

September 2024<sup>1</sup>

## HEM EXECUTIVE PROGRAM

### Rahmenkonzept 2025

#### Präambel

---

Gemäss der Vision des Vereins stellt HEM eine einzigartige Plattform für Austausch und Weiterbildung für Führungspersonen an Schweizer Hochschulen dar. Die HEM-Angebote zeichnen sich allgemein durch eine systematische Sicht auf den Hochschulraum, durch eine ganzheitliche Betrachtung der aktuellen und künftigen Hochschulentwicklung sowie eines gleichermassen distanzierteren wie praxisnahen Angehens von Fragen des Hochschulmanagements aus. Durch ein aktives Fördern von Austausch und Diskussion will das HEM Netzwerk die gemeinsame Entwicklung der Hochschulen der Zukunft fördern.

Die unterschiedlichen Angebote (Bürgenstock Konferenz; Executive Programm; Focus; Impuls sowie Abroad) verfolgen unterschiedliche didaktisch-methodische Zugänge zu den jeweils gesetzten Themen. Das HEM Executive Programm ist dabei ein zentraler Baustein zur Einführung in das HEM Netzwerk. Es zielt spezifisch auf die gemeinsame Erarbeitung von Grundlagen der Hochschulentwicklung und des Hochschulmanagements und bietet zudem eine exzellente Aktivierung von Kontakten und Beziehung innerhalb verschiedener Hochschulen und Leistungsbereichen (*Community Management*), welche dann durch anknüpfende HEM-Angebote erweitert werden können.

#### Zielsetzungen

---

Das HEM Executive Programm adressiert sowohl hochschultypenspezifische wie übergreifende Fragen des Hochschulmanagements. Es behandelt allgemeine bildungspolitische Governance-Fragen sowie konkrete und praktische Führungsherausforderungen im Alltag der Führungspersonen. Zudem unterstützt es die Teilnehmenden, Eigenes in Relation zum nationalen und zum internationalen Kontext zu setzen.

Das Programm wird geleitet und getragen von erfahrenen Modulleitenden, welche sowohl ihr Know-how zu Verfügung stellen und zugleich den Teilnehmenden ihr Netzwerk zugänglich machen. Das Setting konzentriert sich auf das kollektive Lernen auf Augenhöhe. Im Austausch erarbeiten die Teilnehmenden im peer-to-peer-Modus sorgfältige Analysen (kollektives Wissensmanagement) bis hin zu umsetzbaren Lösungen (best practices) für das alltägliche Hochschulmanagement.

---

1

Le concept décrit ici a été élaboré à la suite de plusieurs séries d'évaluations et d'entretiens. L'équipe d'expert-e-s initiale était composée de membres du comité HEM et du Soundingsboard HEM (Nadja Bregoli [SUPSI], Barbara Fäh [HfH], Bruno Hensler [UNISG], Jean-Pierre Perdrizat [IFFP], Markus Weil [PHZH]), sous la direction de Catherine Sokoloff et Lukas Lehmann. Des réactions des directions de modules existantes (Christine Böckelmann [HSLU], Gian-Paolo Curcio [PHGR], René Graf [HESSO] et Lilian Ladner [PHGR]) ainsi que d'autres personnes du réseau ont également été recueillies.

Entsprechend setzt HEM Executive folgende Elemente in den Mittelpunkt:

**Vernetzung:** Das *HEM Executive Programm* schafft Durchlässigkeit zwischen Hochschulen, ebenso ist es mehrsprachig und überregional. Es fungiert als dynamische Plattform zur Vernetzung von Führungskräften an Schweizer Hochschulen, erweitert berufliche Netzwerke und fördert den Austausch vielfältiger Erfahrungen von Personen mit unterschiedlichen Positionen und aus verschiedenen Hochschulen und Fachbereichen. Diese Vernetzung stärkt partnerschaftliche Zusammenarbeit und den Ideenaustausch – als Schlüsselemente für stete Weiterentwicklung im Schweizer Hochschulwesen.

**Nationaler und internationaler Bildungsraum:** Das *HEM Executive Programm* bietet Orientierungshilfe in der kantonalen, regionalen und nationalen Bildungslandschaft. Das Programm legt den Fokus einerseits auf die Besonderheiten und Herausforderungen des Schweizer Hochschulwesens und der Hochschulpolitik. Durch die breite Zusammensetzung der Teilnehmenden vereinigen wir verschiedene fachliche und regionale Arbeits- und Führungskulturen und fördern durch den Austausch das gegenseitige Verstehen unterschiedlicher Auslegungen. Durch die systematische Ordnung der Komplexität schaffen wir andererseits Raum für den Blick nach aussen, und verhelfen dadurch zu einem Überblick über generelle Entwicklungsthemen im europäischen und internationalen Hochschulfeld.

**Hochschulentwicklung:** Das HEM Executive Programm thematisiert aktuelle und zentrale Themen der Hochschulentwicklung, unter verschiedenen Gesichtspunkten und mit unterschiedlichen Zugängen. Deren Thematisierung mit Personen aus andersgearteten Hochschultypen ermöglicht ein tieferes Verständnis für die gemeinsamen Herausforderungen und schafft eine Basis sowohl für eine typenspezifische als auch eine typenübergreifende Diskussion von Themen der Hochschulentwicklung. Die einzigartige Konstellation vermag eine Komplexität zu erzeugen, welche zu kreativer Innovation anregt, sowohl individuell als auch im Kollektiv.

**Praxisreflexion:** Durch den Austausch von Good Practices bietet das Programm eine lebendige Plattform für praktische Problemanalysen und Erarbeitung von Lösungswegen für den Berufsalltag. Die Teilnehmenden können bewährte Methoden und Modelle aus anderen Disziplinen, Sparten oder Hochschulen kennenlernen und schliesslich für die eigene Berufspraxis adaptieren, um ihre persönlichen Tätigkeiten und ihre Institutionen voranzubringen.

Der Idee einer kontinuierlichen professionellen Entwicklung (*continous professional development*) folgend, setzt das *HEM Executive Programm* das kooperative Lernen auf Augenhöhe in den Mittelpunkt, um gemeinsam wertvolle Einsichten für die eigenen Tätigkeiten an den Hochschulen zu erarbeiten. Darüber hinaus bietet das Programm die Möglichkeit, das eigene Fachwissen zu vertiefen und die beruflichen wie persönlichen Netzwerke zu erweitern. Das Programm fördert sowohl individuelle Führungskompetenzen als auch die Zusammenarbeit im Hochschulraum Schweiz. Ziel des Programmes ist es schliesslich, den Teilnehmenden ein integrales Programm zur persönlichen Reflexion, Wissenserweiterung und beruflichen Entwicklung zu offerieren. Durch die spezifische Themensetzung, die jeweils aktuellen Bezüge zu bildungspolitischen Themen (insbesondere die Ausrichtung an den

Strategischen Zielen der Schweizer Hochschulen durch swissuniversities), die ausgewählte Zusammensetzung der Teilnehmenden sowie durch die praxisorientierten Zugänge bietet sich das HEM Executive Programm somit als Ergänzung und Erweiterung einer herkömmlichen Management-Ausbildung an. Es fördert zudem und explizit den Zusammenschluss der Teilnehmenden zu einer hochschulspezifischen *community of practice*.

## Zielpublikum

---

Das HEM Executive Programm ist ein exklusives Angebot für die Mitglieder von HEM. Es richtet sich an Personen in einer Führungsposition (Hochschulleitung, Teilschulleitung, Leitung von Instituten, von Studiengängen, von Fachbereichen, Zentren oder Stabsstellen mit Budget- und Personalverantwortung) an schweizerischen Hochschulen. In Ihrer beruflichen Position engagieren sich die Teilnehmenden in der Hochschulentwicklung und sind vertraut mit Governance- und Führungsfragen.

Das HEM Executive Programm baut auf Führungserfahrungen auf und setzt auf aktivierendes peer-to-peer Learning innerhalb einer gezielt heterogenen Teilnehmendenschaft. Das Programm verbindet dadurch Führungspraktiker: innen, die ihr eigenes Wissen und ihre persönliche Expertise in die Diskussionen partizipativ einbringen. Durch das Programm werden die Teilnehmenden in eine *community of practice* eingeführt, so dass das Knowhow, die Offenheit sowie das Vertrauen und die Verschwiegenheit der Teilnehmenden, schwierige Führungssituationen zu teilen, die Themen mitsteuert.

Die Programmleitung ist um eine regionale, fachliche und bereichsspezifische Ausgewogenheit besorgt, sowohl seitens der Teilnehmenden, Modulleitenden und Referent: innen, als auch der Austragungsorte. Inputs, Diskussionen und Austausch in den Modulen werden sowohl auf deutsch als auch auf französisch gehalten, teilweise auch auf englisch. Eine passive Kenntnis (Minimum) dieser Sprachen ist Voraussetzung für die aktive Teilnahme am Programm.

## Inhalte

---

Die nachfolgend beschriebenen Inhalte haben die Funktion eines «Rahmenlehrplans», welcher die groben Parameter nach Modul festlegt. Die tatsächlichen inhaltlichen Elemente hängen schliesslich von der faktischen Schwerpunktlegung und den Umsetzungskonzepten der Modulleitungen ab, sie werden mitunter jährlich aktualisiert.

HOCHSCHULE  
DER ZUKUNFT

INTERNATIONALE  
HOCHSCHUL-  
ENTWICKLUNG

Um das HEM Executive Programm für Führungspersonen aus Schweizer Hochschulen unter den beschriebenen Zielsetzungen erfolgreich zu gestalten, werden die Module so ausgewählt, dass die Vielfalt der Führungserfahrungen und -bedürfnisse adressiert sowie innovative Führungsansätze und hochschultypenübergreifende Fragen effektiv zu behandeln werden können.

Das Programm startet mit einer Einführung in die Arbeits- und Funktionsweisen (**Modul 0**). In diesem (virtuellen) Kick-off wird die methodologische Ausgangsbasis gelegt und die Konzepte des Peer-Learnings der kollegialen Beratung und der allgemeinen Zusammenarbeit geklärt (mehr dazu unten, unter Organisation & Durchführung). Das Modul 0 nutzen wir auch als persönlichen Einstieg um die Moduleitungen vorzustellen, erste Kontakte zu ermöglichen und allfällige thematische Aktivierungen im Zusammenhang mit den geplanten Inhalten zu organisieren.

Folgende weiteren Themenblöcke werden durch das HEM Executive Programm behandelt:

---

### **Modul 1: Bildungspolitisches Handeln**

- Überblick über das schweizerische Bildungssystem und die Hochschullandschaft, seine Institutionen, Akteure und Prozesse;
- Besonderheiten der Schweizer Hochschulgovernance und der Hochschulfinanzierung;
- Herausforderungen und Chancen für Schweizer Hochschulen im internationalen Vergleich;
- Analyse der internationalen Kontexte und deren Impacts auf lokale Führung und Entwicklung der Hochschulen resp. Hochschulpolitik;

Dieses Modul geht von einer Makroperspektive aus, indem es das Verständnis der Teilnehmenden über die Komplexität des Bildungssystems fördert. Ebenso soll es einen vorbereitenden Ausblick auf Modul 5 (Study Visits) einschliessen.

---

### **Modul 2: Hochschule der Zukunft**

- Vertiefung in strategischem Management, mit Fokus auf institutionelles Lernen, die Entwicklung von Hochschulen und die Zusammenarbeit mit (politischen) Trägern.
- Analyse der Stakeholder-Landschaft und Positionierung in der nationalen und internationalen Bildungslandschaft.
- Neue Hochschul- und Bildungsmodelle erörtern, Strategien zur Bewirtschaftung von Innovation erarbeiten.

Hochschulorganisationen müssen sich in der Auseinandersetzung mit der Umwelt bewähren. Ausgangspunkt des Moduls ist der Blick aus der Makroperspektive, um globale oder nationale, zukunftsorientierte strategische Herausforderungen zu erkennen. Die Umsetzungen fokussieren danach konkrete individuelle und institutionelle Einflussmöglichkeiten. Durch das Modul wird die Frage des strategischen Managements ins Zentrum gestellt. Anhand konkreter, aktueller Themen wird versucht zu eruieren, warum Einige resilienter gegenüber Krisen sind und sich schneller anpassen können, als Andere und welche Antworten das strategische Management auf diese Fragen hat.

---

### **Modul 3: Internationale Hochschulentwicklung (Internationaler Study Visit)**

- Besuch internationaler Hochschulen und Bildungseinrichtungen. Vergleich von Hochschulsystemen und internationalen Good Practices zu spezifischen Themen.
- Netzwerkbildung und Erfahrungsaustausch mit internationalen Führungskräften aus dem Bildungssektor. Leadership in einem globalen Bildungsumfeld.
- Diskussion von Strategien für internationale Kooperationen und Partnerschaften (Internationalisierung).

Dieses Modul ermöglicht eine direkte Auseinandersetzung mit globalen Trends und Herausforderungen im Hochschulbereich, fördert den internationalen Austausch und bietet Einblicke in international praktizierte Lösungsansätze. Es werden in der Regel sowohl europäische als auch aussereuropäische Destination angeboten, die maximale Teilnehmendenzahl pro Destination ist beschränkt (<20 Personen).

#### Modul 4: Organisationskultur Hochschule

- Integration von Konzepten der Organisationskultur und New Work, um effektive Führungsstrategien und ein dynamisches Veränderungsmanagement anzusprechen.
- Konzepte der Personalentwicklung diskutieren und Weiterbildungsstrategien konzipieren.
- Führungskompetenzen entwickeln, hochschulspezifische Teambuilding-Strategien definieren und effektives Konfliktmanagement erörtern.
- Förderung von persönlichem Wachstum und der Fähigkeit, positive Organisationskulturen zu gestalten und zu pflegen.

Dieses Modul fokussiert die Meso- und Mikroebene, indem es die institutionelle Perspektive mit persönlichen Führungskompetenzen verbindet, unter den Bedingungen von Teamdynamiken und Organisationsentwicklung.

---

#### Modul 5: Kommunikation und Öffentlichkeit

- Bedeutung von Wissens- und Kompetenz-Transfers für die Hochschulen (*third mission*).
- Auseinandersetzung über die Prinzipien der sozialen Nachhaltigkeit und der sozialen Verantwortung aktiver Hochschulen
- Vertiefung in die Grundsätze externer und interner Kommunikation, Methoden zur Förderung einer offenen Kommunikationskultur, Identifizierung zielgruppenspezifischer Kommunikationsbedürfnisse
- Good Practices für die Kommunikation in Krisensituationen (Resilienz- und Risikomanagement) sowie Modi des Reputationsmanagement

Dieses Modul zielt darauf ab, Führungskräfte aus dem Hochschulbereich für Kommunikations- und Kooperationsaspekte mit verschiedenen Stakeholdern zu sensibilisieren und die Beziehungen zur Öffentlichkeit proaktiv zu gestalten. Auch rücken Methoden zur Förderung einer offenen Kommunikationskultur in den Fokus, die den Informationsaustausch und die Einbindung aller Hochschulangehörigen unterstützen kann.

---

#### Modul 6: Follow-up

Ein zeitlich verzögertes, abschliessendes Modul widmet sich dem Follow-up und der Stärkung der Netzwerkbildung, welche durch die vorangehenden Module initiiert wurde. Es bietet gleichzeitig die Möglichkeit an ausgewählten Hochschulen spezifische Programme, Start-ups, Innovationslabore oder anderen Einrichtungen zu besuchen.

Während die aufgeführten Modulüberthemen beständig sind, wechseln bei jeder Durchführung einige thematische Schwerpunkte innerhalb der Module, abhängig von aktuellen Governancethemen der nationalen und internationalen Hochschulpolitik, insbesondere der hochschulpolitischen Strategie von swissuniversities. Ebenso werden je nach Möglichkeit abgestimmte Querschnittshemen und Metatrends aufgenommen. Behandelte Themen soll dabei immer auch die Möglichkeit einer weiteren Vertiefung in nachfolgenden HEM-Angeboten erlauben.

---

#### Organisation & Durchführung

Die eingesetzten Themen und didaktischen Ansätze sollen dazu beitragen, eine Reflexionsumgebung zu schaffen, die inspiriert sowie die Teilnehmenden ermutigt, über den Tellerrand hinaus zu denken und die Institutionen, im Kontext aktueller Themen und Fragestellungen aktiv mitzugestalten. Durch die Kombination von Theorie, Diskussion, Fallstudien und praktischen Übungen ermöglicht das HEM Executive Programm den Teilnehmenden ein tiefes Verständnis dafür, wie einzelne Themen zusammenwirken. Sie erhalten Werkzeuge und Hinweise, um die persönliche, aber auch die institutionelle Entwicklung zu fördern sowie den Herausforderungen im Hochschulwesen effektiv zu begegnen.

Als Modulleitende stehen erfahrene Führungspersonen aus dem Hochschulraum zu Verfügung, welche mit ihrem eigenen Erfahrungshorizont ihr Wissen weitergeben und ebenfalls den Teilnehmenden ihr eigenes Netzwerk zugänglich machen. Die Modulleitenden ergänzen ihr Programm weiter mit Inputs von ausgewählten Fachpersonen. Die Modulleitenden sind zudem bestrebt eine aktive *Community of Practice* durch Elemente der Kollaboration und des Austauschs zu fördern.

Folgende Zugänge stehen beim HEM Executive Programm im Mittelpunkt:

---

### **Interdisziplinäre Reflexion und peer-Learning**

Innerhalb des Kurssettings sollen sich wechselnde interdisziplinäre Sub-Teams bilden können, die jeweils an einer gemeinsamen Aufgabenstellung arbeiten. Die Aufgaben sollen reale Herausforderungen adressieren und innovative Lösungsansätze zu diskutieren und ermöglichen. Ebenfalls werden Austauschgefässe als Peer-Learning-Sessions gestaltet, in denen die Teilnehmenden in kleinen Gruppen zusammenkommen, um Erfahrungen auszutauschen, Herausforderungen zu diskutieren und voneinander zu lernen.

Modulleitenden werden deshalb auch besorgt sein, ausgewählte Projekte von Programmteilnehmenden einzubinden, um den Austausch von Ideen und Erfahrungen am konkreten Fall zu fördern und live-Feedback von anderen Teilnehmenden zu ermöglichen.

---

### **Coaching-Programm (Kollegiale Beratung)**

Im Laufe des Programms wird ein Peer-Coaching-System etabliert, das Führungskräfte aus verschiedenen Hochschulbereichen zusammenbringt. In diesen ausserhalb der Modulzeiten stattfindenden Sessions (je nach Bedarf off- oder online), können die Peers innerhalb ihrer kleinen, selbstgewählten Teilnehmenden Gruppen Einblicke in Führungsstrategien gewähren, sich gegenseitig beraten und den Austausch von good practices fördern.

---

### **Regelmässiges Follow-up-Event und Zugang zu weiteren HEM-Angeboten**

Das HEM Executive Programm ist auch ein optimaler Einstieg in die Entwicklungs- und Weiterbildungsangebote von HEM. Während und nach der Kurse bieten sich fortlaufend Möglichkeiten zur Organisation von anknüpfenden Veranstaltungen (FOCUS-Seminare, online IMPULSE, ABROAD-Reisen oder Themensetzungen für die Bürgenstock Konferenz) für Programmabsolvent: innen, für welche sie von der HEM-Geschäftsstelle unterstützt werden. Ziel ist es, fortlaufend aktuelle Themen zu diskutieren, Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten, den Zusammenhalt der Community zu stärken und so den Wissenstransfer zwischen den Programmteilnehmenden (unterschiedlicher Durchgänge) zu fördern.

Es dient auch dem Aufbau eines Alumni-Netzwerks, das Absolvierenden des Programms die Möglichkeit bietet, in Kontakt zu bleiben, sich über berufliche Entwicklungen zu informieren und weiterhin voneinander zu lernen.

Das HEM Executive Programm erstreckt sich über eine Dauer von 18 Monaten und dauert 12 Tage (exkl. Study Visits, Kollegiale Beratung sowie Einführung im Modul 0). HEM Executive setzt zu grossen Teilen auf eine physische Präsenz vor Ort.

Die Module 1-2, sowie 4-5 sind zeitlich in vier Blöcken à 2½-3 Tage gruppiert, wobei darauf geachtet wird, dass den Teilnehmenden während dieser Blöcke Zeit für individuelle Arbeitsphasen eingeräumt wird. Das Follow-up Meeting ist dem Abschluss nachgelagert und dauert in der Regel 1-1½ Tage. Die Studienreise (Modul 3) dauert zwischen 7-10 Tage (je nach Destination). Die Gesamtdauer des HEM Executive Programms beträgt somit 18-21 Tage, verteilt über eine Zeit von 1.5 Jahren. Zusätzlich sind sporadisch kleinere Vorbereitungs- und Begleitaufgaben zu absolvieren.