

# Arbeitswelt Hochschule erfolgreich gestalten

Oliver De Boni, Anja Licka



Dieses Bild wurde mit der Künstlichen Intelligenz (KI) Midjourney generiert.

## Management Summary

Die Arbeitswelt befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, von dem auch Hochschulinstitutionen betroffen sind. New Work oder «Arbeitswelt 4.0» sind keine Buzzwords mehr, sondern haben – wie die Umfrageergebnisse bestätigen – in vielen Hochschulen bereits eine hohe Relevanz. Hochschulen gehen auf die sich verändernden Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen ein und versuchen sich mittels verschiedener Massnahmen als attraktive Arbeitgeberinnen zu positionieren. Dies mit dem übergeordneten Ziel, qualifizierte Mitarbeitende halten bzw. für sich gewinnen zu können und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen.

Im Hinblick auf ihre Gestaltungsmöglichkeiten für die künftige Arbeitswelt eröffnen sich für Hochschulangehörige und Führungskräfte etliche Fragestellungen. Unser Jahresthema 2023 «Arbeitswelt Hochschule erfolgreich gestalten» beleuchtet verschiedene Aspekte in diesem Kontext:

- Wie gestaltet sich die Arbeitswelt von Hochschulen in der Zukunft?
- Wie können Erwartungen an die Hochschule als Arbeitgeberin erfüllt werden?
- Mit welchen Herausforderungen sehen sich Hochschulen in diesem Kontext konfrontiert?

214 Führungskräfte aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben im Frühjahr 2023 an der Berinfor Befragung teilgenommen.

## Key Takeaways

### New Work von hoher Relevanz für Hochschulen

Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmer:innen ist der Meinung, dass New Work für Hochschulen in Zukunft von hoher Relevanz sein wird. Der Hauptgrund dafür wird vor allem in der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität für Mitarbeitende gesehen.

92% der Befragten wünschen sich eine Modernisierung der Hochschule als Arbeitgeberin und 85% wünschen sich spezifisch die Einführung von New Work Konzepten.

### Hochschulangehörige wünschen sich zukünftig einen vermehrten Einsatz von New Work Konzepten und Massnahmen

Alle in der Befragung aufgeführten New Work Massnahmen werden von einer Mehrheit der Hochschulangehörigen gewünscht. Einige davon sind bereits heute in den meisten Hochschulen ganzheitlich umgesetzt, wie beispielsweise der «Einsatz von mobilen Technologien», «Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie» sowie die «Unterstützung von lebenslangem Lernen». In Zukunft liegt der grösste Handlungsbedarf für die Arbeitswelt von Hochschulen in der «Transformation von Organisationsmodellen», dem «Einsatz von neuen Arbeitsmethoden» und der «Förderung von Mitarbeitenden». Die grösste Diskrepanz zwischen der heutigen Umsetzung in Hochschulen und dem Wunsch von Hochschulmitarbeitenden weisen in dieser Befragung die Bereiche «New Pay / Alternative Vergütungsmodelle», «komprimierte Arbeitszeitmodelle», «Agile Führung» sowie «Design Thinking» auf.

## Organisation Hochschule als Herausforderung und Chance

Trotz der hohen Relevanz von und der Nachfrage nach New Work Ansätzen in Hochschulen ist die aktuelle Anwendung beschränkt. Mögliche Gründe dafür sehen die Befragten in den Eigenheiten, die eine Hochschule als Organisation mit sich bringt. Hochschulen sind geprägt von sehr diversen Arbeitsbereichen sowie von spezifischen Governance-Strukturen und Gesetzen, was gerade in Veränderungsprozessen zu Herausforderungen führt. Demgegenüber eröffnen sich für Hochschulen auch spezifische Chancen bei der Einführung von New Work Massnahmen, zum Beispiel aufgrund ihrer hohen Autonomie, der Möglichkeiten zur Selbstorganisation sowie dem Zugang zu internem Wissen von Expertinnen und Experten, die sich in ihrer Forschung mit dem Thema New Work befassen.

## Einleitung

Entwicklungen wie New Work, auch «Arbeit 4.0» oder «Arbeitswelt 4.0» genannt, erhalten in Hochschulen immer mehr Aufmerksamkeit. Die Begriffe sind im Kontext der vierten industriellen Revolution entstanden, umfassen die Veränderungen der Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen im digitalen Zeitalter und sind gekennzeichnet durch die fortschreitende Automatisierung, Digitalisierung und Vernetzung von Arbeitsprozessen und -umgebungen. Dabei geht es um mehr als nur flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice. Hochschulen müssen sich ganzheitlich als attraktive Arbeitgeberinnen positionieren, wollen sie im kompetitiven Arbeitsmarkt bestehen. Arbeitnehmende wünschen sich attraktive, sinnstiftende, produktive und selbstbestimmte Arbeitsformen und verlangen entsprechende innovative Massnahmen auf Arbeitgeberseite. In den letzten Jahren haben auch Hochschulen vermehrt auf diese Bedürfnisse reagiert und sich – mehr oder weniger intensiv – mit der Veränderung ihrer Arbeitswelt befasst.

Im Frühjahr 2023 hat Berinfor Führungskräfte aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz um eine Teilnahme an ihrer Befragung gebeten. Die Rückmeldungen geben Einblick in die aktuelle Situation von Hochschulen sowie die Erwartungen an die zukünftige «Arbeitswelt Hochschule». An dieser Stelle danken wir allen Teilnehmenden für ihren wertvollen Input und die aufgewendete Zeit. Um der Vielschichtigkeit des Themas gerecht zu werden und den Aussagen der Befragten Raum zu geben, haben wir bewusst auf umfangreiche Interpretationen verzichtet. Die folgenden methodischen Erläuterungen zur Erhebung und Auswertung der Daten geben einen Hinweis auf die empirische Basis der Studie.

Grundlage der quantitativen Auswertung ist eine Grundgesamtheit von insgesamt 214 Antworten. Zwei Drittel davon stammen aus der Schweiz, ein Drittel aus Deutschland und vier Antworten aus Österreich. Die überwiegende Zahl der Antworten bezieht sich auf die Situation an Fachhochschulen (42%) und Universitäten (41%). Weitere Antworten stammen von Pädagogischen Hochschulen (9%), Bibliotheken (4%), Kunst- und Musikhochschulen (2%) und sonstigen Einrichtungen (2%).

Detailliertere Ergebnisse unserer Befragung finden Sie auf den folgenden Seiten. Im ersten Teil der Befragung wird aufgezeigt, wie relevant die befragten Hochschulangehörigen New Work in Zukunft einschätzen und was die Hauptgründe dafür sind. Darauf folgt eine Übersicht der heutigen Präsenz von New Work in Hochschulen sowie der Bedürfnisse von Hochschulangehörigen für die Arbeitswelt der Zukunft. Schliesslich werden einige Herausforderungen, mit denen sich Hochschulen auf dem Weg zur zukünftigen Arbeitswelt konfrontiert sehen, thematisiert.

Wir wünschen eine aufschlussreiche Lektüre und hoffen, die Berinfor Befragung 2023 hält die eine oder andere Inspiration für Sie bereit.

## Überblick: Arbeitswelt Hochschule erfolgreich gestalten

### Relevanz von New Work an Hochschulen

Die Arbeitswelt der Hochschule befindet sich spätestens seit der Corona-Pandemie in einem Umbruch. Diverse Massnahmen wurden angedacht, umgesetzt und teilweise wieder rückgängig gemacht. Die Hochschulen stehen jedoch erst am Anfang eines tiefgreifenden Transformationsprozesses, wie sich aus den Umfrageergebnissen schliessen lässt. Die befragten Hochschulangehörigen erachten New Work für Hochschulen in Zukunft als relevant (39%) bis sehr relevant (55%). Lediglich 10 Hochschulangehörige (5%) erachten das Thema als kaum relevant. Dabei scheint es sich nicht nur um einen kurzfristigen Trend zu handeln:

92% der Befragten schätzen New Work als eine langfristige Entwicklung an Hochschulen ein.

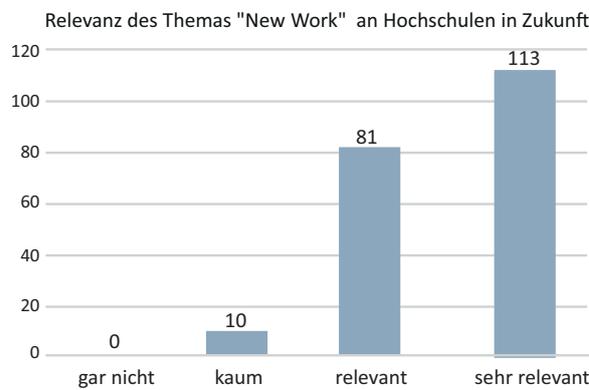


Abb. 1: Wie relevant schätzen Sie das Thema New Work an Hochschulen in Zukunft ein?

Die Hauptgründe für die Relevanz von New Work an Hochschulen sehen die Hochschulangehörigen vor allem in der Erhöhung der **Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeberin** sowie der **Zufriedenheit der Mitarbeitenden**. Weitere durch New Work angestrebte Zielsetzungen, wie die Erhöhung von Kreativität, Selbständigkeit und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden, stehen weniger stark im Vordergrund für die Befragten.

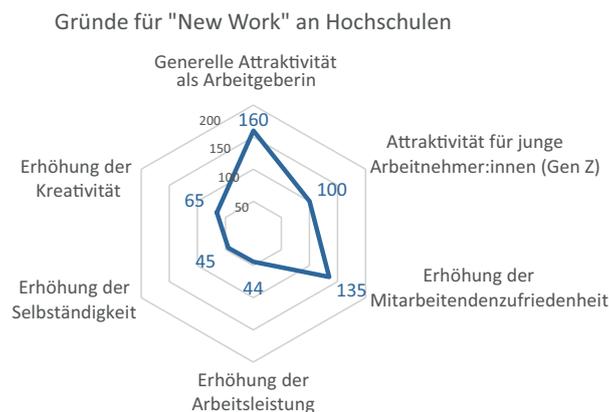


Abb. 2: Worin vermuten Sie die Hauptgründe, dass Hochschulen sich mit New Work befassen könnten?

Den Handlungsbedarf auf dem Weg zur Reputation der Hochschule als attraktive Arbeitgeberin erachten die Umfrageteilnehmer:innen als hoch:

97% der Befragten glauben, dass Hochschulen als Arbeitgeber in den nächsten Jahren vermehrt Anreize schaffen müssen, um für Mitarbeitende attraktiv zu bleiben.

## Heutige Präsenz von New Work an Hochschulen

Auf die Frage wie stark sich Hochschulen heute mit New Work Themen beschäftigen, hat eine deutliche Mehrheit (67%) berichtet, dass New Work **bisher an Hochschulen nur teilweise präsent** ist. Selten wird von einer ganzheitlichen Umsetzung (18%) oder einer Inexistenz (7%) von New Work berichtet. Ein Vergleich zwischen Hochschulen in Deutschland und der Schweiz zeigt, dass die Hochschulangehörigen in Deutschland tendenziell weniger New Work Ansätze in ihren Hochschulen wahrnehmen als Hochschulangehörige aus der Schweiz. 15% der befragten Mitglieder aus deutschen Hochschulen berichten von einer Inexistenz von New Work und lediglich 10% von einer ganzheitlichen Umsetzung. Diese Ergebnisse in Verbindung mit der festgestellten hohen Relevanz lassen darauf schliessen, dass Hochschulen sich mitten in der Transformation ihrer Arbeitswelt befinden und sich auch zukünftig noch intensiv damit auseinandersetzen werden.

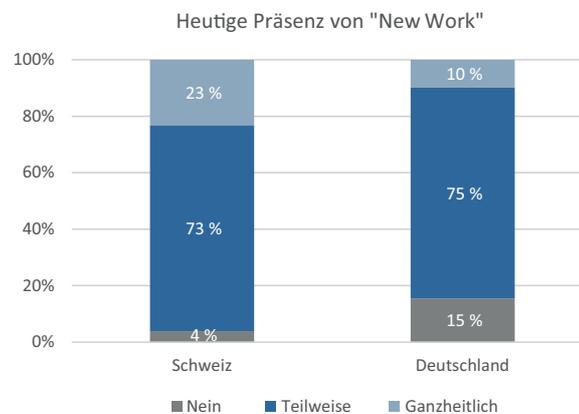


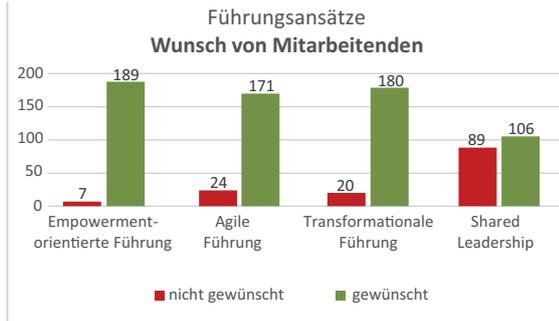
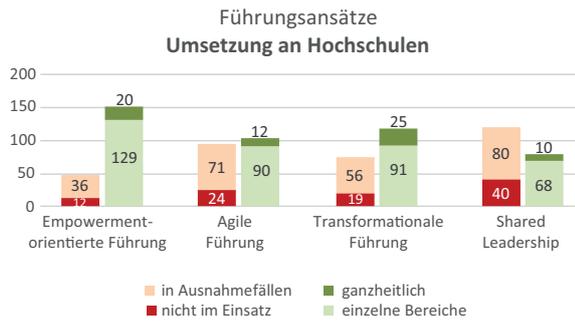
Abb. 3: Befasst sich Ihre Hochschule bereits heute mit dem Thema New Work?

Während der Corona-Pandemie haben sich die Regelungen von Arbeitszeit und -ort sowie zum Einsatz von mobilen Technologien verändert. Dass New Work jedoch viel mehr als Homeoffice ist, zeigt die Breite an Massnahmen, die sich unter diesem Begriff subsumieren (vgl. C. Schermuly, 2021<sup>1</sup>). Um die Verbreitung von diesen zahlreichen New Work Massnahmen in Hochschulen zu explorieren, haben wir die Teilnehmenden gebeten zu 23 Massnahmen anzugeben, inwiefern ihre Hochschule diese bereits umsetzt oder anwendet. Zudem konnten die Befragten aufführen, ob sie sich diese Massnahmen als Mitarbeiter:in ihrer Hochschule zukünftig (weiterhin) wünschen. Nachfolgend werden die Ergebnisse entlang von fünf Kategorien vorgestellt und analysiert. Im Anhang finden Sie ein Glossar mit einer kurzen Erläuterung aller in dieser Befragung inkludierten New Work Massnahmen.

1 Schermuly, C., 2021, New Work Barometer 2020. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-barometer-wie-wird-new-work-praktiziert\\_80\\_520272.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-barometer-wie-wird-new-work-praktiziert_80_520272.html)

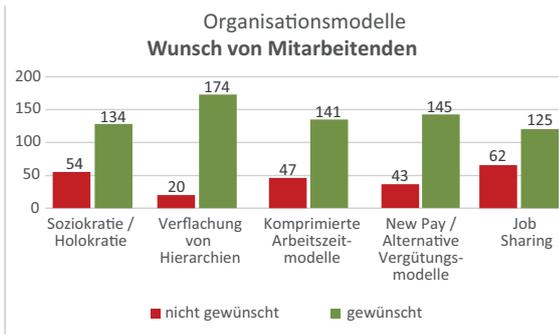
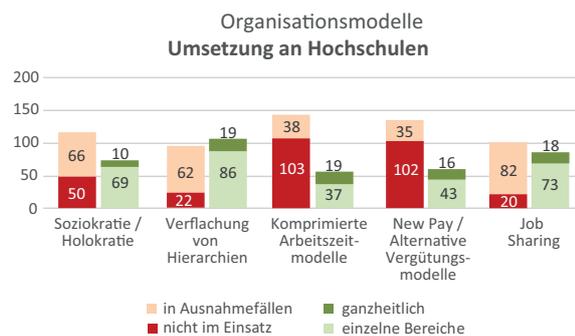
### Führungsansätze

Im Konzept von New Work spielen Führungskräfte als Inspirations- und Impulsgeber eine wichtige Rolle. Verschiedene Führungsansätze haben in den letzten Jahren in der Hochschulwelt Einzug gefunden. Die vier in dieser Befragung genannten Ansätze sind in den meisten Hochschulen bekannt, jedoch nur unterschiedlich stark verbreitet. Empowerment-orientierte Führung kommt bereits sehr häufig in einzelnen Hochschulbereichen zur Anwendung. Eine deutliche Mehrheit der befragten Hochschulangehörigen wünscht sich eine Umsetzung von empowerment-orientierter, agiler und transformationaler Führung in Hochschulen. Das Bedürfnis nach Shared Leadership Ansätzen, bei denen sich mehrere Verantwortliche die Führungsaufgaben teilen, ist weniger eindeutig.



### Organisationsmodelle

Bei der Verbreitung von neuen Organisationsmodellen in Hochschulen gibt es markante Unterschiede. Eine Verflachung von Hierarchien sowie Job Sharing findet bereits in einigen Hochschulen statt, wohingegen komprimierte Arbeitszeitmodelle und New Pay / alternative Vergütungsmodelle noch kaum präsent sind. Das Ergebnis zeigt jedoch, dass zukünftig bei einer deutlichen Mehrheit der befragten Hochschulmitarbeitenden alle hier abgefragten New Work Organisationsmodelle gewünscht sind. Besonders in Bezug auf «New Pay» und «Komprimierte Arbeitszeitmodelle» besteht eine grosse Diskrepanz zwischen heutiger Umsetzung und Erwartung der Mitarbeitenden.



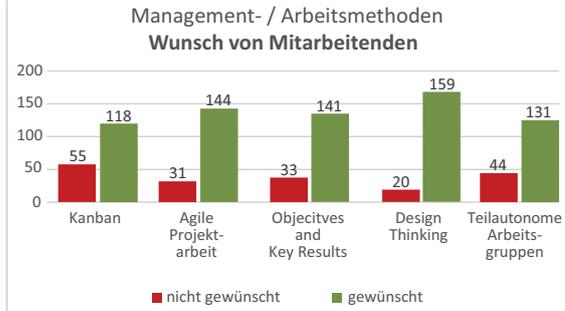
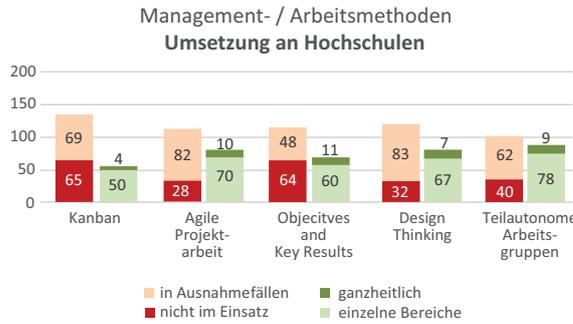
Betreffend komprimierte Arbeitszeitmodelle (z.B. 4-Tage Woche) vermutet eine befragte Person folgendes:

Bei Fragen von 4-Tage Woche wird es grosse Unterschiede geben zwischen Akademie (Erwartung tief) und Verwaltung (Erwartung hoch).

Die Ergebnisse bestätigen diese Tendenz bis zu einem gewissen Grad, wobei die Unterschiede gering sind. Bei Forschenden und Lehrenden sind komprimierte Arbeitszeitmodelle zu 66% bzw. 69% gewünscht, bei Verwaltungsmitarbeitenden und Mitarbeitenden aus zentralen Einrichtungen zu 73%.

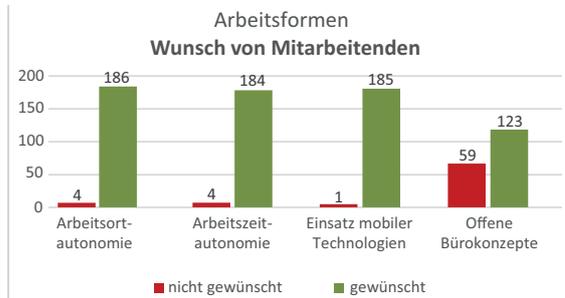
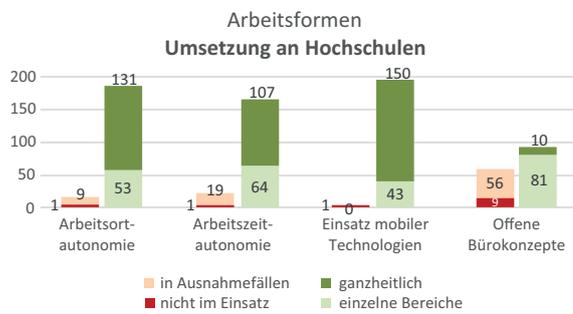
### Management- und Arbeitsmethoden

Im Rahmen dieser Befragung wurden fünf verschiedene Management- und Arbeitsmethoden abgefragt, die sich New Work zuordnen lassen. Dabei zeigt sich ein sehr eindeutiges und einheitliches Bild: Die Methoden werden sehr selten ganzheitlich in Hochschulen eingesetzt (ca. 2-6%) jedoch von einer deutlichen Mehrheit der befragten Hochschulangehörigen gewünscht. Die grösste Diskrepanz zwischen aktueller Umsetzung und Wunsch von Mitarbeitenden besteht bei der Methode «Design Thinking».



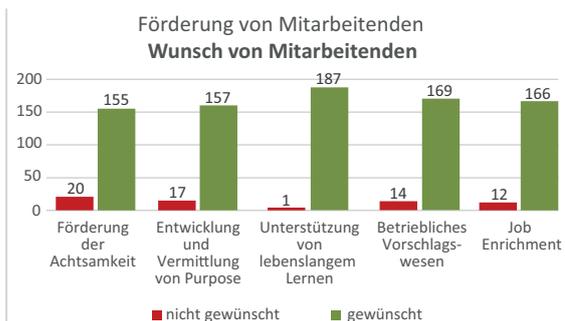
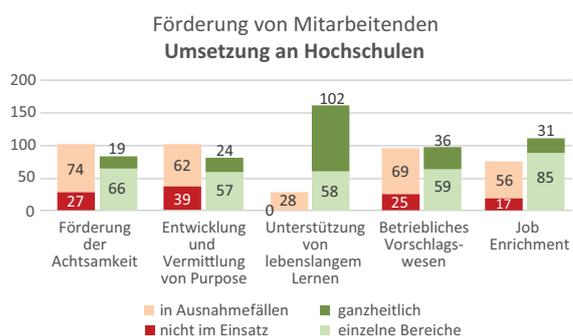
### Arbeitsformen (Arbeitsort und -zeit)

Bei der Auswertung der heutigen Verbreitung von neuen «Arbeitsformen» zeigt sich der durch die Corona-Pandemie bedingte Schub sehr deutlich. Die Mehrheit der Hochschulangehörigen berichtet von einer ganzheitlichen Umsetzung von Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie und dem Einsatz mobiler Technologien. Das weiterhin hohe Bedürfnis nach diesen Massnahmen bestätigt die Wertschätzung der damit verbundenen Vorzüge. Offene Raumkonzepte hingegen sind weniger häufig umgesetzt und werden nicht mit derselben Deutlichkeit gewünscht.



### Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden

Verschiedene Massnahmen zur Förderung der mentalen Gesundheit, Motivation und Entwicklung von Mitarbeitenden haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und spielen gerade für die jüngeren Generationen eine sehr bedeutende Rolle. Die meisten Massnahmen zur «Förderung von Mitarbeitenden» werden mehrheitlich erst in Ausnahmefällen oder in einzelnen Bereichen umgesetzt. Davon weicht lediglich die «Unterstützung von lebenslangem Lernen» ab, was in den meisten hier vertretenen Bildungsorganisationen bereits ganzheitlich umgesetzt wird. Der Wunsch nach einer stärkeren Umsetzung bzw. einer Beibehaltung ist bei allen Massnahmen gross.



## Die Vielseitigkeit der Hochschule als Herausforderung

Die oben beschriebenen Ergebnisse zeigen eine hohe Relevanz des Themas New Work für Hochschulen und ein hohes Bedürfnis nach entsprechenden Massnahmen. Jedoch ist der Einsatz von New Work Konzepten in Hochschulen heute oftmals noch gering. Die befragten Hochschulangehörigen sind sich nicht einig darüber, wie zeitnah diese Umsetzung von New Work Ansätzen möglich ist:

2/3 der Befragten glauben, dass New Work Ansätze zeitnah umsetzbar sind. 1/3 erachtet dies als (eher) unwahrscheinlich.

Welche Herausforderungen stehen Hochschulen möglicherweise im Weg?  
 Verschiedene Kommentare von befragten Hochschulangehörigen geben hierzu erste Hinweise.

*«Zu unterscheiden sind zudem die vielfältigen Zielgruppen und Berufe einer Hochschule, welche von der Professur über Mittelbauangehörige, technische und administrative Mitarbeitende bis hin zu Dozierenden und Auszubildenden reichen. New Work muss hier sehr differenziert betrachtet werden.»*

*«Die Hochschule ist ein sehr großer und vielfältiger Organismus. Die Bedingungen und das eigene Arbeitsverständnis divergieren stark zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereichen.»*

Mögliche Herausforderungen sehen die Befragten in der **Diversität der Arbeitsbereiche einer Hochschule**. Jeder Arbeitsbereich einer Hochschule ist einzigartig und erfordert spezifische, auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der verschiedenen Arbeitsbereiche abgestimmte Massnahmen. Dies zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage nach der Sinnhaftigkeit von New Work für die unterschiedlichen Hochschulbereiche. Dabei lässt sich feststellen, dass New Work Massnahmen für alle Bereiche als sinnvoll oder eher sinnvoll erachtet werden, die Zustimmung jedoch für die Bereiche Forschung und Verwaltung höher liegt als für die Bereiche Lehre und Zentrale Einrichtungen (inkl. Bibliotheken).

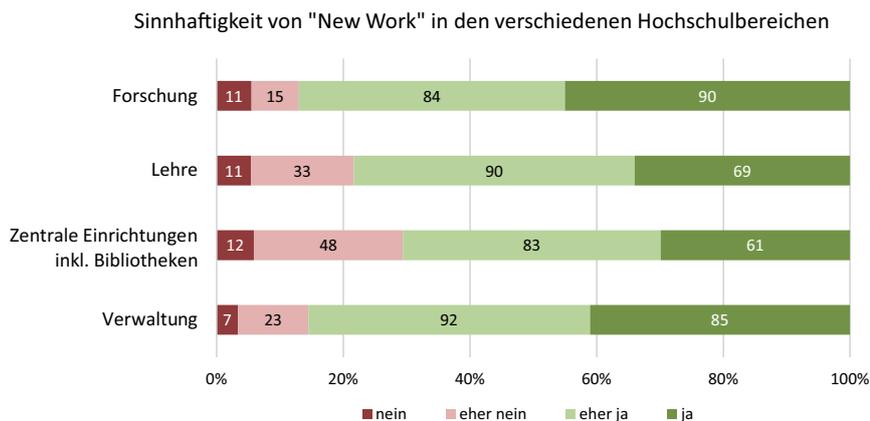


Abb. 4: Erachten Sie New Work Konzepte in allen Hochschulbereichen als sinnvoll?

Bei der detaillierten Auswertung dieser Ergebnisse fällt zudem auf, dass Mitarbeitende aus Forschung und Lehre die Sinnhaftigkeit von New Work für alle Bereiche – nicht nur den eigenen Bereich – tiefer einschätzen als Mitarbeitende aus Verwaltung und zentralen Einrichtungen. Diese Auffälligkeit zieht sich durch die gesamte Befragung durch und lässt vermuten, dass Mitarbeitende aus den Bereichen Forschung und Lehre die Entwicklung und Wirkung von New Work an Hochschulen kritischer (im Sinne von negativer) beurteilen als ihre Kolleginnen und Kollegen aus der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen (inkl. Bibliotheken). Vergleiche nach Land und nach Hochschultypen zeigen hier keine massgebenden Unterschiede auf.

Weiter nennen die befragten Hochschulangehörigen auch **rechtlich-strukturelle Gegebenheiten, kulturelle Umstände** und **organisationale Faktoren** als weitere Herausforderungen für Hochschulen bei der Veränderung der Arbeitswelt:

*«Personalrat und Gesetze stehen einer weitergehenden und schnelleren Einführung oft im Wege.»*

*«Die Konzepte nützen nicht viel, wenn Silos zwischen Akademie, Verwaltung und den Studierenden bestehen und man sich nicht versteht. Hier gilt es, mit New Work auch diese Trennung zu überwinden.»*

*«Als staatliche Einrichtungen mit sehr bürokratischen und lang dauernden Änderungsprozessen können sie den gesellschaftlichen Wandel nicht vorleben oder üben, sondern nur versuchen (mit grosser zeitlicher Verzögerung) nachzuvollziehen.»*

Im Kontrast dazu werden einige **Charakteristika von Hochschulen auch als Chance** für die Einführung und Umsetzung von New Work Konzepten angesehen:

*«Hochschulen sind – wegen des hohen Grades an Autonomie/Selbstorganisation – der ideale Ort für New Work.»*

Zudem verfügen viele Hochschulen intern über ein breites und aktuelles Wissen über die Entwicklung der Arbeitswelt und New Work, auf welches für die Planung und Einführung von weiteren Massnahmen zurückgegriffen werden könnte.

73% der Befragten geben an, dass Hochschulen vermehrt zu New Work lehren und forschen.

## New Work in unserer Beratungspraxis

Unsere Umfrage deutet auf eine zunehmende Relevanz von New Work für Universitäten und Hochschulen. Als Beratungsunternehmen tragen wir dieser Relevanz Rechnung, indem sich unsere Beraterinnen und Berater mit den damit verbundenen Ansätzen und Methoden auseinandersetzen und in der Lage sind, diese in unseren Strategie-, Organisations- und Digitalisierungsprojekten zu berücksichtigen. Konkrete Beispiele hierfür sind die partizipative Gestaltung von Veränderungsprozessen und Führungsstrukturen, die innovative Konzeption von Strukturen und Stellenprofilen im Rahmen organisatorischer Veränderungen oder die Vermittlung von Sinn und geteilten Wertvorstellungen als Teil einer Strategie.

Wir verstehen uns jedoch nicht als spezialisierte New Work Beratung. Wir sind keiner Methode und keinen Konzepten verpflichtet. Wie stark New Work-Ideen und -Ansätze berücksichtigt werden sollen, stimmen wir immer mit unseren Kunden ab. Dank unserer Branchenkenntnis sind wir in der Lage, die «Übersetzungsarbeit» für unsere Projekte zu leisten und zusammen mit unseren Kunden moderne Führungs-, Arbeits-, oder Organisations-Konzepte zu entwickeln.

**Oliver De Boni**  
Managing Partner  
oliver.deboni@berinfor.ch

**Paul Licka**  
Managing Partner  
paul.licka@berinfor.ch

**Marco Balocco**  
Managing Partner  
marco.balocco@berinfor.ch

## Glossar

Empowerment-orientierte Führung	Gewährung von breitem Entscheidungs- und Handlungsspielraum.
Agile Führung	Schnelle und von Agilität geprägte Steuerung des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter.
Transformationale Führung	Ein Führungsstil, bei dem das Transformieren von Werten und Einstellungen im Fokus steht; Führungskräfte als Vorbilder.
Shared Leadership	Mehrere Verantwortliche teilen sich die Führungsaufgaben.
Soziokratie / Holokratie	(Selbst-)Organisationsformen; Partizipation und Transparenz durch alle Entscheidungsebenen; Abbau von Hierarchien.
Verflachung von Hierarchien	Reduktion von Management-Ebenen zwischen Führungsebene und der Belegschaft.
Komprimierte Arbeitszeitmodelle	z.B. 6 Stunden-Tage / 4 Tage-Woche
New Pay/Alternative Vergütungsmodelle	z.B. Lohngerechtigkeit, Lohntransparenz, nicht monetäre Entlohnungsformen wie Zeit, Sinn und Weiterbildung
Kanban	Methode im Lean-Workflow-Management, um Leistungen zu definieren, zu verwalten und zu verbessern.
Agile Projektarbeit	z.B. Scrum; schlanke Prozesse, schnelle Iterationszyklen
Objectives and Key Results (OKR)	Management Methode, welche die Ziele des Unternehmens mit denen von Mitarbeitenden verbindet.
Design Thinking	Methode, um Geschäftsmodelle neu zu denken; starker Einbezug der Nutzerperspektive.
Teilautonome Gruppen	TAG; selbst regulierende Arbeitsgruppen in der regulären Arbeitsorganisation.
Arbeitsortautonomie	z.B. Homeoffice
Arbeitszeitautonomie	z.B. flexible Arbeitszeit, Teilzeitarbeit, Vertrauensarbeitszeit
Einsatz mobiler Technologien	Ermöglichung von remote Zugriff mittels mobiler Arbeitsgeräte und Anwendungen.
Offene Bürokonzepte	z.B. Desk-Sharing, Coworking-Space
Job Sharing	Zwei oder mehrere Arbeitnehmer teilen sich einen oder mehrere Arbeitsstellen untereinander auf.
Förderung der Achtsamkeit	z.B. Belastungsrisiko minimieren, Veränderungsfähigkeit und Selbstreflexion fördern
Entwicklung und Vermittlung von Purpose (Sinn)	Purpose bildet die Grundlage, warum Mitarbeitende ihre Arbeit machen, und warum diese für sie wertvoll, wichtig und wert ist, getan zu werden.
Unterstützung von lebenslangem Lernen	z.B. bezahlte Zeit zur Weiterbildung oder interne Lernangebote
Betriebliches Vorschlagswesen	Partizipatives Optimierungssystem, um das Ideenpotenzial aller Mitarbeitenden zu nutzen.
Job enrichment	Personalentwicklungsmaßnahme; Übertragung von neuen Aufgaben mit höheren Anforderungen.

Berinfo ist ein inhabergeführtes Beratungsunternehmen mit Fokus auf Hochschulmanagement und Bildungsanbieter. Unser Kundenportfolio in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich umfasst exzellente Universitäten, Hochschulen, Bibliotheken und breite Verbundpartnerschaften, die unsere in der Hochschullandschaft erarbeitete Praxiskenntnis und unsere professionelle Expertise schätzen. Unsere Auftraggeber unterstützen wir dabei, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten sowie Konzepte zu entwickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern.

Das Berinfo Managementmodell für Hochschulen beschreibt unsere in den vergangenen dreissig Jahren erarbeitete Methodik aus einer Vielzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte. Das Modell vereinigt die wichtigsten Wirkungszusammenhänge der Hochschulwelt in einem systemischen Orientierungsrahmen. Die Konzentration auf wesentliche Aspekte und die damit einhergehende Begriffsklärung erleichtern Diskussionen zu komplexen Fragestellungen des Hochschulmanagements.

Ausgehend von einem aktuellen Thema laden wir Führungskräfte und Projektmitarbeitende aus Hochschulen und Bibliotheken jedes Jahr zu einer Online-Befragung ein. Die Ergebnisse der Befragung 2023 zum Thema «Arbeitswelt Hochschule erfolgreich gestalten» fassen wir in dieser Publikation zusammen. An unserem jährlichen Hochschulevent bietet sich die Gelegenheit, die Erkenntnisse im Kreise eines interessierten Fachkollegiums vertiefend zu diskutieren.

