



EHB

EIDGENÖSSISCHE
HOCHSCHULE FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung

BEDEUTUNG UND ZUKUNFT DES HOCHSCHULMANAGEMENTS

Dr. Thomas MARTY, Nationaler Spartenleiter Services

Berinfo Hochschulevent, Zürich, 12. November 2025

EIDGENÖSSISCHE HOCHSCHULE FÜR BERUFSBILDUNG

Die EHB ist die **Expertiseorganisation** für die **Weiterentwicklung** der **Berufsbildung**.



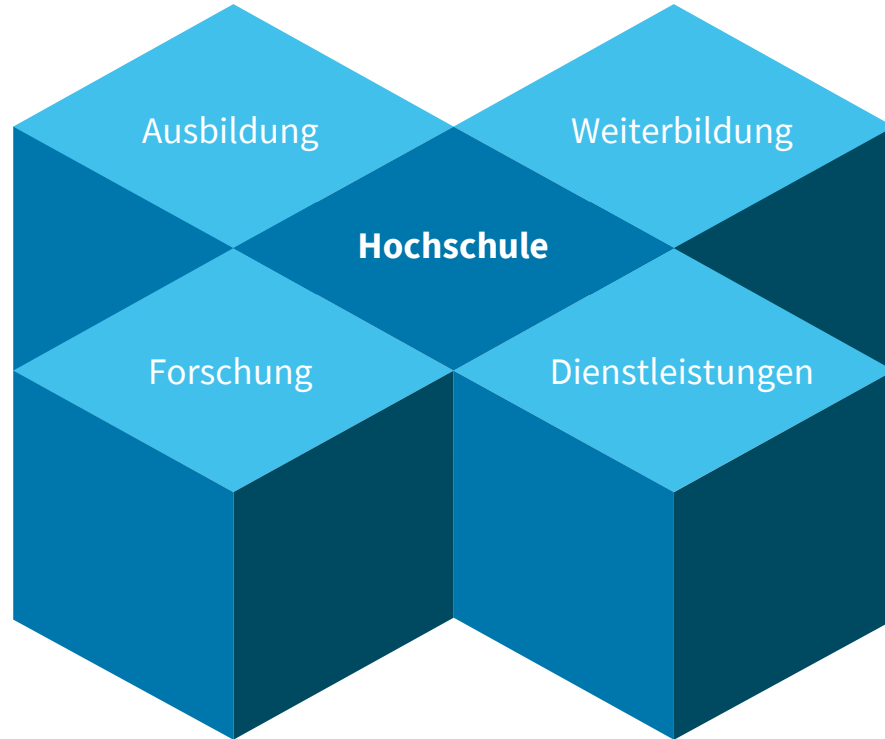
Nationaler Auftrag –
Regionale Verankerung

Nähe zur Arbeitswelt und zu
den Wirtschaftsverbänden



Alles aus einer Hand –
von der Forschung bis
zur Weiterbildung

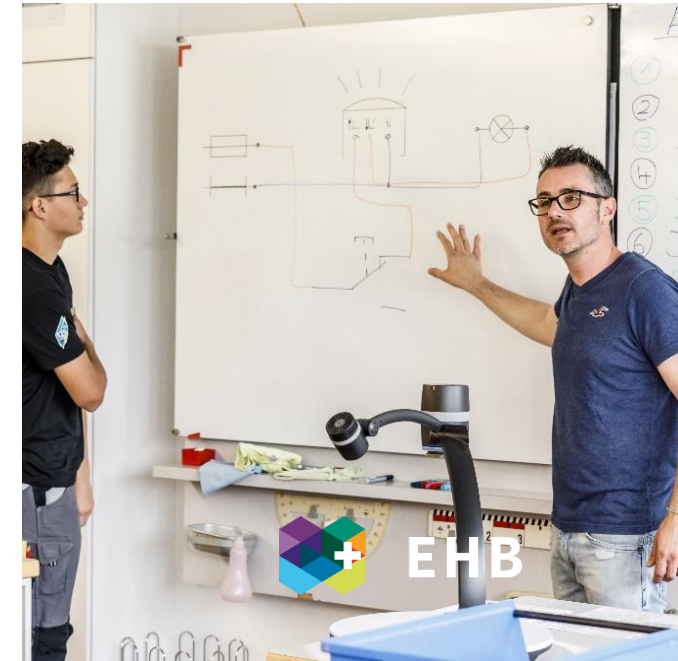
DIE EHB ALS HOCHSCHULE



- Die Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB ist seit 2022 als **pädagogische Hochschule (PH)** institutionell akkreditiert (HFKG).
- Neben der ETHZ und der EPFL ist die EHB die **dritte Hochschule des Bundes** und die einzige nationale PH.
- Der **EHB-Rat** ist das strategische Führungsorgan der EHB. Er setzt sich aus neun vom Bundesrat gewählten Mitgliedern zusammen.

WAS MACHT DIE EHB KONKRET?

- Wir bilden **Berufsfachschullehrer:innen** aus und weiter.
- Wir bilden **Berufsbildungsexpert:inn:en** aus und weiter.
- Wir bilden alle **Prüfungsexpert:inn:en** aus und weiter.
- Wir **forschen** über die Berufsbildung.
- Wir betreuen die **Entwicklung** der Berufe.
- Wir sind die **Botschafterin** des dualen Bildungssystems im In- und Ausland.



(2024)

1'839
Berufsschullehrpersonen in Ausbildung

350
Weiterbildungsabschlüsse mit
Zertifikat/Diplom (CAS, DAS, MAS)

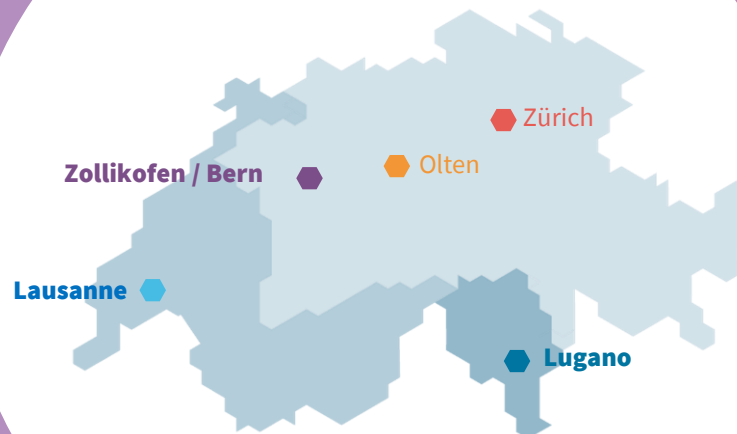
1'791
Teilnehmende an den Weiterbildungskursen mit Testat

9'224
Teilnehmende an den Kursen für Prüfungs-experten
und -expertinnen

30 / 33
Bachelor und Master of Science in Berufsbildung

55
Forschungsprojekte

261
Publikationen

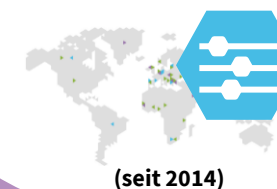


195 Vollzeitstellen
259 Mitarbeitende



60+
Internationale Projekte und Mandate

290+
Delegationen aus
dem Ausland



(seit 2014)

380
Projekte zur Berufsentwicklung



ZUNEHMENDE BEDEUTUNG DES HOCHSCHULMANAGEMENTS

- Wichtige Entwicklungen und Konsequenzen
- Entwicklungen im Hochschulmanagement
- Spannungsfelder und Herausforderungen
- Lösungsansätze
- Zukunft des Hochschulmanagements



WICHTIGE ENTWICKLUNGEN UND KONSEQUENZEN

Umsetzung der Bologna-Reform

- Strukturierung Lehrangebot / Modularisierung
- Formalisierung des Studienverlaufs
- Wachsende Studien-administration

Koordination der Hochschul-landschaft (HFKG)

- Institutionelle Akkreditierung
- Einführung QS-systeme
- Zunehmendes (Qualitäts)-Management

Autonomie der Hochschulen

- «Accountability»-Anforderung
- Internalisierung von Management-Funktionen (IT, HR, Immobilien)
- Ausweitung des Controllings

Digitalisierung

- Zunehmender Einsatz digitaler Tools
- Technologischer Fortschritt
- Wachsende Anforderungen an IT-Systemen und Personal

➤ **Zunehmende Anforderungen an das Management der Hochschulen**

ENTWICKLUNGEN IM HOCHSCHULMANAGEMENT

Personal (Verwaltung und Stäbe)

- Zunehmende Anforderungen an das Fachwissen
- Neue Funktionen und Personalkategorien
- Wachstum und Spezialisierung
- Management-Funktionen in der Hochschulleitung

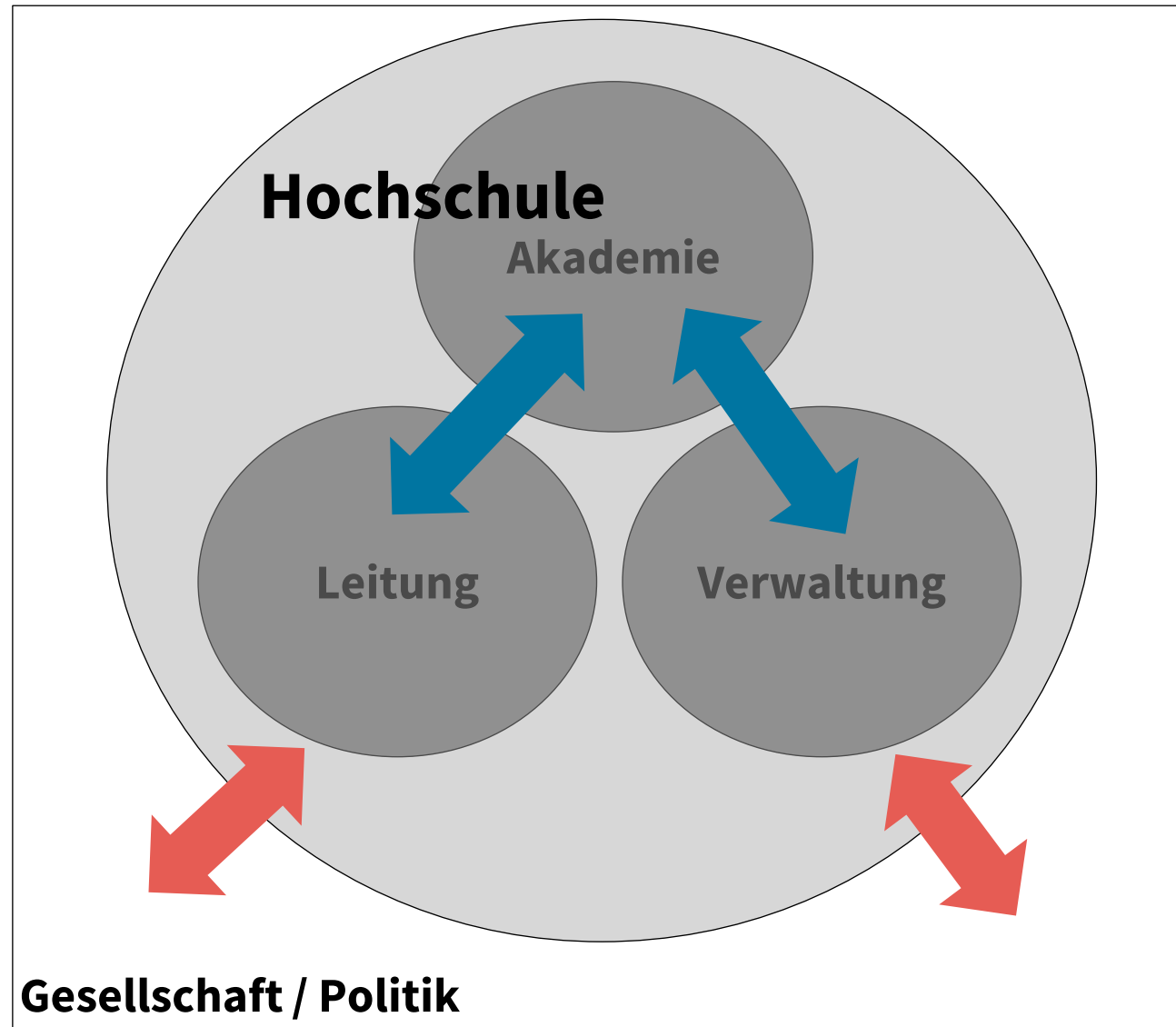
Prozesse

- Steigende Komplexität der Prozesse
- Heterogene Handhabung aufgrund der organisatorischen Autonomie der Einheiten
- Effizienzverluste und Bürokratisierung als Risiko

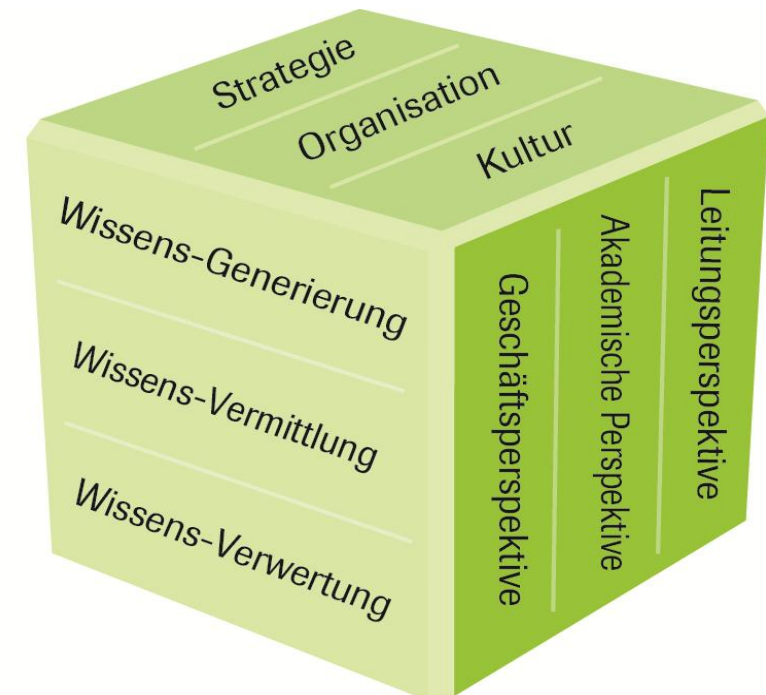
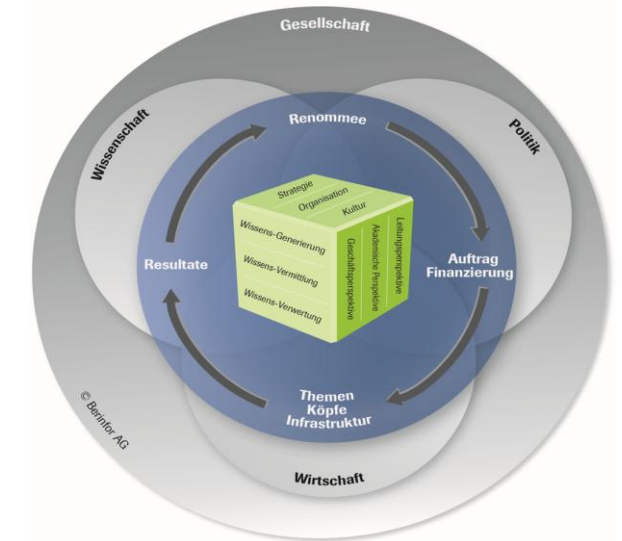
Systeme

- Zunehmende Anzahl der IT-Systeme
- Komplexität der Systemlandschaft
- Hürden bei der Beschaffung
- Steigende Risiken und Anforderungen

SPANNUNGSFELD AUTONOMIE

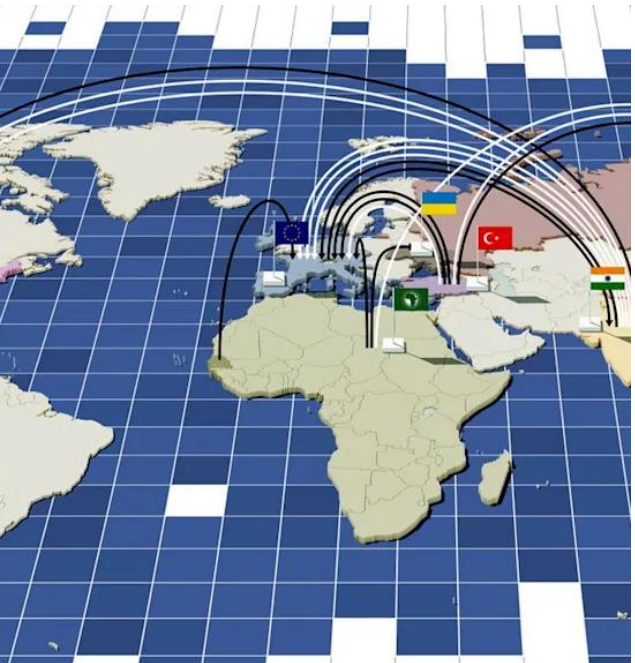


Externe Autonomie <> **Interne Autonomie**



HERAUSFORDERUNGEN DER HOCHSCHULEN IM AKTUELLEN KONTEXT

- Instabilität in der Welt führt zu **finanziellem und gesellschaftlichem Druck**
- Beschleunigung der Digitalisierung durch **künstliche Intelligenz (KI)**
- Wachstum der Mittel ist (voraussichtlich) kleiner als Wachstum der Studierendenzahlen, was **mehr Effizienz und Effektivität** verlangt
- Neue Generationen von Studierenden und Mitarbeitenden mit **veränderten Anforderungen an die Hochschulkultur**



LÖSUNGSANSÄTZE FÜR EIN BESSERES HOCHSCHULMANAGEMENT

- **Zusammenarbeit Leitung – Verwaltung – Akademie** optimieren: Standardisierung wo nötig, Flexibilität wo möglich
- **Professionalisierung** vorantrieben und **Führung** weiter stärken (insb. Kader / «middle management»)
- Investitionen in **Digitalisierung** (Mensch + Technik) intensivieren (insb. KI)
- Spielraum für **innovative Lösungen** nutzen (e.g. Beschaffung, Datenschutz, ...)
- **Gemeinsame Strukturen** für hochschulspezifisches Outsourcing schaffen (SWITCH, SLSP, ...)

ZUKUNFT DES HOCHSCHULMANAGEMENTS - VISION

- Führung und Leadership durch Wissenschaftsmanager:innen wird ausgebaut und ersetzt «reine» Verwaltungsfunktionen.
- Durch zunehmende Professionalisierung im Hochschulmanagement, Digitalisierung / Automatisierung (KI) sowie (sinnvolle) Auslagerung verschwindet die «klassische» Hochschulverwaltung graduell.
- Der Fokus der Personalentwicklung wird vom akademischen Nachwuchs auf den gesamten Hochschulnachwuchs ausgedehnt.
- Die Hochschulen entwickeln ein eigenes Organisationsmodell, um die wissenschaftlichen und betrieblichen Funktionen optimal in Einklang zu bringen.
 - **Die Leitung muss sich vertieft mit den Prozessen und Strukturen der Hochschule auseinandersetzen, um dieses neue Organisationsmodell bewusst zu gestalten.**