



**2014**

**Befragung | Entwicklung der Hochschule**

Marco Balocco  
Patricia Gautschi

## Einleitung

Die Entwicklung einer Hochschule ist ein komplexer Prozess, der auf vielfältige Art und Weise stattfindet. Die Hochschule als (Experten-)Organisation mit spezifischen Strukturen und Kulturen wird in ihrer Entwicklung von verschiedenen Akteuren und Ereignissen geprägt. So wachsen und etablieren sich strukturelle Merkmale, welche die Hochschule charakterisieren und Entwicklungsprozesse unterschiedlich entstehen und durchleben lassen.

Wie aber kommt es zu Entwicklungsprozessen in einer Hochschule? Wer oder was sind die Treiber und Auslöser und welche Entwicklungsthemen sind für eine Hochschule relevant und bilden den aktuellen Fokus des Interesses? Und wie werden Entwicklungsprozesse konkret gehandhabt und in welchem Handlungsmodus finden diese statt?

Diese Fragestellungen und Themenfelder sind Gegenstand der vorliegenden Befragung, an der Führungskräfte und Mitarbeitende von Hochschulen sowie Personen aus dem hochschulnahen Umfeld zwischen April und Juli 2014 teilgenommen haben. Wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an dieser Stelle ganz herzlich, dass sie sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen. So wurde es möglich, interessante Ergebnisse auszuwerten und zugleich wertvolle Hinweise zum Thema «Entwicklung der Hochschule» und zu Trends des Hochschulmanagements zu erhalten.

Der aus den Ergebnissen der Befragung entstandene Bericht unterteilt sich in drei Kapitel. Beginnend mit einem Management Summary folgt im zweiten Kapitel die Beschreibung des beruflichen Hintergrunds der Teilnehmenden der Befragung. Das dritte Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse der Befragung zusammen und zeigt die wesentlichen Schlussfolgerungen auf.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns über fortführende und spannende Diskussionen der Ergebnisse.



Marco Balocco  
Partner



Patricia Gautschi  
Consultant

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management Summary .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Profil der Teilnehmenden der Befragung.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>8</b>
3.1	Entwicklungsfelder der Hochschule: Trends und Herausforderungen.....	8
3.2	Treiber und Auslöser von hochschulischen Entwicklungsprozessen .....	14
3.3	Der Umgang mit Entwicklungsprozessen.....	16

## 1 Management Summary

Die drei Themenblöcke der Befragung veranschaulichen die Komplexität des Themas «Entwicklung der Hochschule» und greifen unterschiedliche Facetten auf, die es zu beleuchten galt. Als zentrale Ergebnisse können folgende Aspekte festgehalten werden.

### Entwicklungsprozesse aktiv gestalten

Vorausschauend und strategisch geplant: So schätzt die Mehrheit der Befragten den Umgang ihrer Hochschule mit Entwicklungsprozessen ein. Hierbei zeigen sich kleine Unterschiede zwischen den Hochschultypen und interessante Differenzen zwischen der Professorenschaft und der Hochschulleitung.

### Hochschulen entwickeln sich nicht revolutionär

Die Frage nach dem Entwicklungsmodus der Hochschule wurde von drei Viertel der Befragten mit Optimierung beantwortet. Nur ein Viertel der Befragten sieht ihre Hochschule in einem radikalen Entwicklungsprozess, der grundlegende Veränderungen mit sich bringt. «Fine-Tuning» im Sinne der Optimierung ist somit der gängige Modus, der die Entwicklung der Hochschule als eher «evolutionären» Prozess geschehen lässt.

### Die Hochschulleitung als Impulsgeber – der Hochschulrat kein Entwicklungstreiber

Es interessierte, wer aus Sicht der Befragten Entwicklungsprozesse vorantreibt und auslöst. Die oberste Führungsebene der gesamten Hochschule als auch aus Fakultäten oder Departementen wurde mehrheitlich als wichtigster Treiber von Entwicklungsprozessen eingeschätzt. Dem Hochschulrat wurde hingegen keine massgebende Rolle zugesprochen bei der Forcierung von Entwicklungen.

### Top-down versus Bottom-up?

Entwicklungsprozesse anstossen und durchführen kann auf verschiedenen Wegen passieren. Mehrheitlich wurden Entwicklungsprozesse an Hochschulen als top-down-geführt gesehen, wobei sich allerdings interessante Unterschiede zwischen den Hochschultypen zeigten. Zudem gab die Mehrheit der Befragten an, dass eine konkrete Person als «Zugpferd» Entwicklungsprozesse initiiert und durchsetzt.

### Top-Themen und Trends

Entwicklungsthemen an Hochschulen sind vielfältig und facettenreich, ihnen wird aber unterschiedliche Bedeutung zugemessen. Top-Themen im Feld der Lehre sind die Entwicklung von Studierendenzahlen, der Wettbewerb um hochkarätiges Lehrpersonal und die Forschungs- und Anwendungsorientierung in der Lehre. Drittmittelakquise, Nachwuchsförderung und Innovation wurden als zentrale Themen der Forschung benannt.

## 2 Profil der Teilnehmenden der Befragung

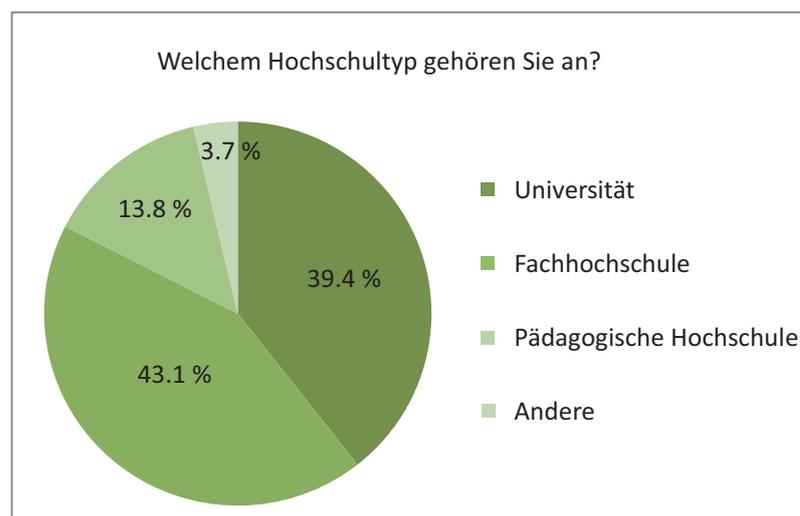
Der vorliegende Bericht basiert auf den Daten unserer diesjährigen Web-Befragung, die das Thema «Entwicklung der Hochschule» aufgreift. Die Erhebung wurde von April bis Juli 2014 durchgeführt. 188 komplett ausgefüllte Fragebögen konnten für die Auswertung herangezogen werden und bilden so die Grundlage für die folgenden Ergebnisse.

Um das Profil der Befragten aufzuzeigen, wurden verschiedene Aspekte zum Hintergrund der Teilnehmenden erfragt, die zugleich eine differenzierende Betrachtung der Daten ermöglichen. So konnten die Daten nach Hochschultypen, Kaderlevel und organisatorischer Zugehörigkeit (zentrale oder dezentrale Organisationseinheit) als auch nach Tätigkeitsschwerpunkten der Teilnehmenden ausgewertet werden.

Die Auswertungen zeigten vor allem Unterschiede zwischen Hochschultypen und punktuell zwischen dem akademischen und dem Führungspersonal der Hochschulen. Die Gruppe der externen Personen, die aus dem hochschulnahen Umfeld stammen, ist sehr klein, sodass eine entsprechende Auswertung zu keinen wesentlichen Ergebnissen geführt hat.

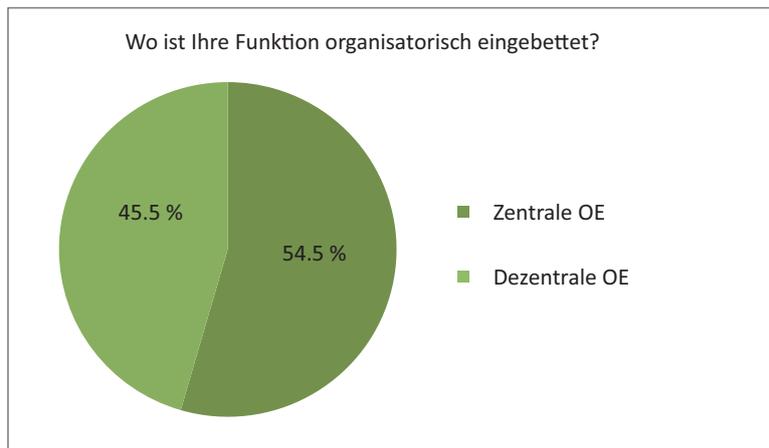
### Hochschultyp

Gefragt wurde, aus welchem Hochschultyp die Befragten stammen oder ob sie in einem anderen Bereich tätig sind. Der Rücklauf war von Seiten der Fachhochschulangehörigen am stärksten, gefolgt von den Universitäts-Angehörigen inklusive ETH/EPFL und eines vergleichsweise kleinen Anteils Angehöriger von Pädagogischen Hochschulen. Rund 4 % der Befragten stammen aus anderen Bereichen.



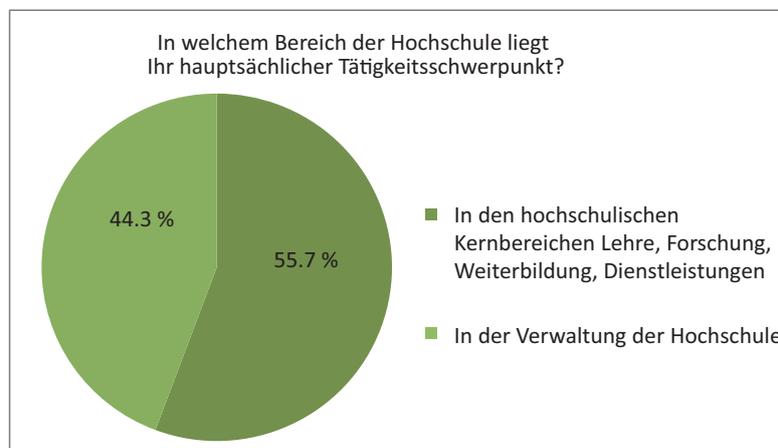
### Organisatorische Einbettung

Die Teilnehmenden wurden gefragt, ob sie einer zentralen oder einer dezentralen Organisationseinheit der Hochschule angehören. Ziel der Frage war, zu unterscheiden, ob Entwicklungsprozesse der Hochschulen aus den beiden Perspektiven unterschiedlich wahrgenommen werden. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten stammt aus einer zentralen Organisationseinheit wie bspw. dem Rektorat, der zentralen Verwaltung oder einer Stabsstelle auf Ebene der Hochschulleitung. 45 % der Befragten sind in einer dezentralen Organisationseinheit auf Ebene Fakultät/Institut oder Verwaltung oder Ähnlichem tätig. Die Differenzierung zwischen den beiden organisatorischen Zugehörigkeiten zeigte jedoch nur punktuell signifikante Unterschiede bzgl. Einbettung der Funktionen der Befragten.



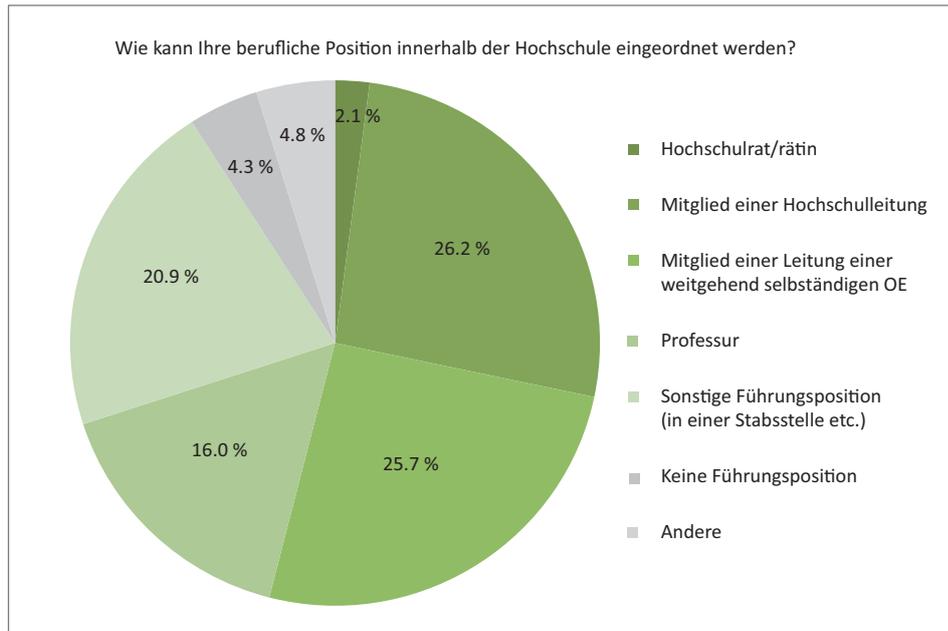
### Tätigkeitsschwerpunkt

Es interessierte zudem, ob die Teilnehmenden der Befragung aus den hochschulischen Kernbereichen Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen oder aus der Verwaltung der Hochschule stammen. So konnte geprüft werden, ob sich die Wahrnehmung der Befragten zwischen den beiden Polen Wissenschaft und Verwaltung voneinander unterscheidet. Auch in dem Fall zeigten sich relativ homogene Ergebnisse und nur vereinzelt signifikante Unterschiede zwischen den beiden relativ gleich stark verteilten Gruppen. 56 % der Befragten sind in den hochschulischen Kernbereichen tätig, 44 % gehören der Verwaltung der Hochschule an.



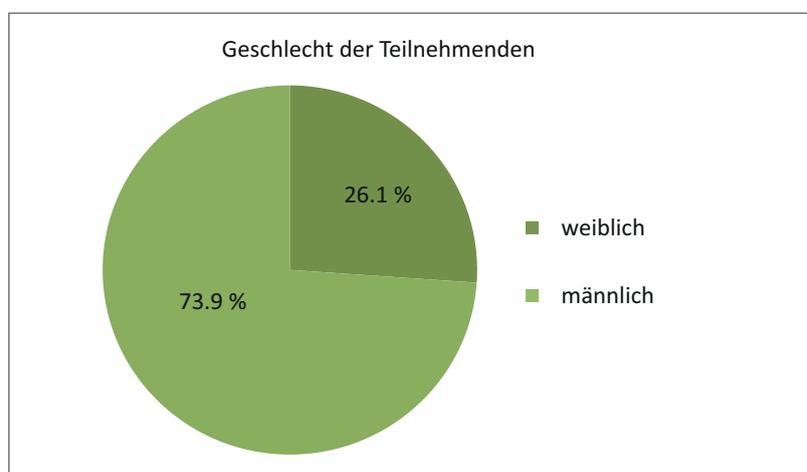
## Position

Die hierarchische und funktionale Einordnung der beruflichen Position der Befragten gab ausserdem Aufschluss darüber, inwieweit Unterschiede bei den Antworten der Befragten in Abhängigkeit von ihrem Kaderlevel existieren. Es zeigten sich vereinzelte interessante Unterschiede beim Vergleich der verschiedenen Positionen und Funktionen der Befragten. Personen mit Professur oder auch solche aus dem akademischen Mittelbau gaben punktuell eine andere Einschätzung zu den Fragen ab als bspw. die Führungsebene einer Hochschule.



## Geschlecht

Die Frage nach dem Geschlecht zeigte eine eindeutige Mehrheit von 75 % männlicher Teilnehmer der Befragung. Zugleich weist die hier aufgezeigte Aufteilung nach Geschlecht aber auch darauf hin, dass Führungspositionen in Hochschulen eher durch Männer besetzt werden und somit Entwicklungsprozesse vor allem durch männliche Personen beeinflusst werden.



### 3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die folgenden Ergebnisse basieren auf den Daten der von uns im April bis Juli 2014 durchgeführten Befragung zum Thema «Entwicklung der Hochschule». In drei verschiedenen Themenblöcken wurden die Teilnehmenden gebeten, verschiedene Entwicklungsfelder und -mechanismen einzuschätzen und ggf. aufzuzeigen.

#### 3.1 Entwicklungsfelder der Hochschule: Trends und Herausforderungen

Entwicklungsthemen der Hochschulen sind sehr vielfältig. Sie betreffen vor allem die Kernbereiche Lehre und Forschung. Wissenschaft und Verwaltung der Hochschulen sind gleichermaßen herausgefordert, sich neuen Trends und Herausforderungen zu stellen und die Entwicklungsprozesse mitzugestalten und zu steuern.

Die Fragen respektive Antworten nach der Wichtigkeit der Themen zeigte zum einen eine relativ breite Zustimmung der Befragten zu den aufgezeigten Themenfeldern, zeitgleich liessen sich gewisse Trends feststellen als auch überraschende Ergebnisse aufzeigen.

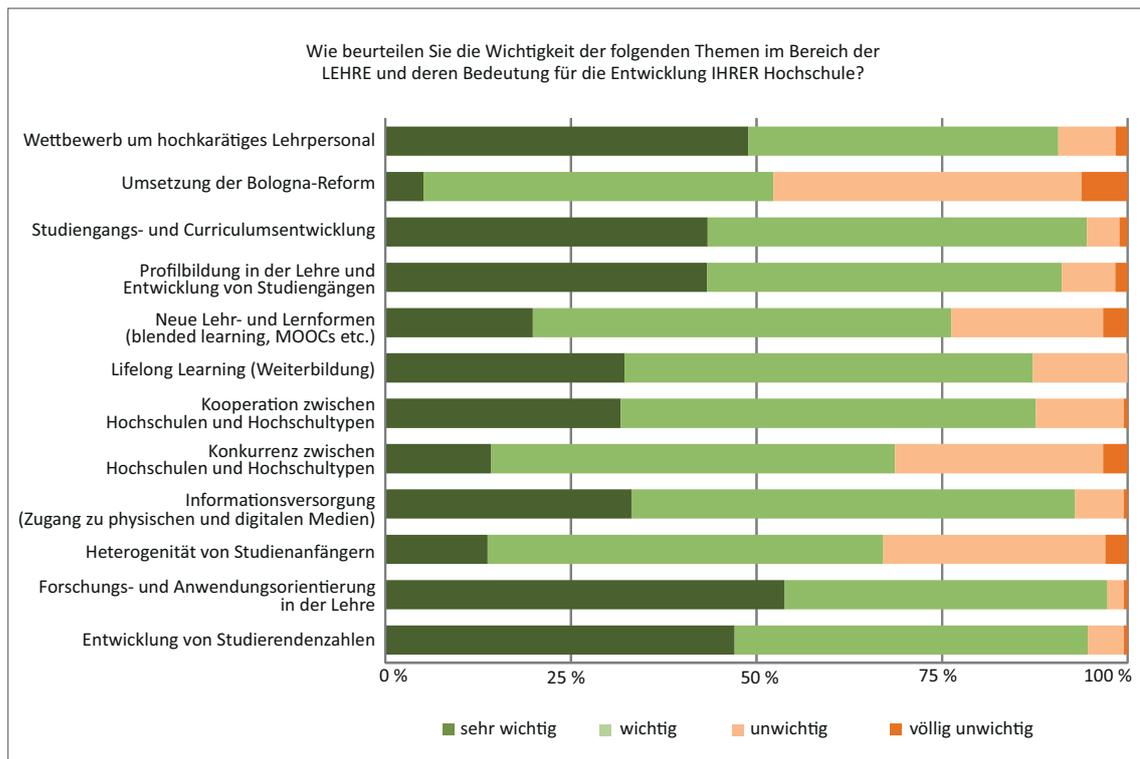
#### Entwicklungsthemen und Trends im Bereich Lehre

Die Befragten wurden gebeten, von uns definierte Entwicklungsthemen im Bereich Lehre gemäss ihrer Wichtigkeit zu beurteilen und ggf. zu ergänzen. Es kristallisierten sich drei zentrale Themen heraus, denen die Befragten besonders wichtige Bedeutung zumessen: die Entwicklung von Studierendenzahlen, die Forschungs- und Anwendungsorientierung in der Lehre und der Wettbewerb um hochkarätiges Lehrpersonal.

Die *Entwicklung von Studierendenzahlen* wurde als eines der wichtigsten Themen im Bereich Lehre eingeschätzt. 46 % der Befragten geben an, dieses Thema als sehr wichtig zu erachten, 47 % der Befragten finden es wichtig. Für Universitäten scheint dieses Thema etwas weniger wichtig zu sein als für Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen. Ursache hierfür könnte sein, dass die Finanzierung der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen überwiegend von den Studierendenzahlen abhängt.

Für alle Hochschultypen gleichermaßen wichtig ist das Thema *Forschungs- und Anwendungsorientierung* in der Lehre. 52 % der Befragten finden das Thema sehr wichtig, 42 % wichtig. Auch die offenen Antworten weisen öfter auf die Relevanz des Themas hin respektive es wurde mehrfach angemerkt, dass der Bezug zwischen Forschung und Lehre vielfach schwierig sei und nicht ausreichend stattfände.

Der *Wettbewerb um hochkarätiges Lehrpersonal* ist ebenfalls für alle Hochschultypen gleichermaßen sehr wichtig (47 %) bis wichtig (40 %).



Als insgesamt weniger wichtig wird die *Konkurrenz zwischen Hochschulen und Hochschultypen* erachtet, was insofern erstaunt, da die Entwicklung von Studierendenzahlen wiederum als zentrales Entwicklungsthema benannt wurde. Ein Drittel der Befragten gaben an, dass das Thema Konkurrenz unwichtig bis völlig unwichtig sei. Vor allem für die Pädagogischen Hochschulen scheint dies kein wesentlicher Aspekt zu sein, 46 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen gaben an, dass die *Konkurrenz* für sie unwichtig sei, im Gegensatz zu 25 % der Universitätsangehörigen und 22 % der Fachhochschul-Angehörigen. Zugleich wird das Thema *Kooperation mit anderen Hochschulen und Hochschultypen* als mehrheitlich wichtig erachtet, wobei dies vor allem von den Pädagogischen Hochschulen als sehr wichtig eingestuft wird.

Zudem werden von allen Befragten *neue Lehr- und Lernformen* überwiegend wichtig erachtet. Die Differenzierung nach Hochschultypen zeigt jedoch, dass 46 % der Pädagogischen Hochschulen dieses Thema als sehr wichtig erachten, was nur für 21 % der Fachhochschulen und 9 % der Universitäten gilt. Diese Unterschiede sind statistisch auf dem 5%-Niveau signifikant<sup>1</sup>. Dieses Ergebnis war für uns überraschend, da wir davon ausgegangen sind, dass Themen wie MOOCs bspw. in der Lehre für alle Hochschultypen gleichermaßen relevant sind. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass mehr als die Hälfte der Befragten, die der Hochschulleitung angehören, das Thema sehr wichtig finden, hingegen aber zwei Drittel der Professorinnen und Professoren *neue Lehr- und Lernformen* als eher unwichtig bis unwichtig erachten.

Am unwichtigsten wurde von den Befragten die *Umsetzung der Bologna-Reform* eingestuft. Fast die Hälfte der Befragten gab an, dass dieses Thema unwichtig bis völlig unwichtig sei. Dieses Ergebnis zeigt, dass der Bologna-Prozess weitgehend etabliert respektive abgeschlossen zu sein scheint.

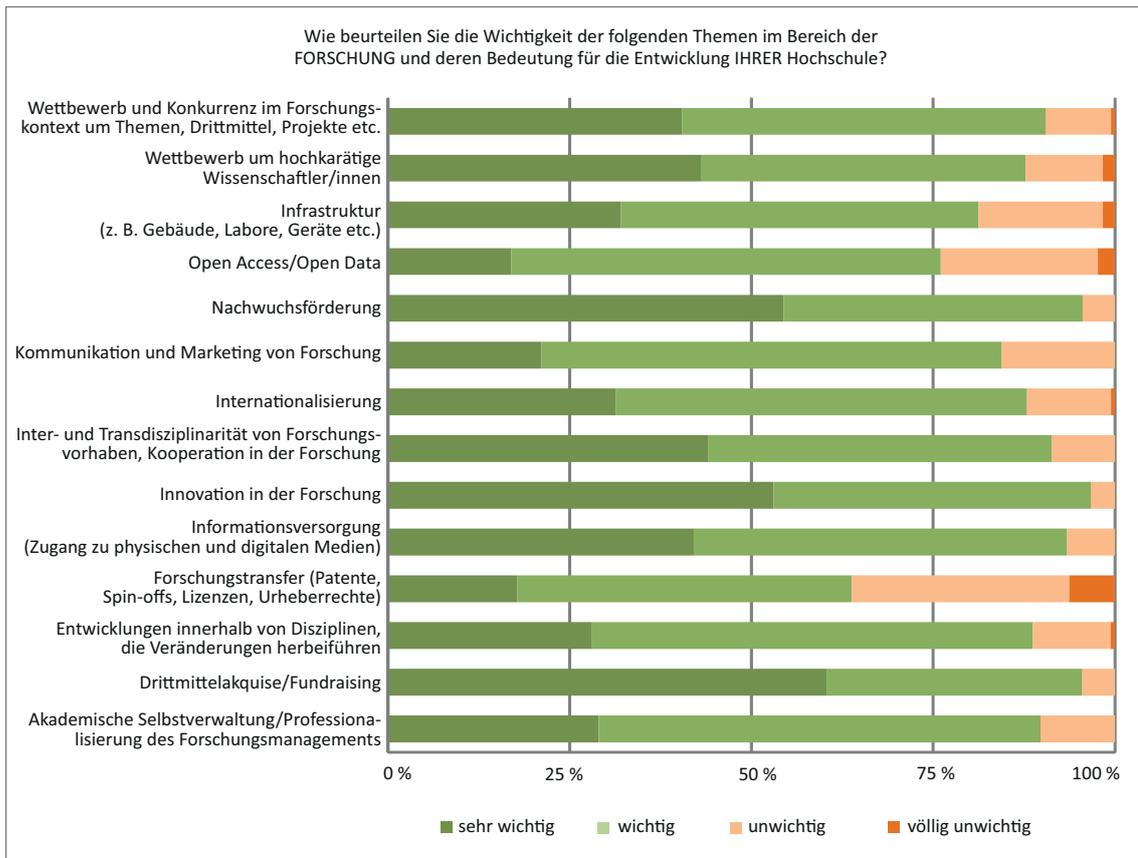
<sup>1</sup> Ist die Verallgemeinerung der in der Stichprobe berechneten Resultate auf die Grundgesamtheit (Population) möglich, bezeichnet man ein Resultat als "signifikant". Dies bedeutet, dass die berichteten Zusammenhänge mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens  $\alpha\%$  rein zufällig entstanden sind. Bei dem von uns gewählten und für die Sozialwissenschaften üblichen Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  sind die berichteten Zusammenhänge also mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 5% behaftet.

Ergänzend zeigten die offenen Antworten weitere Themen auf, die für die Lehre relevant sind und Einfluss nehmen auf die weitere Entwicklung dieses Feldes der Hochschule: Mehrfach wird erwähnt, dass hochschulpolitische Entscheide stark den Kernbereich Lehre beeinflussen, nicht zuletzt aufgrund finanzieller Ressourcen, die vergeben werden. Personalfragen sind ein weiteres wichtiges Thema: Die Rekrutierung von Lehrpersonal mit professionalisierten Kompetenzen als auch die Frage des Doktorats an Fachhochschulen sind zentrale Fragestellungen. Mehrfach wurde auch das Stichwort *Internationalisierung* als wichtiges Thema aufgeworfen. In dem Zusammenhang bleibt es einmal mehr spannend, wie die Schweiz mit dem politischen Ereignis der «Masseneinwanderungsinitiative» vom Februar 2014 langfristig umgeht und welche Konsequenzen diese Entwicklungen auf den Schweizer Hochschulraum haben werden.

### Entwicklungsthemen und Trends im Bereich Forschung

Wie schon für den Bereich der Lehre, wurden die Befragten gebeten, Entwicklungsthemen und Trends im Bereich Forschung zu beurteilen. Auch hier liessen sich eindeutige «Top-Themen» erkennen: *Drittmittelakquise*, *Innovation in der Forschung* und *die Nachwuchsförderung*. Nahezu alle Befragten erachten das Thema *Drittmittelakquise* als sehr wichtig (58 %) bis wichtig (34 %). Ähnlich verteilt zeigt sich das Verhältnis «sehr wichtig» bis «wichtig» für die Themen *Innovation und Nachwuchsförderung*. Als wichtig bis sehr wichtig wurde das Thema *Inter- und Transdisziplinarität* bewertet, was den eindeutigen Trend widerspiegelt, der sich in der Forschung mehr und mehr abzeichnet.

Für weitere wichtige Themen zeigten sich interessanterweise auf dem 5%-Niveau signifikante Unterschiede zwischen den Hochschultypen. Als wichtiges bis sehr wichtiges Feld wurde das Thema *Infrastruktur* bewertet. Insbesondere für die Universitäten zeigt sich beim Thema *Infrastruktur* eine grosse Wichtigkeit, im Gegensatz zu den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Während 65 % der Befragten aus Universitäten Infrastruktur als sehr wichtig erachten, sind es an den Fachhochschulen lediglich 29 % und an den Pädagogischen Hochschulen 4 %. Ebenfalls für Universitäten sehr wichtig ist das Thema *Internationalisierung*. 45 % der Befragten aus Universitäten gaben an, dass *Internationalisierung* sehr wichtig sei, verglichen mit nur 22 % der Befragten aus Fachhochschulen und 15 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen. Ursache hierfür ist vermutlich der regionale respektive nationale Charakter der beiden letzteren Hochschultypen, sodass *Internationalisierung* hier eine eher untergeordnete Rolle spielt. Der *Wettbewerb um hochkarätige Wissenschaftler/innen* ist erwartungsgemäss vor allem für die Universitäten mit 65 % der Befragten sehr wichtig, hingegen sind es nur 19 % der Befragten aus einer Pädagogischen Hochschule und 27 % aus einer Fachhochschule, welche dieselbe Bewertung abgeben. Auch diese Unterschiede sind auf dem 5% -Niveau signifikant. *Wettbewerb und Konkurrenz* im Forschungskontext werden allerdings relativ ähnlich von allen Hochschultypen wahrgenommen.



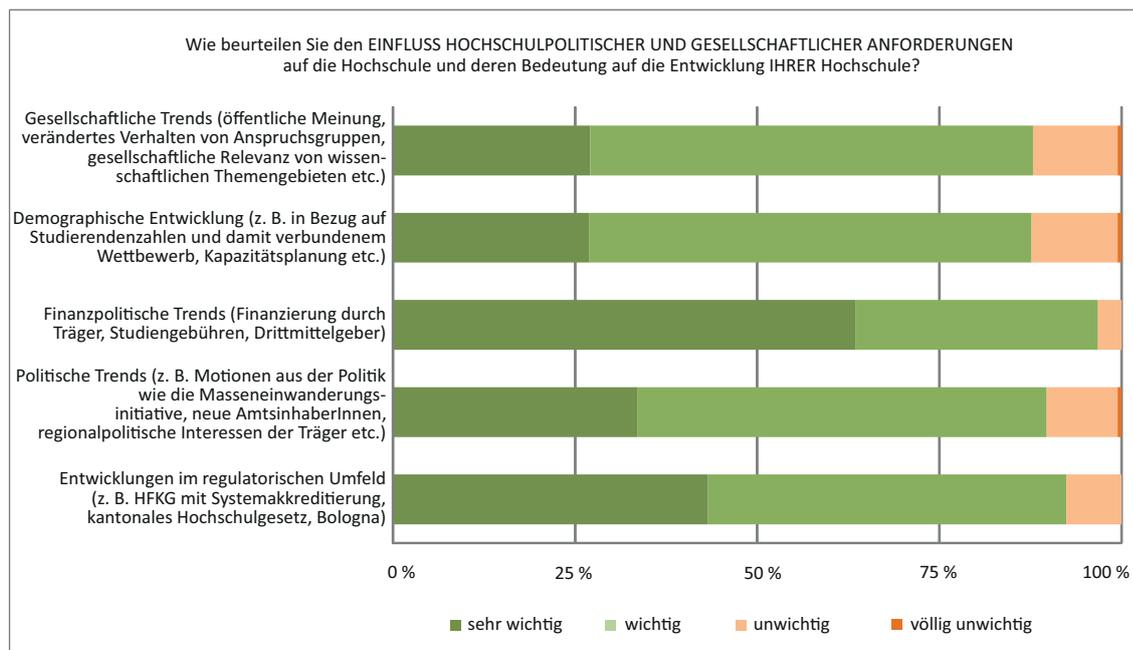
Als vergleichsweise weniger wichtig wurden die Themen *Forschungstransfer* und *Open Access/Open Data* eingestuft. Diese Themen haben für alle Hochschultypen gleichermaßen weniger Bedeutung. In Bezug auf das Thema *Forschungstransfer* erstaunt dieses Ergebnis insofern, als vor allem die Fachhochschulen per Definition eine grössere Nähe zur Wirtschaft haben und es zu vermuten gewesen wäre, dass das Thema für diesen Hochschultyp mehr Bedeutung hat als für die Pädagogischen Hochschulen und Universitäten.

## Einfluss hochschulpolitischer und gesellschaftlicher Anforderungen

Des Weiteren wurde nach hochschulpolitischen und gesellschaftlichen Anforderungen gefragt, welche die Entwicklung der Hochschule beeinflussen können. Insgesamt herrschte auch hier eine weitgehende Zustimmung zu den genannten Einflussfaktoren. Wenig überraschend zeigte sich, dass vor allem *finanzpolitische Trends* mehrheitlich als sehr wichtiger Einflussfaktor für die Entwicklung der Hochschule eingeschätzt wurden, gefolgt von den *Entwicklungen im regulatorischen Umfeld*. Es liegt nahe, dass durch hochschulpolitische Steuerung Veränderungen und somit Entwicklungsprozesse ausgelöst werden.

Politische Trends allgemein wurden jedoch überwiegend als wichtig bis sehr wichtig erachtet, wobei 57 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen, 50 % aus Fachhochschulen und nur 28 % aus Universitäten diese sehr wichtig fanden und sich hier ein signifikanter Unterschied (auf dem 5%-Niveau) zwischen den Hochschultypen zeigte. Hieran zeigt sich, dass Hochschulpolitik respektive Bildungspolitik mit Blick auf die Schulen für Pädagogische Hochschulen von besonderer Bedeutung ist und die Entwicklungsprozesse stark beeinflusst.

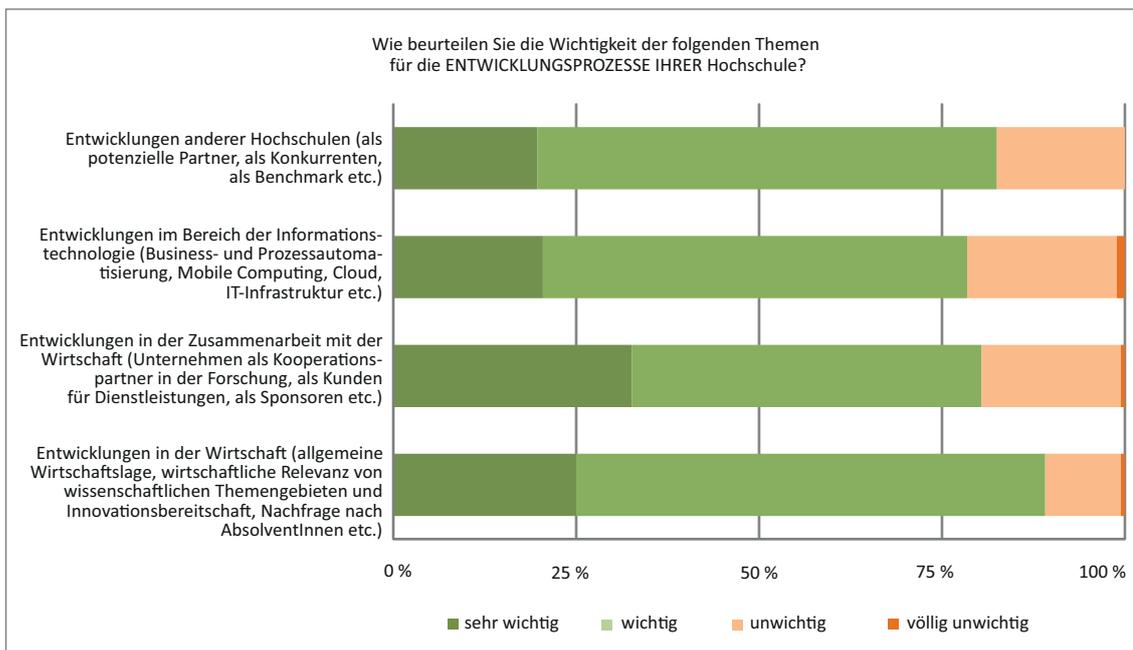
Dass *demographische Entwicklungen* als Einflussfaktor am wenigsten als sehr wichtig erachtet wurde, bildet einen interessanten Gegensatz zu dem oben aufgezeigten Ergebnis, dass die Entwicklung von Studierendenzahlen als sehr wichtiges Thema definiert wurde.



### Weitere relevante Themen

Des Weiteren wurden Entwicklungen benannt, die jenseits der Hochschule anzusiedeln sind, die aber Einfluss haben auf hochschulinterne Entwicklungsprozesse.

So sind es vor allem die Befragten der Fachhochschulen, die angeben, dass *Entwicklungen in der Wirtschaft* als auch die *Zusammenarbeit mit der Wirtschaft* sehr wichtig sind. Hier kommt der Praxisbezug der Fachhochschulen zum Tragen, da die Anwendungsorientierung in Forschung und Lehre bei diesem Hochschultyp im Vordergrund steht. Die *Entwicklungen anderer Hochschulen* wurden überwiegend als wichtig erachtet, ebenso die *Entwicklungen im Bereich Informations-technologien*. Diese sind jedoch für ein Fünftel der Befragten zugleich unwichtig bis völlig unwichtig.

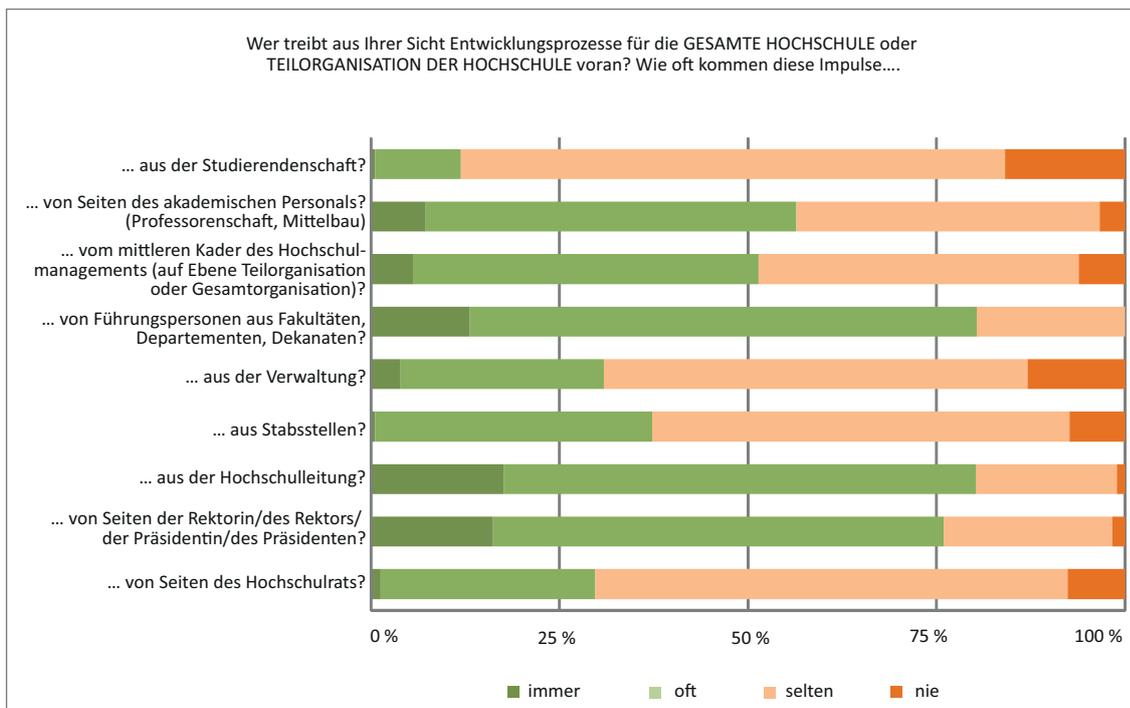


### 3.2 Treiber und Auslöser von hochschulischen Entwicklungsprozessen

Wir wollten wissen, wen die Befragten als die treibenden Kräfte erachten, welche die hochschulischen Entwicklungsprozesse vorantreiben und beeinflussen.

#### Impulsgeber innerhalb der Hochschule

Erstaunlicherweise spielt für mehr als die Hälfte der Befragten der *Hochschulrat* als Impulsgeber keine wesentliche Rolle in Bezug auf Entwicklungsprozesse innerhalb der Hochschule. Dieses Ergebnis erstaunte besonders, da per Definition dem Hochschulrat als strategisches Gremium eine Rolle zugesprochen wird, die sich Entwicklungsthemen widmen sollte. Auch die *Verwaltung und Stabsstellen* innerhalb der Hochschule werden nicht als zentrale Impulsgeber betrachtet, was allerdings weniger überraschend ist, da diese eher selten strategische Aufgaben übernehmen, sondern eher operativ agieren. Sehr eindeutig wird den *Studierenden* kein Einfluss auf die Entwicklung der Hochschule zugesprochen. Auch dieses Ergebnis ist eher überraschend, weil anzunehmen ist, dass die Studierenden als wesentliche Anspruchsgruppe und zugleich Empfänger der «Kernprodukte» der Hochschule wichtige Impulsgeber sein sollten, die Entwicklungen ebenfalls anstossen und aufwerfen.

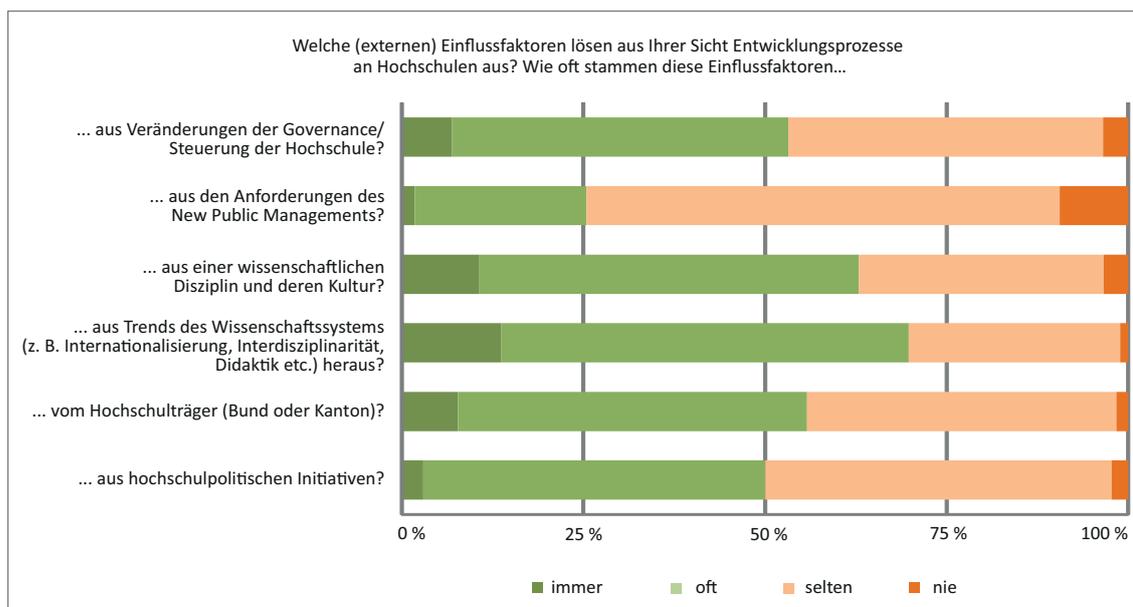


Vor allem die *Hochschulleitung* als auch *Führungspersonen aus Fakultäten, Departementen oder Dekanaten und Rektorinnen oder Präsidenten* einer Hochschule werden als wichtige Treiber von Entwicklungsprozessen betrachtet. Knapp die Hälfte der Befragten sieht ausserdem das *mittlere Kader des Hochschulmanagements* und das *akademische Personal* als wichtigen Impulsgeber.

## Externe Einflussfaktoren

Neben den internen Impulsgebern interessierte, welche externen Einflussfaktoren die Entwicklungsprozesse an Hochschulen beeinflussen.

Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass aus ihrer Sicht selten bis nie *hochschulpolitische Initiativen* Entwicklungsprozesse der Hochschule beeinflussen. Dies ist insofern erstaunlich, als *Entwicklungen im regulatorischen Umfeld* und *politische Trends* wiederum als sehr wichtig bis wichtig bewertet wurden (vgl. Seite 12 Abschnitt «Einfluss hochschulpolitischer und gesellschaftlicher Anforderungen»). Wie oben schon angedeutet, werden vor allem *Trends aus dem Wissenschaftssystem* als wesentlicher Einflussfaktor genannt, die oft die Entwicklung einer Hochschule vorantreiben. *New Public Management* als massgebliche strukturelle Veränderung der Hochschulautonomie wird nicht als treibende Kraft gesehen, mehr als 60 % der Befragten geben an, dass *New Public Management* selten bis nie Entwicklungen der Hochschule beeinflusst. *Veränderungen der Governance* werden unterschiedlich wahrgenommen als Entwicklungstreiber. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass oft bis immer *Veränderungen der Governance* Entwicklungstreiber sind, 43 % sagen hingegen, dass selten bis nie die *Governance* eine Rolle spielt.

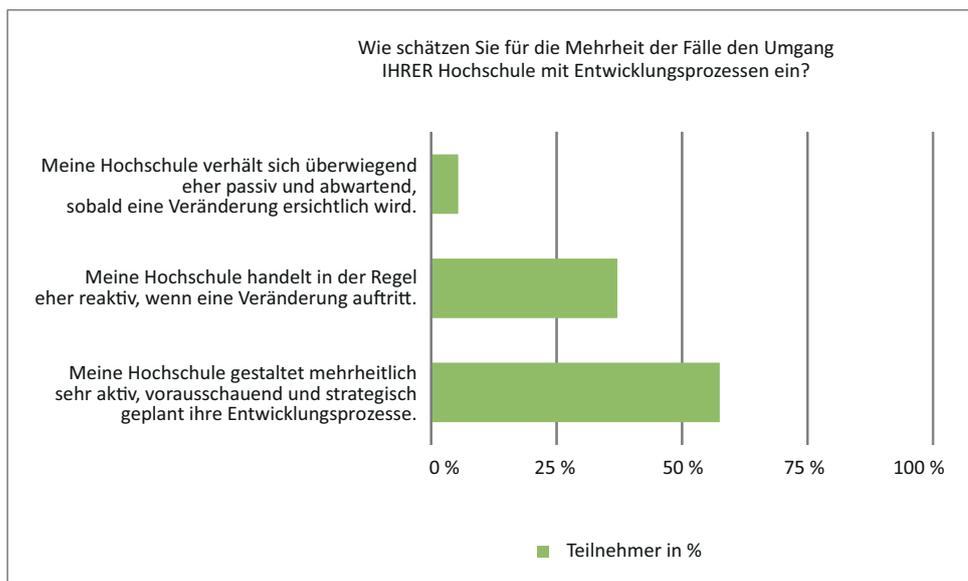


### 3.3 Der Umgang mit Entwicklungsprozessen

Neben den Fragen nach Themen und Trends sowie den internen und externen Treibern von Entwicklungsprozessen in Hochschulen interessierte, wie die Befragten den Umgang der Hochschule und ihrer Akteure mit den Entwicklungen einschätzen.

#### Aktion – Reaktion? Handlungsmodi von Hochschulen

Wir wollten wissen, wie die Befragten die Handlungsmodi ihrer Hochschulen wahrnehmen. Mehr als die Hälfte der Befragten (57 %) gibt an, dass ihre Hochschule aktiv vorausschauend und strategisch geplant ihre Entwicklungsprozesse gestaltet. 37 % der Befragten schätzen ihre Hochschule eher als reaktiv auf Veränderungen ein. 6 % sehen eher passives und abwartendes Verhalten ihrer Hochschule im Falle von Veränderungen.

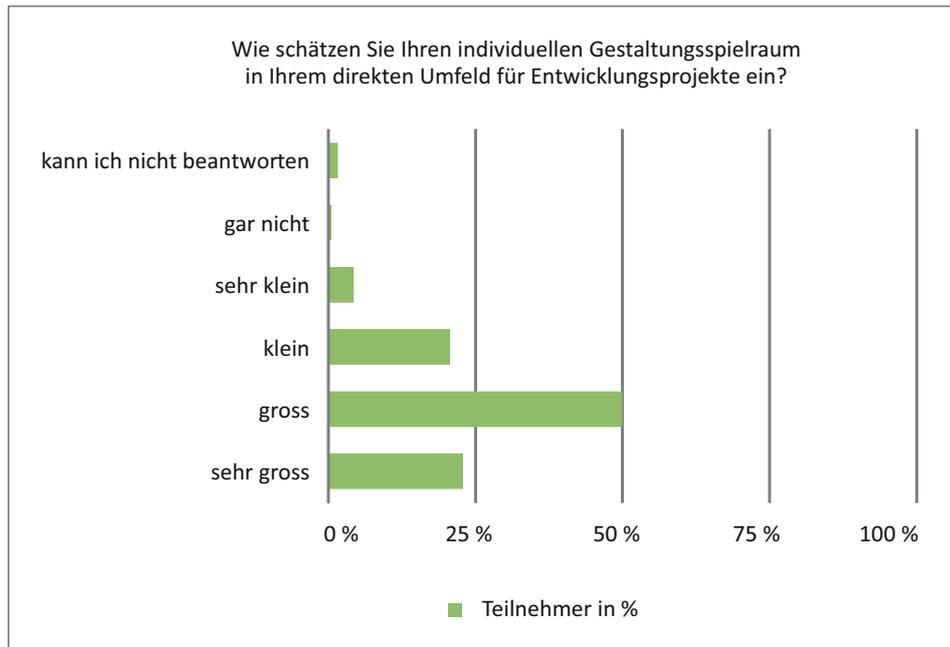


Die Differenzierung der Ergebnisse nach Hochschultyp zeigt, dass knapp 70 % der Befragten der Pädagogischen Hochschulen ihre Hochschule im aktiven Modus sehen. Im Vergleich etwas weniger optimistisch äussern sich 58 % der Fachhochschul-Angehörigen und 52 % der Universitäts-Angehörigen.

Eine Differenzierung der Befragten nach Funktion zeigt ausserdem, dass lediglich 41 % der Professorinnen und Professoren die aktiv vorausschauende Planung von Entwicklungsprozessen für ihre Hochschule einschätzen, jedoch 68 % der Mitglieder der Hochschulleitung und 63 % der Mitglieder der Leitung einer Organisationseinheit den «aktiven Modus» sehen. Entsprechend ist es auch die Professorenschaft, die zu 41 % den «reaktiven Modus» einschätzt, im Gegensatz zu 28 % der Befragten aus Hochschulleitungen und zu 36 % der Personen, welche die Leitung einer Organisationseinheit übernehmen. So sind es sogar 16 % der Professorenschaft, die angeben, dass sich die Hochschule eher passiv, abwartend gegenüber Veränderungen verhält.

## Gestaltungsspielraum der Akteure

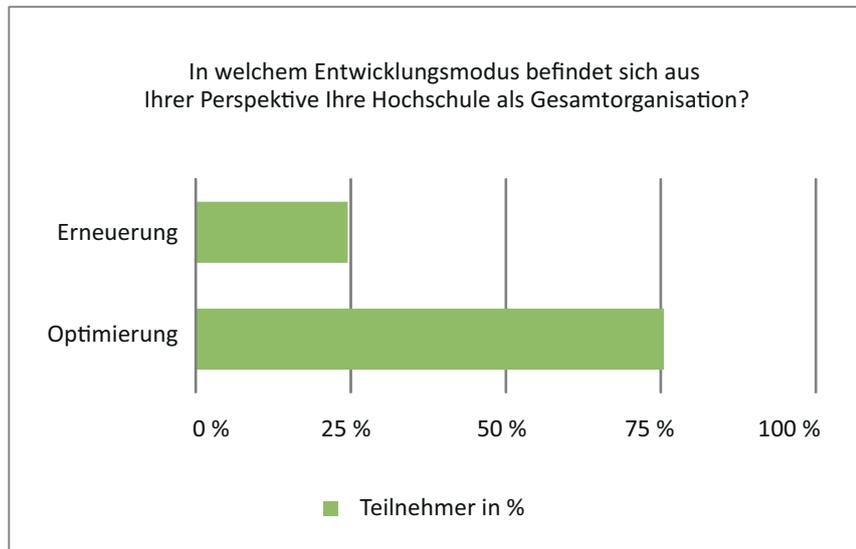
Uns interessierte ausserdem, wie die Befragten ihren individuellen *Gestaltungsspielraum* in Bezug auf Entwicklungen der Hochschule einschätzen. Drei Viertel der Befragten geben an, dass sie einen grossen bis sehr grossen Gestaltungsspielraum im Rahmen von Entwicklungsprojekten haben.



Vor allem an Pädagogischen Hochschulen scheint der Gestaltungsspielraum relativ gross zu sein. Drei Viertel der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen gaben an, einen sehr grossen bis grossen Handlungsspielraum zu haben. Interessant ist, dass die Hälfte der Professorinnen und Professoren aller Hochschultypen angeben, einen kleinen bis sehr kleinen Gestaltungsspielraum zu haben. Erwartungsgemäss definieren die Mitglieder der Hochschulleitung oder der Leitung einer Organisationseinheit einen grossen bis sehr grossen Handlungsspielraum (sehr gross: 34 % der Hochschulleitung, 20 % der Leitung einer Organisationseinheit; gross: 56 % Hochschulleitung, 63 % Leitung einer Organisationseinheit).

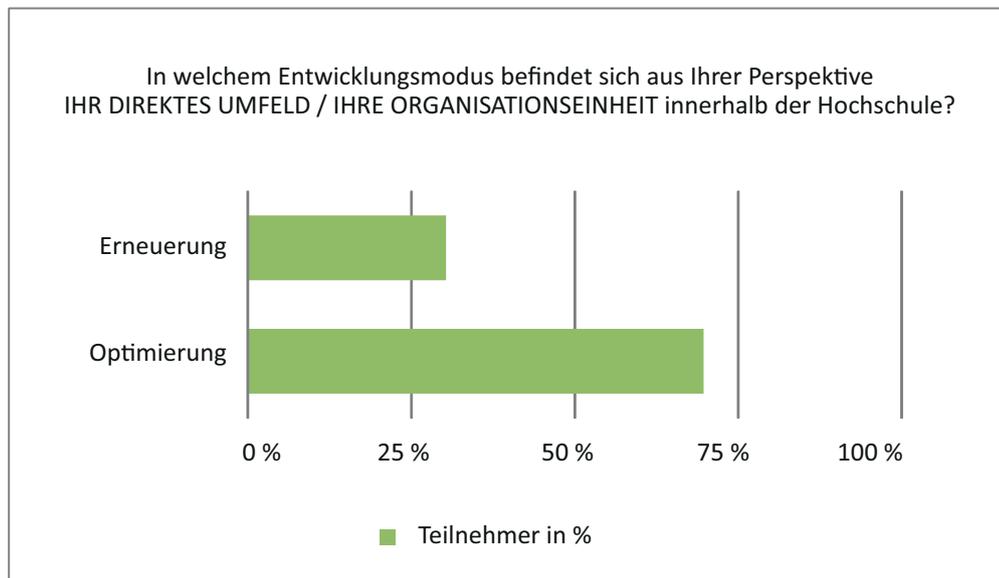
### Entwicklungsmodi von Hochschulen – Optimierung versus Erneuerung

Ausgehend von der Annahme, dass *Optimierung* im Sinne eines «Fine-Tunings» und *Erneuerung* im Sinne einer weitreichenden, radikalen Veränderung die grundlegenden Entwicklungsformen einer Organisation sind, wollten wir wissen, in welchem Entwicklungsmodus die Befragten ihre Hochschule sehen. Drei Viertel der Befragten gaben an, dass sich aus ihrer Perspektive ihre jeweilige Hochschule im Modus der Optimierung befände, und nur 25 % sehen die Erneuerung als Modus ihrer Hochschule.



Eine Differenzierung zwischen Hochschultypen und auch nach der Funktion der Befragten ergab keinen signifikanten Unterschied. So ist davon auszugehen, dass die Hochschule als Organisation vermehrt steten Anpassungsprozessen im Sinne der Optimierung ausgesetzt ist und vergleichsweise selten grundlegende Erneuerungen anstrebt.

Die gleiche Frage wurde in Bezug auf das direkte Umfeld respektive die eigene Organisationseinheit gestellt. Hier zeigte sich zunächst ein vergleichbares Ergebnis, wobei aber 30 % und somit im Vergleich zur gesamten Hochschule etwas mehr Personen ihre Organisationseinheit im Erneuerungsmodus sehen.

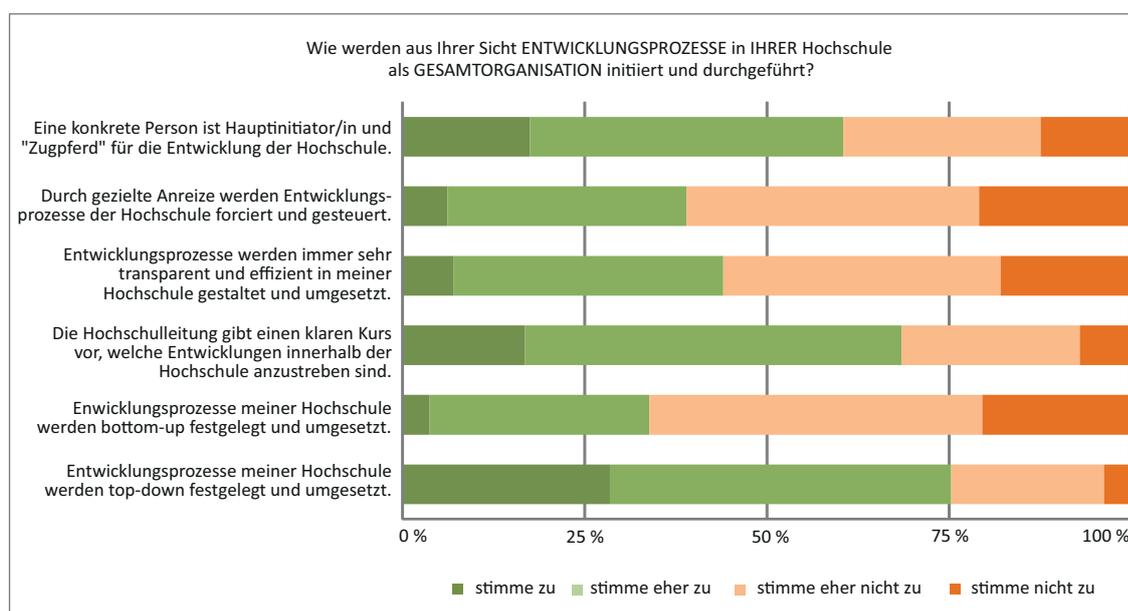


Eine weiterführende Analyse der Daten bot noch ein interessantes (und auf dem 5%-Niveau signifikantes) Ergebnis: Wir haben geschaut, ob die jeweilige Strategie *Optimierung* oder *Erneuerung* für die gesamte Hochschule und die jeweilige Organisationseinheit gleichermaßen gilt. Zunächst zeigt sich, dass der Entwicklungsmodus für die Hochschule und die Organisationseinheit überwiegend identisch eingeschätzt wird. Jedoch gaben 17 % der Befragten an, aus deren Sicht ihre Hochschule als Ganzes im Optimierungsmodus ist, dass sich ihre Organisationseinheit wiederum im Erneuerungsmodus befände. Von denjenigen, die jedoch *Erneuerung* als Modus für ihre Hochschule als Ganzes angeben, sind es 30 %, die den Modus *Optimierung* für ihre Organisationseinheit sehen. So zeigen sich in den Organisationseinheiten im Verhältnis zur Hochschule viel mehr «Abweicher» von dem Modus *Erneuerung* als von dem Modus *Optimierung*. Hieran zeigt sich, dass *Erneuerung* in den «kleineren» Organisationseinheiten seltener Anwendung findet, auch wenn die Hochschule als Ganzes diesen Kurs anstrebt. Ursächlich hierfür könnte sein, dass *Erneuerung* ein eher anstrengender Prozess ist, der von den Hochschulen seltener praktiziert wird und vor allem in den Organisationseinheiten nochmals weniger Beachtung erfährt (z. B. aufgrund fehlender Ressourcen, Zeitknappheit). Zugleich kann angenommen werden, dass von aussen angestossene Veränderungs- und somit Erneuerungsprozesse eher die gesamte Hochschule betreffen und eher selten nur eine einzelne Organisationseinheit.

## Entwicklungsprozesse initiieren und durchführen

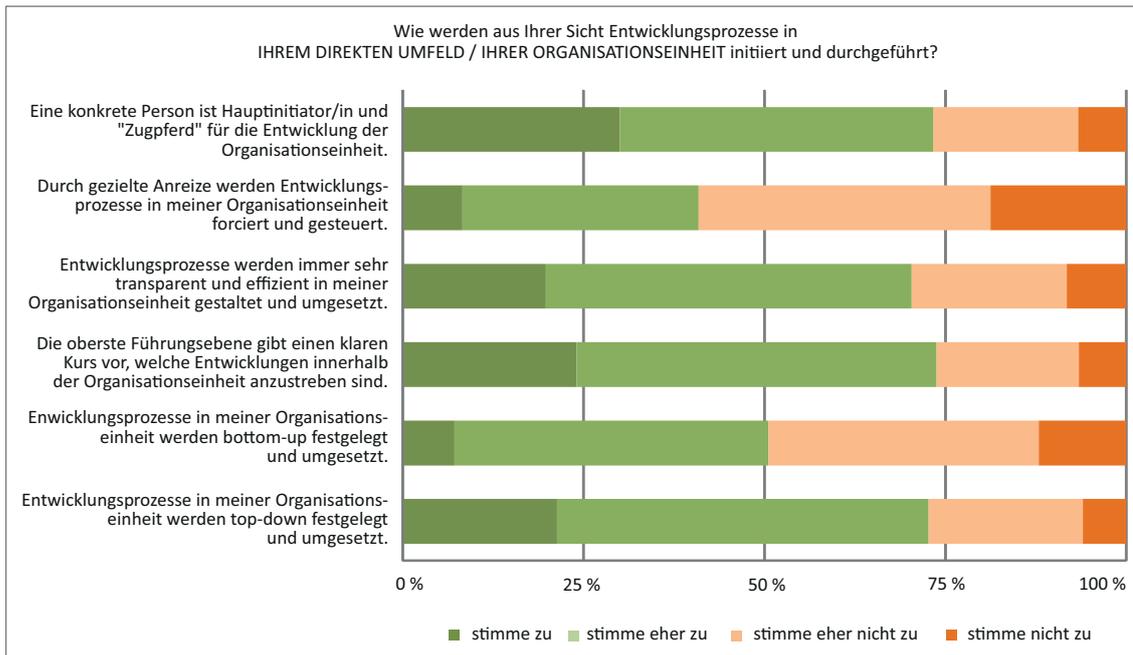
Abschliessend interessierte ausserdem, wie aus Sicht der Befragten Entwicklungsprozesse initiiert und umgesetzt werden. Hierbei zeigten sich unterschiedliche Kulturen der verschiedenen Hochschultypen.

75 % der Befragten sind der Meinung, dass Entwicklungsprozesse für die gesamte Hochschule *top-down* initiiert werden. Entsprechend überrascht es wenig, dass 65 % der Befragten der Frage nach *Bottom-up* geführten Entwicklungsprozessen eher nicht und nicht zustimmen. Top-Down-Prozesse werden zwischen den Hochschultypen unterschiedlich wahrgenommen. 46 % der Befragten aus Pädagogischen Hochschulen stimmten zu, dass ihre Hochschule *top-down*-geführte Entwicklungsprozesse durchlebe, an Fachhochschulen stimmten 31 % und aus Universitäten 18 % dieser Aussage zu.



Zwei Drittel der Befragten sehen die Hochschulleitung als oberste Führungsebene als Kursgeber für die gesamte Hochschule. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine konkrete Person als «Zugpferd» agiert und Entwicklungsprozesse initiiert. Jedoch stimmt mehr als die Hälfte eher nicht bis nicht zu, dass Entwicklungsprozesse an Hochschulen transparent und effizient gestaltet und umgesetzt werden.

Für das direkte Umfeld respektive die Organisationseinheit der Befragten zeigen sich etwas andere Ergebnisse als für die Gesamtorganisation Hochschule, die darauf schliessen lassen, dass die Initiierung und Durchführung der Entwicklungsprozesse in «kleineren» Organisationseinheiten anders ablaufen: Zwar geben ebenfalls mehr als zwei Drittel der Befragten an, dass Entwicklungsprozesse *top-down* festgelegt und umgesetzt werden, doch mehr als die Hälfte sieht zugleich Entwicklungsprozesse als *bottom-up*-getragen an. Ebenfalls wird eine konkrete Person von zwei Drittel der Befragten als Hauptinitiator/in für Entwicklungsprozesse gesehen. Interessant ist hierbei, dass die grösste Zustimmung von Seiten derjenigen kommt, die ihre Hochschule wiederum als aktiv vorausschauend und strategisch planend sehen, hingegen diejenigen aus «reaktiven» Hochschulen dem eher nicht zustimmen. Dieses Ergebnis lässt die Vermutung zu, dass das Vorhandensein respektive die Wahrnehmung von starken Führungspersonen eher dazu führt, dass eine Hochschule als aktiv vorausschauend agierend wahrgenommen wird.



Abschliessend zeigte sich, dass die *Führung mittels gezielter Anreize* an Hochschulen keine gängige Kultur ist, sowohl für die Hochschule als Gesamtorganisation als auch für eine Organisationseinheit. Knapp zwei Drittel der Befragten stimmten der Frage nach gezielten Anreizen eher nicht bis nicht zu. Wir hätten erwartet, dass Führung über Anreize in Hochschulen eine bewährte Methode ist, zumindest für Hochschulen, die anstelle eines autoritären einen eher partizipativen Führungsstil anwenden.



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

**Berinfor SA | Chemin de Mornex 3 | CH - 1003 Lausanne**  
tel: +41 21 651 21 41 | [www.berinfor.ch/fr](http://www.berinfor.ch/fr)