

General Management-Kompetenzen von Führungspersonen an Schweizer Hochschulen

Empirische Erkenntnisse einer nationalen Forschungsstudie
Zusammenfassung der Studienergebnisse, 21. November 2024

Prof. Dr. Robert Perich, Dr. Ladina Rageth, Maryna Lakhno und Danya He
Swiss School of Public Governance (SSPG), D-MTEC, ETH Zürich

Welchen Bildungs- und beruflichen Erfahrungshintergrund weisen die heutigen Führungspersonen an Schweizer Hochschulen auf? Welche General Management-Kompetenzen werden von diesen Führungspersonen hochschultypübergreifend für eine erfolgreiche Ausübung ihrer Leitungspositionen heute und in den kommenden fünf bis zehn Jahren als relevant erachtet? Welche aktuellen und zukünftigen strategischen Herausforderungen sehen diese Führungspersonen für ihre Hochschulen? Bei welchen Kompetenzen hätte sich die jetzige Generation an Führungspersonen an Hochschulen rückblickend eine gezieltere Vorbereitung für die Übernahme ihrer anspruchsvollen Funktionen gewünscht? Diese und weitere Fragen untersuchte die [Swiss School of Public Governance \(SSPG\)](#) an der [ETH Zürich](#) im Rahmen einer umfassenden Studie über die Situation von Führungspersonen an Wissenschaftsinstitutionen, welche die gesamte Vielfalt des Schweizer Hochschulraums abbilden (weitere Informationen zur Studie finden Sie [hier](#)).



Die nationale Forschungsstudie zu Führungspersonen («Senior Leaders») an Schweizer Hochschulen und den für die Ausübung ihrer Leitungspositionen erforderlichen General Management-Kompetenzen basiert auf (1) einer repräsentativen Online-Befragung von Führungspersonen aller Hochschultypen und unterschiedlicher Funktionen und Leitungsebenen sowie auf (2) vertiefenden Interviews mit ausgewählten Befragungsteilnehmenden.

Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf den Antworten von 312 Führungspersonen aus 38 Wissenschaftsinstitutionen einer im März–April 2024 durchgeführten, repräsentativen Online-Befragung und auf der Analyse von 24 darauffolgend durchgeführten vertiefenden Interviews mit ausgewählten Vertreter/innen sämtlicher Hochschultypen und aller Sprachregionen. Mit einer erfreulich hohen Rücklaufquote von 63.9% ist unsere Stichprobe repräsentativ bezüglich sowohl der Verschiedenartigkeit und organisatorischen Komplexität der fünf analysierten Hochschultypen (Kantonale Universitäten, Eidgenössische Technische Hochschulen, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen, Forschungsanstalten des ETH-Bereichs) als auch der berücksichtigten Werdegänge, Leitungspositionen und -ebenen der Führungspersonen. Dabei unterscheiden wir zwischen:

- zwei Typen von beruflichen **Werdegängen**: akademischer/professoraler und professioneller/gemischter Werdegang (kodiert basierend auf den Angaben zu akademischem Titel, einschlägiger Berufserfahrung und früheren Positionen);
- drei unterschiedliche **Funktionsgruppen**: Führungspersonen mit einer institutionellen Gesamtverantwortung (Rektor/innen), mit einer akademischen Bereichsverantwortung (z.B. Rektoratsmitglieder mit akademischen Kernressorts, Dekan/innen, Departementsleiter/innen, Leiter/innen von Forschungszentren) oder mit einer nicht-akademischen Bereichsverantwortung (d.h. von wesentlichen Querschnitts-/Supportfunktionen, z.B. Verwaltungsdirektor/innen, Generalsekretär/innen, Verantwortliche für Finanzen, Personal, Infrastruktur & Betrieb, IT, Studienadministration usw.);
- verschiedene **Leitungsebenen**: 53.5% der Befragten sind Mitglieder der (erweiterten) Hochschulleitung mit entweder vollem Stimmrecht oder beratender Funktion.

«Die durchschnittliche Führungsperson» an Schweizer Hochschulen: Profil

Die gegenwärtigen Führungspersonen an Schweizer Hochschulen sind trotz gewisser Fortschritte in den vergangenen Jahren nach wie vor überwiegend männlich (68.0%) und schweizerisch (80.1%), und haben nur zum Teil längere Zeit im Ausland verbracht (33.3% mehr als drei Jahre). Die durchschnittliche Führungskraft ist Mitte 50, und besetzt seit 5.5 Jahren ihre heutige Leitungsposition. Ein naturwissenschaftlich-technischer Bildungshintergrund überwiegt einen geistes- und sozialwissenschaftlichen Bildungshintergrund (43.0% zu 34.6%). Lediglich 23.4% haben einen betriebswirtschaftlichen Bildungshintergrund. Interne Besetzungen überwiegen im Gesamtdurchschnitt gegenüber externen Besetzungen (55.4% zu 44.6%). Die Führungspersonen sind durchschnittlich seit 13.7 Jahren an der betreffenden Wissenschaftsinstitution beschäftigt, ihr beruflicher Karriereweg und Erfahrungshintergrund ist dabei massgeblich vom Hochschul Umfeld geprägt. Nur etwa jede/r Zweite (51.9%) hat Berufserfahrung im privaten Sektor; 39.1% verfügten beim Antritt ihrer aktuellen Führungsposition nicht über relevante (Bereichs-)Führungserfahrung.



Führungspersonen an Schweizer Hochschulen weisen gesamthaft je rund zur Hälfte einen akademisch/professoral geprägten oder einen professionell/gemischt geprägten Werdegang auf, wobei zwischen verschiedenen Funktionsgruppen sichtbare Unterschiede bestehen.

Bei den befragten Führungspersonen handelt es sich bei 9.6% um Führungspersonen mit einer institutionellen Gesamtverantwortung (Rektor/innen), bei 50.3% um solche mit einer akademischen Bereichsverantwortung und bei 40.1% um solche mit einer nicht-akademischen Bereichsverantwortung (Supportfunktion), siehe Abbildung 1. Zudem haben 48.7% einen **akademischen/professoralen Werdegang** und 51.3% einen **professionellen/gemischten Werdegang**. Bei denjenigen mit einer institutionellen Gesamtverantwortung sind beide Werdegänge vertreten, wobei jene mit einem akademischen/professoralen Hintergrund mit 56.7% in der Mehrheit sind. Erwartungsgemäss weist der Grossteil der Führungspersonen mit einer akademischen Bereichsverantwortung einen akademischen/professoralen Werdegang auf (76.4%), während bei jenen mit einer Supportverantwortung der professionelle/gemischte Werdegang klar überwiegt (88.0%).

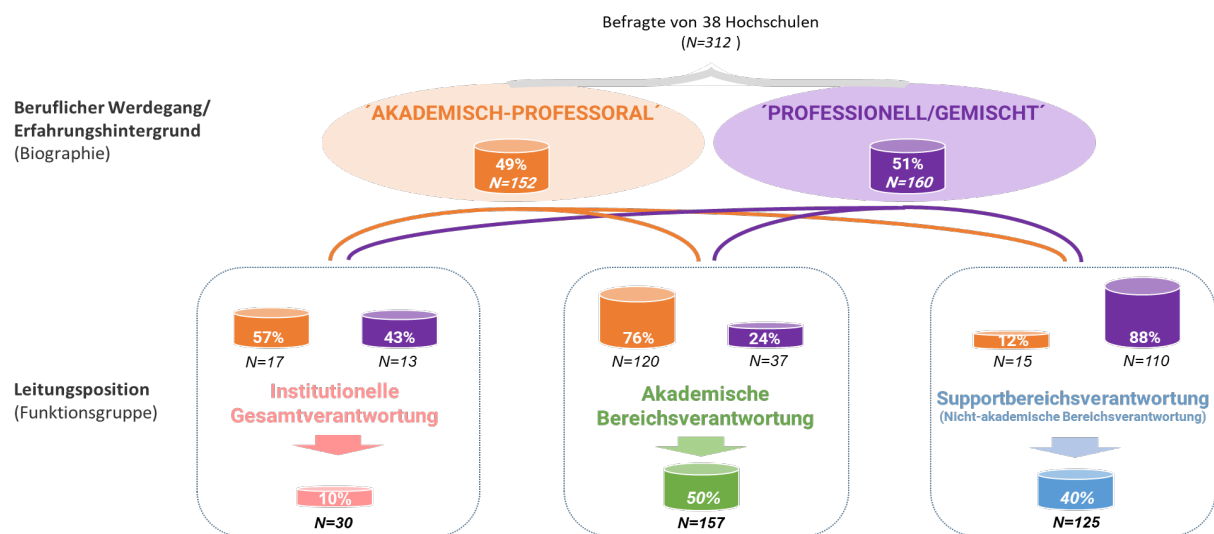


Abbildung 1 Zusammenhang zwischen beruflichem Werdegang (Biographie) und Art der aktuellen Leitungsposition (Funktionsgruppe) bei den befragten Führungspersonen (basierend auf Daten der Online-Befragung, N=312).

Positionen mit einer institutionellen Gesamtverantwortung (Rektor/innen) sind an den Universitäten, ETHs und Forschungsanstalten ausschliesslich durch Personen mit einem akademisch/professoralen Werdegang besetzt (100.0%). Dies gilt jedoch nur eingeschränkt für Rektor/innen an Fachhochschulen (55.6%) und Pädagogischen Hochschulen (33.3%), wo das duale Profil im Vordergrund steht. Einen akademischer/professoraler Werdegang ist bei **Positionen mit einer akademischen Bereichsverantwortung** am ehesten bei den Dekan/innen der Kantonalen Universitäten bzw. Departementsvorsteher/innen der ETHs (100.0%) vorzufinden. Doch auch akademische Leiter/innen weiterer Untereinheiten wie Institute oder interdisziplinäre Zentren (78.1%) sowie Bereichsleiter/innen der Forschungsanstalten des ETH-Bereichs (64.3%) weisen mehrheitlich einen akademischen/professoralen Werdegang auf. Bei den Departementsleiter/innen von Fachhochschulen hingegen ist einschlägige professionelle Berufserfahrung, möglichst in Kombination mit einem akademischen Leistungsausweis, ein dominierendes Merkmal der beruflichen Biographie (57.5% haben einen professionellen/gemischten Werdegang).

In **Positionen mit einer Supportbereichsverantwortung** sind hingegen Führungsverantwortliche mit einem (rein) akademischen Werdegang deutlich in der Minderheit (z.B. Infrastrukturverantwortliche 6.7%, Finanzverantwortliche 8.3%, Personalverantwortliche 21.4%). Für Führungspositionen mit nicht-akademischer Bereichsverantwortung auf Stufe der (erweiterten) Hochschulleitung scheint ein professioneller Werdegang (meist verbunden mit Erfahrung aus der Privatwirtschaft oder öffentlichen Verwaltung) eine Voraussetzung zu sein (z.B. Verwaltungsdirektor/in, Generalsekretär/in oder Leiter/in Hochschulkommunikation; jeweils 100% mit professionellem/gemischtem Werdegang).

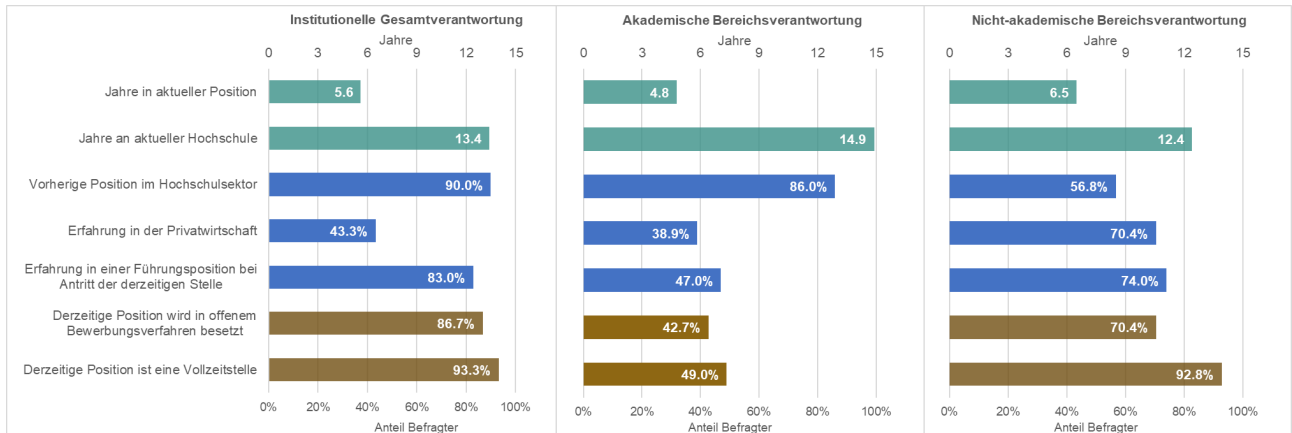


Abbildung 2 Charakterisierung der drei Funktionsgruppen von Führungspersonen (basierend auf Daten der Online-Befragung, N=312).

Die Profile der befragten Führungspersonen unterscheiden sich je nach Funktionsgruppe in verschiedener Hinsicht. Während die Befragten mit einer nicht-akademischen Bereichsverantwortung bereits am längsten in der aktuellen Position sind, haben jene mit einer akademischen Bereichsverantwortung schon am meisten Zeit an der aktuellen Hochschule verbracht und sind bereits etwas älter. Jene mit einer akademischen Bereichsverantwortung weisen den höchsten Anteil von Nicht-Schweizer Nationalitäten und einen höheren Anteil an Auslandserfahrung vor – während jene mit einer nicht-akademischen Bereichsverantwortung mehrheitlich vorher schon einmal im Privatsektor tätig waren und bereits relevante Führungserfahrung gesammelt haben.



Die Berufserfahrung der Führungspersonen an Schweizer Hochschulen ist stark geprägt vom Hochschulsektor und der eigenen Hochschule. 39.1% der Personen in aktuellen Führungspositionen mit einer Gesamt- oder Bereichsverantwortung verfügten zum Zeitpunkt ihres Stellenantritts über keine relevante Führungserfahrung im General Management.

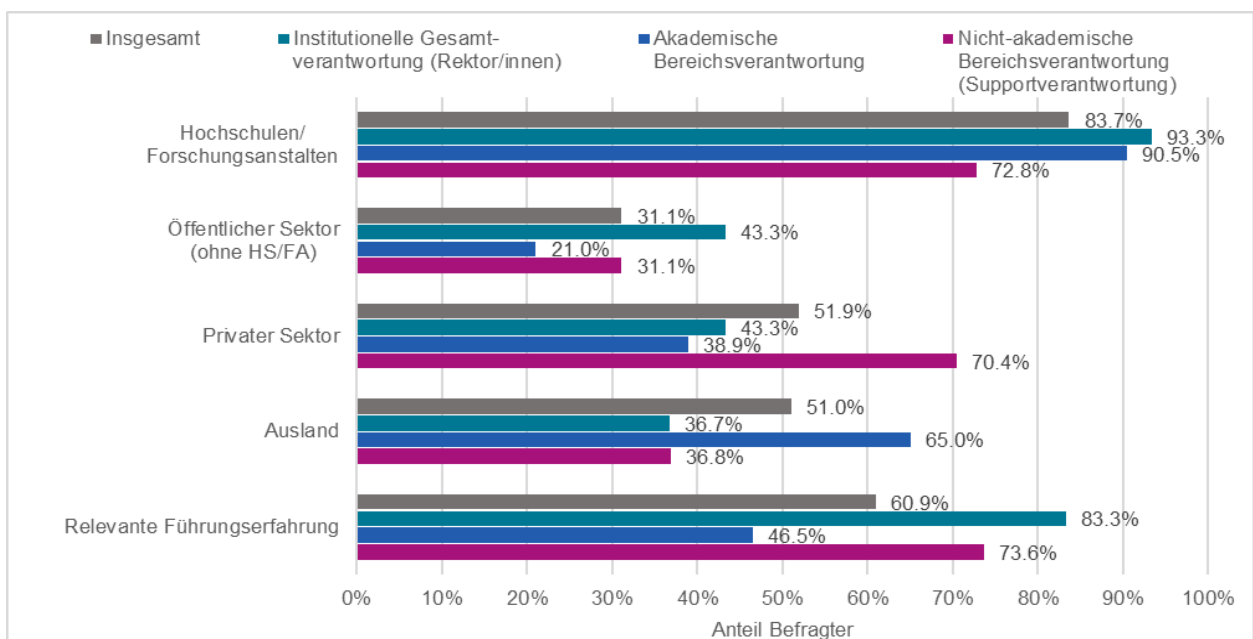


Abbildung 3 Erfahrungshintergrund der Führungspersonen, insgesamt und nach Funktionsgruppen (basierend auf Daten der Online-Befragung, N=312).

74.7% der befragten Führungspersonen haben in ihrer unmittelbar vorhergehenden Position bereits im **Hochschul Umfeld** gearbeitet (55.5% an derselben Hochschule/Forschungsanstalt und 19.2% an einer anderen Wissenschaftsorganisation in der Schweiz oder im Ausland). Lediglich 25.4% kamen direkt aus einem anderen Sektor an die Hochschule (u.a. 11.2% aus der Privatwirtschaft). Das ist vor allem bei Führungspersonen mit einer nicht-akademischen Supportverantwortung der Fall (z.B. Finanzen, HR, Infrastruktur, Kommunikation). Insgesamt verfügt nur etwa jede/r Zweite über **Berufserfahrung im privaten Sektor** (51.9%) und etwa jede/r Dritte **im öffentlichen Sektor** ausserhalb des Hochschul Umfelds (31.1%); 83.7% der Befragten hatten hingegen bereits Erfahrung im Hochschul Umfeld. Die insgesamt relativ geringe (Sektor-)Mobilität zeigt sich unter anderem auch in den nur sehr seltenen Führungspositionenwechsel *zwischen* verschiedenen Hochschultypen bzw. direkt von ausländischen Hochschulen.

Insgesamt verfügen 46.2% der Führungspersonen über keine längere **Auslanderfahrung**, 15.1% waren dagegen über zehn Jahre im Ausland. Personen mit einem akademischen/professoralen Werdegang sind im Verlaufe ihrer beruflichen Karriere häufiger im Ausland gewesen als solche mit einem professionellen/gemischten Werdegang (70.4% vs. 32.5%).

Der Anteil Führungspersonen mit vorgängiger **General Management-Erfahrung** ist am höchsten bei den Fachhochschulen (73.3%) und den Forschungsanstalten des ETH-Bereichs (72.0%), am tiefsten bei den Kantonalen Universitäten (51.9%) und den ETHs (56.7%). Bezogen auf die drei untersuchten Funktionsgruppen haben am ehesten die Rektor/innen (83.3%) bereits relevante Führungserfahrung vor Antritt ihrer aktuellen Leitungsposition gesammelt, gefolgt von Führungspersonen mit einer nicht-akademischen Supportverantwortung (73.6%). Bei akademischen Bereichsverantwortlichen liegt der Anteil jener mit vorgängiger General Management-Erfahrung hingegen bei 46.5%, wobei wiederum markante Unterschiede z.B. zwischen den Fachhochschulen (75.0%) und den Kantonalen Universitäten (26.7%) bestehen. 28.2% der Führungspersonen wechselten direkt **von einer Professur in ihre jetzige Leitungsposition**. Besonders hoch ist dieser Anteil bei denjenigen mit einer akademischen Bereichsverantwortung, z. B. Dekan/innen (49.7%).

Diversität der Hochschulleitungen: Bezüglich soziodemografischer Merkmale und beruflicher Karrierewege sind Hochschulleitungen stark geprägt von Männern, Schweizer/innen und Personen in einer späteren Phase ihres Berufslebens.

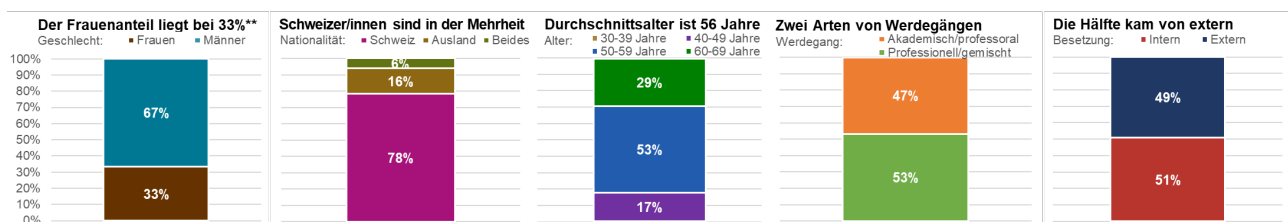


Abbildung 4 Diversität in Schweizer Hochschulleitungen (Mitglieder mit Stimmrecht und mit beratender Funktion; basierend auf Daten der Online-Befragung, N=167).

Am 1. März 2024 lag der Anteil der Frauen in Hochschulleitungen in der Schweiz nach wie vor deutlich unter jenem der Männer. Im Vergleich zu den Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors mit einem Frauenanteil von 20% bzw. 25% (vgl. schillingreport 2024: <https://www.schillingpartners.ch/de/schilling-report/>), liegt der **Anteil der Frauen in Hochschulleitungen** mit 33.5% jedoch im Vergleich noch immer deutlich höher (Fachhochschule 37%, ETHs 35%, Kantonale Universitäten 31%, Forschungsanstalten 21%). In den Jahren 2024–2025 steigt der Anteil der Frauen in Rektoratspositionen weiter an, da etwa die Universitäten Genf und Bern sowie die ZHAW zum ersten Mal Rektorinnen ernannt haben. Im ETH-Bereich wird zudem die EPFL ab 2025 erstmals von einer Präsidentin geführt. Für den Bereich der universitären Hochschulen würde damit der Anteil der Frauen an Rektoratspositionen mit 58% erstmals denjenigen der Männer übertreffen.

Der Anteil der **Ausländer/innen** in den Hochschulleitungen ist mit 15.6% gering, auch im Vergleich zu den 46% Ausländer/innenanteil in den Geschäftsleitungen im privaten Sektor (vgl. schillingreport 2024).

Mit durchschnittlich **56.4 Jahren** befinden sich die heutigen Hochschulleitungsmitglieder überwiegend bereits in einer späteren Phase ihres Berufslebens. Lediglich 18.0% der Mitglieder von Hochschulleitungen sind unter 50-jährig.

Bei den **beruflichen Biographien** der Hochschulleitungsmitglieder halten sich akademisch/professorale und professionell/gemischte Werdegänge in etwa die Waage (46.7% zu 53.3%). Knapp die Hälfte der Mitglieder der Hochschulleitungen von **extern** rekrutiert; die andere Hälfte war bereits unmittelbar vorher an der entsprechenden Hochschule angestellt.



Für Führungspersonen mit einer institutionellen Gesamtverantwortung und solche mit einer Support-Verantwortung erfolgte die Besetzung ihrer aktuellen Position zu 86.7 bzw. 70.4% in einem offenen Bewerbungsverfahren und zu 93.3 bzw. 92.8% auf eine Vollzeitstelle. Bei der Besetzung von Positionen mit einer akademischen Bereichsverantwortung (insb. Dekan/innen an Universitären Hochschulen) dominieren weiterhin die Gesetzmässigkeiten der akademischen Selbstverwaltung (Peer-Nomination, interne Kandidierende, Rotationssystem, Teilamt).

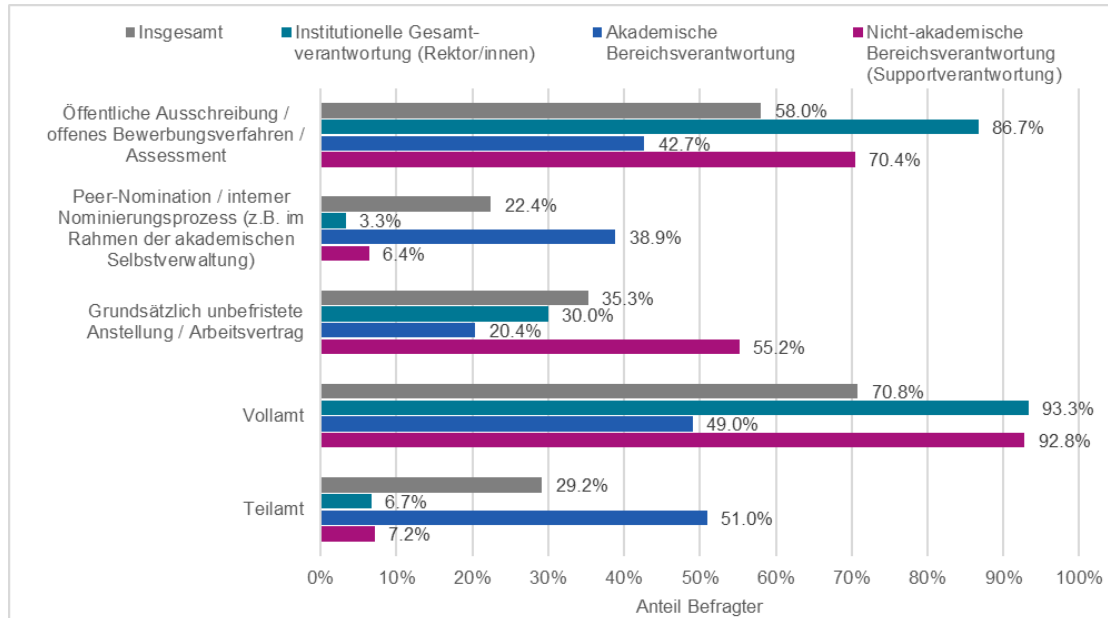


Abbildung 5 Auswahlverfahren und Ausgestaltung der Führungspositionen, insgesamt und pro Funktionsgruppe (basierend auf Daten der Online-Befragung, N=312).

Gesamthft gesehen erfolgte das **Auswahlverfahren für die Besetzung** ihrer aktuellen Position bei 58.0% aller befragten Führungspersonen in einem **offenen Bewerbungsverfahren** (öffentliche Ausschreibung, Einsetzen einer Findungskommission, Assessment der Kandidierenden), meist unter Einbezug von externen Kandidierenden. Rektor/innen wurden in 86.7% der Fälle auf diese Weise rekrutiert, Führungspersonen mit einer nicht-akademischen Bereichsverantwortung in 70.4% der Fälle.

Bei Führungspersonen mit einer akademischen Bereichsverantwortung fand das offene Bewerbungsverfahren nur bei durchschnittlich 42.7% Anwendung, wobei die grosse Spannweite zwischen Departementsleiter/innen an Fachhochschulen (95.0%) und Dekan/innen an Kantonalen Universitäten (6.7%) vor allem als Ausdruck unterschiedlicher Traditionen und Führungsphilosophien verstanden werden kann. So führen Kantonalen Universitäten und ETHs im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung meist spezielle Nominations- und Wahlprozeduren bei der (häufig ausschliesslich internen) rotationsmässigen Besetzung von Dekan/innen-Positionen durch, während Fachhochschulen als «geführte Hochschulen» mehr den marktüblichen Besetzungsverfahren verpflichtet sind.

Universitäts-Dekan/innen üben ihr Amt zumeist im Rahmen eines **Rotationsverfahrens** (2- bis 5-jähriger Turnus) aus, um danach wieder auf ihre Professur zurückkehren. Im Gegensatz dazu üben Departementsleiter/innen von Fachhochschulen und Bereichsleiter/innen von Forschungsanstalten des ETH-Bereichs ihre Leitungsfunktionen grundsätzlich auf unbestimmte Zeit aus. Dass die entsprechenden Führungsfunktionen oftmals nur im **Teilamt** wahrgenommen werden (51.0% bei jenen mit einer akademischen Bereichsverantwortung) widerspiegelt, dass vor allem für akademische Bereichsverantwortliche von ETHs und Kantonalen Universitäten die Fortsetzung der eigenen akademischen Karriere neben und nach der gegenwärtig ausgeübten Leitungsposition von grosser Bedeutung ist.

Bei den Fachhochschulen mit ihrem zumeist einstufigen Hochschulleitungsmodell (wobei die Departementsleiter/innen ein integraler Bestandteil des Vorstandes sind) nimmt knapp die Hälfte der Departementsleiter/innen (45.0%) zusätzlich zu ihrer primären Führungsverantwortung für eine disziplinäre akademische Grundeinheit auch eine hochschulweite Ressortverantwortung als sekundäre Funktion wahr (z.B. Ausbildung, Forschung und Innovation, Dienstleistungen, Weiterbildung).



Als grösste strategische Herausforderungen für ihre Hochschulen erachten die Führungspersonen aktuell Spardruck und Ressourcenverfügbarkeit. Am meisten an Relevanz gewinnen werden ihrer Ansicht nach Digitalisierung und künstliche Intelligenz.

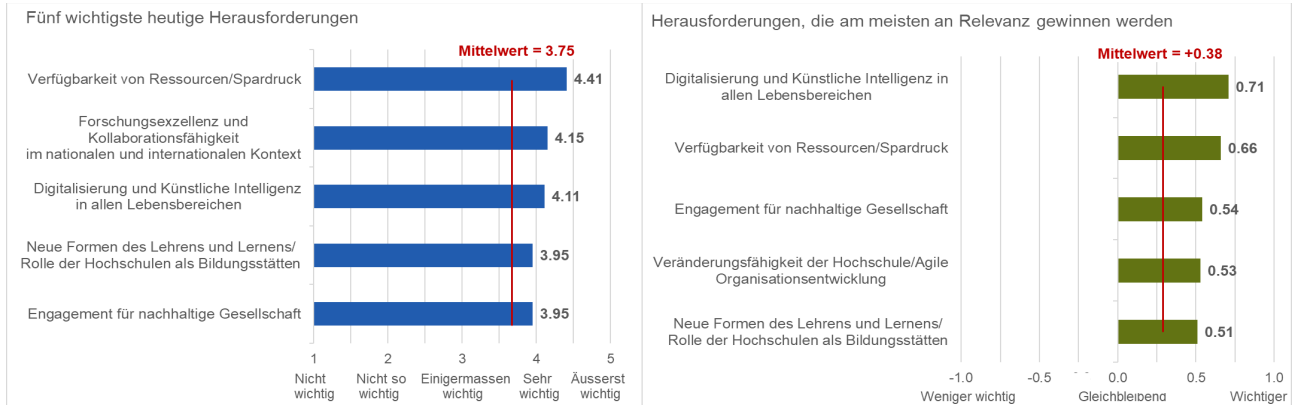


Abbildung 6 Am häufigsten genannte strategische institutionelle Herausforderungen für die eigene Hochschule (basierend auf Daten der Online-Befragung, N=312).

Die befragten Führungspersonen schätzen die **institutionellen Herausforderungen im Schweizer Hochschulwesen** allgemein als sehr anspruchsvoll ein. Aus den in der Online-Befragung präsentierten 19 strategischen Herausforderungen erachten sie den erhöhten Spardruck und die engere Verfügbarkeit von Ressourcen (4.41), die Forschungsexzellenz und Kollaborationsfähigkeit im (inter-)nationalen Kontext (4.15) sowie die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in allen Lebensbereichen (4.11) als wichtigste Herausforderungen für ihre Hochschulen. Darauf folgen die Rolle der Hochschulen in der Bildung (neue Formen des Lehrens und Lernens; 3.95) und das Engagement für eine nachhaltiger Gesellschaft (3.95). Themen wie der Fachkräftemangel (3.53), die Stärkung der Autonomie der Hochschule (3.50) oder der Umgang mit steigenden Studierendenzahlen (3.37) oder rangieren hingegen – eher überraschend – auf den hinteren Plätzen.

Laut den Befragten **gewinnen diese Herausforderungen in den nächsten fünf bis zehn Jahren noch weiter an Relevanz**, insbesondere Spardruck und Digitalisierung. Im Vergleich dazu erwarten die Befragten nur einen moderaten Anstieg der Relevanz bei Themen wie Forschungsexzellenz und Kollaborationsfähigkeit.



Unser General Management Kompetenzen-Modell erlaubt eine systematische Erfassung und Einschätzung der vielfältigen Kompetenzen, die eine Führungsperson an einer Hochschule benötigt, um die Anforderungen der jeweiligen Leitungsposition erfolgreich zu erfüllen.

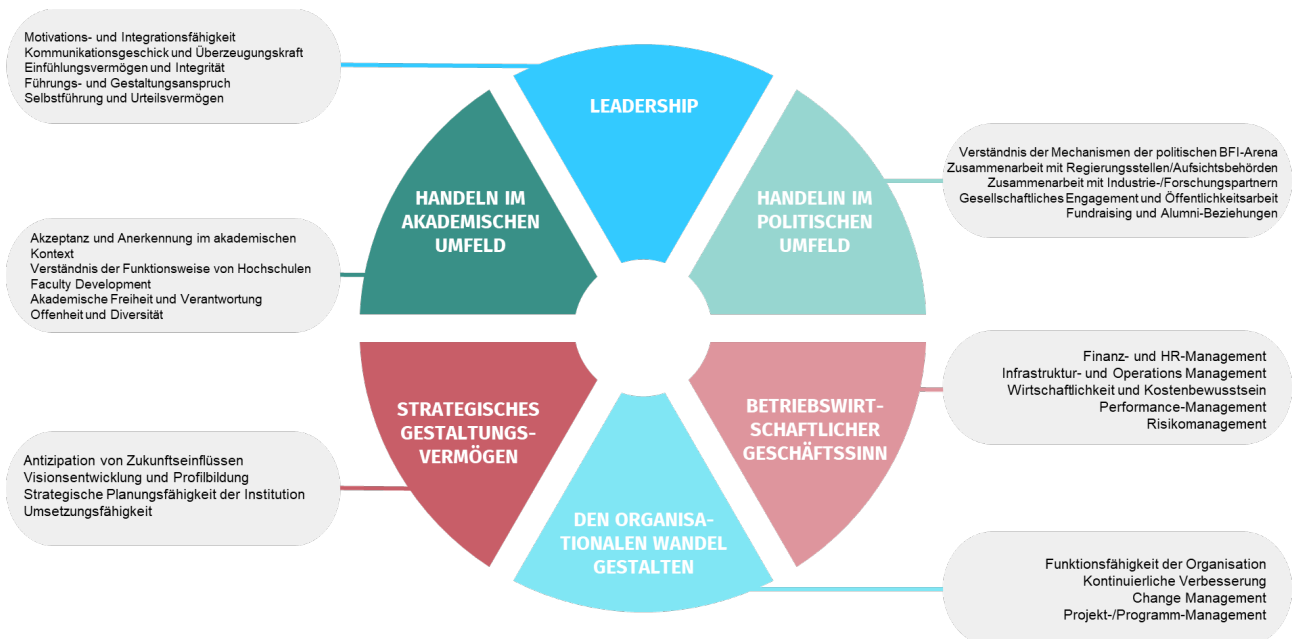


Abbildung 7 Der Studie zugrunde liegendes General Management-Kompetenzmodell (eigene Darstellung).

Unser General Management-Kompetenzmodell umfasst **sechs Kompetenzfelder** («GMK-Dimensionen») und **insgesamt 28 Kompetenzen** (siehe Abbildung 7). Diese können einzeln betrachtet werden, entfalten ihre volle Wirkung jedoch durch ihr Zusammenspiel. Die dargestellte Vielfalt relevanter General Management-Kompetenzen an Hochschulen berücksichtigt die Besonderheiten von **Hochschulen als Expertenorganisationen** mit einer mehr oder weniger ausgeprägten **akademischen Wertekultur** und **multiplen Rationalitäten** zahlreicher interner und externer Interessensgruppen.

Dabei umfasst jede der Kompetenzen die beobachtbaren Kenntnisse, Einstellungen und Fähigkeiten (siehe linke Seite der Abbildung 8 mit «K, E, F»), die eine Führungsperson benötigt, um in ihrer Leitungsposition innerhalb einer Organisation und in deren Umfeld erfolgreich zu agieren. Die **persönliche Handlungsfähigkeit** einer Führungsperson ist dabei jeweils eingebunden in einem spezifischen Umfeld und **organisatorischen Handlungsrahmen** (mit jeweils definierten Aufgaben, Rechten und Pflichten, siehe rechte Seite der Abbildung 8 mit «A, K, V»).

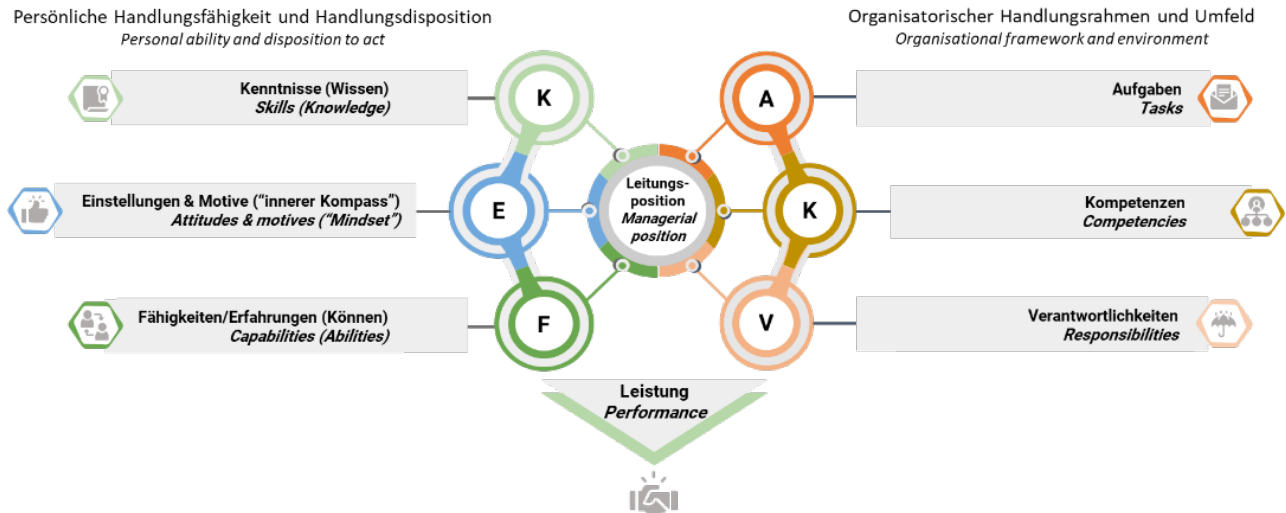


Abbildung 8 Theoretische Konzeptualisierung eines Management-Kompetenzmodells (eigene Darstellung).

Führungspersonen an Schweizer Hochschulen zeichnen ein vielfältiges und anspruchsvolles Kompetenzanforderungsprofil für ihre gegenwärtige Leitungsposition. Die heutigen Führungspersonen gehen davon aus, dass die Anforderungen an ihre Nachfolger/innen in der betreffenden Position noch weiter ansteigen werden.

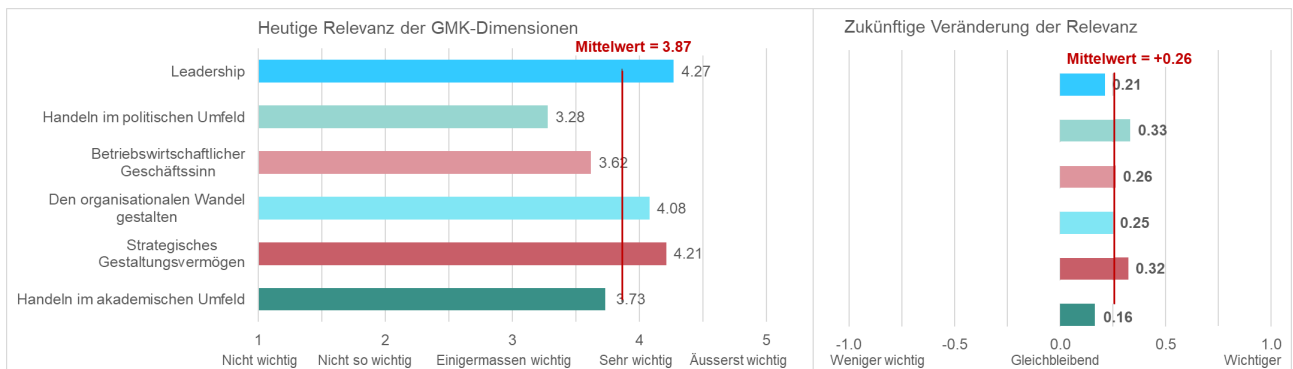


Abbildung 9 Relevanz der Dimensionen der General Management-Kompetenzen («GMK-Dimensionen») heute und Veränderung dieser Relevanz in 5-10 Jahren gemäss den befragten Führungspersonen (aggregierte Werte, basierend auf Daten der Online-Befragung, N~312).

Die befragten Führungspersonen betrachten **«Leadership»** (4.27) und **«Strategisches Gestaltungsvermögen»** (4.21) als **wichtigste GMK-Dimensionen**, vor der Fähigkeit den organisationalen Wandel zu gestalten (4.08). Lediglich einigermaßen wichtig finden sie das «Handeln im politischen Umfeld» (3.28).

In Zukunft **wird laut den Befragten bei allen GMK-Dimensionen die Bedeutung zunehmen**, verhältnismässig stark erwartet wird dies bei der heute bereits als sehr relevant eingeschätzten GMK-Dimension «strategisches Gestaltungsvermögen» (+0.32) sowie bei den aktuell im Verhältnis weniger wichtigen GMK-Dimensionen «Handeln im politischen Umfeld» (+0.33) und «Betriebswirtschaftlicher Geschäftssinn» (+0.26).

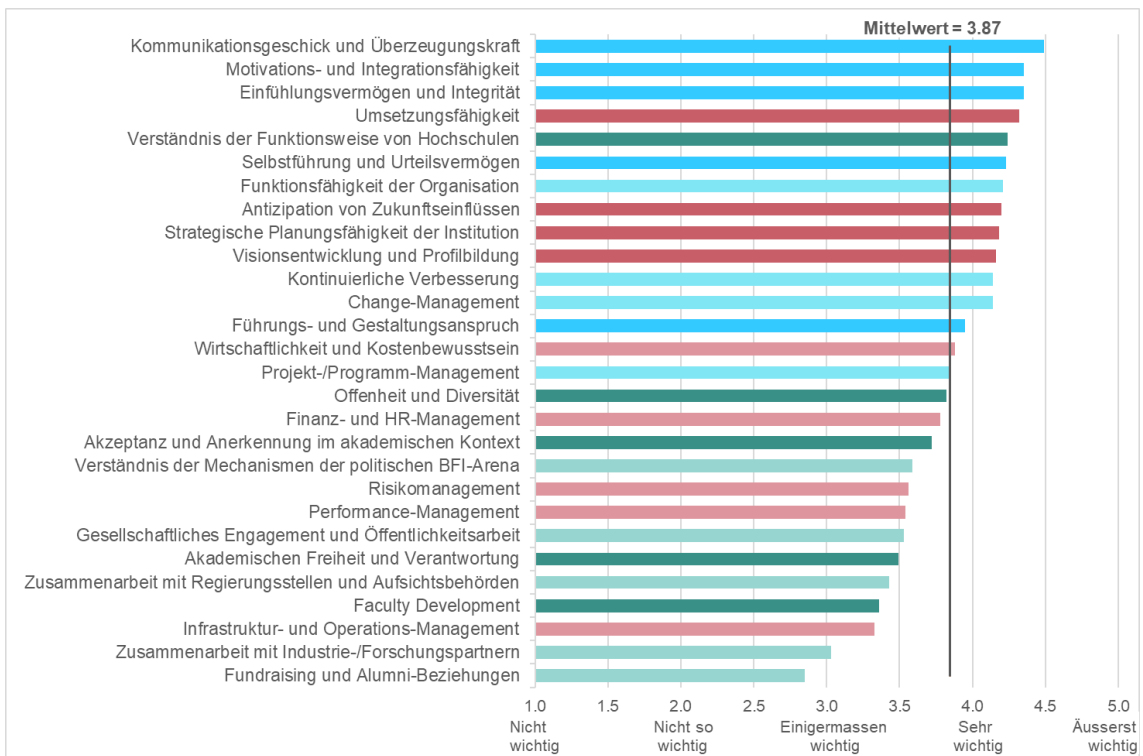



Abbildung 10 Heutige Relevanz der einzelnen General Management-Kompetenzen gemäss den befragten Führungspersonen (basierend auf Daten der Online-Befragung, N~312).

 **Das Kompetenzanforderungsprofil ist über verschiedene Hochschultypen und Organisationskomplexitäten hinweg bemerkenswert homogen. Unterschiede zeigen sich hingegen je nach Art der Leitungsposition (Funktionsgruppen) sowie des beruflichen Werdegangs.**

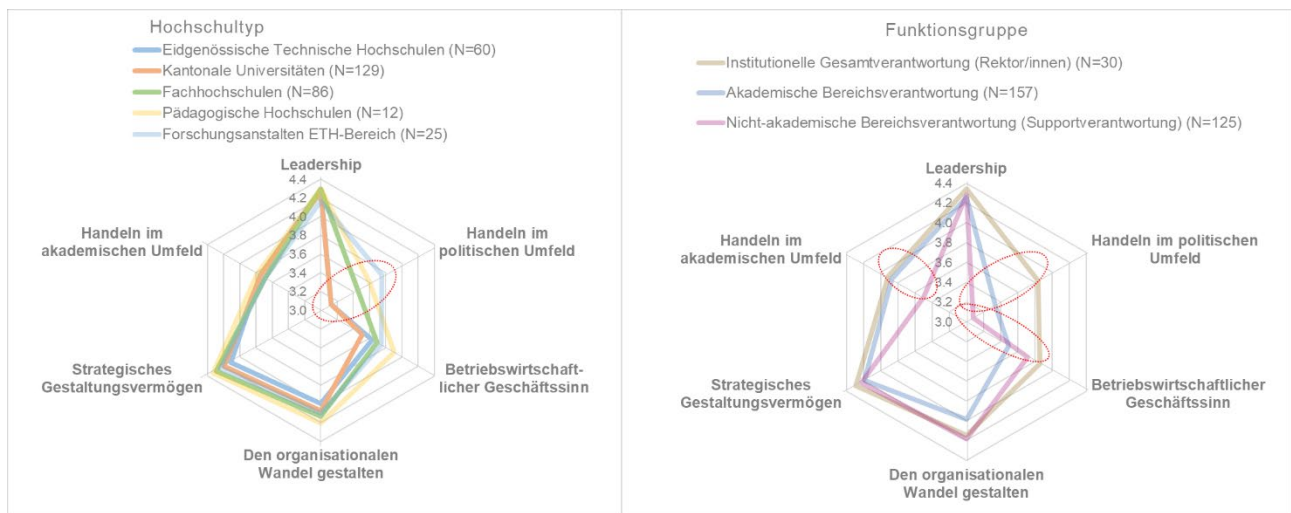


Abbildung 11 Kompetenzanforderungsprofile von Führungspersonen an Schweizerischen Hochschulen nach Hochschultyp und Funktionsgruppe; Grafiken zeigen einen Ausschnitt der gesamten Skala von 1 «nicht wichtig» bis 5 «äusserst wichtig» (basierend auf Daten der Online-Befragung, N~312).

Die GMK-Dimension «Leadership» wird von allen Befragten als sehr wichtig erachtet. Auch sonst finden sich zwischen den Hochschultypen **erstaunlich wenig Unterschiede in der Relevanzbewertung**. Einzig dem Handeln im politischen Umfeld wird von den Befragten der ETHs eine vergleichsweise höhere Relevanz attestiert, während die Kantonalen Universitäten diese GMK-Dimension als weniger wichtig erachten.

Die Befragten mit **institutioneller Gesamtverantwortung** stufen alle GMK-Dimensionen als sehr relevant ein und weisen somit das breiteste Anforderungsprofil auf. Die Befragten mit einer **nicht-akademischen Bereichsverantwortung** bewerten das Handeln im akademischen und politischen Umfeld als weniger wichtig im Vergleich zu Befragten mit einer

institutionellen Gesamtverantwortung und akademischen Bereichsverantwortung. Letztere sehen betriebswirtschaftliches Denken als weniger relevant an. Frauen attestieren praktisch allen GMK-Dimensionen eine etwas höhere Relevanz als Männer. Mitglieder der Hochschulleitung bewerten die Kompetenzen im politischen und akademischen Umfeld sowie strategisches Denken höher als Befragte ohne Hochschulleitungsfunktion, wobei die grösste Differenz bei der Relevanz des Handelns im politischen Umfeld liegt. Diejenigen mit akademischem Werdegang finden das Handeln im akademischen Umfeld relevanter, während Befragte mit professionellem/gemischtem Werdegang das Gestalten des organisationalen Wandels und den betriebswirtschaftlichen Geschäftssinn als wichtiger für ihre Position ansehen.



Die heutigen Führungspersonen hätten sich bei der Übernahme ihrer aktuellen Position eine gezieltere Vorbereitung gewünscht vor allem in Bezug auf Kenntnisse über grundlegende Managementkonzepte sowie ein systemisches Verständnis der Funktionsweise von Hochschulen und der politischen BFI-Arena.



Abbildung 12 Kompetenzbereiche, in welchen sich die befragten Führungspersonen beim Antritt der aktuellen Leitungsposition eine gezieltere Vorbereitung gewünscht hätten (basierend auf 454 Nennungen aus der Online-Befragung; N=312).



Abbildung 13 Word Cloud zu Kompetenzdefiziten (454 Nennungen)

Die Befragten fühlten sich beim Antritt ihrer aktuellen Position besonders in **grundlegenden Managementkenntnissen, wie Finanz- und Change-Management**, sowie im **Verständnis der Hochschulstrukturen und der politischen BFI-Arena** herausgefordert. Befragte mit nicht-akademischer Bereichsverantwortung identifizieren rückblickend ein Entwicklungspotenzial im Verständnis des Funktionierens von Hochschulen und der BFI-Arena, während jene mit akademischer Bereichsverantwortung Management- und Leadership-Kompetenzen betonen; Führungspersonen mit institutioneller Gesamtverantwortung hätten sich insbesondere im Hinblick auf die Beziehungspflege zu externen Anspruchsgruppen und im Change-Management gerne besser vorbereitet.



Die heutige Generation von Führungspersonen an Schweizer Hochschulen hat die benötigten General Management-Kompetenzen überwiegend «on the job» im Laufe ihrer aktuellen und vergangenen Position erworben. Weniger als die Hälfte (43.9 %) haben sich gezielt durch externe oder interne Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Führungskräfteentwicklungsprogramme auf ihre gegenwärtigen Funktionen vorbereitet.

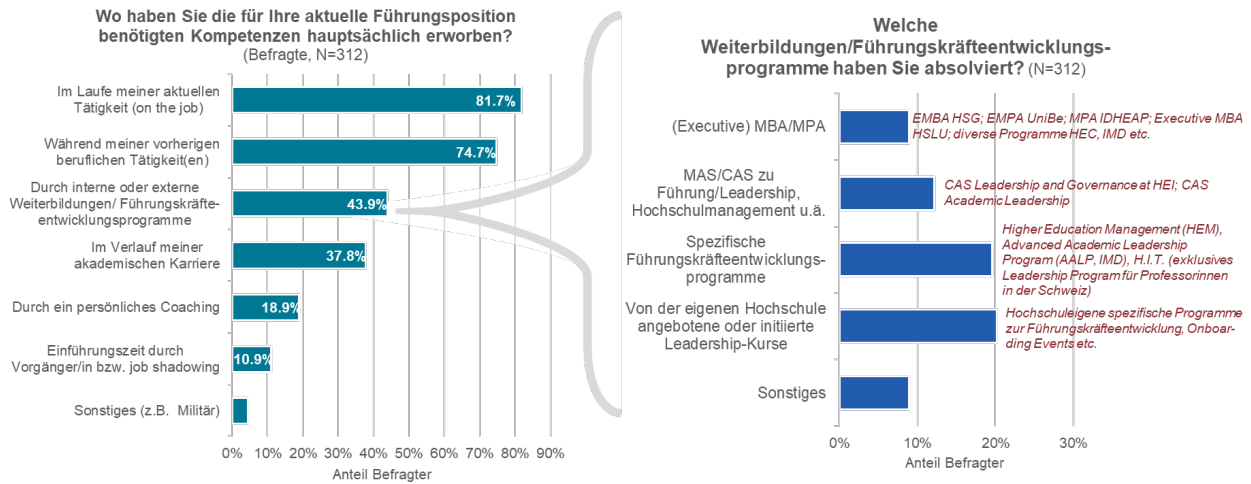


Abbildung 14 Erwerb der benötigten Kompetenzen und absolvierte Weiterbildungen/Führungskräfteentwicklungsprogramme (basierend auf Daten der Online-Befragung, N=312).

43.9% der Befragten geben an, im Hinblick auf ihre aktuelle Position **spezifische interne oder externe Weiterbildungsangebote oder Führungskräfteentwicklungsprogramme** absolviert zu haben. Knapp ein Fünftel hat ein persönliches Coaching in Anspruch genommen, 10.9% haben von einer Einführungszeit durch ihre/n Vorgänger/in bzw. «Job Shadowing» profitiert. Inwieweit Angebote von internen oder externen Weiterbildungen/Führungskräfteprogrammen genutzt werden, variiert nach Hochschultyp und Funktionsgruppe: Während beispielsweise 62.5% der Departementsleiter/innen von Fachhochschulen bestehende Angebote in diesem Bereich nutzen oder genutzt haben, gilt dies nur für 16.7% der Dekan/innen der Kantonalen Universitäten. Wie unsere Studienergebnisse bestätigen, werden Weiterbildungen und Führungskräfteentwicklungsprogramme als zentral für die Stärkung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungspersonen an Hochschulen angesehen. Gegenwärtig bereiten sich diese jedoch überwiegend individuell auf die Übernahme einer Leitungsposition vor («fit for purpose»).



Als grösste strategische Herausforderungen für ihre Hochschulen erachten die Führungspersonen aktuell Spardruck und Ressourcenverfügbarkeit. Am meisten an Relevanz gewinnen werden ihrer Ansicht nach Digitalisierung und künstliche Intelligenz.

a) Wie lassen sich die Diversität und Inklusion in Führungsgremien (insb. Hochschulleitungen) an Schweizer Hochschulen weiter verbessern?

Schwerpunkt: Verbesserung der Zusammensetzung und der Zusammenarbeit in den Führungsgremien der Schweizer Hochschulen (sowohl auf institutioneller als auch auf Fakultäts-/Departementsebene) in Bezug auf Kompetenzen, Rollen und Professionalität.

b) Welche Chancen und Herausforderungen birgt die akademische Selbstverwaltung vor dem Hintergrund wachsender Kompetenzanforderungen an Hochschulen und Dekan/innen?

Schwerpunkt: Chancen und Herausforderungen der akademischen Selbstverwaltung innerhalb der Universitäten. Besonders im Fokus steht dabei die Zukunft der Rolle der Dekan/innen im Spannungsfeld zwischen wachsenden Kompetenzanforderungen, nötiger Kontinuität und strategischer Gestaltungsfähigkeit einerseits sowie sinkender Attraktivität und nötiger (akademischer) Legitimität andererseits.

c) Wie können wir angesichts des anstehenden Generationenwechsels die Entwicklung von zukünftigen Führungskräften an Schweizer Hochschulen weiter verbessern?

Schwerpunkt: Strategien zur systematischen Identifizierung, Motivation und Entwicklung potenzieller künftiger Führungskräfte an Schweizer Hochschulen und «Good Governance»-Praktiken für die Auswahl von Führungskräften – angesichts des bevorstehenden Generationswechsels bei den Hochschulleitern.

d) Wie gross ist das Potenzial für ein institutionenübergreifendes, nationales Programm für Führungskräfte im akademischen Bereich in der Schweiz (ähnlich wie bei etablierten Programmen in Israel, den Niederlanden und Schweden)?

Schwerpunkt: Bedarf und Potenzial für ein nationales Executive Programm für aktuelle und neu ernannte Führungskräfte in der Schweiz über verschiedene Hochschultypen hinweg sowie die Anforderungen an ein solches Programm.

e) Wie können die Schweizer Hochschulen angesichts der zunehmenden strategischen Herausforderungen den Wandel effektiv bewältigen und die institutionelle Flexibilität fördern?

Schwerpunkt: Ansätze zur (gemeinsamen) Bewältigung des Wandels und der immer komplexer werdenden strategischen Herausforderungen der Schweizer Hochschulen (z.B. Budgetrestriktionen/Ressourcen, Forschungsexzellenz und -kooperationen, neue Formen des Lehrens und Lernens, Digitalisierung und KI, Nachhaltigkeit) bei gleichzeitiger Balance zwischen institutioneller Stabilität und Agilität.

ETH Zürich
Prof. Dr. Robert Perich
Swiss School of Public Governance (SSPG), D-MTEC
STB H20.2
Stampfenbachstrasse 69
8092 Zürich

Telefon: +41 632 22 95
robert.perich@mtec.ethz.ch

www.sspg.ethz.ch