

HKB
Hochschule der Künste Bern

„Stärken schärfen“

Der Strategieprozess der HKB

Prof. Dr. Thomas Beck, Direktor HKB



Der Strategieprozess der HKB

- ▶ I. Ausgangslage
- ▶ II. „Gesamtpaket“ Strategie HKB
- ▶ III. Prozess
- ▶ IV. Umsetzung
- ▶ V. Lessons learnt

I. Ausgangslage

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

Strategieprozess HKB

Ausgangslage negativ

- ▶ Standortnachteil
 - ▶ beschränkte Strahlkraft Berns als Kulturstadt
 - ▶ geografische Zersplitterung der HKB (14 Standorte)
- ▶ Verschärfte Konkurrenzsituation
- ▶ Reformmüdigkeit
 - ▶ Bologna, HKB-Fusion, BFH-Zentralisierung
- ▶ Institutionelle Skepsis und stark ausgeprägter Individualismus
- ▶ Ungerichtetes Wachstum innerhalb der vergangenen Jahre

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

Strategieprozess HKB

Ausgangslage positiv

- ▶ Disziplinäre Vielfalt und funktionierende Angebote der HKB als erster multidisziplinärer Schweizer Kunsthochschule
- ▶ Starke und gut integrierte Forschung
- ▶ Transdisziplinärer Ansatz inhaltlich und organisatorisch gut etabliert
- ▶ Synergetische Strukturen
- ▶ Partizipation am breiten Angebot der BFH
- ▶ Hohe intrinsische Motivation
- ▶ Konstruktiv arbeitende Departementsleitung

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

Strategieprozess HKB

Fazit Ausgangslage

- ▶ Hohe intrinsische Motivation für die Strategieerarbeitung
 - ▶ Profilierung
 - ▶ Institutionelle Identität
- ▶ Anspruch der Sichtbarmachung
 - ▶ Strategieprozess als Kommunikationsprozess
 - ▶ Motto „Stärken schärfen“
 - ▶ Vertrauen bilden durch Orientierung

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

II. „Gesamtpaket“ Strategie HKB

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

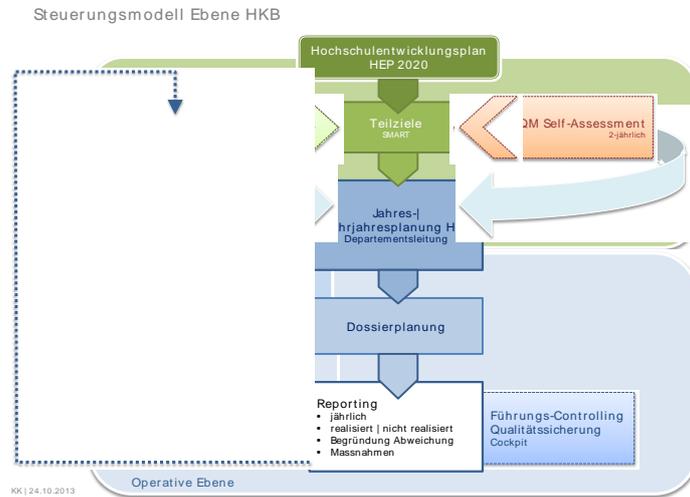
HKB Strategieprozess

Gesamtpaket Strategie

- ▶ Hochschulentwicklungsplan 2013-2020
 - ▶ Neun HKB weite Entwicklungsziele
 - ▶ Acht Bereichsstrategien (Fach- und Querschnittsbereiche)
- ▶ Umsetzungsplanung Entwicklungsziele HKB
 - ▶ 44 Teilziele: Messgrösse, Wirkung, Zuordnung der Dossierverantwortung DL-Mitglieder, Jahres-/Mehrjahresplanung, Ressourcenfrage
- ▶ Umsetzungsplanung auf Ebene der Fach- und Querschnittsbereiche
 - ▶ Über 200 Teilziele auf Bereichsebenen
- ▶ Etablierung eines HKB weiten Strategiecontrollings

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

HKB Strategieprozess



Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

III. Prozess

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

Strategieprozess HKB

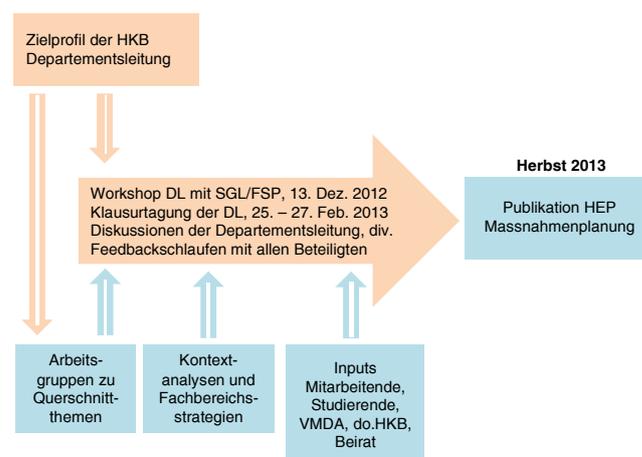
Grundanlage

- ▶ Strategieerarbeitung: Mischung aus „bottom up“ und „top down“
 - ▶ Kick-off im Juni 2012 bei der HKB Departementskonferenz
 - ▶ Klarer Lead bei Direktor und Departementsleitung
 - ▶ Feedbackschlaufen durch alle Anspruchsgruppen
 - ▶ Definiertes Zeitfenster: Vorlage HEP 2013-2020 auf Herbst 2013

- ▶ Impuls des Direktors: „Zielprofil“ durch drei Leitmotive
 - ▶ Durchlässigkeit
 - ▶ Qualitatives statt quantitatives Wachstum
 - ▶ Profilbildung durch Weiterentwicklung vorhandener Stärken

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

HKB Strategieprozess



Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

HKB Strategieprozess

Meilensteine I

- ▶ 1. (DL) Auftakt: Zielprofil Direktor / DL (Mai 2012)
- ▶ 2. (DL) AG Querschnittsthemen (Mai – August 2012)
- ▶ 3. (HKB) Departementskonferenz: offizieller Start (Juni 2012)
- ▶ 4. (FB) Erarbeitung der Grundlagen für Bereichsstrategien (Basis: Ergebnisse der Querschnittsthemen) (September – Oktober 2012)
- ▶ 5. (DL/SGL) Workshop (Dezember 2012)
- ▶ 6. (HKB) Breite Resonanz durch „Hot Lunches“ und digitale Feedbackplattform (Januar 2013)
- ▶ 7. (DL) Workshop mit HKB Beirat (Januar 2013)

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

HKB Strategieprozess

Meilensteine II

- ▶ 8. (DL) Workshop mit Vertretungen von Dozierenden, Mittelbau, Studierenden (Januar 2013)
- ▶ 9. (DL/HKB) EFQM Self Assessment: Fokus QM
- ▶ 10. (DL) Verabschiedung HEP (Mai 2013)
- ▶ 11. (HKB) Departementskonferenz: Präsentation HEP (Juni 2013)
- ▶ 12. (DL) Verabschiedung Massnahmenplanung Teilziele HKB (September 2013)
- ▶ 13. (HKB) Publikation HEP inkl. exemplarischer Massnahmen (November 2013)

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

IV. Umsetzung

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

HKB Strategieprozess

Umsetzungsphase

- ▶ Grosse Prozesslandschaft mit komplexer Geografie und diversen Sub- und Subsub-Prozessen
- ▶ Kaskadenmodell
 - ▶ Ebene HKB
 - ▶ Ebene Fach- und Querschnittsbereiche
 - ▶ Ebene „Produkte“ / Studiengänge
- ▶ Zusammenführung und Abbildung im QM-System
- ▶ Gebot der Sichtbarmachung auch in der Umsetzungsphase
 - ▶ Publikation „Umsetzungsmassnahmen auf Ebene HKB“ (Juni 2014)

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

HKB Strategieprozess

Kaskadenmodell am Beispiel Führungsleitlinien I

- ▶ HEP Entwicklungsziel 6: „Die HKB pflegt eine verbindliche und verbindende Führungs- und Betriebskultur.“
- ▶ Konkrete Umsetzungsmassnahme Teilziel 6.1
 - ▶ „Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten an der HKB sind klar geregelt. Bis 2015 liegen Grundsätze zur Führung und Führungsverantwortung (Leitlinien zu Führungs- und Betriebskultur) an der HKB inkl. einer Planung zu deren Umsetzung vor.“

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

HKB Strategieprozess

Kaskadenmodell am Beispiel Führungsleitlinien II

- ▶ Prozess zur Erarbeitung und Umsetzung der Führungsleitlinien
 - ▶ Lead Direktor und DL, extern begleitet (Start Februar 2014)
 - ▶ (DL) Erarbeitung eines Inputpapiers (Februar – April 2014)
 - ▶ (DL + Führungspersonal) Workshop (Mai 2014)
 - ▶ (DL) Überarbeitung und anschl. Vernehmlassung
 - ▶ (HKB) Departementskonferenz 2014: Inkraftsetzung (Oktober 2014)
 - ▶ (FB) Umsetzungsauftrag in den Bereichen
 - ▶ Überprüfung der Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen
 - ▶ Erarbeitung entsprechender Reglemente

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

V. Lessons learnt

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

Strategieprozess HKB

Erfahrungen nach zweieinhalb Jahren

- ▶ Strategieprozesse sind Chefsache!
- ▶ Strategieprozesse sind primär Kommunikationsprozesse! Dies birgt Chancen (team building) und Gefahren (Ermüdung)
- ▶ Strategieprozesse bedürfen eines schlüssigen Designs und einer kompetenten Planung von Terminen und Ressourcen!
- ▶ Start, Endpunkt und angestrebtes Resultat des Strategieprozesses müssen von Anfang an klar definiert sein!
- ▶ Strategieprozesse bedürfen einer Aussensicht, im Idealfall einer externen Begleitung!
- ▶ Arbeitsprozesse, Ziele und Umsetzung ständig und immer wieder sichtbar machen! Repetition ist unverzichtbar!
- ▶ Spannend wird es für die meisten erst, wenn es konkret wird!

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

Strategieprozess HKB

...und das (Zwischen-)Ergebnis?

- ▶ Durchwegs positive Bilanz
 - ▶ Klärung der Profilentwicklung
 - ▶ Grundlage für faktenbasierte Führungsentscheide
 - ▶ Erfolgreiches team building auf allen Ebenen
 - ▶ HKB als institutionelle Einheit gestärkt
 - ▶ Deutlich verbesserte Transparenz von Führungsentscheiden
 - ▶ Grundlage einer vertrauensbasierten Betriebskultur

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Berner Fachhochschule | Hochschule der Künste Bern