

ETH-Forschungsstudie zu Führungspersonen an Schweizer Hochschulen

**Erste Ergebnisse der nationalen Studie,
Juli 2024**

Swiss School of Public Governance SSPG, D-MTEC
Robert Perich, Ladina Rageth, Maryna Lakhno, Danya He



Studiendesign und Forschungsfragen

Forschungsfragen

Existierende Biografien: Welchen Bildungshintergrund und beruflichen Erfahrungshintergrund weisen die heutigen Führungspersonen an Schweizer Hochschulen auf?

Der «richtige» Mix von General Management-Kompetenzen: Welche General Management-Kompetenzen werden von den heutigen Führungspersonen für eine erfolgreiche Ausübung ihrer jeweiligen Funktion an ihrer Hochschule als wichtig erachtet (heute und in den kommenden 5-10 Jahren)?

Kompetenzlücken und Führungskräfteentwicklung: Wie wurde die heutige Generation von Führungspersonen auf die Übernahme ihrer aktuellen Funktion vorbereitet? Was hätten sie sich (rückblickend) an Vorbereitung gewünscht?

Institutionelle Herausforderungen: Was sind (aus der Warte ihrer aktuellen Führungsposition heraus) die wichtigsten strategischen Herausforderungen für ihre Hochschule? Wie schätzen sie die Bedeutung dieser Herausforderungen für ihre Nachfolger/innen ein?

Methodik

Nationale Studie mit eigener Datenerhebung:

- **Analyse öffentlich verfügbarer Informationen:** Zusammenstellung der Grundgesamtheit (Stichtag 1. März 2024) der Führungspersonen (inkl. Werdegänge) sowie zusätzliche Recherchen zur Governance und Organisation der jeweiligen Schweizer Hochschulinstitutionen
- **Online-Befragung:** Kontaktaufnahme mit der Grundgesamtheit an Führungspersonen anhand personalisierter E-Mail mit integriertem Link zur Online-Befragung
Zeitraum: März – April 2024
- **Vertiefende Interviews:** halbstrukturierte Interviews mit rund 25 Befragten zur Vertiefung ausgewählter Themen und Erkenntnisse
Zeitraum: Juli – August 2024

Sample

Grundgesamtheit der Studie:

- **488 Führungspersonen an 44 Institutionen von allen Hochschultypen in der gesamten Schweiz («Grundgesamtheit»)**
- Aus kantonalen Universitäten, Eidgenössischen Technischen Hochschulen Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen, Forschungsanstalten des ETH-Bereichs
- Einbezogen wurden Führungspersonen mit folgenden Arten von Positionen (Funktionen):
 - einer institutionellen Gesamtverantwortung (oft Rektor/innen genannt) oder
 - mit einer akademischen Bereichsverantwortung (Ressorts L, F, WTT bzw. akademische Grundeinheiten) oder
 - mit einer nicht-akademischen Bereichsverantwortung (Supportverantwortung)

Ausgezeichneter Rücklauf von **63.9%**:

- **312 Führungspersonen haben die Befragung vollständig ausgefüllt («Befragte»)**
- Befragte sind repräsentativ hinsichtlich der verschiedenen Hochschultypen, der Art der Funktion, Führungsebenen und Werdegänge.

Führungspersonen an Schweizer Hochschulen: Überblick nach Hochschultyp, Führungsebene und Funktionsgruppe



Die Führungspersonen sind sowohl auf unterschiedlichen **Führungsebenen** (Hochschulleitung*: 54% der Befragten) als auch in unterschiedlichen **Funktionen** tätig (10% der Befragten haben eine institutionelle Gesamtverantwortung, 50% eine akademische Bereichsverantwortung und 40% eine nicht-akademische Bereichsverantwortung).

Hochschulinstitution (Typ)	Anzahl (Insgesamt)	davon Mitglied der Hochschulleitung (Kernmitglieder und erweiterte HSL)	davon institutionelle Gesamtverantwortung (Rektor/innen)	davon akademische Bereichsverantwortung	davon nicht-akademische Bereichsverantwortung (Leitung übergreifende Querschnitts-/Supportfunktion)
Grundgesamtheit					
Fachhochschulen (10)	138 28%	108 78%	10 7%	84 61%	44 32%
Pädagogische Hochschulen (18)	18 4%	18 100%	18 100%	0 0%	0 0%
Kantonale Universitäten (10)	220 45%	93 42%	10 5%	120 55%	90 41%
Eidgenössische Technische Hochschulen (2)	76 16%	17 22%	2 3%	45 59%	29 38%
Forschungsanstalten des ETH.-Bereichs (4)	36 7%	24 67%	4 11%	21 58%	11 31%
Alle Hochschulinstitutionen (44)	488 100%	260 53%	44 9%	270 55%	174 36%
Befragte					
Fachhochschulen (10)	86 28%	68 79%	9 10%	49 57%	28 33%
Pädagogische Hochschulen (18)	12 4%	12 100%	12 100%	0 0%	0 0%
Kantonale Universitäten (10)	129 41%	57 44%	5 4%	61 47%	63 49%
Eidgenössische Technische Hochschulen (2)	60 19%	13 22%	1 2%	33 55%	26 43%
Forschungsanstalten des ETH.-Bereichs (4)	25 8%	17 68%	3 12%	14 56%	8 32%
Alle Hochschulinstitutionen (44)	312 100%	167 54%	30 10%	157 50%	125 40%

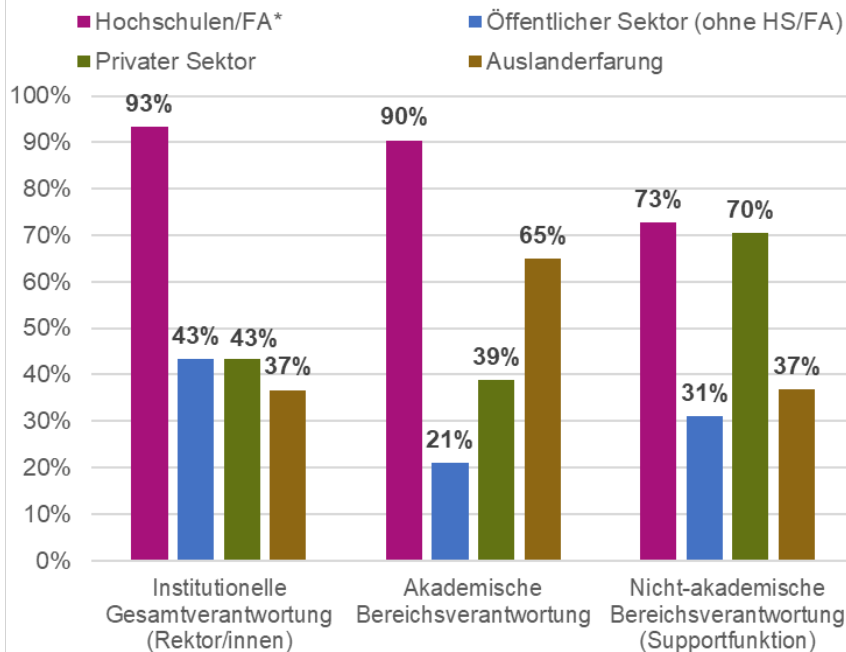
* Hochschulleitung beinhaltet Kernmitglieder (mit Stimmrecht) und Mitglieder der erweiterten Hochschulleitung (beratend)

Welche Werdegänge haben Führungspersonen an Schweizer Hochschulen?

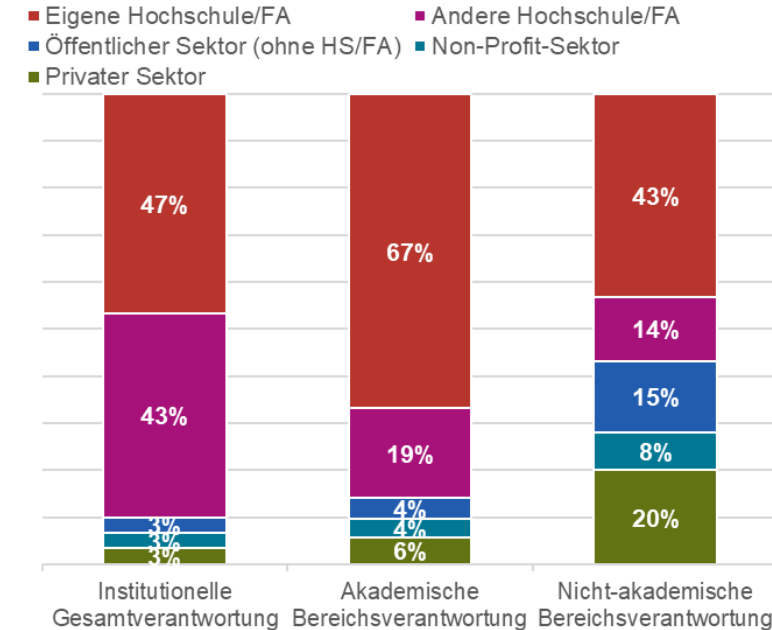
Die Werdegänge der Befragten sind stark geprägt vom Schweizer Hochschulraum:

- 49% weisen einen rein akademischen bzw. professoralen Werdegang auf, 51% einen professionellen oder gemischten Werdegang
- 84% hatten vor Antritt ihrer aktuellen Position bereits an einer Hochschule gearbeitet (die meisten davon an der eigenen Hochschule)
- Etwa jede/r Zweite verfügt über Erfahrungen aus dem Privaten Sektor (52%), jede/r Dritte aus dem öffentlichen Sektor (31%)
- 51% haben Auslandsfahrung; dieser Anteil ist am höchsten bei den akademischen Bereichsverantwortlichen

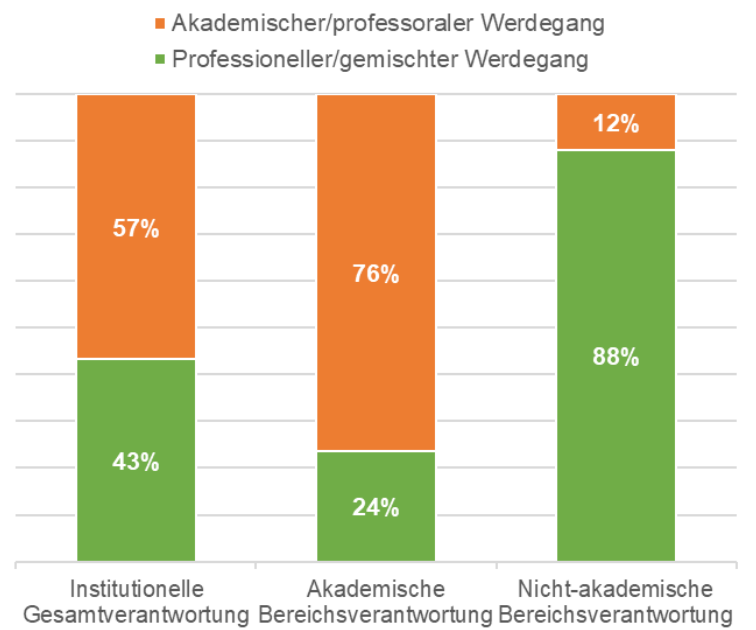
Anteil Befragter mit Erfahrung aus folgenden Sektoren:



Art der vorherigen Position nach Sektor:

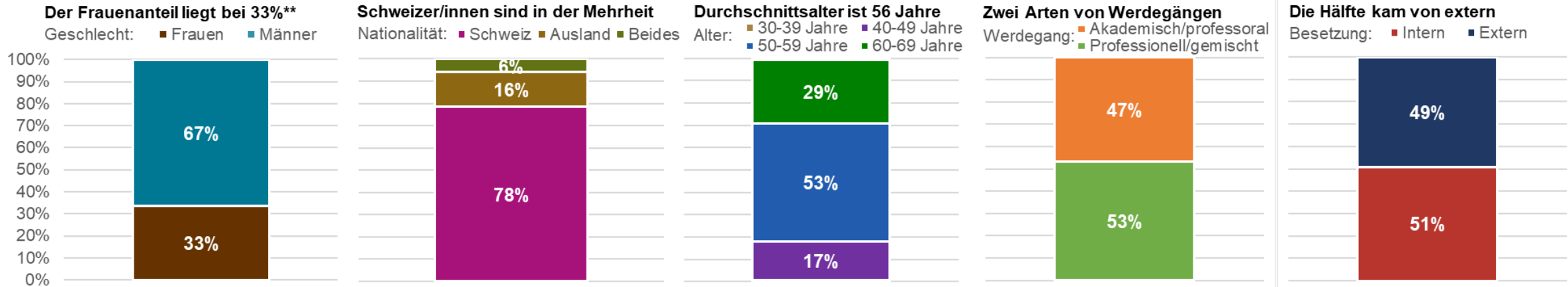


Art des Werdegangs nach Funktionsgruppen:



* FA=Forschungsanstalt, HS=Hochschule

Wie hoch ist die Diversität in Schweizer Hochschulleitungen*?



Frauen im Vormarsch

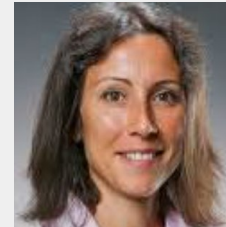
Prof. Audrey Leuba (Jg. 1965) ab 1.4.2024 erste Rektorin der Universität Genf (bisher Dekanin der Rechtswissenschaftlichen Fakultät)



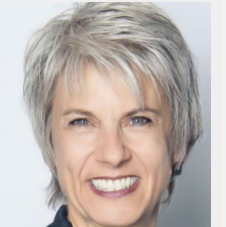
Prof. Virginia Richter (Jg. 1964) ab 17.6.2024 erste Rektorin der Universität Bern (bisher Vizerektorin Internationales und Akademische Karrieren)



Prof. Anna Fontcuberta i Morral (Jg. 1975) ab 1.1.2025 erste Präsidentin der EPFL (bisher AVP Zentren und Plattformen)



Prof. Regula Altmann-Jöhl (Jg. 1968) ab 1.2.2025 erste Rektorin der ZHAW (bisher Direktorin Hochschule für Wirtschaft FHNW)



Ergebnisse des schillingreports zum Vergleich***:

Daten zur Zusammensetzung der **Führungsgremien** in der **Privatwirtschaft** und der **öffentlichen Verwaltung** in der **Schweiz**:

- 20% Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Unternehmen
- 25% Frauenanteil bei Topkadern der öffentlichen Verwaltung
- 46% Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen im Privaten Sektor
- 53 Jahre beträgt Durchschnittsalter in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Unternehmen

* Hochschulleitung beinhaltet Kernmitglieder (mit Stimmrecht) und Mitglieder der erweiterten Hochschulleitung (beratend)

** Basis Grundgesamtheit

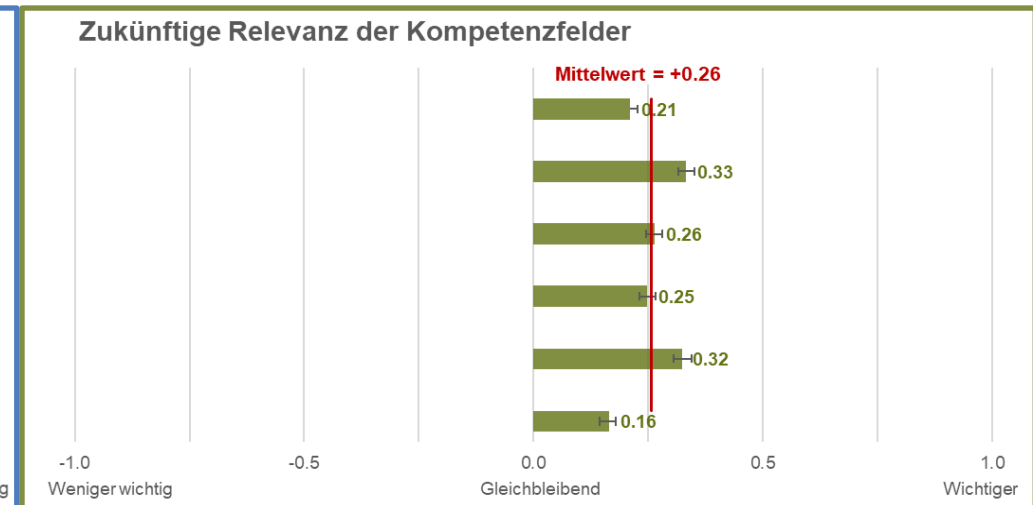
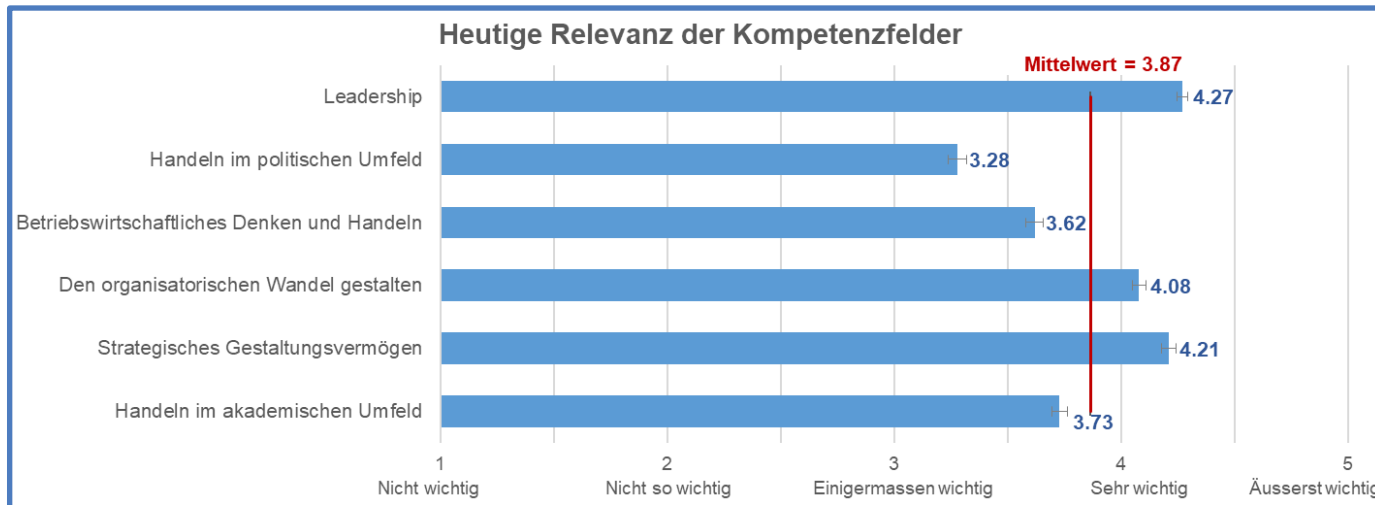
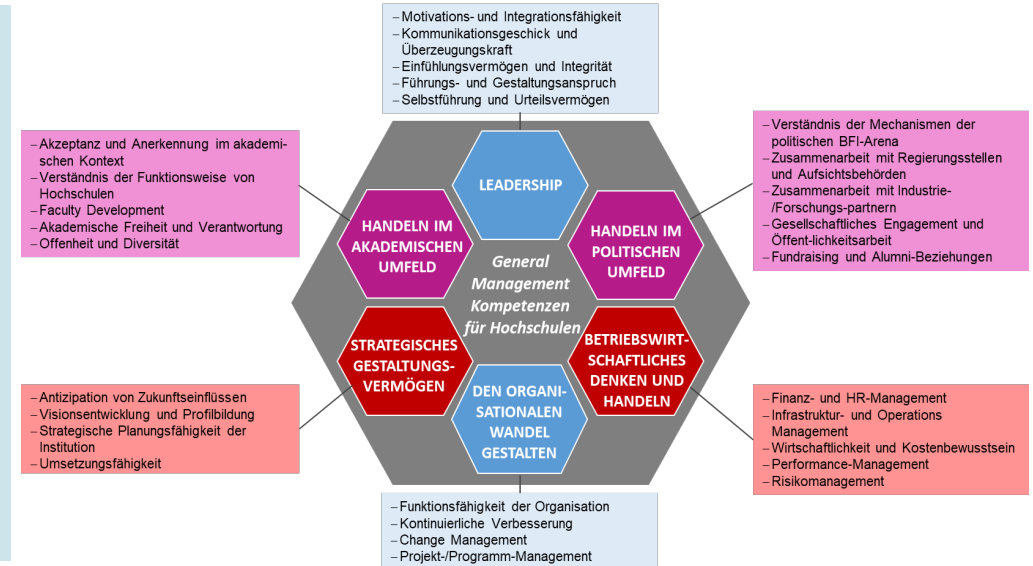
*** schillingreport 2024. Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors (<https://www.schillingpartners.ch/de/schilling-report/>)

Welche General Management-Kompetenzen benötigen Führungspersonen an Schweizer Hochschulen?

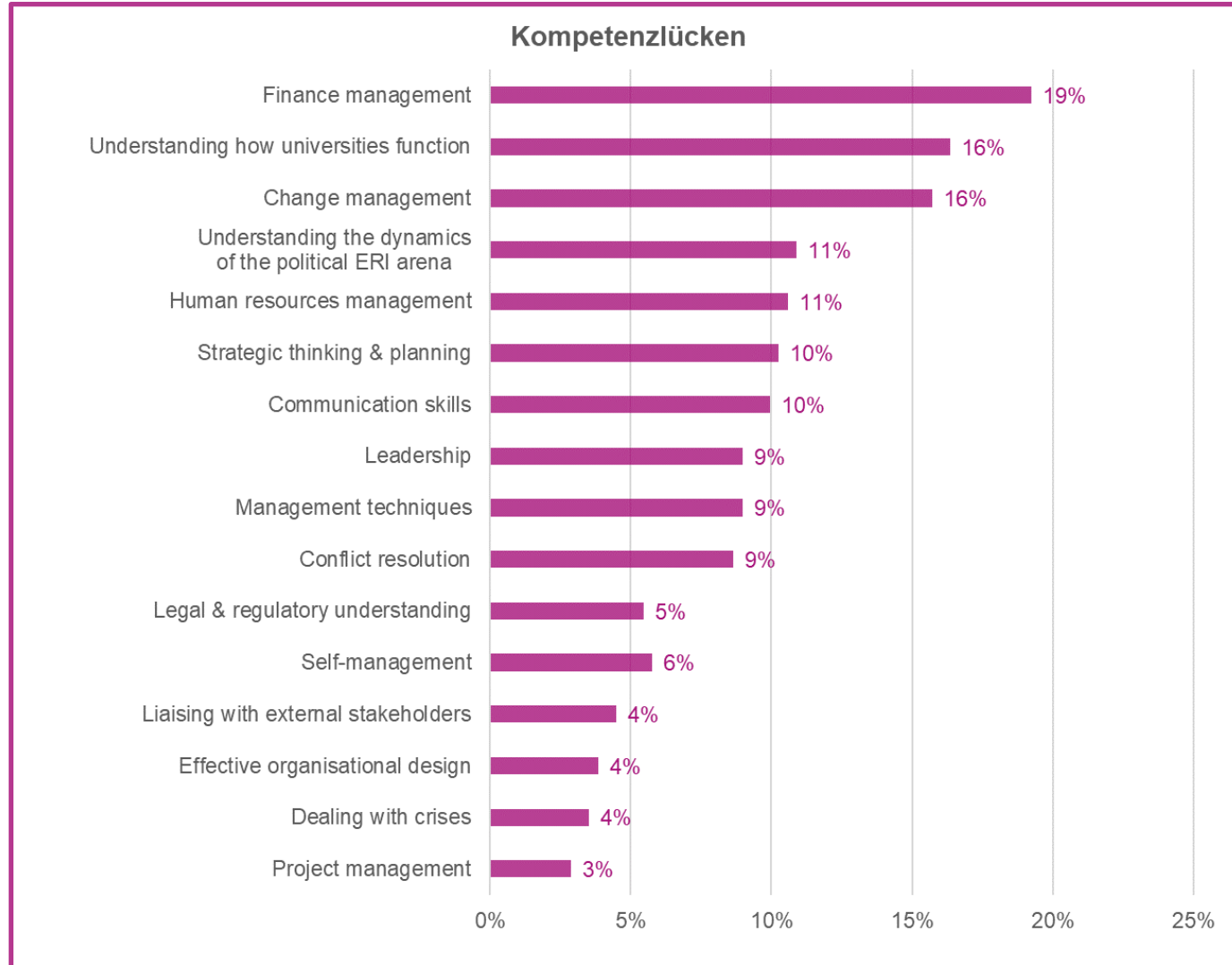


Der Studie zugrunde liegt ein **General Management-Kompetenzrahmen** mit sechs Kompetenzfeldern und 28 Kompetenzen («Wabenmodell»). Die **hochschultypübergreifend unerwartet homogenen Antworten** aller Befragten verdeutlichen, dass:

- ...die Anforderungen an Führungspersonen an Schweizer Hochschulen **breit gefächert** und **sehr anspruchsvoll** sind – heute und in Zukunft;
- ...**Leadership, strategisches Gestaltungsvermögen** und den **organisatorischen Wandel gestalten** die drei wichtigsten Kompetenzfelder für die erfolgreiche Ausübung ihrer aktuellen Führungsposition verkörpern;
- ...inskünftig das **Handeln im politischen Umfeld** und das **strategische Gestaltungsvermögen** noch weiter an Relevanz gewinnen werden.



Bezüglich welcher Kompetenzen hätten sich die heutigen Führungspersonen bei Stellenantritt eine gezieltere Vorbereitung gewünscht?



80% der Befragten haben sich konkret zu den Kompetenzen geäußert, in welchen sie sich beim Antritt ihrer aktuellen Führungsposition besonders herausgefordert fühlten.

Dabei fällt auf, dass es ihnen in erster Linie an **grundlegenden Kenntnissen** und Erfahrungen in **Managementbelangen** («Basics») sowie an einem fundamentalen Verständnis für die **Funktionsweise von Hochschulen und der politischen BFI-Arena** mangelte.



Welches sind die wichtigsten strategischen Herausforderungen für die Hochschulen aus Sicht der befragten Führungspersonen?



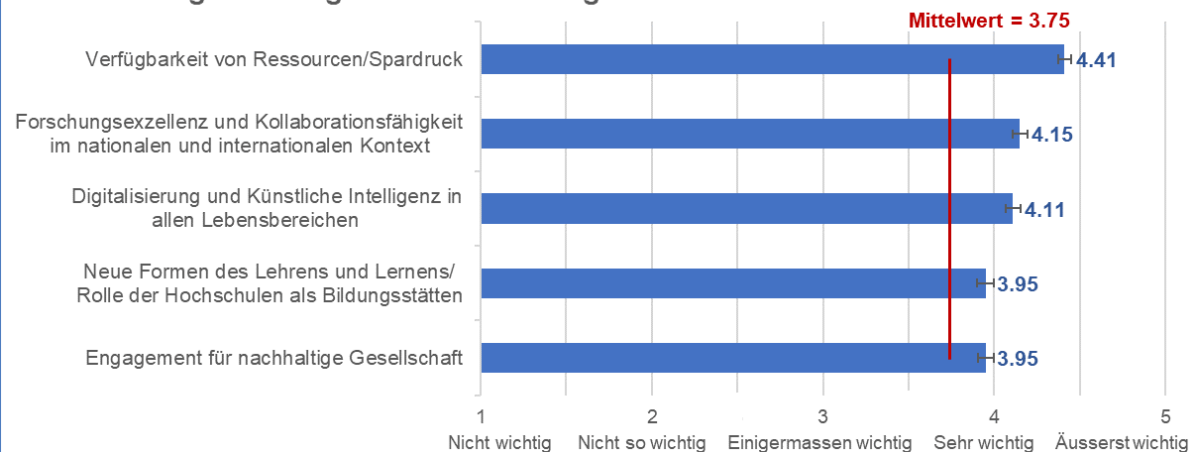
Aus Sicht der befragten Führungspersonen stehen die Hochschulen vor vielfältigen strategischen Herausforderungen – heute und in Zukunft:

- ...zu den **wichtigsten** Herausforderungen gehören gegenwärtig die **Verfügbarkeit von Ressourcen** und der damit verbundene **Spardruck**, die Sicherung der **Forschungsexzellenz und Kollaborationsfähigkeit** sowie die **Digitalisierung und künstliche Intelligenz** in allen Lebensbereichen;
- ...die heutigen strategischen Herausforderungen werden gemäss den befragten Führungspersonen auch inskünftig weiterhin das Hochschulumfeld prägen und **weiter an Bedeutung gewinnen**.
- ...die Ansprüche aus dem Hochschulraum Schweiz werden insgesamt als **sehr herausfordernd** betrachtet.

Liste der Herausforderungen (nach der heutigen Relevanz sortiert):

- Verfügbarkeit von Ressourcen/Spardruck
- Forschungsexzellenz und Kollaborationsfähigkeit im nat. und internat. Kontext
- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in allen Lebensbereichen
- Neue Formen des Lehrens & Lernens/ Rolle der Hochschulen als Bildungsstätten
- Engagement für nachhaltige Gesellschaft
- Veränderungsfähigkeit der Hochschule/Agile Organisationsentwicklung
- Professionalisierung der Prozesse und Systeme zur Hochschulsteuerung
- Vernetzung von Wissenschaft und Politik/Gesellschaft, Science Policy & Outreach
- Interne Gouvernanz/Wirksamkeit der akademischen Selbstverwaltung
- Entwicklung der Forschungsrahmenbedingungen
- HR-Themen
- Angebote im Bereich Weiterbildung und lebenslanges Lernen
- Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft, Entrepreneurship
- Fachkräftemangel
- Stärkung der Autonomie der Hochschule
- Streben nach Wachstum der Hochschule
- Umgang mit steigenden Studierendenzahlen (auch: sinkenden Studierendenzahlen)
- Schärfung eigenes Hochschulprofil/Gutes Abschneiden in Rankings
- Synergienutzung, Standortkonzentration («eine Hochschule»)

Fünf wichtigste heutige Herausforderungen



Herausforderungen, die am meisten an Relevanz gewinnen werden



Fazit und Ausblick

! Fazit

Die ersten Ergebnisse der nationalen Studie verdeutlichen, dass Führungspersonen mit General Management-Funktionen an Schweizer Hochschulen **vielfältigen Herausforderungen** gegenüberstehen, welche ein **anspruchsvolles und breit gefächertes Kompetenzprofil** erfordern. Dabei dominieren sowohl hochschultyp- als auch funktionsübergreifend eindeutig die **Gemeinsamkeiten**.

Aus den empirischen Befunden identifizieren wir verschiedene Handlungsfelder, insbesondere:

- Komplementarität von Karrierewegen und Kompetenzprofilen; Diversität in Entscheidungsgremien (u.a. Hochschulleitungen)
- Erhalt der Steuerungsfähigkeit (Möglichkeiten und Grenzen der akademischen Selbstverwaltung)
- Herausforderung Generationenwechsel (Führungskräftebedarf/-entwicklung, Verjüngung)
- «Good Governance»-Praktiken bei Besetzungsverfahren von Führungspositionen (u.a. Rektor/innen)
- Bedarf für ein hochschultypübergreifendes nationales Führungskräfteentwicklungsprogramm

👁️ Ausblick

Save-the-date:

Netzwerkanlass
22. November 2024
13.30-17.00 Uhr
an der ETH Zürich
(hybride Durchführung)

Zu unseren nächsten Schritten gehören:

- Abschluss der vertiefenden Interviews mit rund 25 Führungspersonen zu ausgewählten Themen und Erkenntnissen
- Einladung zum Netzwerkanlass und Versand individuelles Peer-Group-Benchmarking an interessierte Befragte im Spätsommer 2024
- Publikation der Studie (Bericht) im November 2024
- Weiterverfolgen von ausgewählten Handlungsfeldern, welche sich aus den Studienergebnissen (Befragung und Interviews) herauskristallisieren

✉️ Kontakt

Swiss School of Public Governance (SSPG),
Department of Management, Technology, and
Economics (D-MTEC), ETH Zürich



Prof. Dr. Robert Perich, Direktor SSPG
robert.perich@mtec.ethz.ch
+41 44 632 22 95
+41 44 632 84 86 (Sekretariat)

Weitere Autorinnen der Studie:



Dr. Ladina Rageth,
Geschäftsführerin SSPG



Maryna Lakhno,
Programmkoordinatorin SSPG



Danya He,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin SSPG