

---

# HEM Executive Programme

## **Führen in Hochschulen**

11. Durchführung

April 2024 – März 2025

## ***Diriger dans des hautes écoles***

*11ème Edition*

*avril 2024 - mars 2025*

Version 7.11.2023

## WILLKOMMEN

Wettbewerb und Kooperation prägen unser Hochschulsystem. Als Führungspersönlichkeit sind Sie daher in der Mitverantwortung, das spezifische Profil Ihrer Hochschule mitzuformen, als auch um die Weiterentwicklung einer vielschichtigen Zusammenarbeit besorgt zu sein.

Leadership Themen, Peer-to-Peer Austausch und die persönliche professionelle Entwicklung sind deshalb die zentralen Elemente des Programms HEM Executive. Hierfür geben ausgewiesene Fachleute und erfahrene Kolleginnen und Kollegen ihr Wissen weiter und ermöglichen Ihnen dadurch im kollegialen Austausch die notwendige Vertiefung.

### Zielsetzungen

Konkret bedient das HEM Executive Programme folgende Ziele:

- Sie vertiefen Ihr Verständnis der bildungspolitischen Rahmenbedingungen.
- Sie verstehen Ihre Führungsentscheide und Ihr Handeln im Umfeld des Hochschulmanagements.
- Sie entwickeln Ihre Analyse-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeiten in Ihrer Führungsrolle an einer Hochschule als Experten/-innen-Organisation weiter.
- Sie adaptieren innovative Lösungen aus anderen Fachbereichen in Ihrem Umfeld.
- Sie vernetzen sich schweizweit über die Disziplinengrenzen hinweg mit Führungspersönlichkeiten von Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen.

### Durchführung

In Hochschulführungsfunktionen erfahrene Modulleitende bereiten aktuelle Führungsthemen sorgfältig und multiperspektivisch auf. Sie laden Gastreferenten/-innen aus dem In- und Ausland ein, um theoretische Inputs und praktische Fragestellungen in Workshops und Diskussionsgruppen zu vertiefen.

## BIENVENUE

*La concurrence et la coopération caractérisent notre système de hautes écoles. En tant que dirigeant.e, vous avez donc la responsabilité de contribuer à façonner le profil spécifique de votre haute école, mais aussi de veiller au développement d'une coopération à plusieurs niveaux.*

*Les thèmes du leadership, l'échange entre pairs et le développement professionnel personnel sont donc les éléments centraux du programme HEM Executive. Pour ce faire, des spécialistes reconnus et des collègues expérimentés vous transmettent leurs connaissances et vous permettent ainsi d'approfondir vos connaissances dans le cadre d'un échange collégial.*

### Objectifs

*Concrètement, le programme HEM Executive sert les objectifs suivants*

- *Vous approfondissez votre compréhension des conditions cadres de la politique de l'éducation.*
- *Vous comprenez vos décisions de gestion et vos actions dans le contexte du management des hautes écoles.*
- *Vous développez vos capacités d'analyse, de décision et d'action dans votre rôle de direction au sein d'une haute école en tant qu'organisation d'expert.e.s.*
- *Vous adaptez dans votre environnement des solutions innovantes issues d'autres domaines.*
- *Vous vous mettez en réseau dans toute la Suisse, au-delà des frontières disciplinaires, avec des personnalités dirigeantes de hautes écoles spécialisées et de hautes écoles pédagogiques.*

### Réalisation

*Des responsables de modules expérimentés dans les fonctions de direction des hautes écoles traitent les thèmes actuels de la direction avec soin et dans une perspective multiple. Ils invitent des*

Als Teilnehmende profitieren Sie von der Aktualität und der Praxisnähe des Programms, die es Ihnen ermöglichen, Ihre jeweiligen Herausforderungen anzugehen. Die Vielfalt von Führungsformen und Organisationskulturen kennenzulernen, die in der schweizerischen Hochschullandschaft erkennbar und zweisprachig präsent ist, verhilft Ihnen kombiniert mit einer Studienreise dabei, neue Standpunkte einzunehmen und in Ihrer Führungsarbeit direkt umzusetzen.

Auch in der 11. Durchführung werden die Module an attraktiven Orten in der Schweiz durchgeführt, so dass die Reisezeit auch als Vorbereitungszeit genutzt werden kann. Für die aus drei Destinationen wählbare Studienreise profitieren Sie von den Erfahrungen der früheren Programme.

Aber natürlich helfen alle Rückmeldungen das Peer-to-Peer Learning zu entwickeln und installieren. Und so lebt jedes Programm von den Erfahrungen und der Expertise der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Gerne heissen wir sie deshalb willkommen. Wir sind überzeugt, dass die Teilnahme ein wichtiger Teil Ihrer Netzwerkarbeit werden kann und Sie und Ihre Hochschule davon profitieren können.

Wir freuen uns auf Sie und wünschen eine spannende und inspirierende Weiterbildung!

Catherine Sokoloff  
(Programmleiterin HEM)

Lukas Lehmann  
(Geschäftsführer HEM)

*intervenant.e.s de Suisse et de l'étranger à approfondir les apports théoriques et les questions pratiques dans le cadre d'ateliers et de groupes de discussion. En tant que participant-e-s, vous profitez de l'actualité et de l'orientation pratique du programme, qui vous permettent d'aborder vos défis respectifs. La diversité des formes de direction et des cultures organisationnelles, reconnaissables dans le paysage des hautes écoles suisses et présentes en deux langues, vous aidera, en combinaison avec un voyage d'études, à adopter de nouveaux points de vue et à les appliquer directement dans votre travail de direction.*

*Pour la 11e édition également, les modules sont organisés dans des lieux attrayants en Suisse, de sorte que le temps de voyage peut également être utilisé comme temps de préparation. Pour le voyage d'étude à choisir parmi trois destinations, vous profitez des expériences des programmes précédents.*

*Mais bien sûr, tous les retours d'information aident à développer et à installer l'apprentissage de pair à pair. Et c'est ainsi que chaque programme vit de l'expérience et de l'expertise des participant.e.s : c'est donc avec plaisir que nous vous accueillons. Nous sommes convaincus que votre participation peut devenir une partie importante de votre travail en réseau et que vous et votre haute école pouvez en profiter.*

*Nous nous réjouissons de vous accueillir et vous souhaitons une formation continue passionnante et inspirante!*

Catherine Sokoloff  
(Directrice de programme HEM)

Lukas Lehmann  
(Directeur HEM)

# ORANISATION HEM 11

## Modultermine und Durchführungsorte

## Dates et lieux des modules

**Modul 1: Higher Education System in Switzerland**

15.–17. April 2024  
Spiez BE

**Modul 3: Innovative Strategic Management**

28.–30. Oktober 2024  
Pontresina GR

**Modul 5: Leading People**

12.–14. März 2025  
Lugano TI

**Modul 2: Study Visit**

1 Sweden & Finland: 13.–18. Mai 2024  
2 Estonia: 8.–14. September 2024  
3 USA (Washington & Southeast: 2.–13. Okt. 24

**Modul 4: Leading Organisations**

29.–31. Januar 2025  
Konolfingen BE

Die Abende sind für Seminareinheiten freizuhalten. *Les soirées doivent être libres pour les unités de séminaire.*

## Durchführungsorte und Infrastruktur

## Lieux et infrastructure

Die Module werden in Seminarhotels in verschiedenen Sprachregionen der Schweiz durchgeführt. Je nach Möglichkeiten der Hochschule vor Ort werden wir auch in den Campusräumlichkeiten tagen. Übernachtungen, Verpflegungen und Transporte sind durch die Programmleitung organisiert und die Details werden zeitnah vor den Modulen kommuniziert.

*Les modules auront lieu dans des hôtels de séminaires situés dans différentes régions linguistiques de Suisse. Dépendant des possibilités des HES et HEP sur place nous nous réunirons dans les locaux des campus. L'hébergement, les repas et les transports sont organisés par la direction du programme et les détails seront communiqués peu avant les modules.*

## Closing the Loop: Rückblick und Ausblick

## Rétrospective et perspective

Zum Abschluss des Programms am letzten Tag im Modul 5 reflektieren Sie auf Basis der Module 1 bis 5 die Führungsaufgabe und Führungspraxis an den Hochschulen noch einmal persönlich und in der Gruppe mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Zum Programmabschluss erteilen wir der Gruppe eine Carte Blanche. Schliesslich erhalten die Absolventinnen und Absolventen ein Zertifikat.

*A la fin du programme, le dernier jour du module 5, nous réfléchissons à nouveau, sur la base des modules 1 à 5, sur la mission et la pratique de direction dans les hautes écoles, de manière personnelle et en groupe avec les participants et participantes. Pour clôturer le programme, nous délivrons une Carte Blanche au groupe. Enfin, un certificat est délivré aux participants et participantes.*

**Sprachen****Langues**

Seminarsprachen sind in der Regel deutsch und französisch, teils sind Interventionen in englisch möglich. Von den Teilnehmenden werden gute passive Kenntnisse der jeweils anderen Sprache vorausgesetzt. Der Einsatz von Simultanübersetzungen ist nicht vorgesehen. Hingegen werden die Präsentationen jeweils übersetzt.

*En principe, les langues des séminaires sont l'allemand et le français, parfois, quelques interventions peuvent avoir lieu en anglais. Les participant-e-s doivent avoir de bonnes connaissances (passives) de l'autre langue. Il n'est pas prévu de faire appel à une traduction simultanée. Par contre, les présentations écrites seront traduites.*

**Kosten****Frais**

Die Kosten für das HEM Executive Programm betragen CHF 6'300.– (Tarif 2024/25). Diese Programmkosten beinhalten die Organisation (inkl. Referenten/ -innen-Honorare) sowie die Kosten für die Tagungsinfrastruktur und die Verpflegung (tagsüber, inkl. 2 Abendessen pro Modul). Hinzu kommen allfällige Übernachtungskosten (ca. CHF 480.–/Modul) sowie die Kosten für die Studienreise (ca. CHF 3'000–5'500; je nach Destination).

Die Gesamtkosten für das volle Programme HEM Executive belaufen sich somit auf CHF 11'000–13'500 (inkl. Verpflegung, Übernachtungen und Studienreise).

Notabene: Bei Nichtteilnahme an Modulen oder an der Studienreise erfolgt keine Rückvergütung. Angemeldete, jedoch nicht bezogene Hotelleistungen werden in Rechnung gestellt.

*Les coûts du programme HEM Executive s'élèvent à 6'300 CHF (tarif 2024/25). Ces frais de programme comprennent l'organisation (y compris les honoraires des intervenant-e-s) ainsi que les frais d'infrastructure du congrès et les repas (pendant la journée ainsi que 2 dîners par module). S'y ajoutent les éventuels frais d'hébergement (env. 480 CHF/module) et les frais du voyage d'étude (env. 3'000-5'500 CHF ; selon la destination).*

*Le coût total du programme complet HEM Executive s'élève donc à 11'000-13'500 CHF (repas, hébergement et voyage d'études compris).*

*Nota bene: En cas de non-participation à des modules ou au voyage d'études, les frais ne seront pas remboursés. Les prestations d'hébergement réservées mais non utilisées seront facturées.*

#### Erwartungen an Sie als Teilnehmende

#### *Attentes envers vous en tant que participant.e.s*

Als Führungsperson leisten Sie täglich einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulwelten. Wir erwarten von Ihnen als Teilnehmer und Teilnehmerin, dass Sie Ihre fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen aktiv und selbstreflexiv in die Module einbringen.

##### Professionelles Engagement

- Wissen und Können einbringen
- Neue Denk- und Handlungsweisen suchen
- Kollegialer Umgang – Austausch auf Augenhöhe – durchaus kontrovers
- Lernende Haltung und Plastizität
- Respekt gegenüber der investierten Zeit aller

##### Botschafterinnen und Botschafter

- für Ihre Hochschule
- Transfer zurück in die eigene Institution
- CH-Hochschullandschaft
- Für die Schweiz (auf der Studienreise)

*En tant que dirigeant.e, vous contribuez quotidiennement au développement du monde des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques. Nous attendons de votre part en tant que participant(e) que vous fassiez part pendant les modules, de manière active et critique, de vos compétences et expériences professionnelles.*

##### Engagement professionnel

- Faire part des connaissances et aptitudes
- Rechercher de nouvelles manières de penser et d'agir
- Relations collégiales, échanges d'égal à égal, même controverse
- Comportement d'apprentissage et souplesse
- Respect vis-à-vis du temps investi par tous

##### Ambassadeurs et ambassadrices

- Pour votre haute école
- Transposition dans votre propre institution
- Paysage des hautes écoles en Suisse
- Pour la Suisse (pendant le voyage d'études)

**Modulinhalte im Überblick***Contenu des modules en bref***Modul 1: Higher Education System in Switzerland**

Die Schweiz verfügt über eine vielfältige und international vernetzte Hochschullandschaft mit historischer Tradition und durchaus hoher Wettbewerbsfähigkeit. Durchlässigkeit, Subsidiarität, Autonomie und Zusammenarbeit – zwischen Institutionen, zwischen Bund und Kantonen, zwischen der öffentlichen Hand und Privaten – sind zentrale Merkmale unseres Hochschulsystems.

In diesem Modul steht mit den politisch-administrativen Rahmenbedingungen sowie den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren die Governance-Struktur der Hochschulen im Zentrum. Anhand zentraler Zukunftsfragen tauschen wir uns mit Expertinnen und Experten über die Herausforderungen und die Chancen für Schweizer Hochschulen aus und halten dabei unseren Blick auf die Weiterentwicklung der spezifischen Profile und des Hochschulraums allgemein.

Bildungspolitische Kontexte  
der Hochschulen

*Contexte de la politique édu-  
cative des hautes écoles*

Chancen und Herausforde-  
rungen für FH, PH und UH

*Chances et enjeux pour les  
HES, HEP et HEU*

Entwicklung Hochschulland-  
schaft Schweiz

*Développement du paysage  
des hautes écoles en Suisse*

Kontakte und Vernetzung mit hochschulpolitischen Akteuren

*Contacts et mise en réseau avec des acteurs de la politique  
des hautes écoles*

*La Suisse dispose d'un paysage des hautes écoles diversifié et interconnecté au niveau international, avec une tradition historique et une capacité concurrentielle élevée. La perméabilité, la subsidiarité, l'autonomie et la coopération - entre les institutions, entre la Confédération et les cantons, entre le public et le privé - sont des caractéristiques centrales de notre système d'enseignement supérieur.*

*Dans ce module, la structure de gouvernance des hautes écoles est au centre de l'attention, avec les conditions-cadres politico-administratives et les différents acteurs. Sur la base de questions centrales pour l'avenir, nous échangeons avec des expert-e-s sur les défis et les opportunités pour les hautes écoles suisses et gardons notre regard sur le développement des profils spécifiques et de l'espace des hautes écoles en général.*

Modulverantwortung

*Responsable de module*

Barbara Fäh (HfH), Dora Fitzli (ZHAW),  
Axel Marion (HES-SO), Lukas Lehmann (HSLU)

**Modul 2: Study Visits**

Die Studienreisen sind integraler Bestandteil des HEM Executive Programms. Sie vermitteln Einblicke in Bildungssysteme und Organisationsstrukturen ausländischer Hochschullandschaften. Die Besuche ausgewählter Institutionen ermöglichen, sich vor Ort über aktuelle Entwicklungen und Innovationen zu informieren und Tendenzen des internationalen Hochschulmanagements und der anstehenden Entwicklungen und Herausforderungen zu erkennen. Um unterschiedliche Perspektiven zu gewinnen, suchen wir den Austausch mit diversen Fachbereichen und verfolgen, wie sich diese in den zentralen Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistungen entwickeln und im Verhältnis zu anderen Institutionen der Hochschulwelt positionieren. Wir fragen nach, wie sich die Institutionen in die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhänge einfügen, welche Rolle sie in ihrer Region wahrnehmen und wie sie sich in den internationalen Wissenschaftsbetrieb einbringen.

Auf jeder Reise begleiten Vorträge und Diskussionen die Besuche vor Ort. Es werden möglichst viele Fachbereiche berücksichtigt und wo immer möglich Labors, Werkstätten oder andere Einrichtungen besucht. Natürlich ist auf jeder Reise zudem ein kulturelles Rahmenprogramm vorgesehen.

Das Detailprogramm Ihrer Studienreise erhalten Sie vor Reiseantritt.

Sweden and Finland	Estonia	USA
13.–18.05.2024	08.–14.09.2024	02.–13.10.2024

*Les voyages d'études font partie intégrante du programme HEM Executive. Ils permettent de se familiariser avec les systèmes éducatifs et les structures organisationnelles du paysage des hautes écoles à l'étranger. Les visites d'institutions sélectionnées permettent de s'informer sur place des développements et innovations actuels et d'identifier les tendances du management des hautes écoles internationales ainsi que les développements et défis à venir. Afin d'obtenir des perspectives différentes, nous recherchons l'échange avec divers domaines d'études et suivons comment ceux-ci se développent dans les domaines centraux de l'enseignement, de la recherche et des services et comment ils se positionnent par rapport aux autres institutions du monde des hautes écoles. Nous nous interrogeons sur la manière dont les institutions s'intègrent dans les contextes économiques et sociaux, sur le rôle qu'elles assument dans leur région et sur la manière dont elles s'insèrent dans le monde scientifique international.*

*Lors de chaque voyage, des conférences et des discussions accompagnent les visites sur place. Le plus grand nombre possible de domaines sont pris en compte et, dans la mesure du possible, des laboratoires, des ateliers ou d'autres installations sont visités. Bien entendu, un programme culturel est prévu pour chaque voyage.*

*Le programme détaillé de votre voyage d'étude vous sera communiqué avant le départ.*

Modulverantwortung

Responsable de module

Catherine Sokoloff (HEM)



**Study Visit 1: Schweden und Finnland - Suède et Finlande**

Als reiche, wirtschaftlich starke Länder mit gut ausgebautem Sozialstaat investieren Schweden und Finnland überdurchschnittlich in Bildung auf allen Stufen und insbesondere in die Hochschulen.

Die Besonderheit des schwedischen Hochschulsystems liegt dabei darin, dass es über ein rechtlich einheitliches Gesamtsystem verfügt. Die 30 Universitäten und University Colleges («Högskolan») sowie Kunst- und Musikuniversitäten bieten gleichberechtigt auf verschiedenen Levels Hochschul- und Berufsausbildungen an. Sie unterscheiden sich lediglich in ihrem Fokus auf die Forschung sowie in der Möglichkeit die diversen Hochschultitel zu vergeben. Im Vergleich zu den Hochschulsystemen vieler anderer Länder erscheint das schwedische Hochschulsystem trotz seiner homogenen Grundlage sehr flexibel, da die Bildungsangebote weitgehend kursbasiert sind und nicht zwingend einem Curriculum folgen müssen. Traditionell umfasst die schwedische Hochschulbildung nicht nur die Ausbildung von Jugendlichen nach Abschluss der Sekundarstufe. Sie umfasst auch die Weiterbildung von Berufstätigen und es ist üblich, nach einem früheren Studium an eine Hochschule zurückzukehren. Hochschulbildung führt allerdings nicht automatisch zu höherem Einkommen, so wie dies in anderen OECD Staaten der Fall ist.

Das finnische Hochschulsystem umfasst 13 Universitäten, «Yliopisto» und 24 Fachhochschulen oder polytechnische Schulen, «Ammattikorkeakoulu». Fachhochschulen sind besondere juristische Personen: Sie sind als GmbHs aufgebaut und haben landesweit meist mehrere Standorte. Sie fokussieren sich auf die Zusammenarbeit mit Praxispartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft und haben u.a. den Auftrag, die regionale Erneuerung zu initiieren. Ihre Lehre und anwendungsorientierte Forschung richten sich daher oft auf ihr direktes Umfeld aus. Auf diese Weise nutzt Finnland die staatlichen Fachhochschulen, um strukturschwache Gegenden zu entwickeln. Der Zugang zu den Studien ist allerdings nur mit guten Schulnoten offen.

In beiden Ländern existieren keine pädagogischen Hochschulen. Pädagogik wird bei den Erziehungswissenschaften an den Universitäten disziplinenorientiert unterrichtet. Ein Austausch mit ausgewiesenen Experten/ -innen für das primäre und sekundäre Bildungssystem wird Teil unseres Programms sein.

Auf unserer Reise werden wir in Schweden von der universitären Hochschulvereinigung SUHF und in Finnland von Arene empfangen. Wir besuchen in beiden Ländern Fachhochschulen (z.B. Metropolia, Södertörn University) und nach Möglichkeit auch eine klassische, traditionelle Universität wie die Aalto University oder Stockholm University. Der disziplinäre Hintergrund der aktuellen Teilnehmenden wird die Auswahl der besuchten Hochschulinstitutionen dabei beeinflussen.

*En tant que pays riches, économiquement forts et dotés d'un État social bien développé, la Suède et la Finlande investissent plus que la moyenne dans l'éducation à tous les niveaux et en particulier dans l'enseignement supérieur.*

*La particularité du système d'enseignement supérieur suédois réside dans le fait qu'il dispose d'un système global juridiquement homogène. Les 30 universités et collèges universitaires ("Högskolan") ainsi que les universités d'art et de musique proposent des formations supérieures et professionnelles à différents niveaux et sur un pied d'égalité. Elles se distinguent uniquement par l'accent qu'elles mettent sur la recherche et par la possibilité de délivrer les différents titres universitaires.*

*Comparé aux systèmes d'enseignement supérieur de nombreux autres pays, le système d'enseignement supérieur suédois semble très flexible malgré sa base homogène, car les offres de formation sont en grande partie basées sur des cours et ne doivent pas nécessairement suivre un curriculum. Traditionnellement, l'enseignement supérieur suédois ne se limite pas à la formation des jeunes à la fin de l'enseignement secondaire. Il comprend également la formation continue des professionnels et il est courant de retourner à l'université après des études antérieures. Toutefois, l'enseignement supérieur ne conduit pas automatiquement à des revenus plus élevés, comme c'est le cas dans d'autres pays de l'OCDE.*

*Le système d'enseignement supérieur finlandais comprend 13 universités, "Yliopisto", et 24 écoles supérieures spécialisées ou écoles polytechniques, "Ammattikorkeakoulu". Les écoles supérieures spécialisées sont des entités juridiques particulières : Elles sont constituées en SARL et ont généralement plusieurs sites dans le pays. Elles se concentrent sur la coopération avec des partenaires de terrain issus de l'économie et de la société et ont notamment pour mission d'initier le renouveau régional. Leur enseignement et leur recherche appliquée sont donc souvent axés sur leur environnement direct. De cette manière, la Finlande utilise les écoles supérieures spécialisées publiques pour développer les régions structurellement faibles. L'accès à ces études n'est toutefois ouvert qu'aux personnes ayant obtenu de bonnes notes à l'école.*

*Dans les deux pays, il n'existe pas d'écoles supérieures de pédagogie. La pédagogie est enseignée de manière disciplinaire dans le cadre des sciences de l'éducation à l'université. Un échange avec des experts reconnus du système éducatif primaire et secondaire fera partie de notre programme.*

*Au cours de notre voyage, nous serons accueillis en Suède par l'association des universités SUHF et en Finlande par Arene. Dans chacun des deux pays, nous visiterons des écoles supérieures spécialisées (par exemple Metropolia, Södertörn University) et, si possible, une université classique et traditionnelle comme l'université Aalto ou l'université de Stockholm. Le contexte disciplinaire des participants actuels influencera le choix des institutions universitaires visitées.*

**Study Visit 2: Estland – Estonie – Estonia**

Der kleine baltische Staat Estland, flächenmässig etwa so gross wie die Schweiz, ist seit seiner Unabhängigkeit 1991 mit seinen 1.3 Mio. Einwohnern/ -innen zu einem europäisches Vorzeigeland geworden. Mit der Schaffung neuer staatlicher Institutionen und Infrastrukturen hat sich das Land insbesondere in Bezug auf die Digitalisierung in unglaublicher Geschwindigkeit entwickelt. Alle öffentlichen und privaten Interaktionen werden über ein nationales digitales Daten-Netzwerk abgewickelt. Deshalb starten wir bei e-Estonia, dem staatlichen Digitalisierungs-Hub, um zu erfahren, wie Estland den Bildungsbereich ausbauen will. Estland investiert viel in die Bildung. Allerdings werden die Mittel knapper und ein Sparkurs löste 2022 bei den Hochschulen politische Interventionen aus. Die Universitäten (6 öffentliche und 1 private) sowie die 11 Fachhochschulen (7 öffentliche und 4 private) teilen sich den tertiären Bereich auf. Die Fachhochschulen bieten BA- und MA-Programme sowie Berufsausbildungsgänge auf Sekundarstufe II an. Die Vereinigung der Fachhochschulen verhandelt aktuell zuversichtlich mit dem Bildungsministerium für ein baldiges Promotionsrecht. Gleichzeitig konkurrieren sich die Hochschulen mit einem stark expandierenden Arbeitsmarkt um junge Erwachsene, insbesondere im Bereich ICT.

Unsere Reise beginnt in Tallinn und beinhaltet Besuche beim Ministerium, bei der Vereinigung der Fachhochschulen (TTK), der forschungsstarken Universität TalTech und bei der Kunsthochschule EKA. Die Überlandfahrt nutzen wir für einen Besuch an einer ländlichen Fachhochschule. Danach besuchen wir die international tätige Universität Tartu und das hochschuleigene Museum. Wie bei allen nordischen Ländern üblich wird Pädagogik an den Universitäten disziplinar unterrichtet. Ein Austausch, insbesondere für die Studienreiseteilnehmenden aus der PH mit ausgewiesenen Experten/ -innen des erziehungswissenschaftlichen Bereichs wird ein weiterer nach Bedarf auch separater Teil unseres Programms sein und gemeinsam vorbereitet.

*Depuis son indépendance en 1991, le petit État balte d'Estonie, dont la superficie est à peu près équivalente à celle de la Suisse, est devenu un pays modèle en Europe avec ses 1,3 million d'habitants. Avec la création de nouvelles institutions étatiques, le pays s'est développé à une vitesse incroyable, notamment en ce qui concerne la numérisation. Toutes les interactions publiques et privées sont gérées par un réseau de données numériques national. C'est pourquoi nous commençons par e-Estonia, le hub de numérisation de l'État et nous y apprenons comment l'Estonie entend développer l'éducation numérique. L'Estonie investit beaucoup dans l'éducation. Toutefois, les ressources se font rares et la politique d'austérité a déclenché des interventions politiques dans les universités en 2022. Les universités (6 publiques et 1 privée) et les 11 hautes écoles spécialisées (7 publiques et 4 privées) se partagent le secteur tertiaire. Les hes proposent des programmes de BA et de MA ainsi que des filières de formation professionnelle au niveau secondaire II. L'association des hes négocie actuellement avec confiance avec le ministère de l'éducation pour obtenir prochainement le droit de promotion. Parallèlement, les institutions tertiaires sont en concurrence avec un marché du travail en pleine expansion pour attirer les jeunes adultes, notamment dans le domaine des TIC.*

*Notre voyage commence à Tallinn par des visites au ministère, à l'association des HES (TTK), à l'université TalTech, très active dans la recherche, et à l'école d'art EKA. Nous profitons du voyage interurbain pour visiter une haute école spécialisée rurale. Nous visitons ensuite l'université internationale de Tartu et son musée. Comme c'est le cas dans tous les pays nordiques, la pédagogie est enseignée de manière disciplinaire dans les universités. Un échange entre les participant.e.s des HEP et des expert.e.s reconnu.e.s dans le domaine des sciences de l'éducation fera partie de notre programme et sera préparé en commun.*

#### Study Visit 3: USA - Southeast and Washington

Die USA kennen im fundamentalen Gegensatz zur Schweiz, kein regulatorisches Hochschulsystem. Die in einer höchst liberalen Marktwirtschaft organisierten Universitäten bieten der amerikanischen Hochschulführung ganz andere Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten nicht nur in finanzieller, sondern vor allem auch in Hinblick auf die Gestaltung der Angebote in Lehre und Forschung und deren Anbindung an die ausserakademische Umwelt.

Schwerpunkt der Studienreisen sind Hochschulen im Südosten der USA, die seit einiger Zeit besonders durch die enge Mitwirkung an den regionalen Entwicklungen enorm hohe Bedeutung erlangt haben. Diese Einbindung von Forschung und Lehre in die Regionalentwicklung soll auch thematischer Schwerpunkt der Reise sein. Hotspot und Vorreiter sind dabei die Universitäten im Research Triangle in North Carolina, das aus den *highranking* Universitäten in Chapel Hill (University of North Carolina), Cary (Duke University) und Raleigh (North Carolina State University) gebildet wird. Inzwischen haben sich dort Unternehmen von internationaler Bedeutung angesiedelt wie IBM, Lenovo, Cisco, Biogen, Merck Novo Nordisk und Pfizer.

Wir starten in Washington D.C. und besuchen die Schweizer Botschaft. An der Georgetown University bekommen wir vertiefte Einblicke in das amerikanische Hochschulsystem. Die University of Virginia in Charlottesville ist eine der ältesten und schönsten Hochschulen des amerikanischen Kontinents und atmet die komplizierte Geschichte der Akademisierung der damals jungen Nation nicht zuletzt wegen ihres Gründervaters Thomas Jefferson. Von dort geht es dann nach North Carolina. Noch weiter im Süden dann liegt Savannah (Georgia), wo eine der attraktivsten und in die bedeutende historische Kulisse der Stadt eingebundene Kunst und Design Universität liegt, inklusive Kino, Museum und wunderschöne Wohnmöglichkeiten für die Studierenden.

*Contrairement à la Suisse, les Etats-Unis ne connaissent pas de système universitaire réglementé. Les universités, organisées dans une économie de marché très libérale, offrent à la direction des universités américaines de tout autres défis, mais aussi des possibilités, non seulement sur le plan financier, mais aussi et surtout en ce qui concerne l'organisation des offres en matière d'enseignement et de recherche et leur lien avec l'environnement extra-académique.*

*Les voyages d'étude se concentrent sur les établissements d'enseignement supérieur du sud-est des États-Unis, qui ont pris une importance considérable depuis quelque temps, notamment en raison de leur participation étroite aux développements régionaux. Cette intégration de la recherche et de l'enseignement dans le développement régional doit également être le point fort thématique du voyage. Les universités du Research Triangle en Caroline du Nord, formé par les universités de haut niveau de Chapel Hill (University of North Carolina), Cary (Duke University) et Raleigh (North Carolina State University), sont à la fois des points forts et des précurseurs. Entre-temps, des entreprises d'envergure internationale comme IBM, Lenovo, Cisco, Biogen, Merck Novo Nordisk et Pfizer s'y sont installées.*

*Nous partons de Washington D.C. et visitons l'ambassade de Suisse. L'université de Georgetown nous donne un aperçu approfondi du système universitaire américain. L'Université de Virginie à Charlottesville est l'une des plus anciennes et des plus belles universités du continent américain et respire l'histoire compliquée de l'académisation de la jeune nation d'alors, notamment grâce à son père fondateur Thomas Jefferson. De là, nous nous rendons en Caroline du Nord. Plus au sud se trouve Savannah (Géorgie), où se trouve l'une des universités d'art et de design les plus attrayantes, intégrée dans le cadre historique important de la ville, avec un cinéma, un musée et de magnifiques logements pour les étudiant.e.s.*

#### Modul 3: Innovative Strategic Management

Ob Technologiekonzern oder Fussballclub, ob Automobilkonzern oder Online-Versandhändler, ob Fachhochschule oder Pädagogische Hochschule – sie alle sind Organisationen, die sich in der Auseinandersetzung mit der Umwelt zu bewähren haben. Doch wovon hängt es ab, ob sie erfolgreich sind oder nicht? Wie unterscheiden sie sich von ihren Konkurrenten und welche Konsequenzen haben diese Unterschiede?

Einige Unternehmungen sind erfolgreicher, sind resilienter gegenüber Krisen und können sich schneller an die Umwelt anpassen. Die Frage, warum dies einigen besser gelingt, steht im Zentrum des strategischen Managements.

In diesem Modul geht es darum, die Schritte eines Strategieprozesses kennenzulernen bzw. anzuwenden und die Bedeutung derselben für den Kontext der Hochschule zu erarbeiten. Folgenden Fragestellungen wird nachgegangen:

- Welche Bedeutung haben Strategien im Hochschulbereich?
- Was bedeutet Strategisches Management im Hochschulbereich?
- Wie kann ein Strategieprozess gestaltet werden, welche Ebenen sind zu berücksichtigen?
- Welche Rolle haben Sie als Führungsperson?

Bildungspolitische Kontexte der Hochschulen

*Contexte de la politique éducative des hautes écoles*

Chancen und Herausforderungen für FH, PH und UH

*Chances et enjeux pour les HES, HEP, et HEU*

Entwicklung Hochschullandschaft Schweiz

*Développement du paysage des hautes écoles en Suisse*

*Qu'il s'agisse d'un conglomérat technologique ou d'un club de football, d'un constructeur automobile ou d'une boutique en ligne, d'une haute école spécialisée ou d'une haute école pédagogique, toutes sont des organisations qui doivent faire leurs preuves dans la confrontation avec l'environnement. Mais d'où dépend leur succès ou leur échec? Comment se distinguent-elles de leurs concurrentes et quelles sont les conséquences de ces différences?*

*Certaines entreprises réussissent mieux, résistent mieux aux crises et s'adaptent plus rapidement à l'environnement. La question de savoir pourquoi certaines y parviennent mieux est au cœur de la gestion stratégique.*

*Dans ce module, il s'agit de découvrir et d'appliquer les étapes d'un processus stratégique et d'en déterminer la signification dans le contexte de l'université. Les questions suivantes seront abordées :*

- *Quelle est l'importance des stratégies dans l'enseignement supérieur?*
- *Que signifie le management stratégique dans l'enseignement supérieur?*
- *Comment on peut concevoir un processus stratégique, quels sont les niveaux à prendre en compte?*
- *Quel est votre rôle en tant que dirigeant?*

Modulverantwortung

Responsable de module

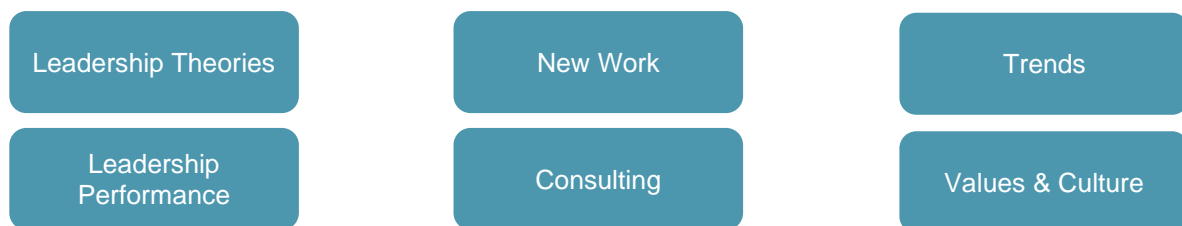
Gian-Paolo Curcio (PHGR)

Lilian Ladner (PHGR)

### Modul 4: Leading Organisations

Die Kultur einer Hochschule wird entscheidend davon geprägt, an welchen Werten sich deren Führung orientiert und wie eine Führungsperson sich zu den jeweiligen Erwartungen an die Führung positioniert. Eine Reflexion der eigenen Werte ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, diese in der Organisation zu verankern. Das erfordert von Führungspersonen nicht nur einen hohen Reflexionsgrad, sondern auch eine besondere Sensibilität für die Wertevielfalt innerhalb der eigenen Organisation.

Hochschulen sind als Wissensorganisationen, in denen Innovation eine zentrale Rolle spielt, in besonderem Masse durch den gesellschaftlichen Wandel und die damit verbundenen Erwartungen an neue Formen des Arbeitens, der Organisation und der Führung gefordert. Strategieentwicklung und -umsetzung können nur gelingen, wenn diese Herausforderung als Chance angenommen wird und die Führung diese bewusst begleitet. Etablierte Führungstheorien müssen hierbei kritisch hinterfragt und neu gedacht werden.



*La culture d'une haute école est fortement marquée par les valeurs sur lesquelles se fonde la direction et sur la manière selon laquelle un.e dirigeant.e se positionne par rapport aux attentes respectives. Réfléchir sur ses propres valeurs est une condition déterminante pour les ancrer dans l'organisation. Cela implique, de la part des dirigeant(e)s, non seulement une réflexion approfondie, mais aussi une sensibilité particulière pour la diversité des valeurs au sein de leur organisation.*

*Les hautes écoles, en tant qu'organisations du savoir dans lesquelles l'innovation joue un rôle central, sont appelées à apporter des réponses, notamment en raison des mutations dans la société et des exigences qui y sont liées en matière de nouvelles formes du travail, de l'organisation et de la direction. Le développement et la mise en œuvre de stratégies ne peuvent réussir que si ces défis sont acceptés en tant que chance et si la direction les accompagne consciemment. Les théories traditionnelles relatives à la direction doivent dans ce cas être revues de manière critique et repensées.*

Modulverantwortung

René Graf (HES-SO)  
Tanja Manser (FHNW)

Responsable de module

### Modul 5: Leading People

Der Erfolg einer Hochschule ist primär von der Innovationsfähigkeit und den Kompetenzen der Expertinnen und Experten im Wissenschaftsbereich und den Mitarbeitenden in der Verwaltung abhängig. Personalmanagement hat damit einen zentralen Stellenwert im Hochschulmanagement. Dabei geht es darum, möglichst entwicklungsförderliche Arbeitskontexte zu gestalten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Wechselwirkung zwischen Organisationsstrukturen, der Organisationskultur und den individuellen Möglichkeiten bei der Gestaltung von Arbeitsportfolios. Dies ist von Bedeutung, weil die Frage, welche Aufträge und Projekte Dozierende, Mittelbau-mitarbeitende und Verwaltungsmitarbeitende im Verlaufe ihrer Tätigkeit übernehmen können, von entscheidender Bedeutung für das berufliche Fortkommen der einzelnen Hochschulmitglieder ist: Personalentwicklung bedeutet ganz wesentlich auch Portfoliogestaltung. Sie basiert auf produktiven, positiv erlebten Führungsbeziehungen und Vertrauen. Dabei müssen an Hochschulen die Freiräume für eine fachlich-inhaltliche Innovationsdynamik mit den Managementanforderungen ausbalanciert werden. Der Gestaltung von integrierenden und leistungsförderlichen Teamkulturen kommt dabei eine hohe Bedeutung zu.

Und schliesslich geht es um eine Vielzahl möglicher Konzepte und Instrumente, mit denen individuelle Laufbahnen sowie die Kompetenzentwicklung in spezifischen Bereichen gefördert, gesundheitsförderliche Arbeitskontexte unterstützt und Chancengleichheit ermöglicht werden können.



*Le succès d'une haute école dépend essentiellement de la capacité d'innovation et des compétences des experts et expertes dans le domaine scientifique et des collaborateurs et collaboratrices de l'administration. La gestion du personnel revêt donc une importance centrale dans le cadre du management de la haute école. Il s'agit d'organiser des contextes de travail aussi propices que possible au développement. Un autre point important est celui de l'interaction entre les structures organisationnelles, la culture institutionnelle et les possibilités individuelles dans l'organisation du portfolio des tâches et activités. Ceci est important car la question de savoir quels sont les projets et les missions dont peuvent se charger les enseignants, le corps intermédiaire et le personnel administratif dans le cadre de leur travail revêt une importance décisive pour l'avancement professionnel de chacun des membres de la haute école. Le développement du personnel passe aussi, dans une très large mesure, par la conception du portfolio. Il se base sur des relations de direction productives, vécues positivement, et sur la confiance. Dans ce cadre, les hautes écoles doivent proposer un équilibre entre une dynamique d'innovation professionnelle et les exigences liées au management. L'organisation de cultures d'équipes intégratives et favorisant la performance revêt une grande importance.*

*Enfin, il existe un grand nombre de concepts et d'instruments permettant de promouvoir les carrières individuelles et le développement de compétences dans des domaines spécifiques, de soutenir des contextes de travail favorables à la santé et d'encourager l'égalité des chances.*

Modulverantwortung

Responsable de module

Christine Böckelmann (HSLU)  
Deniz Gyger Gaspoz (HEP BEJUNE)

### Trägerschaft und Organisation

### *Organe responsable et organisation*

Der Verein Higher Education Management (HEM) ist eine *peer-to-peer Community*, die sich dem Hochschulmanagement verschrieben hat. Der Verein bietet eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und *better practices* auf unterschiedlichen Führungsebenen. In einem vertrauensvollen Rahmen erhalten die Mitglieder Zugang zu umfassendem Know-how und können sich gemeinsam an der Lösung von aktuellen Herausforderungen in der Hochschulentwicklung beteiligen.

HEM zählt gegenwärtig 28 Mitgliederhochschulen.

Ausführlichere Informationen finden sich stets unter: [www.hem-suisse.ch](http://www.hem-suisse.ch)

Kontakte:

Geschäftsführer: Lukas Lehmann ([lehmann@hem-suisse.ch](mailto:lehmann@hem-suisse.ch))

Programmleitung: Catherine Sokoloff ([sokoloff@hem-suisse.ch](mailto:sokoloff@hem-suisse.ch))

Administrativer Support: Brigitte Zurkirch ([zurkirch@hem-suisse.ch](mailto:zurkirch@hem-suisse.ch))

*L'association Higher Education Management (HEM) est une peer-to-peer Community dédiée à la gestion des hautes écoles. Elle propose un lieu d'échange d'expériences et de bonnes pratiques à différents niveaux de direction. Dans un cadre de confiance, les membres ont accès à un vaste savoir-faire et peuvent contribuer ensemble à relever les défis actuels du développement des hautes écoles.*

*HEM compte actuellement 28 hautes écoles membres.*

*Des informations plus détaillées sont toujours disponibles sur : <https://www.hem-suisse.ch/fr/>*

*Contacts:*

*Directeur: Lukas Lehmann ([lehmann@hem-suisse.ch](mailto:lehmann@hem-suisse.ch))*

*Direction des programmes: Catherine Sokoloff ([sokoloff@hem-suisse.ch](mailto:sokoloff@hem-suisse.ch))*

*Soutient administratif: Brigitte Zurkirch ([zurkirch@hem-suisse.ch](mailto:zurkirch@hem-suisse.ch))*