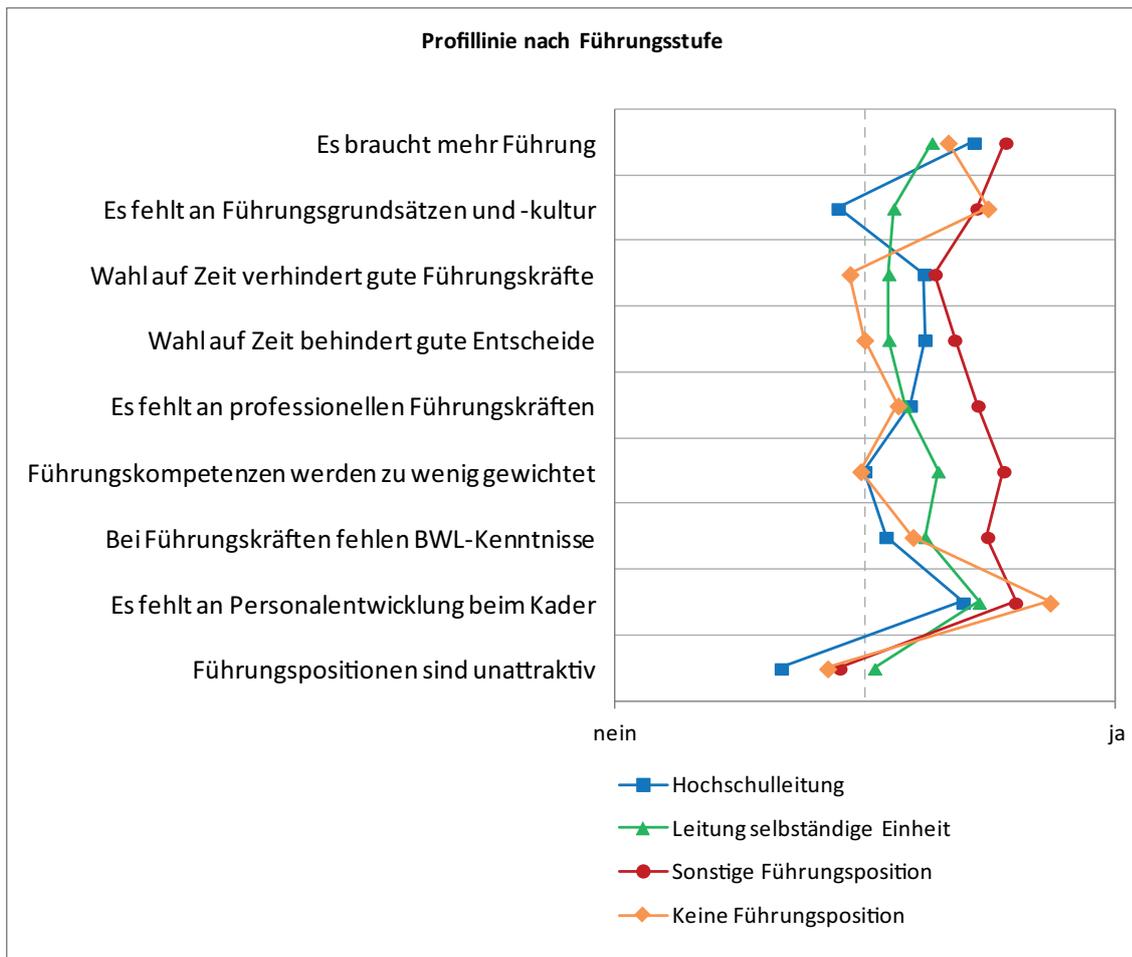


Aufgrund der erhobenen Daten lassen sich Profillinien für die verschiedenen Gruppen erstellen. Hierbei bedeutet wiederum ein weiter rechts stehender Punkt eine höhere Zustimmung zu einer Aussage, was aufgrund der negativen Formulierung der Statements auf Optimierungspotential hinweist.

Die Auswertung der Profillinie nach organisatorischer Zugehörigkeit zeigt bei den administrativen gegenüber den akademischen Mitarbeitenden eine weitaus höhere Zustimmung zu den Statements. Damit lässt sich bei der Gruppe des Verwaltungspersonals die höchste Unzufriedenheit mit dem Führungsverhalten an Hochschulen vermuten.

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man die Profillinie nach Führungsstufe betrachtet. Am meisten Zustimmung fanden die getätigten Aussagen bei denjenigen Umfrageteilnehmenden in der Kategorie der sonstigen Führungspositionen, also dem mittleren und unteren Kader. Die Personen in der klassischen «Sandwich-Position» scheinen mit dem Führungsverhalten an Hochschulen am meisten Mühe zu bekunden.





3.1.1 Statements 1 und 2 – Aktuelle Führungssituation

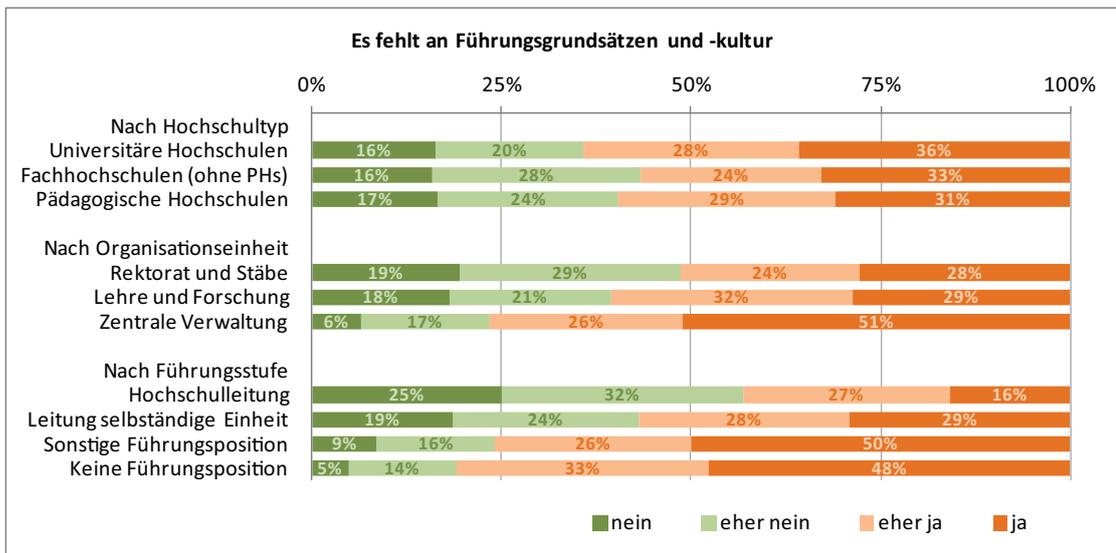
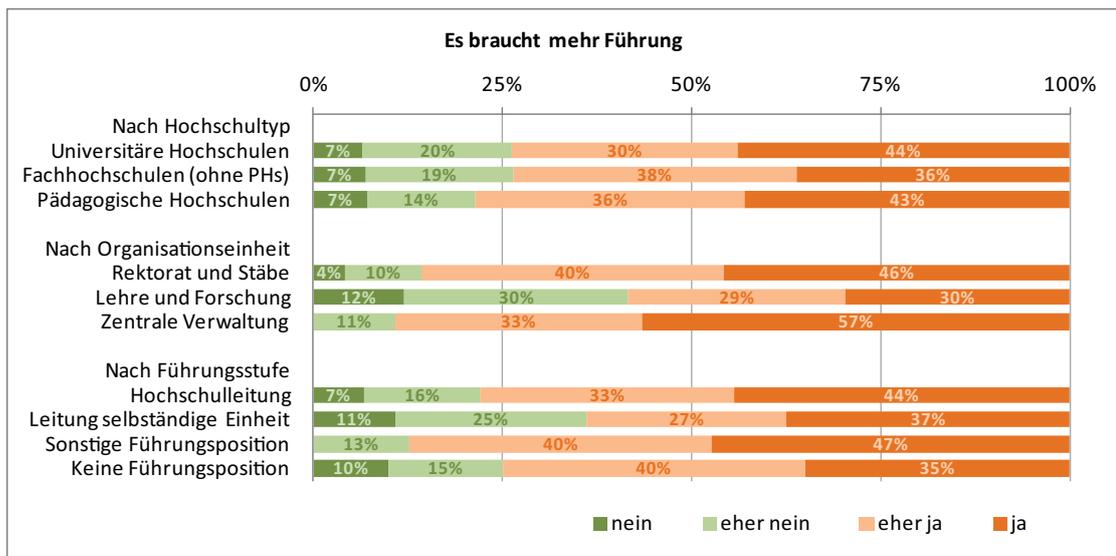
Die erste Frage stellte die Behauptung in den Raum, dass es an den Hochschulen eine stärkere Führung brauche, wolle man die künftigen Herausforderungen erfolgreich meistern. Obwohl die Aussage sehr provokativ formuliert ist, fand sie dennoch bei knapp drei Vierteln der Teilnehmenden Zustimmung.

«Eine gute Hochschule sollte sich aus sich selbst heraus führen. Das Einziehen von Managementkompetenzen führt von der eigentlichen Sache weg. Eine Hochschule ist kein Unternehmen.»

Am wenigsten Akzeptanz fand dieses Statement hierbei bei den Mitarbeitenden aus Lehre und Forschung sowie bei den Leitungen selbständiger Einheiten. Auf der anderen Seite finden sich das Verwaltungspersonal bzw. das sonstige Kader, bei denen niemand die Aussage mit einem klaren «nein» ablehnt.

«Sowohl Lehre wie auch Forschung entziehen sich der Führung weitgehend, da auf übergeordneter Stufe die Kompetenz nicht vorhanden ist und die akademischen Freiheiten gelten.»

Bei der Frage nach fehlenden Führungsgrundsätzen bzw. einer fehlenden Führungskultur ergibt sich eine spannende Situation bei der Betrachtung der Führungsstufen. Je höher eine Position angesiedelt ist, desto weniger erkennt sie in diesen Bereichen einen Mangel. Dies spiegelt sich auch in den Aussagen der Mitarbeitenden der Rektorate und Stäbe wieder, bei denen knapp die Hälfte der Befragten das Statement nicht nachvollziehen kann.



3.1.2 Statements 3 und 4 – Führungspositionen auf Zeit

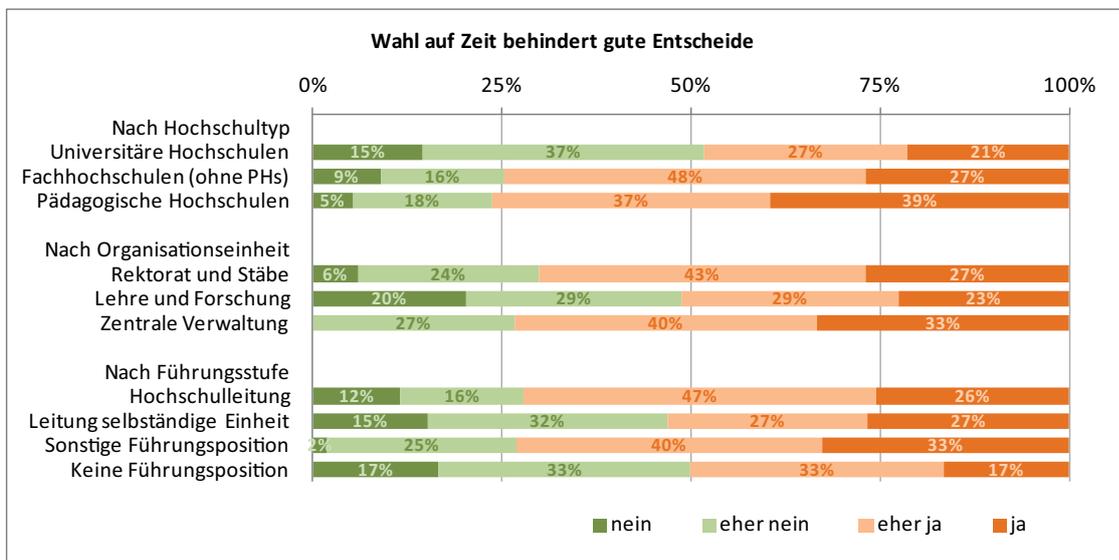
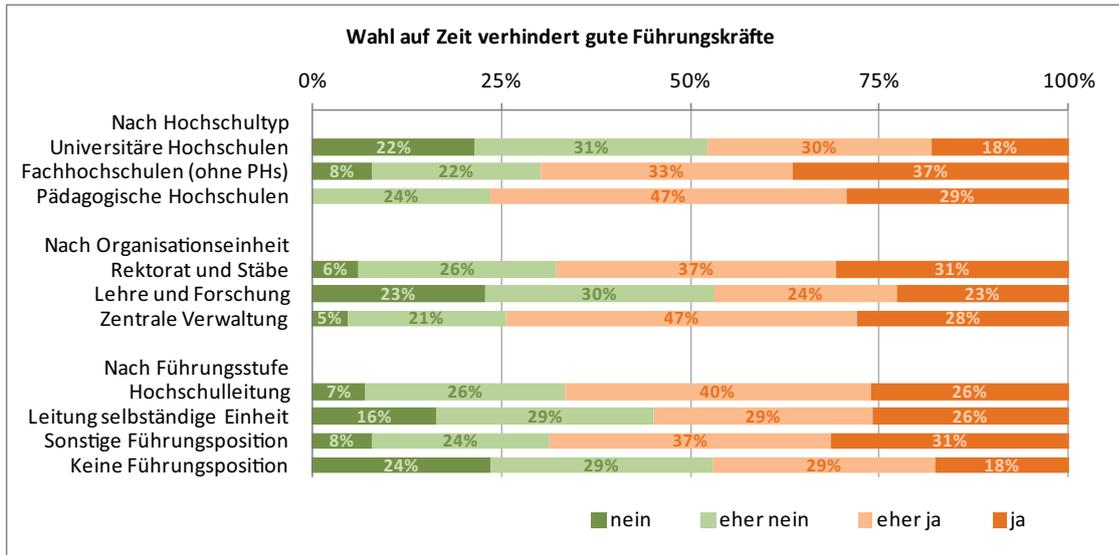
Gerade an Universitäten ist es verbreitet, zentrale Führungsfunktionen mittels Wahl durch ein internes Gremium zu besetzen. Nicht selten unterliegen diese Rollen dabei einer Amtszeitbeschränkung. Die Hypothese im Vorfeld lautete, dass diese Ausgestaltung der Funktion die eigentliche Führung der Hochschule erschwert.

«Führungspositionen werden zu oft auch auf politischem Wege besetzt. Mit fachlicher oder persönlicher Kompetenz hat dies wenig zu tun.»

Die Ergebnisse der Befragung lassen jedoch aufhorchen. Je vertrauter eine Gruppe einem solchen Führungsmechanismus ist, desto positiver schätzt sie die Situation ein. Bei den Hochschultypen sind es die universitären Hochschulen und bei den Organisationseinheiten die Mitarbeitenden von Forschung und Lehre, welche bezüglich dieser Fragestellung jeweils ziemlich gleichgeteilt sind.

Ein/e Teilnehmer/in der Umfrage erklärte den Sachverhalt damit, dass die stark durch Peer Reviews geprägte universitäre Forschung sich hier widerspiegeln, in dem zentrale Positionen auf Zeit gewählt werden und sich damit in der Praxis beweisen müssen.

«Auch die Führung muss einer Kontrolle der Peers unterliegen, daher sind Befristung und Wahl wichtige Bestandteile der Rechenschaftspflicht gegenüber der Gemeinschaft der Hochschulangehörigen.»



3.1.3 Statements 5 – 8: Kompetenzen

Dieser Fragenkomplex drehte sich im Wesentlichen um die Fragen der vorhandenen Fach- und Führungskompetenzen sowie deren Aufbau durch Weiterbildung.

«Ich vermute, dass zu stark auf wirtschaftsorientierte Führungskompetenzen fokussiert wird und zu hohe Erwartungen formuliert werden, was damit alles verbessert werden könnte.»

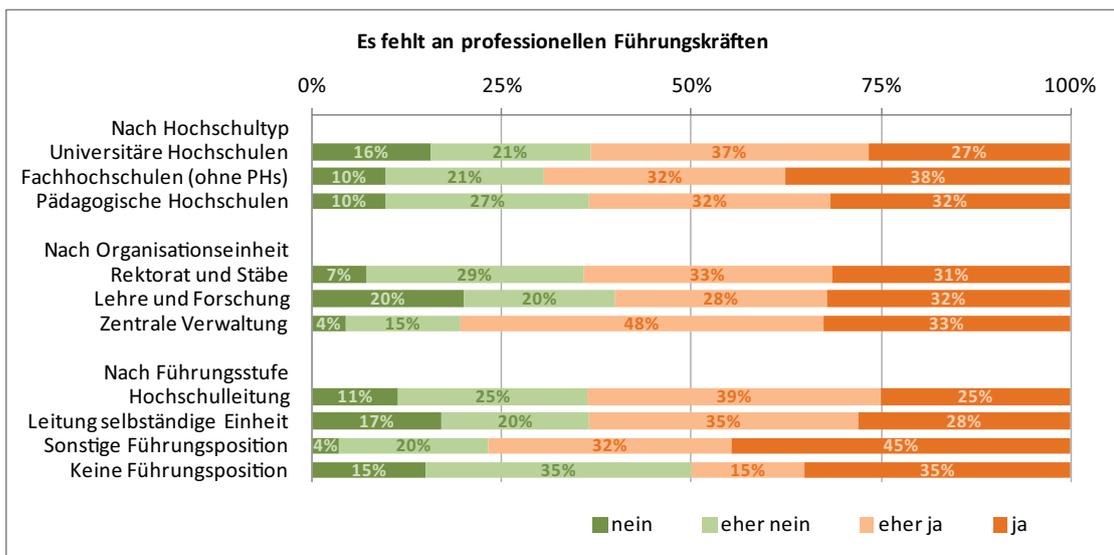
Bei der Aussage, wonach es heute an professionellen Führungskräften in den Hochschulen mangle, zeigte sich das Kader durchaus selbstkritisch. So etwa schliessen sich knapp zwei Drittel der Vertreter/innen der Hochschulleitungen dieser Ansicht an – die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion schätzen hierbei die Kompetenzen ihrer Vorgesetzten wesentlich höher ein.

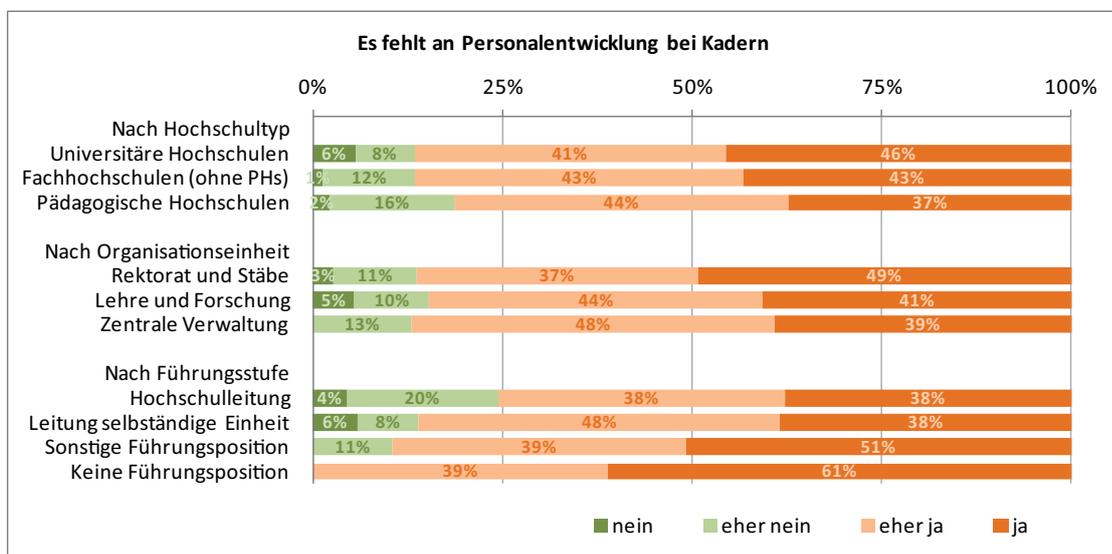
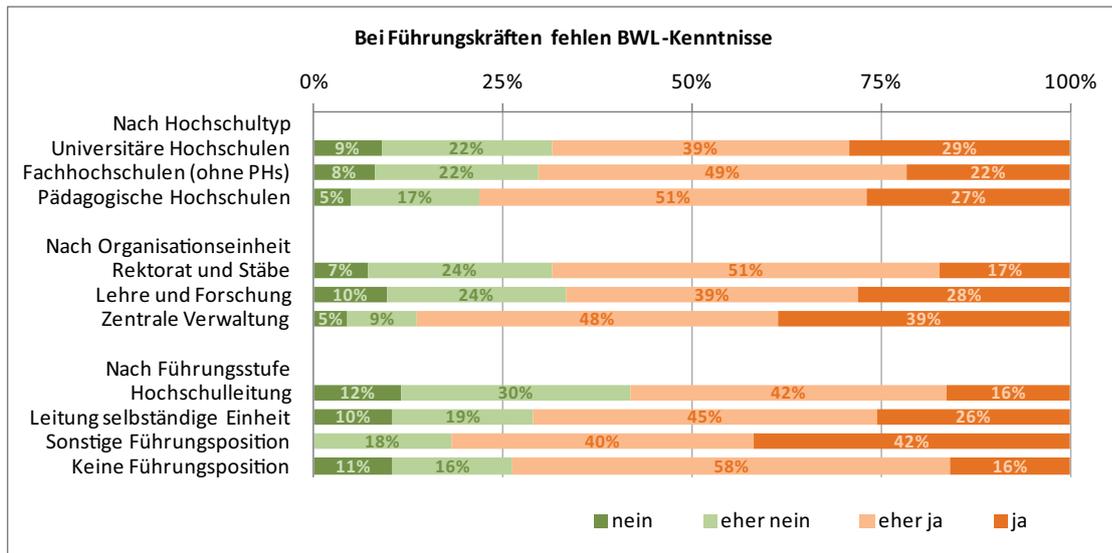
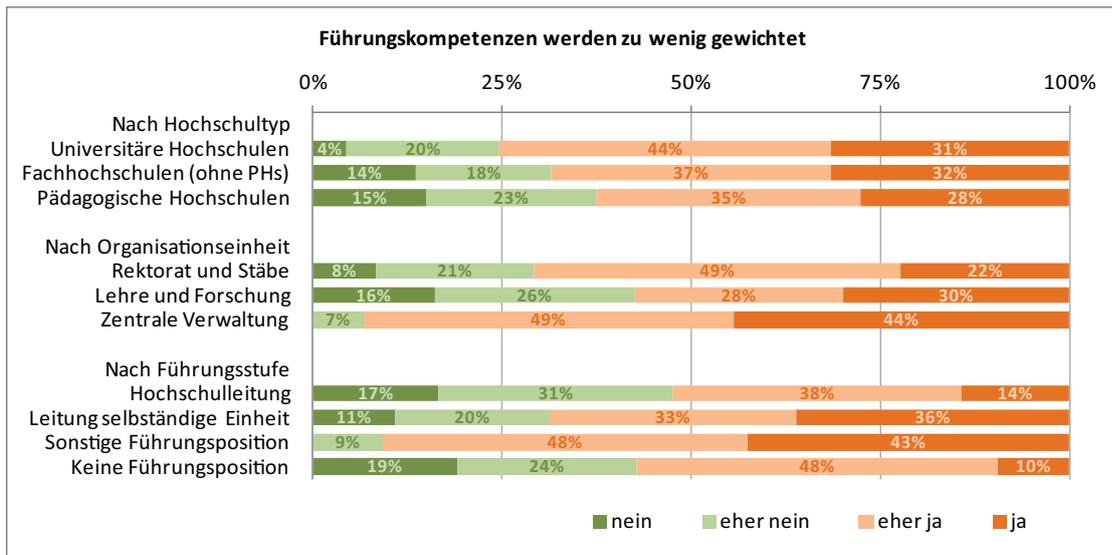
«Fachliche Leadership ist unerlässlich. Sie fehlt leider genau so häufig wie betriebswirtschaftliche Kompetenz.»

Bei der Frage, ob Führungskompetenzen bei der Besetzung von Kaderstellen zu wenig gewertet werden, herrscht eine grosse Einigkeit unter den Mitarbeitenden der zentralen Verwaltung, niemand hat hier mit einem «nein» geantwortet. Dies im Gegensatz zu den Mitarbeitenden aus Forschung und Lehre, welche hier offenbar andere Anforderungen an die Führungskompetenz stellen. Gerade diese Situation zeigt deutlich, dass das akademische und das administrative Personal ein unterschiedliches Verständnis von Führung hat.

«Gefragt sind an der Universität echte 'Zwitter' zwischen Wissenschaft und Führung. Für diese hat man aber zu wenig Sensorium.»

Schliesslich ergibt sich wiederum eine interessante Konstellation nach Führungsstufen bezüglich der Aussage, dass der systematischen Entwicklung von Führungskompetenzen bzw. der Nachwuchsförderung und der Weiterbildung von Führungskräften zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Je höher die hierarchische Stellung der Funktion, desto weniger wird dieser Punkt als Problem erkannt. Besonders die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion können hier keine entsprechenden Bemühungen im Bereich der Personalentwicklung erkennen – niemand hat sich hier zu einem «nein» oder wenigstens einem «eher nein» entschlossen. Die als Freitext abgegebenen Statements der Teilnehmenden lassen darauf schliessen, dass vor allem fehlende Karriereplanung und -perspektiven für Unmut sorgen.





3.1.4 Statement 9: Attraktivität von Führungspositionen

Die bisherigen Aussagen zeigen auf, dass im Bereich der Führung von Hochschulen teilweise doch erhebliches Potenzial besteht. Diese würde den Schluss nahe legen, dass Führungsfunktionen an Hochschulen wenig attraktiv seien. Doch dem ist nicht so.

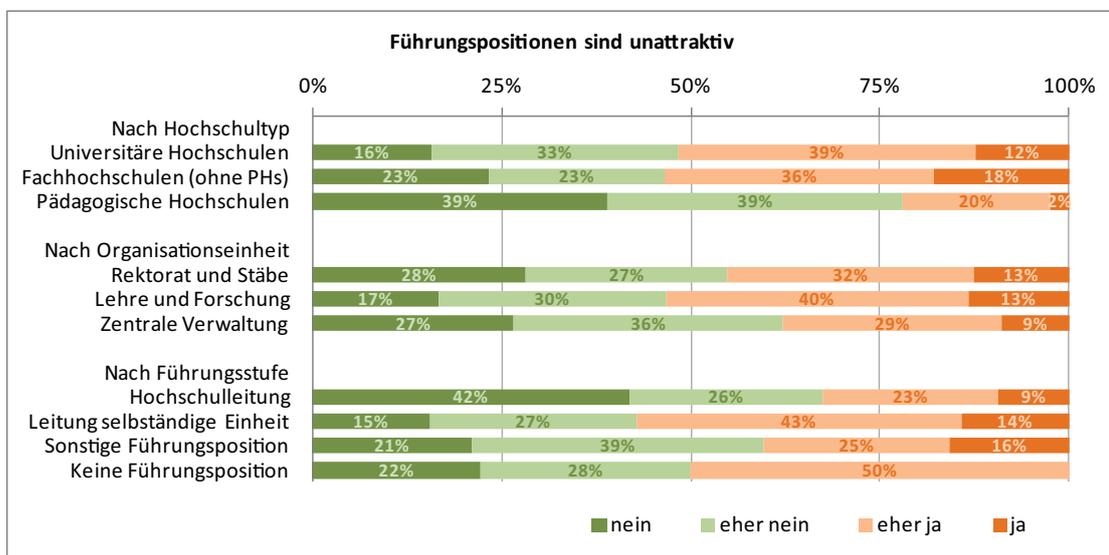
Bei den universitären Hochschulen und den Fachhochschulen bejahen doch immerhin rund die Hälfte der Mitarbeiter diese Vermutung – bei den Pädagogischen Hochschulen jedoch befinden knapp 80% der Befragten Führungspositionen durchaus als attraktiv.

Bei der Auswertung nach Führungsstufe zeigt sich, dass von den Mitgliedern der Hochschulleitungen mehr als zwei Drittel der Befragten die Attraktivität der Funktion erkennen. Bei den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen kann sich gar niemand zu einem überzeugten «ja» zu der Aussage entschliessen.

Trotz aller Widrigkeiten scheint es dennoch erstrebenswert zu sein, in einer hierarchisch höheren Position tätig zu sein. Die Gründe hierfür lassen sich aus den vorliegenden Umfrageergebnissen nicht ableiten – aufgrund der von den Befragten abgegebenen Kommentare darf man jedoch vermuten, dass monetäre Aspekte nicht ausschlaggebend sind, die Gründe für die Motivation müssen an anderen Stellen gesucht werden.

Trotz aller Widrigkeiten scheint es dennoch erstrebenswert zu sein, in einer hierarchisch höheren Position tätig zu sein. Die Gründe hierfür lassen sich aus den vorliegenden Umfrageergebnisse nicht ableiten – aufgrund der von den Befragten abgegebenen Kommentare darf man jedoch vermuten, dass monetäre Aspekte nicht ausschlaggebend sind, die Gründe für die Motivation müssen an anderen Stellen gesucht werden.

«Für Führungskompetenz wird in jeder anderen Branche mehr bezahlt als an Hochschulen.»



3.2 Führungsstil

Ein Führungsstil ist geprägt von verschiedenen führungsrelevanten Verhaltensweisen eines Vorgesetzten. Er bezeichnet ein langfristiges, relativ stabiles Verhaltensmuster der Führungsperson. Zur Typologisierung von Führungsstilen existieren in der Forschung verschiedenste Konzepte. Wir haben uns im Kern für den Ansatz von Tannenbaum/Schmidt entschieden, den wir geringfügig adaptierten.

Das Modell fokussiert auf den Grad der Partizipation von Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung. Die Eindimensionalität des Ansatzes blendet in der Folge zwangsläufig andere wesentliche Aspekte der Führung aus. Diese Reduktion aber gerade macht das Konzept auch für Personen ohne vertieften betriebswirtschaftlichen Hintergrund intuitiv nachvollziehbar – und wurde von uns daher für die gewählte Form einer Webbefragung als geeignet erachtet.

Zur Kategorisierung der Führungsstile werden zwei Extremformen als Pole eines Kontinuums definiert. Zwischen diesen beiden Punkten werden verschiedene Abstufungen eingefügt.

Wir adaptierten das in seinen Grundzügen aus dem Jahre 1958 stammende Modell insofern, als wir den aus der aktuellen Forschung bekannten Ansatz «Laissez faire» als neuen Pol einfügten - im Original bildet der Führungsstil «demokratisch» den Rand des Kontinuums. «Laissez faire» bildet mit seiner Berücksichtigung der unternehmerischen Verantwortung der Mitarbeitenden gerade bei autonom agierenden Einheiten in Expertenorganisationen einen spannenden Ansatz.

Um die Eindimensionalität des Modells etwas zu brechen, fügten wir zusätzlich den «situativen Führungsstil» ein, bei dem sich der Grad der Partizipation der Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung aus der konkreten Situation ableitet, also etwa aus dem zu entscheidenden Thema oder der Tragweite des gefällten Entscheides.

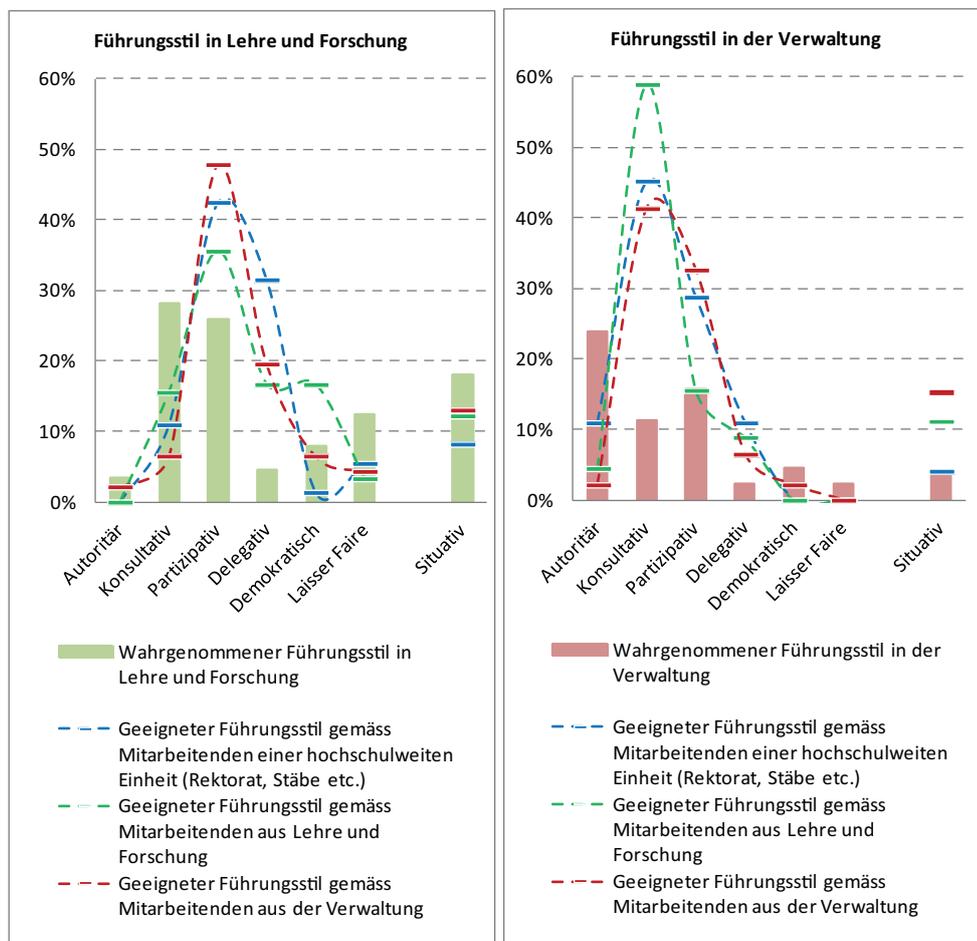
In der Befragung wurden die einzelnen Ausprägungen des Kontinuums wie folgt definiert:

Autoritär:	Vorgesetzte/r entscheidet alleine und ordnet an
Konsultativ:	Vorgesetzte/r schlägt Lösungen vor, holt Meinungen ein und entscheidet
Partizipativ:	die Gruppe schlägt Lösungen vor, Vorgesetzte/r entscheidet
Delegativ:	Vorgesetzte/r legt den Entscheidungsspielraum fest, die Gruppe entscheidet
Demokratisch:	die Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzte/r ist Koordinator
"Laissez-Faire":	Vorgesetzte/r setzt Ziele und Mitarbeitende agieren in ihrem Verantwortungsbereich autonom
Situativ:	Abhängig von der jeweiligen Situation

Die Befragten hatten hierbei zwei Wertungen abzugeben:

- I. Welcher Führungsstil wird als geeignet zur Führung einer Hochschulen erachtet («Soll»)
- II. Welcher Führungsstil wird als vorherrschend wahrgenommen («Ist»)

Durch den Vergleich dieser Antworten lässt sich die Diskrepanz zwischen «gewünschtem» und «gelebtem» Führungsstil ablesen. Dabei wird in den folgenden Grafiken die Soll-Situation als Kurven und die Ist-Situation als Balken dargestellt. Bei der Auswertung der Antworten nach der organisatorischen Zugehörigkeit geht es um die Frage, ob das akademische und das administrative Personal einen anderen Führungsstil wahrnehmen bzw. erwarten. Bei der Bewertung des wahrgenommenen Führungsstils der wissenschaftlichen Organisationseinheiten wurden nur die Antworten des akademischen Personals bzw. bei administrativen Organisationseinheiten des administrativen Personals ausgewertet in der Annahme, dass Aussenstehende den vorherrschenden «abteilungsinternen» Führungsstil nicht direkt wahrnehmen und damit beurteilen können.



Die Antworten zeigen, dass man sich in der Führung von akademisch orientierten Einheiten doch mehr Partizipationsmöglichkeiten als bei der Führung der Gesamt-Hochschule wünscht. Alle drei befragten Gruppen sehen hier im partizipativen Führungsstil den geeigneten Ansatz. Gegenüber den Mitarbeitenden der Verwaltung, sehen die Mitarbeitenden von hochschulweiten Bereichen bzw. aus Lehre und Forschung auch mehr Spielraum bei noch kooperativeren Führungsstilen.

Gegenüber den heute als vorherrschend wahrgenommenen konsultativen Führungsstil wäre das eine leichte Verschiebung hin zu einem kooperativeren Führungsstil.

Einig ist man sich auch, dass die Verwaltungseinheiten weniger kooperativ geführt werden sollen als die akademischen Bereiche. Alle drei Gruppen pendeln sich hier bei einem konsultativen Führungsstil ein. Gerade in diesem Punkt werden jedoch auch die Differenzen zwischen dem akademischen und dem administrativen Personal offensichtlich. Während nur rund 40% des Verwaltungspersonals für sich einen konsultativen Führungsstil sieht und sich eine grosse Minderheit auch für den partizipativen Führungsstil ausspricht, wollen doch knapp 60% der Mitarbeitenden aus Lehre und Forschung das administrative Personal konsultativ geführt wissen.

Aber auch bei den Verwaltungseinheiten wäre dies im Vergleich zum heutzutage als vorherrschend wahrgenommenen autoritären Führungsstil eine Verschiebung hin zu mehr Kooperation.

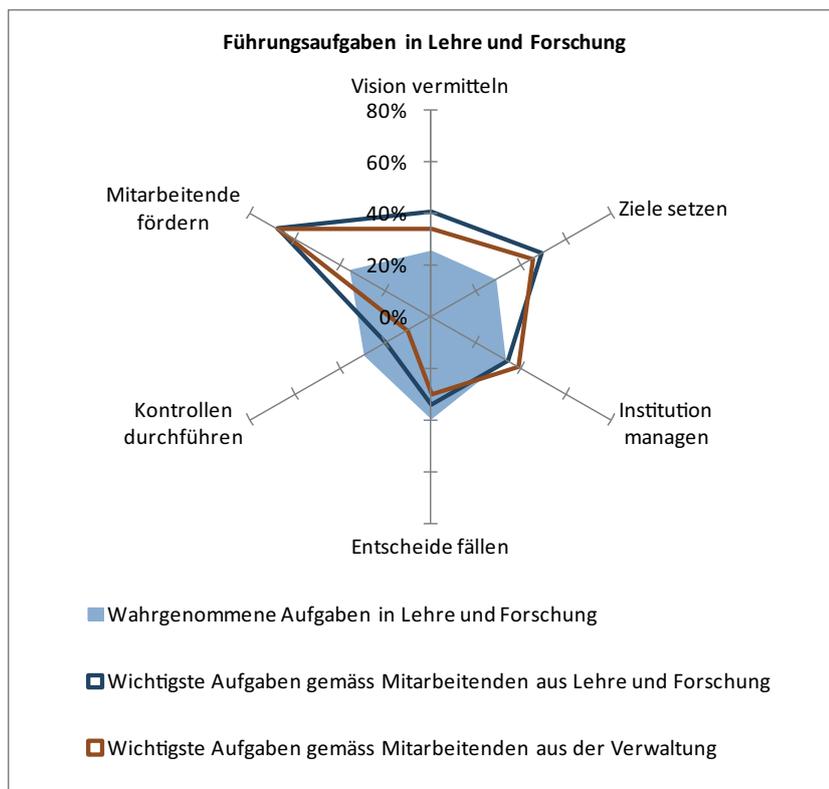
Das Fazit, das sich ziehen lässt, lautet in diesem Sinne, dass man sich im Groben über die anzuwendenden Führungsstile für das akademische und das administrative Personal einig ist. Auch würde man beiden Gruppen gegenüber der aktuellen Situation einen etwas kooperativeren Führungsstil zugestehen. Im Detail jedoch reklamieren die beiden Gruppen für sich einen jeweils höheren Beteiligungsgrad an der Entscheidungsfindung, als ihnen von den anderen Organisationseinheiten zugestanden wird.

3.3 Führungsaufgaben

Bei der Auswertung der Antworten zu den Führungsaufgaben nach der organisatorischen Zugehörigkeit geht es um die Frage, ob das akademische und das administrative Personal bei den Führungsaufgaben eine andere Gewichtung vornehmen.

Grosse Unterschiede lassen sich nicht feststellen. Einigkeit herrscht darin, dass die Mitarbeiterförderung mit Abstand die wichtigste Aufgabe darstellt.

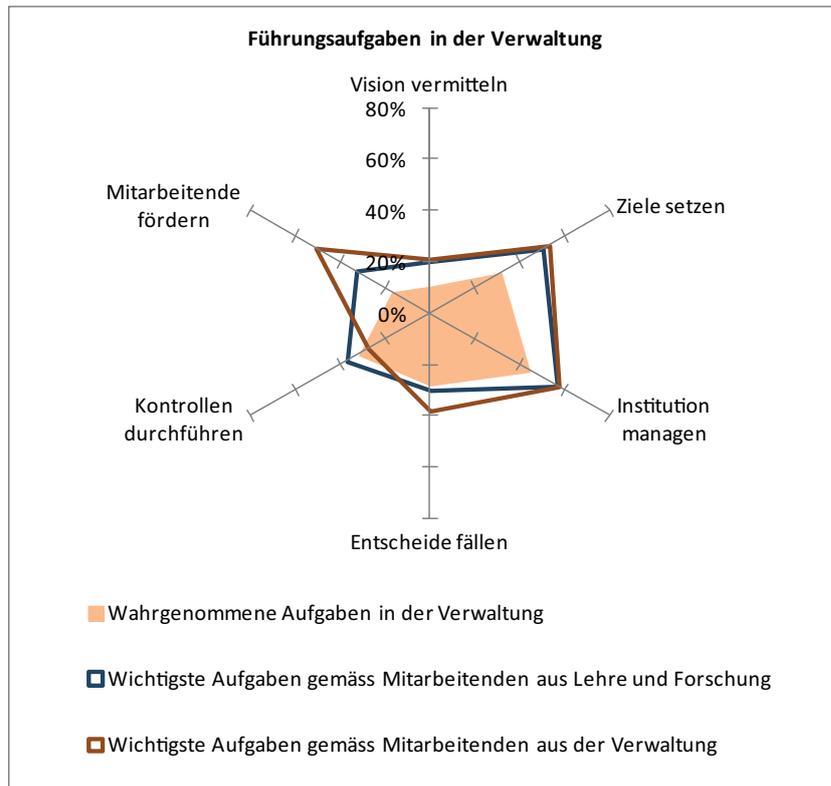
Während bei der Sicht der Führung der Gesamt-Hochschule das Vermitteln von Visionen eine hohe Wichtigkeit genießt, scheint dies bei der Führung einer wissenschaftlichen Einheit eine eher untergeordnete Rolle einzunehmen. Am wenigsten Wichtigkeit wird der Durchführung von Kontrollen zugemessen.



Ein anderes Bild zeigt sich bei der Betrachtung administrativer Organisationseinheiten.

Als erstes fällt auf, dass die Wichtigkeit der Vermittlung von Visionen noch einmal um rund 20% sinkt – im Gegenzug steigt jedoch die Aufgabe Institution managen in der Skala um ebenfalls rund 20%. Hier kommt es also zu einer Verschiebung von einer strategischen zu einer operativen Dimension.

Überraschend wirkt besonders der Unterschied von teilweise fast 20% in der Einschätzung der Aufgaben Kontrollen durchführen und Mitarbeitende fördern. Gerade das akademische Personal gibt der Mitarbeitendenförderung des administrativen Personals eine wesentlich geringere Wichtigkeit als das Verwaltungspersonal selber. Auf der anderen Seite ist man der Meinung, dass die Kontrolle des administrativen Personals eine wichtigere Rolle einnehmen sollte.



4 Rohdaten der Befragung

Die folgenden Seiten enthalten die Rohdaten der Befragung. Die Fragen werden in ihrem Originalwortlaut wiedergegeben.

Der versendete Weblink führte alle Teilnehmenden auf die im Folgenden dargestellte Begrüssungsseite:

«Führung an Hochschulen» - so lautet das Thema der diesjährigen Berinfor-Befragung.

Hochschulen sehen sich zunehmend dem Konkurrenzdruck des Bildungsmarktes ausgesetzt. Zusätzlich formulieren Gesellschaft und Politik, aber auch die Wirtschaft offen ihre Ansprüche.

Steigt damit auch das Erfordernis, Bildungsinstitutionen künftig «anders» zu führen? Und wie könnte dieses «anders» aussehen? Braucht es zur Führung einer modernen «Expertenorganisation» andere Kompetenzen als zur Führung einer klassischen «Alma Mater»? Und wenn ja, sind diese Kompetenzen beim heutigen Hochschulmanagement vorhanden?

Um den Antworten zu diesen Fragen näher zu kommen, bitten wir Sie, sich einige Minuten Zeit zu nehmen und unsere diesjährige Umfrage auszufüllen. Bei Interesse lassen wir Ihnen im Herbst 2012 die Ergebnisse der Auswertung zukommen. Das Thema «Führung» wird auch den diesjährigen Berinfor Hochschulevent vom Mittwoch, 14. November 2012, 13.30-18.00 Uhr im Zunfthaus zur Saffran in Zürich bestimmen.

Bitte beachten Sie beim Ausfüllen des Fragebogens noch folgende Punkte:
Der Begriff «Hochschule» steht im Folgenden für sämtliche tertiären Bildungs- und Forschungsinstitutionen.

Sehr oft haben Leitungspersonen in Hochschulen verschiedene Führungsrollen in diversen Gremien inne. Je nach Rolle wird ein anderes Führungsverhalten erwartet. Sollte das auch auf Sie zutreffen, bitten wir Sie, sich beim Ausfüllen des Fragebogens für Ihre wesentlichste Rolle zu entscheiden und alle Fragen aus dieser Sicht zu beantworten. Selbstverständlich sind Sie bei Interesse eingeladen, den Fragebogen ein zweites Mal aus dem Fokus einer anderen Rolle auszufüllen. Gerne können Sie den Link auf den Fragebogen auch an Mitarbeitende weiterleiten.

Wir sichern Ihnen zu, Ihre Daten vertraulich zu behandeln und nicht an Dritte weiter zu geben. Die Antworten werden anonymisiert und ausschliesslich für Auswertungszwecke verwendet.

Mehr Informationen über uns und den Hochschulevent finden Sie auf www.berinfor.ch.

Wir danken Ihnen, dass Sie sich die Zeit nehmen, an der Befragung teilzunehmen.

Fragen zu Person und Umfeld

* Sie sind Mitarbeiter/in in folgendem Hochschultyp

- 93 Universität Hochschule
- 76 Fachhochschule (ohne PHs)
- 43 Pädagogische Hochschule (inkl. PH FHNW und PHZH)
- 3 Sonstige tertiäre Bildungs- und Forschungsinstitution
- 4 kein/e Mitarbeiter/in einer tertiären Bildungs- und Forschungsinstitution

... - nur bei Auswahl Fachhochschule

* Departement / Teilschule

- 17 "Dachorganisation"
- 17 Technik / Architektur / Informatik usw.
- 17 Wirtschaft / Verwaltung usw.
- 6 Soziales usw.
- 11 Kunst / Musik usw.
- 3 Interdisziplinär
- 5 Sonstiges

* Ihre organisatorische Zugehörigkeit - welcher der untenstehenden Gruppe würden Sie sich am ehesten zuordnen?

Bei Mehrfachanstellungen bitte die Haupttätigkeit wählen und die Fragen aus dieser Perspektive beantworten.

- 74 Hochschulweite Tätigkeit (z.B. Hochschulrat/rätin, Direktor/in, Rektor/in, Mitarbeitende Rektorate, Stabsstellen auf Ebene Hochschulleitung etc.)
- 92 Wissenschaftliche Organisationseinheit (Lehre, Forschung etc. inkl. dezentrale Verwaltung wie Studiengangsekretariate etc.)
- 44 Zentrale Verwaltung / Administration / Betrieb (z.B. Verwaltungsdirektion)
- 5 Sonstiges

... - nur bei Auswahl Wissenschaftliche Organisationseinheit

* In welchem Wissenschaftsbereich ist Ihre Organisationseinheit angesiedelt?

- 22 Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften
- 4 Humanmedizin und Veterinärmedizin
- 4 Sozialwissenschaften
- 14 Wirtschaftswissenschaften
- 4 Rechtswissenschaften
- 16 Pädagogik und Bildungswissenschaften
- 9 Geisteswissenschaften
- 1 Theologie
- 8 Interdisziplinär
- 10 Sonstiges

Fragen zu Person und Umfeld

* Ihr Kaderlevel

- 4 Hochschulrat/rätin, Konkordatsrat/rätin etc.
- 45 Mitglied der Hochschulleitung
- 87 Mitglied einer Leitung einer weitgehend selbständigen Organisationseinheit (z.B. Teilschulleitung, Fakultätsleitung, Departementsleitung, Institutsleitung, Klinikleitung etc.)
- 58 Sonstige Führungsposition (mit und ohne Personalverantwortung)
- 21 keine Führungsposition

Fragen zu Person und Umfeld

* Mit welchen Kompetenzen ist Ihre Leitungsposition ausgestaltet?

- 112 Weiterreichende Weisungsbefugnisse
- 65 Fachliche Führung ohne weiterreichende Weisungsbefugnisse
- 12 "Primus / prima inter pares" ohne eigentliche Personalführung
- 2 keine Personalverantwortung

* Wie ist Ihre Führungsposition ausgelegt?

- 18 Hauptamtliche Funktion mit Amtszeitbeschränkung
- 143 Hauptamtliche Funktion ohne Amtszeitbeschränkung
- 15 Nebenamtliche Funktion mit Amtszeitbeschränkung
- 15 Nebenamtliche Funktion ohne Amtszeitbeschränkung

Seite 1 von 4 - Statements zur Führung an Hochschulen

* Bitte beurteilen Sie folgende Statements in Bezug auf Ihre Hochschule:

Es ist pro Zeile nur eine Auswahl möglich

	nein	eher nein	eher ja	ja	nicht beurteilbar
Um die künftigen Herausforderungen von Hochschulen zu meistern, bedarf es einer stärkeren Führung innerhalb der Institution	14	39	69	85	8
Es fehlt an hochschulweiten Führungsgrundsätzen bzw. einer einheitlichen Führungskultur	34	49	59	71	2
Führungspositionen in Hochschulen sind unattraktiv	47	62	72	25	7
Das Konstrukt von auf Zeit gewählten Führungsfunktionen verhindert/behindert die Findung guter Führungskräfte.	24	50	63	50	27
Das Konstrukt von auf Zeit gewählten Führungsfunktionen ist ungeeignet für Entscheide mit langfristiger Tragweite	21	52	71	52	18
Es fehlt heute an professionellen Führungskräften	25	45	70	66	8
Bei der Kaderauswahl zählen vor allem wissenschaftliche Kompetenzen, während Aspekte der Führungskompetenz zu wenig gewichtet werden	20	41	81	62	8
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen (z.B. Finanzen, Marketing) sind bei Führungspersonen in Hochschulen zu wenig vorhanden	16	43	93	55	7
Der systematischen Entwicklung von Führungskompetenzen bzw. der Nachwuchsförderung und der Weiterbildung von Führungskräften wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt	7	23	89	91	4

Seite 2 von 4 - Führungskultur und Führungsstile an Hochschulen

Bei der folgenden Frage bitten wir Sie im ersten Teil zu beurteilen, welchen Führungsstil Sie als geeignet erachten, um eine Hochschule sowie deren wissenschaftliche bzw. deren administrative Organisationseinheiten zu führen.

Im zweiten Teil möchten wir wissen, welchen Führungsstil Sie an Ihrer Hochschule als vorherrschend wahrnehmen.

Die Führungsstile definieren sich (in Anlehnung an Tannenbaum/Schmidt) wie folgt:

Autoritär:	Vorgesetzte/r entscheidet alleine und ordnet an
Konsultativ:	Vorgesetzte/r schlägt Lösungen vor, holt Meinungen ein und entscheidet
Partizipativ:	die Gruppe schlägt Lösungen vor, Vorgesetzte/r entscheidet
Delegativ:	Vorgesetzter legt den Entscheidungsspielraum fest, die Gruppe entscheidet
Demokratisch:	die Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzte/r ist Koordinator
"Laisser-Faire":	Vorgesetzte/r setzt Ziele und Mitarbeitende agieren in ihrem Verantwortungsbereich autonom
Situativ:	Abhängig von der jeweiligen Situation

1. Teil:

Welcher Führungsstil ist Ihres Erachtens am geeignetsten zur Führung einer Hochschule?

Es ist pro Zeile nur eine Auswahl möglich

	Autoritär	Konsultativ	Partizipativ	Delegativ	Demokratisch	"Laisser-Faire"	Situativ
Führung der Hochschule als Gesamtes (Führungsstil der Hochschulleitung)	3	101	57	14	8	2	24
Führung von wissenschaftlich orientierten Organisationseinheiten	1	25	85	47	19	9	23
Führung von administrativ / betrieblichen Organisationseinheiten	13	105	50	19	1	0	20

2. Teil:

Welchen Führungsstil nehmen Sie an IHRER HOCHSCHULE als vorherrschend wahr?

Es ist pro Zeile nur eine Auswahl möglich

	Autoritär	Konsultativ	Partizipativ	Delegativ	Demokratisch	"Laisser-Faire"	Situativ
Führung der Hochschule als Gesamtes (Führungsstil der Hochschulleitung)	41	73	39	8	8	13	27
Führung von wissenschaftlich orientierten Organisationseinheiten	11	40	51	26	25	22	30
Führung von administrativ / betrieblichen Organisationseinheiten	57	68	31	17	4	9	20

Seite 3 von 4 - Notwendige Führungskompetenzen zur Führung von Hochschulen

Bei der folgenden Frage bitten wir Sie im ersten Teil zu beurteilen, welche Führungsaufgaben Sie als wichtig erachten, um eine Hochschule bzw. die wissenschaftlichen oder die administrativen Organisationseinheiten einer Hochschule zu führen.

Im zweiten Teil möchten wir gerne wissen, welche Führungsaufgaben in Ihrer Hochschule wahrgenommen werden.

Die Führungsaufgaben definieren sich (in Anlehnung an Malik) wie folgt:

Sinn und Vision vermitteln:	Die Führungsperson gibt den Mitarbeitenden ein «grösseres Bild» mit auf den Weg, er ermöglicht es ihnen, über den «Tellerrand» ihres Aufgabenbereiches zu schauen.
Klare Ziele setzen:	Die Führungsperson hat klare Ziele für die Organisationseinheit und formuliert daraus Ziele für die Mitarbeitenden.
Institution aktiv managen:	Die Führungsperson organisiert und führt eine Institution gezielt und passt sie gegebenenfalls neuen Anforderungen der Anspruchsgruppen an. (Hierbei steht weniger fachliches als vielmehr betriebswirtschaftliches Know-how im Vordergrund.)
Entscheide treffen:	Notwendige Entscheide werden gefällt, wobei es nicht in erster Linie um schnelle Entscheide, sondern um qualitativ hochwertige Entscheide geht.
Kontrollen sicherstellen:	Im Sinne einer Qualitätssicherung, aber auch zur Vermeidung schädlicher Aktivitäten erfolgen die notwendigen und geeigneten Kontrollen (z.B. Zielerreichung, Wirksamkeit von Entscheidungen etc.).
Menschen entwickeln und fördern:	Einerseits werden die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Aufgaben betraut, andererseits erfolgen gezielte Weiterbildungsmassnahmen etc.

1. Teil: Welche Führungsaufgaben sind bei der Führung einer Hochschule besonders wichtig?

Bitte pro Zeile nicht mehr als drei Antworten ankreuzen

	Sinn und Vision vermitteln	Klare Ziele setzen	Institution aktiv managen	Entscheide treffen	Kontrollen sicherstellen	Menschen entwickeln und fördern
Führung der Hochschule als Gesamtes (Führungsstil der Hochschulleitung)	155	92	69	107	34	82
Führung von wissenschaftlich orientierten Organisationseinheiten	80	107	73	61	38	150
Führung von administrativ / betrieblichen Organisationseinheiten	44	116	120	68	81	84

2. Teil: Welche Führungsaufgaben werden an IHRER HOCHSCHULE in der Regel am Aktivsten wahrgenommen?

Bitte pro Zeile nicht mehr als drei Antworten ankreuzen

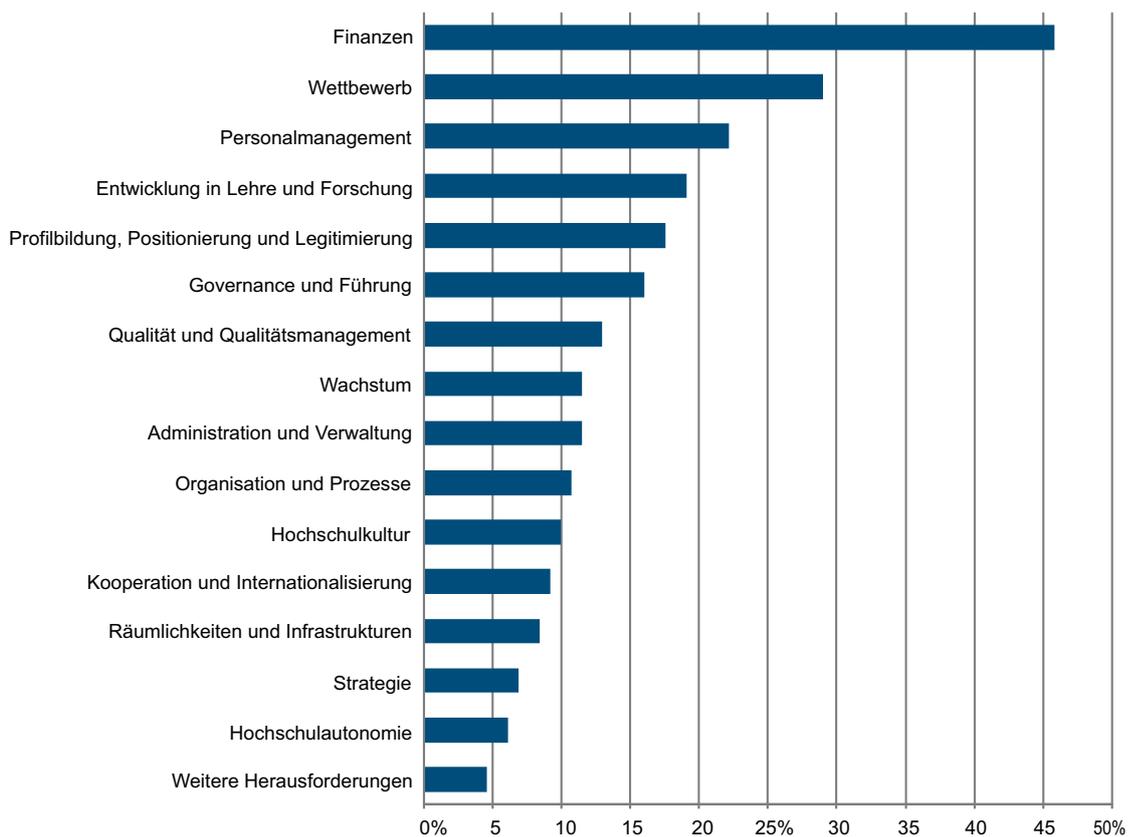
	Sinn und Vision vermitteln	Klare Ziele setzen	Institution aktiv managen	Entscheide treffen	Kontrollen sicherstellen	Menschen entwickeln und fördern
Führung der Hochschule als Gesamtes (Führungsstil der Hochschulleitung)	83	52	71	83	58	24
Führung von wissenschaftlich orientierten Organisationseinheiten	55	52	64	70	46	85
Führung von administrativ / betrieblichen Organisationseinheiten	19	66	96	71	104	27

Seite 4 von 4 - Herausforderungen

Welche Herausforderungen haben Sie und Ihre Hochschule generell, unabhängig vom Thema "Führung an Hochschulen", in nächster Zukunft zu bewältigen?

[Freitext]

4.1 Generelle Herausforderungen



Die Antworten wurden von der Berinfor kategorisiert, wobei je Person maximal eine Nennung zu jeder Kategorie gewertet wurde.



Berinfor AG | Talacker 35 | CH - 8001 Zürich
tel: +41 44 215 54 00 | www.berinfor.ch