



# **20 JAHRE HOCHSCHULMANAGEMENT**

**berinfor**

Marco Balocco, Fabrice Fuchs



02



# EINLEITUNG

Die Welt hat sich in den vergangenen 20 Jahren rasant weiterentwickelt. Hatte man bis vor kurzem die Weltlage noch als „VUCA“ bezeichnetet (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), werden die aktuellen Herausforderungen häufig als noch grundlegender und existenzieller wahrgenommen. Dies widerspiegelt sich im Akronym „BANI“ (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), das die Zerbrechlichkeit, Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit moderner Systeme betont. All diese Veränderungen haben auch Einfluss auf die Hochschulwelt – und diese ist in den vergangenen Jahren ebenso wenig stehen geblieben.

Seit über zwei Jahrzehnten begleitet Berinfor Hochschulen – mit rund 400 erfolgreich abgeschlossenen Beratungsmandaten in der Schweiz, Deutschland und Österreich. An unserem jährlichen Hochschulevent bringen wir Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen zusammen, um den Austausch und die Vernetzung zu fördern. Jede Veranstaltung widmet sich einem spezifischen Thema im Hochschulmanagement und wird durch einen passenden Befragungsbericht ergänzt.

Anlässlich des 20. Jubiläums des Hochschulevents hat Berinfor im Frühjahr 2025 eine Befragung unter Führungskräften aus Hochschulen und hochschulnahmen Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt, die auf 20 Jahre Hochschulmanagement zurückblickt. Ziel war es, anhand von Themenfeldern und Fragen aus früheren Berinfor-Umfragen in Erfahrung zu bringen, welche Themen an Bedeutung gewonnen haben und welche weniger wichtig geworden sind.

An dieser Stelle danken wir allen Teilnehmenden für ihre wertvollen Antworten 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 Befragung.

Für die Befragung wurden 1'460 Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen sowie hochschulnahmen Organisationen im DACH-Raum kontaktiert. Insgesamt begannen 138 Personen (9.5 %) mit der Teilnahme. Trotz des im Vergleich zu den Vorjahren etwas umfangreicheren Fragebogens konnten erfreulicherweise 115 Antworten (7.9 %) ausgewertet werden, wovon 86 Teilnehmende (5.9 %) die Umfrage vollständig abschlossen.

Von den vollständig ausgefüllten Umfragen entfallen 66% auf die Schweiz, 30% auf Deutschland und 4% auf Österreich. Die Zahl der Antworten bezieht sich auf die Entwicklung an Universitäten (45%) oder Fachhochschulen (34%); in eingeschränktem Mass lassen sich auch Aussagen zur Situation an Pädagogischen Hochschulen (17%) treffen. Weitere Antworten (4%) stammen von hochschulnahmen Institutionen wie beispielsweise Hochschulbibliotheken, Forschungsanstalten, Konsortien usw.

Die detaillierten Ergebnisse unserer Befragung finden Sie auf den nachfolgenden Seiten und auf unserer Webseite. Im ersten Abschnitt zeigen wir auf, welche Themenfelder im Hochschulmanagement aktuell an Prioritäten gewonnen haben und welche weniger wichtig wurden. Im zweiten Teil gehen wir auf ausgewählte Schwerpunkte näher darauf ein.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und hoffen, die Berinfor Befragung 2025 hält die eine oder andere Erkenntnis für Sie bereit.



# MANAGEMENT SUMMARY

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich das Hochschulmanagement im deutschsprachigen Raum vor dem Hintergrund einer zunehmend dynamischen und komplexen Umwelt kontinuierlich gewandelt. Die aktuelle Befragung anlässlich des 20-jährigen Bestehens des Hochschulevents beleuchtet diese Entwicklungen und gibt einen Einblick in die veränderten Prioritäten und Herausforderungen der Hochschulen gegenüber früheren Berinfor-Befragungen.

## Zwischen Sparprogrammen, Digitalisierung und Konkurrenzdruck

Die Finanzierung nimmt nach wie vor die höchste Priorität ein, gefolgt von Strategie und Digitalisierung. Besorgnis bereiten den Hochschulen insbesondere verschiedene Sparprogramme der Trägerschaften sowie die Unvorhersehbarkeit externer Drittmittel. Gleichzeitig hat die fortschreitende Digitalisierung – insbesondere die Nutzung Künstlicher Intelligenz – deutlich an Bedeutung gewonnen. Der zunehmende Wettbewerb zwingt Hochschulen zudem, ihre strategische Positionierung zu schärfen.

## Weitestgehend positive Entwicklung

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich Hochschulen und hochschulnahe Institutionen in nahezu allen Bereichen positiv entwickelt haben. Besonders in den Feldern Professionalisierung, Prozessmanagement und Digitalisierung konnten deutliche Fortschritte erzielt werden. Gleichwohl erfordern der Wettbewerb und der rasante technologische Wandel eine konsequente Weiterentwicklung. Die Schweiz weist hierbei tendenziell einen Vorsprung gegenüber Deutschland auf.

## Führung als zentrale Herausforderung

Ein Defizit zeigt sich im Bereich Führung: 78% der Befragten wünschen sich mehr Leadership. Insbesondere fehlt es an Führungskompetenzen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Gleichzeitig beklagen 73% ein mangelndes Weiterbildungsangebot für Führungskräfte. Als zentrale Führungsaufgaben werden das Vermitteln von Visionen, das Treffen von Entscheidungen und das Setzen von Zielen hervorgehoben.

## Fazit

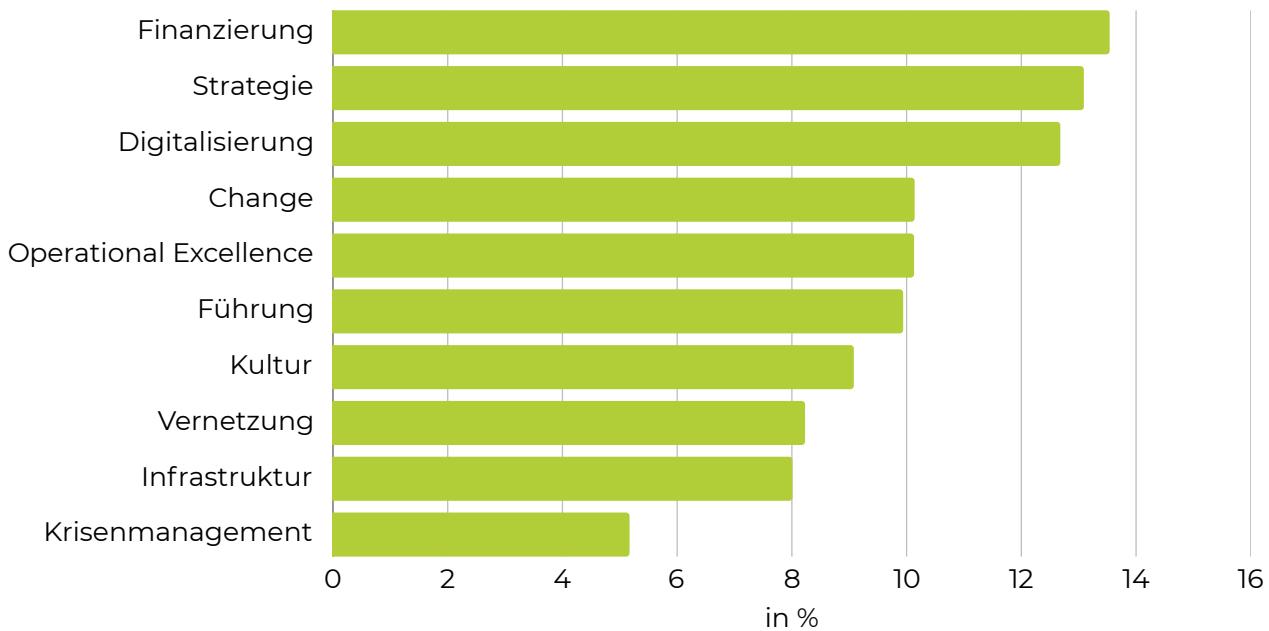
Insgesamt unterstreicht unsere nicht-repräsentative Befragung, dass Hochschulen sich auf einem guten Weg befinden, jedoch weiterhin flexibel und strategisch auf Veränderungen reagieren müssen. Die dynamischen Rahmenbedingungen erfordern eine kontinuierliche Justierung der Prioritäten im Management sowie eine verstärkte Auseinandersetzung mit Themen wie Führung und nachhaltiger Ressourcenplanung.

# PRIORITÄTENSETZUNG & HERAUSFORDERUNGEN AN HOCHSCHULEN

## Aktuelle Prioritäten - und wie sie sich entwickelt haben

Basierend auf der Analyse früherer Berinfor-Befragungen haben wir thematische Cluster gebildet, deren Prioritäten die Teilnehmenden für ihre jeweilige Hochschule in eine Rangfolge bringen konnten. Auf Basis dieser Rangfolge wurden Rangpunkte vergeben, die zum folgenden Ergebnis führen.

**Welche Bereiche haben derzeit die höchste Priorität, welche sind weniger bedeutend?**



Die Ergebnisse lassen sich grob in drei Blöcke einteilen. Die Finanzierung geniesst zurzeit mit einem Anteil von 13.6% die höchste Aufmerksamkeit, gefolgt vom Schwerpunkt Strategie (13.0%) und der Digitalisierung (12.7%). Den zweiten Block bilden die Themen Change, Operational Excellence, Führung und Kultur. Weniger wichtig sind hingegen die Vernetzung, die Infrastruktur und das Krisenmanagement, die zusammen den dritten Block bilden.

Doch wie haben sich die Prioritäten in den vergangenen Jahren entwickelt? Die Finanzierung stellt nach wie vor das zentrale Fokusthema dar. Die strategische Ausrichtung, worunter die Positionierung, Profilierung und das Renommee fallen, befand sich auch in früheren Erhebungen regelmässig unter den drei wichtigsten Handlungsfeldern. Die Digitalisierung hingegen hat – wenig überraschend – im Laufe der Jahre an Bedeutung gewonnen und bildet mittlerweile einen integralen Bestandteil hochschulischer Entwicklung. Bemerkenswert erscheint, dass das Krisenmanagement nur drei Jahre nach Corona bereits wieder ans Ende der Prioritätenliste gerückt ist. Angesichts der eingangs beschriebenen «BANI-Welt», könnte ein etabliertes Krisenmanagement sich zudem als entscheidender Vorteil erweisen.

## Konkrete Herausforderungen - eine qualitative Auswertung

Im Rahmen der Befragung interessierte uns, mit welchen spezifischen Herausforderungen die Teilnehmenden die von ihnen priorisierten Themenfelder verknüpfen.

Bezüglich der Finanzierung wurden in erster Linie Bedenken geäussert zu verschiedenen Sparprogrammen der Trägerschaften, welche spürbare Einschnitte bei den Hochschulen zur Folge haben. In diesem Zusammenhang brachten die Teilnehmenden mehrfach ihre Sorge um die Qualität und Innovationsfähigkeit der Institutionen zum Ausdruck. Zudem wurde die Unsicherheit hinsichtlich der Verfügbarkeit von Drittmitteln als weitere zentrale Herausforderung hervorgehoben. Stellvertretend dafür stehen die untenstehenden Zitate.

„Der Kampf um Mittel ist viel härter geworden: Sparprogramm des Bundes, finanzielle Unwägbarkeiten im Kanton, Defizite der Universität.“



„Rückläufige staatliche Finanzierung und sinkende Studierendenzahlen erfordern eine finanzielle Konsolidierung.“

Des Weiteren hoben zahlreiche Institutionen die Wichtigkeit der strategischen Positionierung von Hochschulen hervor. Diesbezüglich wurde häufig der intensiver werdende internationale Wettbewerb genannt sowie auf die Notwendigkeit hingewiesen, gezielt institutionelle Schwerpunkte zu setzen. Darüber hinaus fand die Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen in mehreren Antworten Erwähnung. Die nachfolgenden Zitate veranschaulichen diese Einschätzungen und bieten einen Einblick in die gegenwärtigen Herausforderungen der Hochschullandschaft:

„Angesichts der grossen Herausforderungen (technologische Entwicklung, politisches Umfeld (kantonal, national und in Beziehung zur EU), finanzielle Rahmenbedingungen, Herausforderungen im Infrastrukturbereich) gewinnen Strategie und Leadership immer mehr an Bedeutung als Erfolgsfaktoren.“



„Eine klare Positionierung der Hochschule ist Ausgangsbasis für alle weiteren Aktivitäten.“

„Die Hochschule müsse [den] Veränderungen der gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung tragen.“

Die Rückmeldungen zur Digitalisierung wurden von zwei Stichworten geprägt: Künstliche Intelligenz (KI) und Prozessdigitalisierung. Im Bereich KI befassen sich Hochschulen in erster Linie mit der Schaffung von Rahmenbedingungen für deren Einsatz in Administration, Forschung und Lehre. Im Kontext der Prozessdigitalisierung steht die Reduktion von Medienbrüchen im Vordergrund und das damit verbundene Ziel, sämtliche Bereiche umfassend zu durchdringen. Doch dürfte die Digitalisierung auch deshalb so weit oben auf der Prioritätenliste stehen, weil die digitale Transformation als kontinuierlicher und unverzichtbarer Entwicklungsprozess verstanden werden muss. Andernfalls laufen die Hochschulen Gefahr, den Anschluss zu verlieren.



*„Wir schaffen Strukturen, um das nächste Level im Thema Digitalisierung bewältigen zu können. Mittel werden in die Digitalisierung umgeschichtet.“*

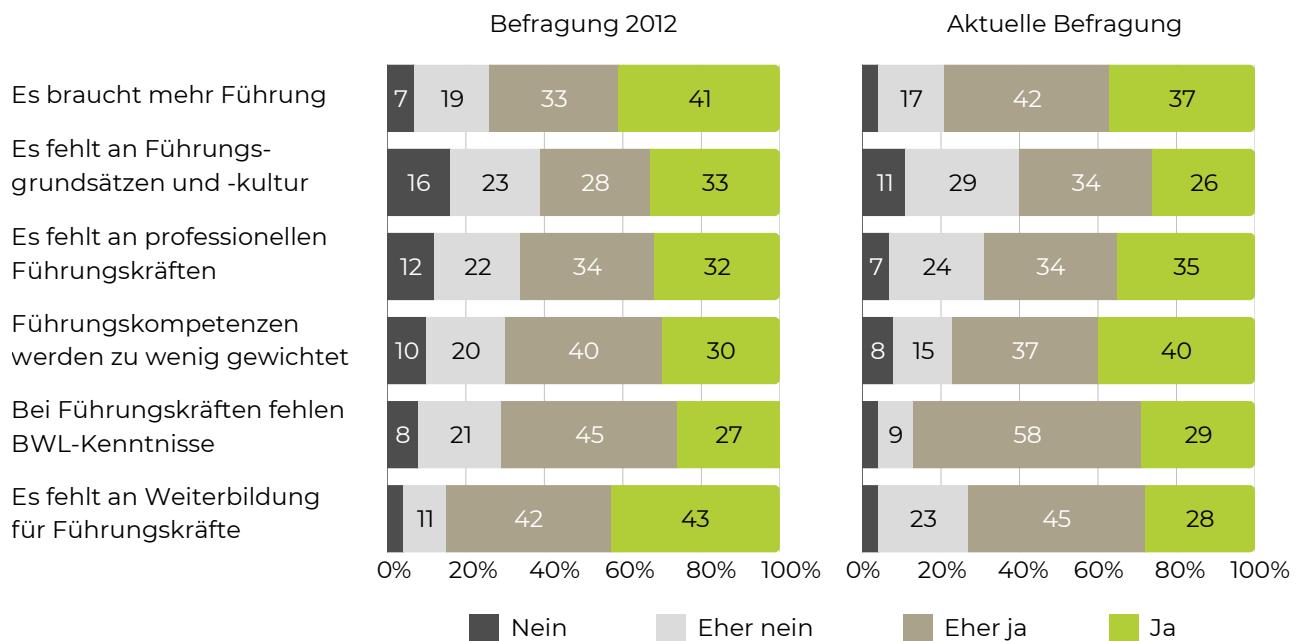
*„KI hat das Potential sowohl die Kern- wie auch die Supportprozesse von Hochschulen grundlegend zu verändern. Hier sind Foresight, Prioritätensetzung, eine klare Strategie und ausreichend Infrastrukturen und Ressourcen vonnöten.“*

Nach diesem Überblick über die priorisierten Handlungsfeldern und den damit verbundenen Herausforderungen richtet sich unser Blick nun gezielt auf von uns ausgewählte Schwerpunkte aus früheren Befragungen. Im Folgenden beleuchten wir, in welchen Bereichen Veränderungen stattgefunden haben – und was unverändert geblieben ist.

# AUSGEWÄHLTE SCHWERPUNKTE

## Führungssituation an Hochschulen

Die sich wandelnde Hochschulwelt stellt neue Anforderungen an Führungskräfte. Angesichts wachsender Komplexität und steigender Erwartungen stehen Hochschulen deshalb vor der Aufgabe, ihre Führungsstrukturen und -kompetenzen zu überdenken und weiterzuentwickeln. Dies hat uns dazu veranlasst, das Thema Führung in dieser Umfrage nochmals aufzugreifen, um zu untersuchen, welche Bedeutung ihm aktuell beigemessen wird.



In der Befragung von 2012 zeigte sich, dass die Führung (noch) nicht den Stellenwert genoss, der ihr aus Sicht der Mehrheit der Mitarbeitenden zukommen sollte. 61% gaben damals an, dass bezüglich Führungsgrundsätze und -kultur ein Mangel besteht.

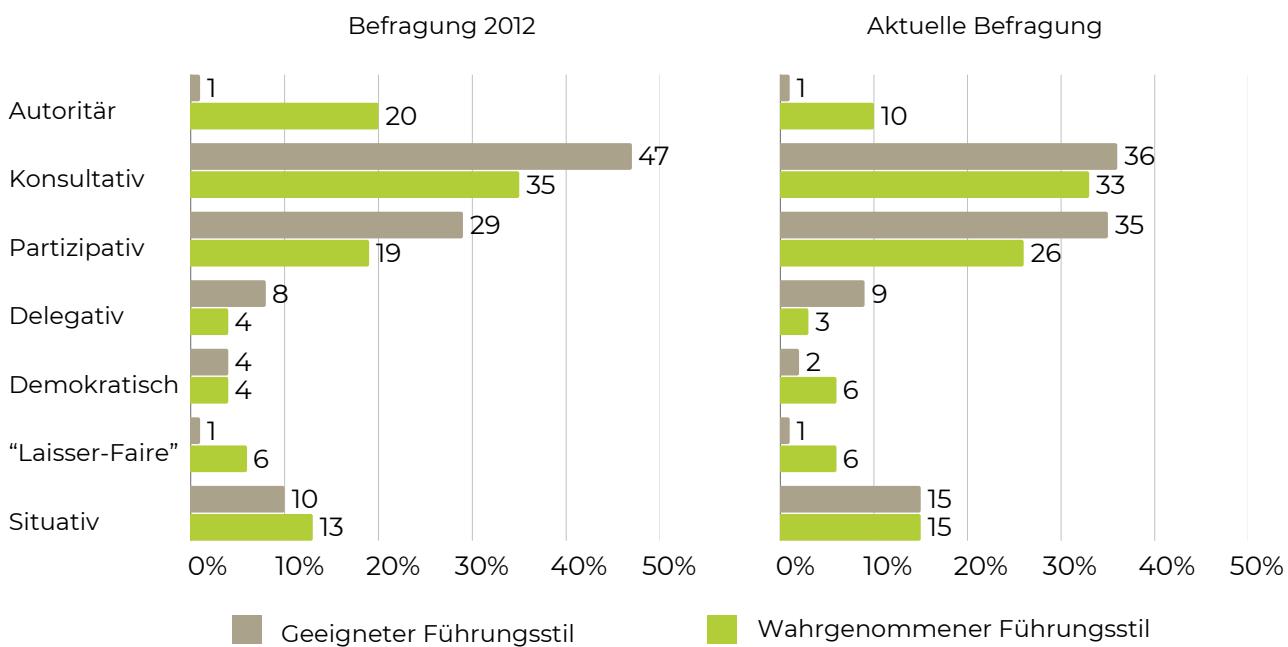
Die aktuellen Befunde verdeutlichen, dass dem Thema Führung an Hochschulen und hochschulnahen Organisationen weiterhin zu wenig Beachtung geschenkt wird. 79% (2012: 74%) stimmen der Aussage zu, dass es mehr Führung braucht, um die zukünftigen Herausforderungen von Hochschulen zu bewältigen. Besonders kritisch erscheint hierbei, dass Führungskompetenzen bei der Auswahl von Kaderpositionen oftmals zugunsten wissenschaftlicher Qualifikationen nachgeordnet werden. Eine deutliche Verschlechterung zeigt sich im Bereich der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse: 87% der Teilnehmenden identifizieren hier Defizite, was einer Zunahme von 15 Prozentpunkten gegenüber 2012 entspricht. Generell scheint es jedoch an professionellen Führungskräften zu fehlen, wie 69% bestätigen. Dem entgegenwirken könnten Weiterbildungen für Führungskräfte. Interessanterweise beklagen jedoch noch immer 73% (2012: 85%) der Befragten unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten für Vorgesetzte.

Diese Ergebnisse unterstreichen, dass nachhaltige Verbesserungen im Bereich Führung bislang weitgehend ausbleiben und gezielte Massnahmen zur Entwicklung von Führungskompetenzen und zur Professionalisierung des Hochschulmanagements nach wie vor dringend erforderlich sind.

## Führungsstil

Führung kann ein herausforderndes Thema im Hochschulmanagement darstellen. Einerseits sind Hochschulen Expertenorganisationen, in denen Wissen eine hohe Bedeutung hat und das Autonomieverständnis sowie ein partizipatives Führungsverständnis prägend sind. Andererseits ist die Verwaltung hierarchisch organisiert, mit klaren Zielvorgaben und definierten Dienstwegen. Diese zwei Gegensätze machen Führung in Hochschulen zu einer komplexen Aufgabe.

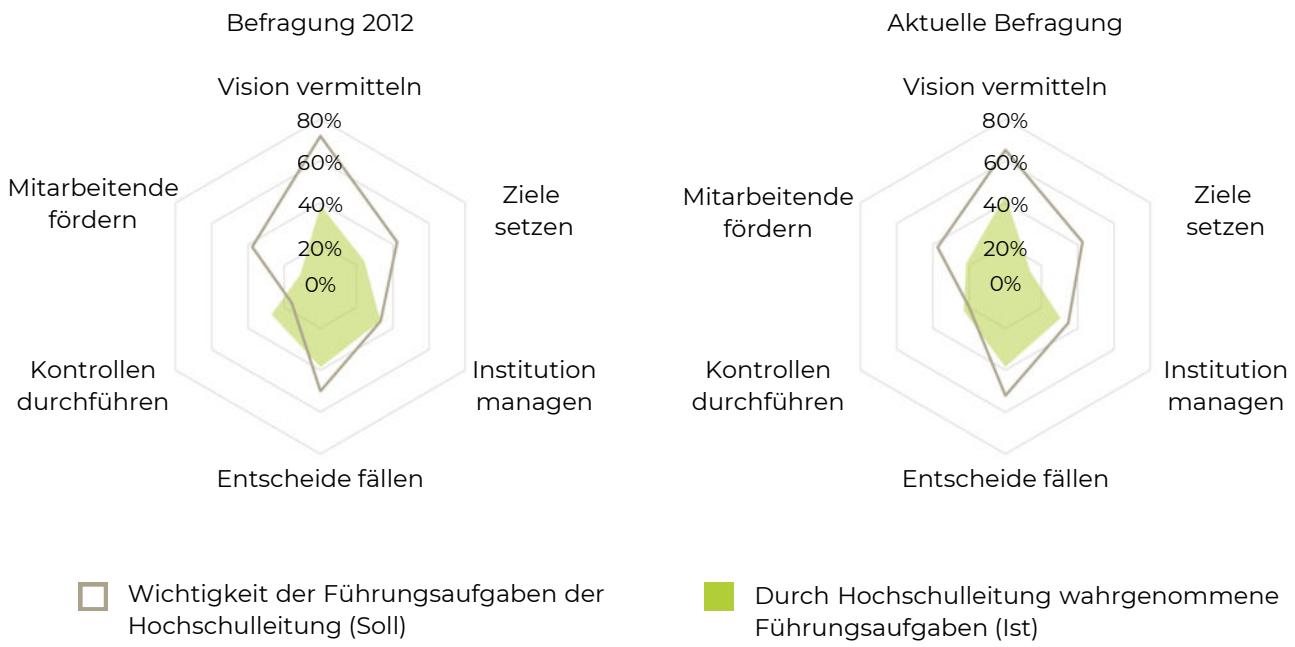
In Anlehnung an das Modell von Tannenbaum und Schmidt unterscheiden wir in unserer Befragung zwischen sieben Führungsstiltypologien. Der autoritäre Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft Entscheidungen allein trifft und Anweisungen erteilt. Der konsultative Stil eröffnet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Ansichten einzubringen, bevor die Führungskraft eine Entscheidung fällt. Im partizipativen Führungsstil entwickeln die Mitarbeitenden eigenständig Lösungsvorschläge, aus denen die Vorgesetzte die geeignetste Variante auswählt. Der delegative Stil geht einen Schritt weiter: Hier entscheiden die Mitarbeitenden selbst, nachdem die Führungskraft das Problem definiert und die Rahmenbedingungen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat. Der demokratische Führungsstil überträgt die Entscheidungsfindung auf die Gruppe, während die Führungskraft primär koordinierend wirkt. Beim «Laisser-Faire»-Stil steht die weitgehende Handlungsfreiheit der Mitarbeitenden im Vordergrund. Und schliesslich wird beim situativen Führungsstil das Führungsverhalten flexibel an die jeweilige Situation angepasst.



2012 wurde die erste Berinfor-Befragung zum Thema Führung durchgeführt. Damals dominierten der konsultative und autoritäre Führungsstil, gefolgt vom partizipativen und situativen Ansatz. Besonders bemerkenswert schien, dass der autoritäre Stil trotz mangelnder Eignung weit verbreitet war. Der autoritäre Führungsstil ist nach wie vor in der Hochschulwelt präsent, jedoch deutlich weniger ausgeprägt als im Jahr 2012. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden mehr Partizipation wünschen und nicht mehr «nur» konsultiert werden wollen. Entsprechend hat der partizipative Führungsstil gegenüber dem konsultativen an Bedeutung gewonnen, während Letzterer leicht zurück ging. Ergänzend verzeichnen auch die demokratischen und situativen Führungsstile eine moderate Zunahme, was die generelle Tendenz zu mehr Einbindung der Mitarbeitenden unterstreicht.

## Führungsaugaben

In diesem Block orientieren wir uns an den Kernaufgaben der Führung nach Malik. Wir wollten wissen, ob sich bezüglich deren Relevanz eine Verschiebung feststellen lässt oder nicht.

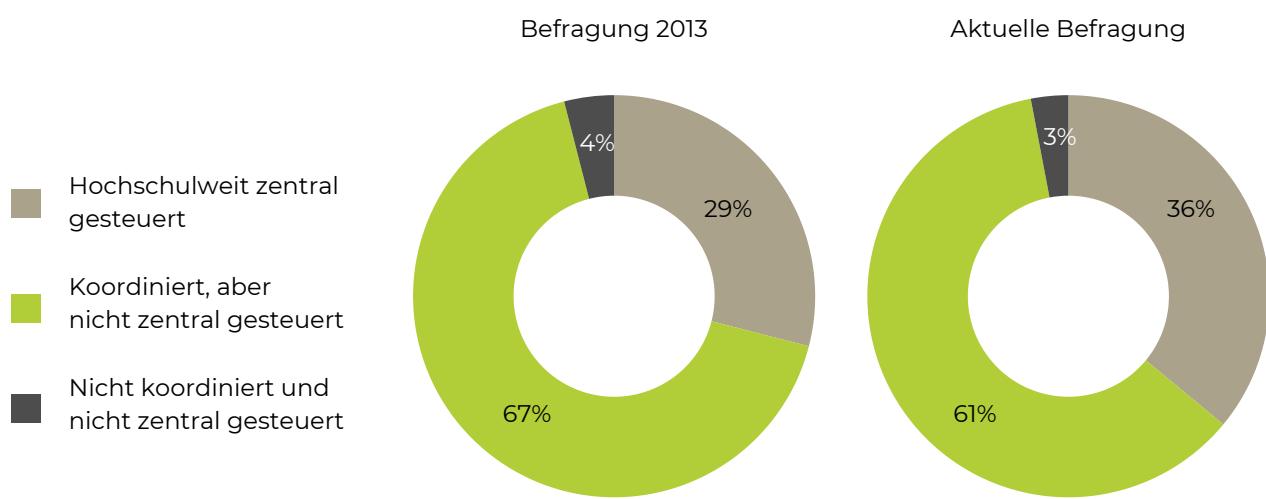


2012 wurde das Vermitteln von Visionen mit 72% als essenziell betrachtet – ebenso das Setzen von Zielen und das Fällen von Entscheidungen. Wie die Grafik links zeigt, gab es jedoch auch Diskrepanzen zwischen den Erwartungen und der von den Befragten erlebten Praxis, beispielsweise beim Fördern von Mitarbeitenden.

Die diesjährige Befragung ergab, dass das Vermitteln von Visionen nach wie vor zu den wichtigsten Aufgaben gehört (65%). An zweiter Stelle folgt das Fällen von Entscheidungen (52%) sowie das Setzen von Zielen (43%). Generell lässt sich festhalten, dass sich das Bild betreffend Soll nicht wesentlich verändert hat. Damals bestand die grösste Diskrepanz zwischen Ist und Soll beim Vermitteln der Vision, gefolgt von der Förderung der Mitarbeitenden. In beiden Bereichen hat sich die wahrgenommene Lücke laut aktueller Umfrage verringert. Neu besteht die grösste Diskrepanz beim Setzen von Zielen: Nur 14% der Befragten geben an wahrzunehmen, dass die Hochschulleitung Ziele setzt, obwohl diese Aufgabe als wichtig erachtet wird. Dafür decken sich die Erwartungen und die wahrgenommene Praxis beim Managen der Institution und der Durchführung von Kontrollen.

## Reputation

Unter *Reputation* in Zusammenhang mit Hochschulen und Universitäten verstehen wir die Summe der Wahrnehmungen, Haltungen und Meinungen all ihrer Anspruchsgruppen. Die Reputation stellt einen wichtigen Erfolgstreiber für die Finanzierung der Hochschule, die Gewinnung von Personal sowie von Studierenden dar. Aus diesem Grund wollten wir wissen, wie die Aktivitäten bezüglich des Reputationsmanagements organisiert sein sollen.



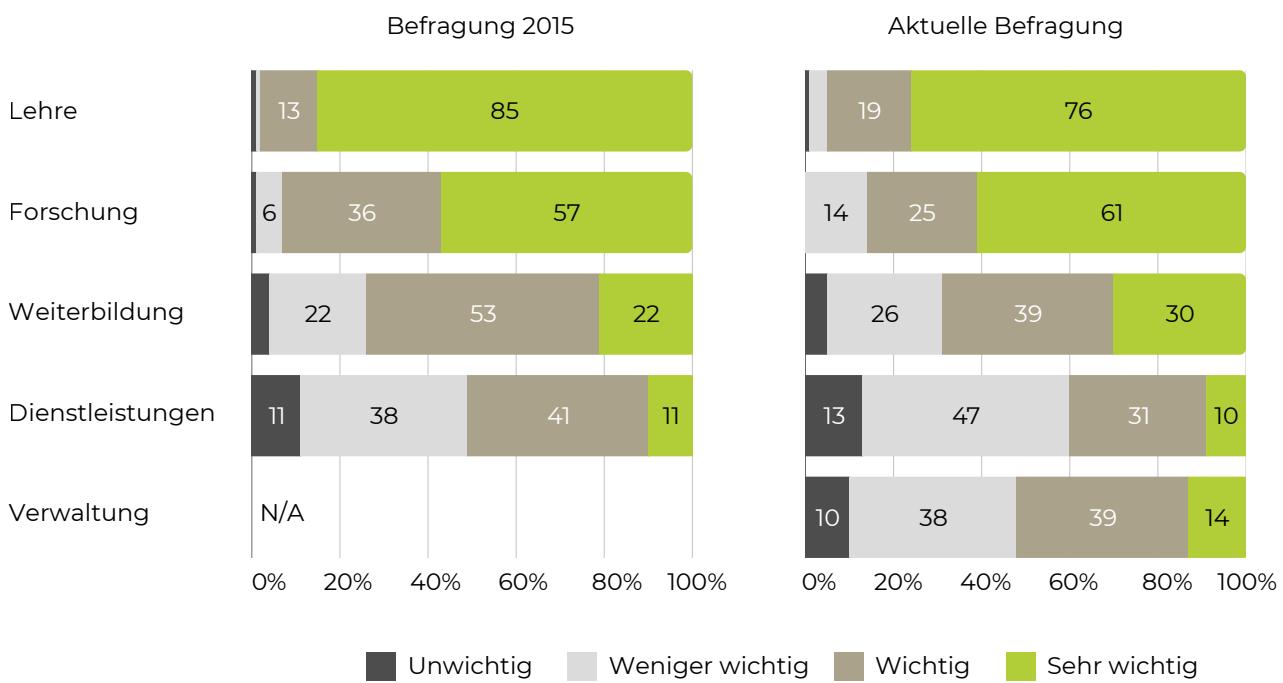
In der vergangenen Berinfor-Umfrage sprachen sich 67% dafür aus, dass die Aktivitäten zwar koordiniert, jedoch nicht zentral gesteuert werden sollten. 29% befürworteten eine zentrale Steuerung, während 4% der Meinung waren, dass keine Koordination und keine zentrale Steuerung erforderlich seien.

In der aktuellen Erhebung ist eine leichte Tendenz zu beobachten. Der Anteil der Befürworter einer hochschulweit zentral gesteuerten Organisation ist auf 36% gestiegen, während der Anteil derjenigen, die eine dezentrale Koordination bevorzugen, auf 61% gesunken ist. Die Gruppe, die keine Steuerung und keine Koordination wünscht, bleibt mit 3% klein.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Bedürfnis nach einer zentralen Steuerung im Reputationsmanagement eher zugenommen hat. Gleichzeitig findet die koordinierte, aber nicht zentrale Organisation des Reputationsmanagements weiterhin am meisten Zustimmung. Dieses Ergebnis war zu erwarten, da die Vielfalt der damit verbundenen Aufgaben, Inhalte und Anspruchsgruppen eine zentrale Steuerung vor grosse Herausforderungen stellen würde. Eine gewisse Koordination ist anderseits die Voraussetzung für die Einhaltung von Standards oder auch für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Eine Vermutung ist, dass aus der Arbeitgeberperspektive ein zentral gesteuertes Reputationsmanagement bevorzugt wird, während die Wissenschaft die Reputation eher dezentral gesteuert haben möchte.

## Profilierung

Das Profil einer Hochschule hängt unter anderem von ihrer Positionierung in den vier Kernbereichen Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistungen und Verwaltung ab. Unter *Profilierung* wird im Kontext dieser Befragung das Schaffen und Herausstellen einer differenzierenden Prägung verstanden, durch die sich das Angebot einer Hochschule von jenem anderer Hochschulen klar und deutlich unterscheidet.



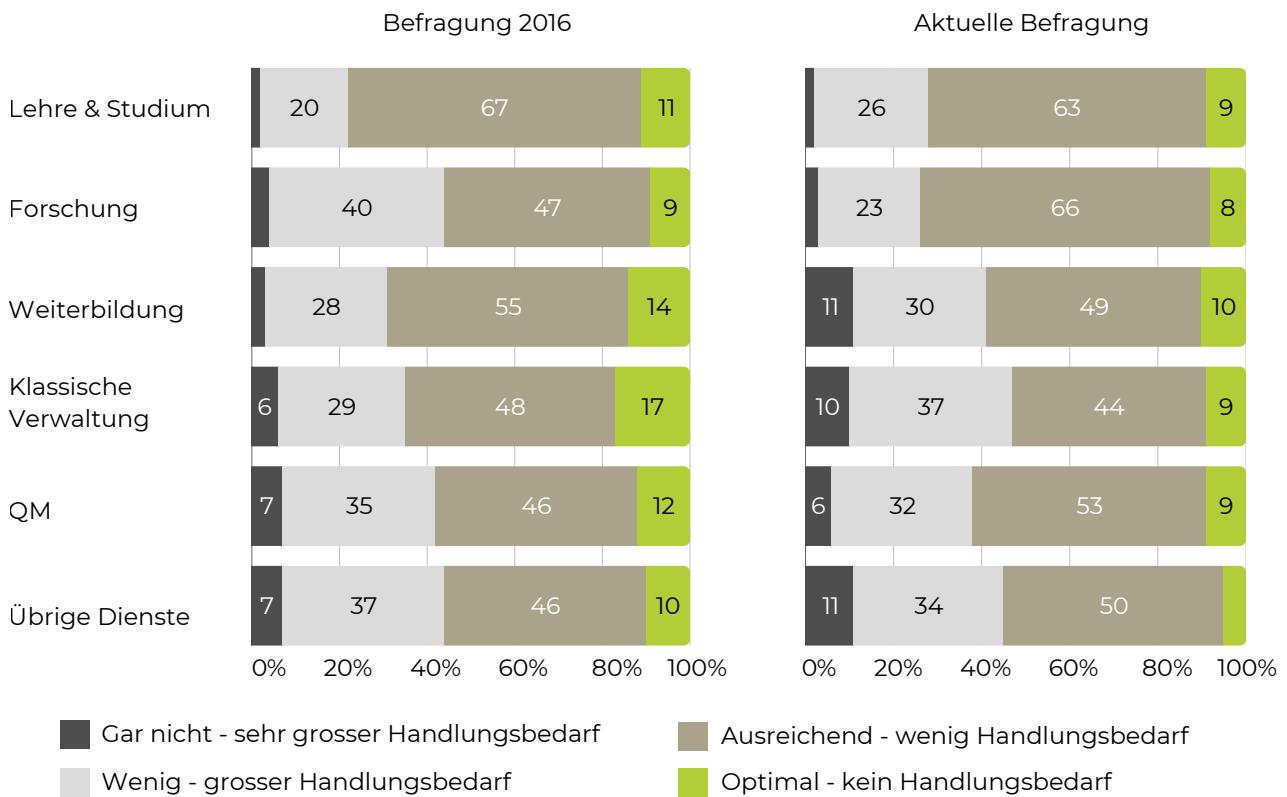
In der Befragung aus dem Jahre 2015 wurde die Lehre als wichtigster Pfeiler für die Profilierung genannt, gefolgt von der Forschung und der Weiterbildung. Am wenigsten Gewicht wurde den Dienstleistungen beigemessen.

In der Gliederung der vier zentralen Kernbereich sind im Vergleich zur damaligen Erhebung nur geringfügige Veränderungen festzustellen; allerdings zeigen sich Verschiebungen innerhalb dieser Bereiche. Dieses Jahr wurde darüber hinaus die Rolle der Verwaltung berücksichtigt. Die Ergebnisse deuten überraschenderweise darauf hin, dass die Verwaltung für die Profilbildung einer Hochschule von grösserer Bedeutung ist als der Kernbereich Dienstleistungen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass effiziente Prozesse und schlanke Strukturen den Alltag von Mitarbeitenden und Studierenden spürbar erleichtern und diese Stakeholder-Gruppen besonders relevant für die meisten Hochschulen sind.

## Professionalisierung

Die meisten Hochschulen waren früher Teilbereiche öffentlicher Verwaltungen, jedoch ohne, dass Strukturen, Systeme und Prozesse auf ihre spezifischen Anforderungen abgestimmt waren. Mit der zunehmend gewonnenen Autonomie sahen sich Hochschulen dazu veranlasst, ihre Aufbau- und Ablauforganisation zu professionalisieren.

*Professionalisierung* verstehen wir als einen Prozess des Aufbaus, der Ausdifferenzierung und der Etablierung von Organisations- und Managementstrukturen sowie relevanten Tätigkeitsbereichen und Funktionen im Hochschulmanagement.



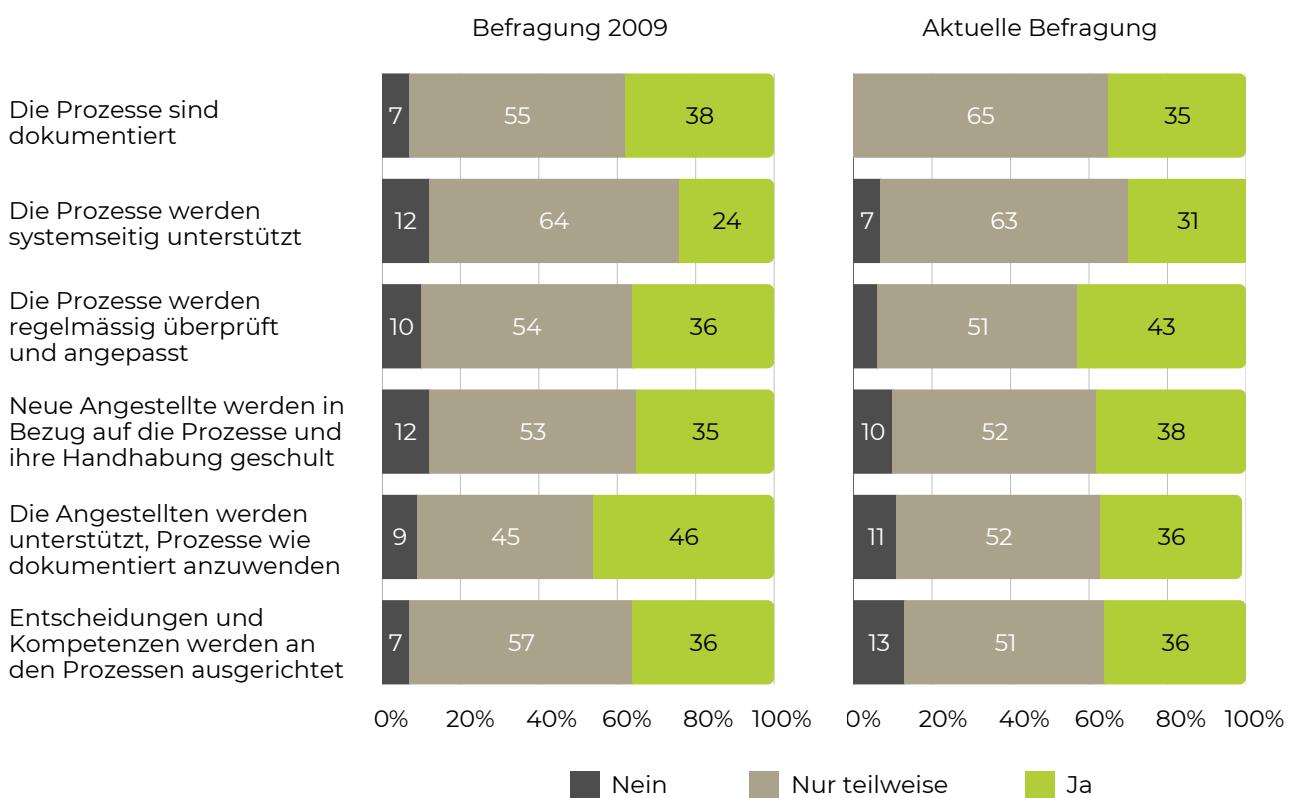
Die Befragung von 2016 zeigte, dass Professionalisierungsprozesse an Hochschulen stattgefunden hatten. Während Lehre & Studium, Weiterbildung und Verwaltung bereits als weitgehend professionalisiert galten, blieben Qualitätsmanagement (QM), Forschung und Übrige Dienste zurück.

Die aktuelle Umfrage deutet darauf hin, dass sich die Professionalisierung in einzelnen Bereichen weiterentwickelt hat und zugleich in anderen eine Stagnation oder gar ein Rückgang zu beobachten ist. Forschung weist inzwischen den höchsten Professionalisierungsgrad auf. Lehre & Studium folgt auf Platz zwei, wird jedoch im Vergleich zu 2016 etwas kritischer beurteilt. Deutlicher Handlungsbedarf besteht in den Bereichen Klassische Verwaltung und Übrige Dienste.

Eine Detailauswertung zwischen der Schweiz und Deutschland zeigt zudem, dass sich die Schweiz mit durchschnittlich 67% über alle Bereiche hinweg ihren Professionalisierungsgrad höher einschätzt als Deutschland (55%). Lediglich in den Bereichen Lehre & Studium sowie Klassische Verwaltung hat Deutschland die Nase leicht vorn. Die Schweiz hingegen ist mit der Professionalisierung in den übrigen den deutschen Institutionen (teils) weit voraus.

## Prozesse

Dass Hochschulen und hochschulnahe Organisationen heutzutage professioneller aufgestellt sind, dürfte unter anderem damit zusammenhängen, dass sich das Prozessmanagement in fast allen Bereichen weiterentwickelt hat, wie der folgende Vergleich zeigt.

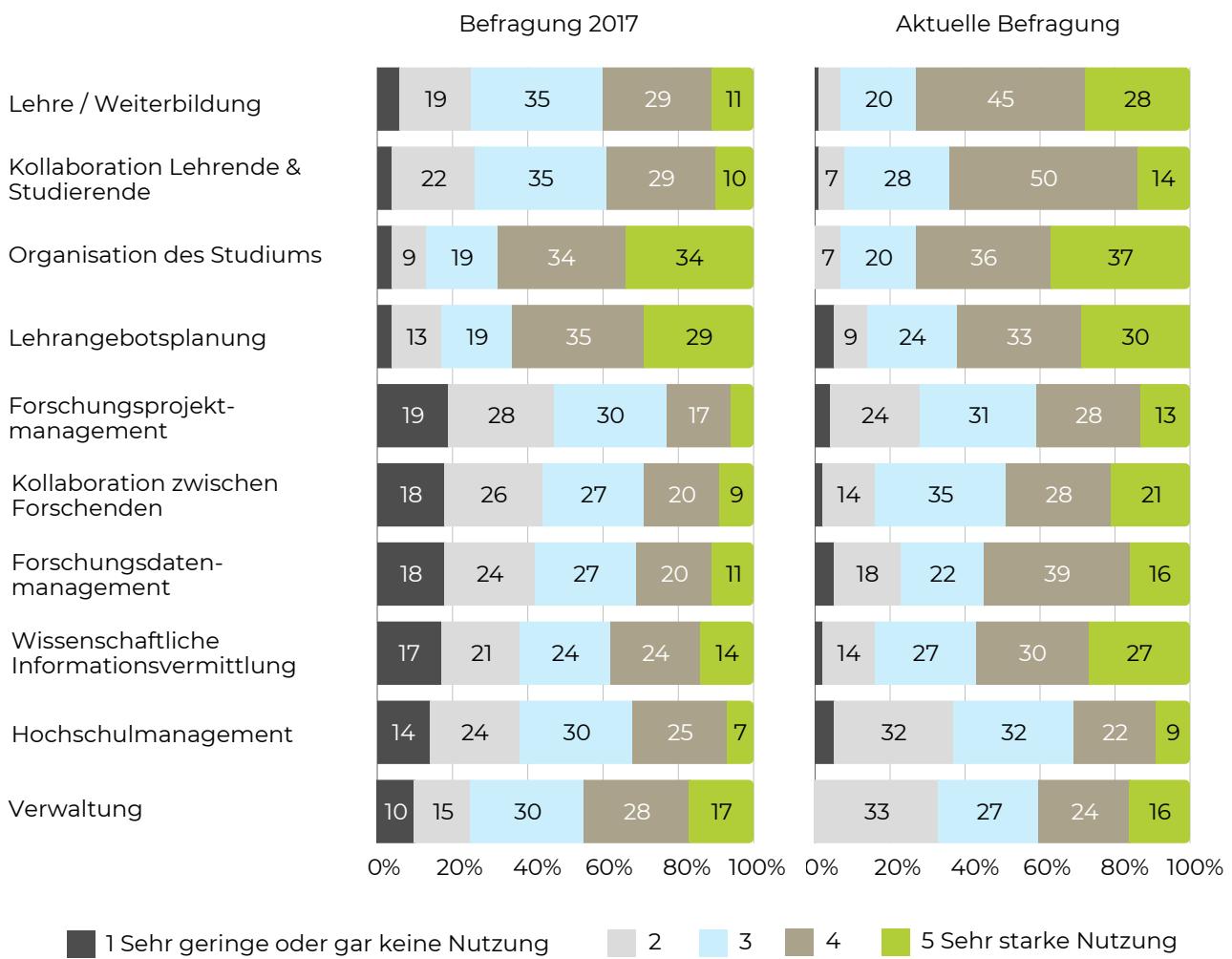


Die Mehrheit der Befragten gab 2009 an, dass die Prozesse nur teilweise oder gar nicht dokumentiert sind und die Systemunterstützung unzureichend ist. Zudem werden die Prozesse selten überprüft und angepasst und nur 35% der neuen Mitarbeitenden erhalten eine Einarbeitung in die Prozesse.

Während die Prozesse unterdessen ganz oder zumindest teilweise dokumentiert sind, hat sich auch die systemseitige Unterstützung positiv weiterentwickelt. Gaben in der Befragung von 2009 88% der Teilnehmenden an, Prozesse systemseitig (teilweise) zu unterstützen, so sind es unterdessen 94%. Ebenso werden die Prozesse regelmässiger überprüft und falls nötig angepasst. Eine negative Entwicklung ist hingegen bei der Ausrichtung von Entscheidungen und Kompetenzen an den Prozessen festzustellen. 7% gaben damals an, dies nicht zu tun. Heute liegt der Anteil bei rund 13%.

## Digitalisierung

Die Digitalisierung prägt heutzutage alle Bereiche der Hochschule, weshalb uns auch hier die Entwicklung über die vergangenen Jahre interessiert.



Am stärksten nutzten die Hochschulen im Jahr 2017 die Digitalisierung zur Organisation des Studiums, zur Lehrangebotsplanung, in der Verwaltung, der Lehre / Weiterbildung sowie für die Kollaboration unter den Lehrenden und Studierenden. Im Gegensatz dazu kam sie in den Bereichen der Forschung (Forschungsprojektmanagement, Kollaboration, Forschungsdatenmanagement) am wenigsten zum Tragen.

Die aktuelle Umfrage zeigt deutliche Fortschritte in der Digitalisierung. Besonders stark konnte der Forschungsbereich zulegen, aber auch in der wissenschaftlichen Informationsvermittlung sind grosse Fortschritte zu verzeichnen. Hingegen ist in den Bereichen Hochschulmanagement und Verwaltung ein Stillstand beziehungsweise gar ein Rückschritt festzustellen.

Zieht man starke und sehr starke Nutzung zusammen, wird im Vergleich deutlich: Die Schweiz liegt mit durchschnittlich 58% in den meisten Bereichen vor Deutschland, das 49% erreicht. Während Deutschland in den Bereichen Organisation des Studiums, Lehre / Weiterbildung und der Kollaboration Lehrende & Studierende eine weitaus grössere digitale Nutzung aufweist, liegt die Schweiz in den Forschungsbereichen, zum Beispiel dem Forschungsdatenmanagement sowie dem Hochschulmanagement und der Verwaltung vorne.

## 20 Jahre Hochschulmanagement

Unsere Befragung zeigt, dass sich Hochschulen und hochschulnahe Organisationen in den vergangenen zwei Jahrzehnten im Bereich Management mehrheitlich positiv entwickelt haben. Damit dieser Trend anhält, braucht es jedoch eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Führungsthemen sowie mit den eigenen Stärken und Schwächen. Nur so können sich Bildungsinstitutionen in einer zunehmend unbeständigen und unsicheren Welt behaupten.

Berinfor kennt als langjähriges Beratungsunternehmen für Hochschulen die Herausforderungen sowohl öffentlicher als auch privater Bildungsinstitutionen. Ob bei der Entwicklung von Strategien und Konzepten, deren organisatorischer Umsetzung und kultureller Verankerung oder bei der Begleitung von Digitalisierungsprojekten – unsere Expertinnen und Experten verbinden Management-Know-how mit fundiertem Branchenwissen und bringen dieses gemeinsam mit ihrem Netzwerk gewinnbringend in Kundenprojekte ein.

### Marco Balocco

Managing Partner

### Oliver De Boni

Managing Partner

### Paul Licka

Managing Partner

Berinfor 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 professionelle Expertise schätzen. Wir unterstützen Auftraggeber dabei, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten sowie Konzepte zu entwickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern.

Das Berinfor 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 2025 zum Thema «20 Jahre Hochschulmanagement» fassen wir in dieser Publikation zusammen. An unserem jährlichen Hochschulevent bietet sich die Gelegenheit, die Erkenntnisse im Kreise eines interessierten Fachkollegiums vertiefend zu diskutieren.

