

ZHdK Living Strategy

Dr. Karin Mairitsch, Rektorin ZHdK

Erfahrungsbericht



ZÜRCHER HOCHSCHULE DER KÜNSTE – ZHDK

Design

Fine Arts

Darstellende Künste & Film

Musik

Kulturanalysen & Vermittlung

ca. 750 VZÄ Administratives, Lehr- & Forschungspersonal

ca. 2'100 Studierende

AGENDA

–
–
Vom Risiko des vermeintlich Absehbaren – Ausgangslage

–
–
Von der Bremsspur und dem Fernlicht – Exkurs 1

–
–
Alles ist mit allem verbunden, manches braucht Ordnung – Living Strategy

–
–
Suchbewegungen – Exkurs 2

–
–
Über die Kunst des Spagats – Externe Herausforderungen

–
–
Living Strategy – Strategiekarte, Handlungsfeldkarte, Führungsrhythmus

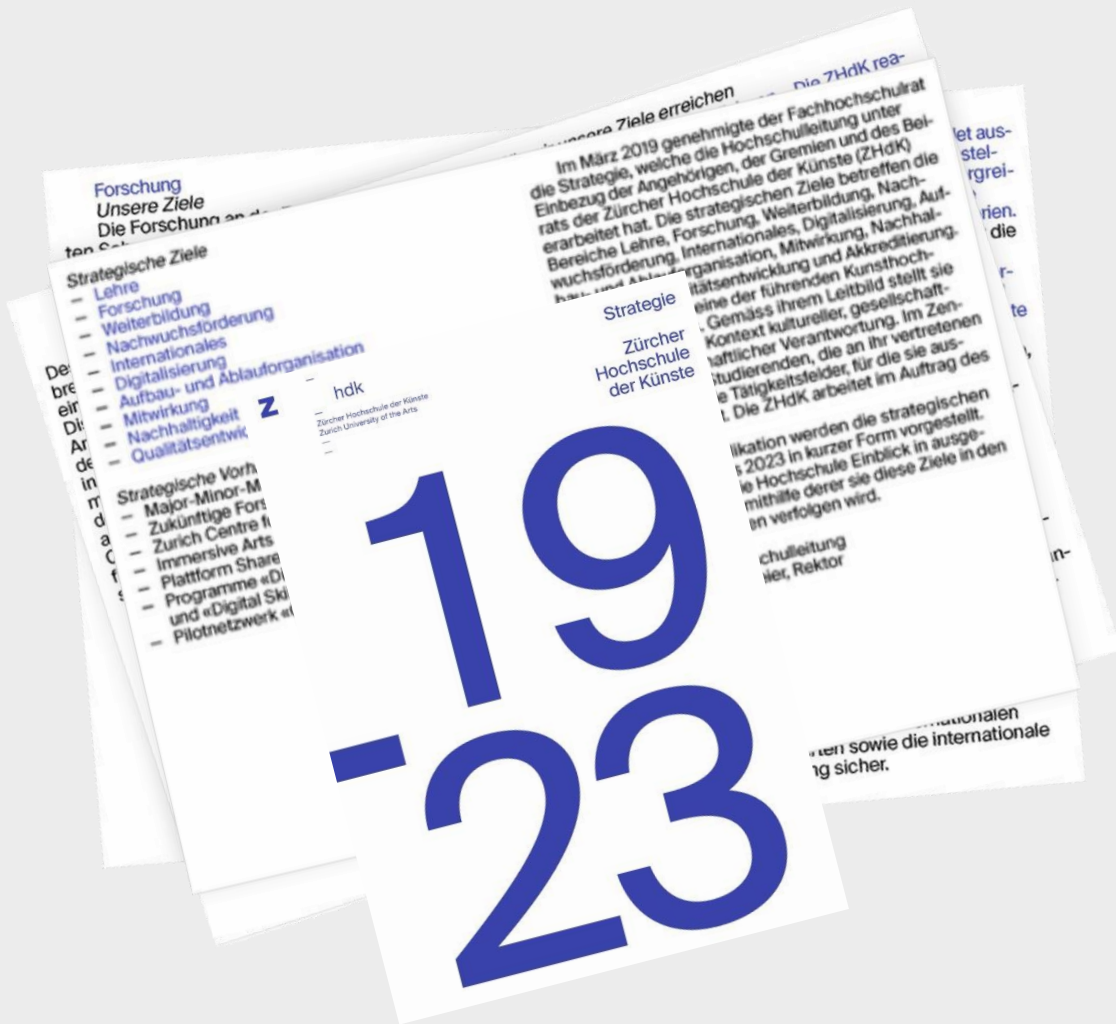
–
–
Resilienz Balance aus Stabilität und Adaptivität

–
–
Vom Schatten, über den wir springen müssten – menschlich

–
–
Von der Vorstellung zur Einstellung – Interne Herausforderungen

–
–
Erfolgsfaktoren – ZHdK

VOM RISIKO DES VERMEINTLICH ABSEHBAREN – AUSGANGSLAGE



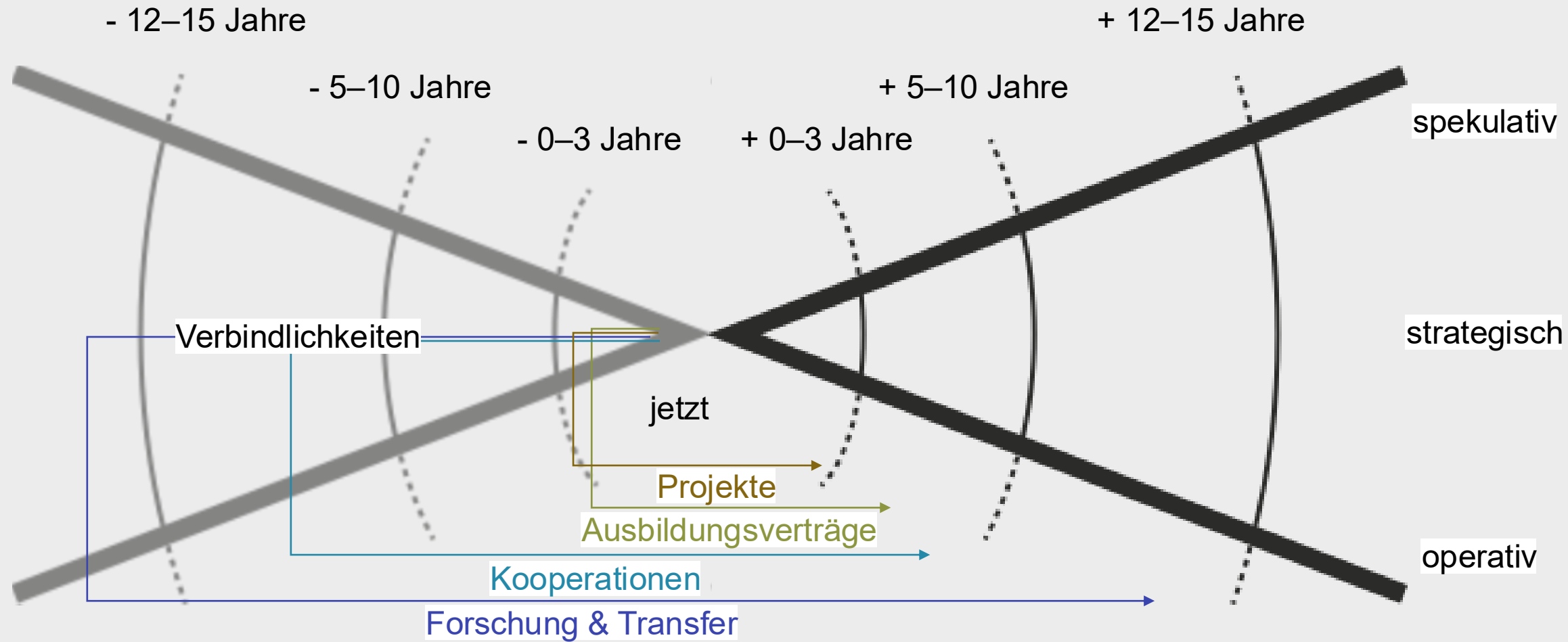
VOM RISIKO DES VERMEINTLICH ABSEHBAREN – AUSGANGSLAGE



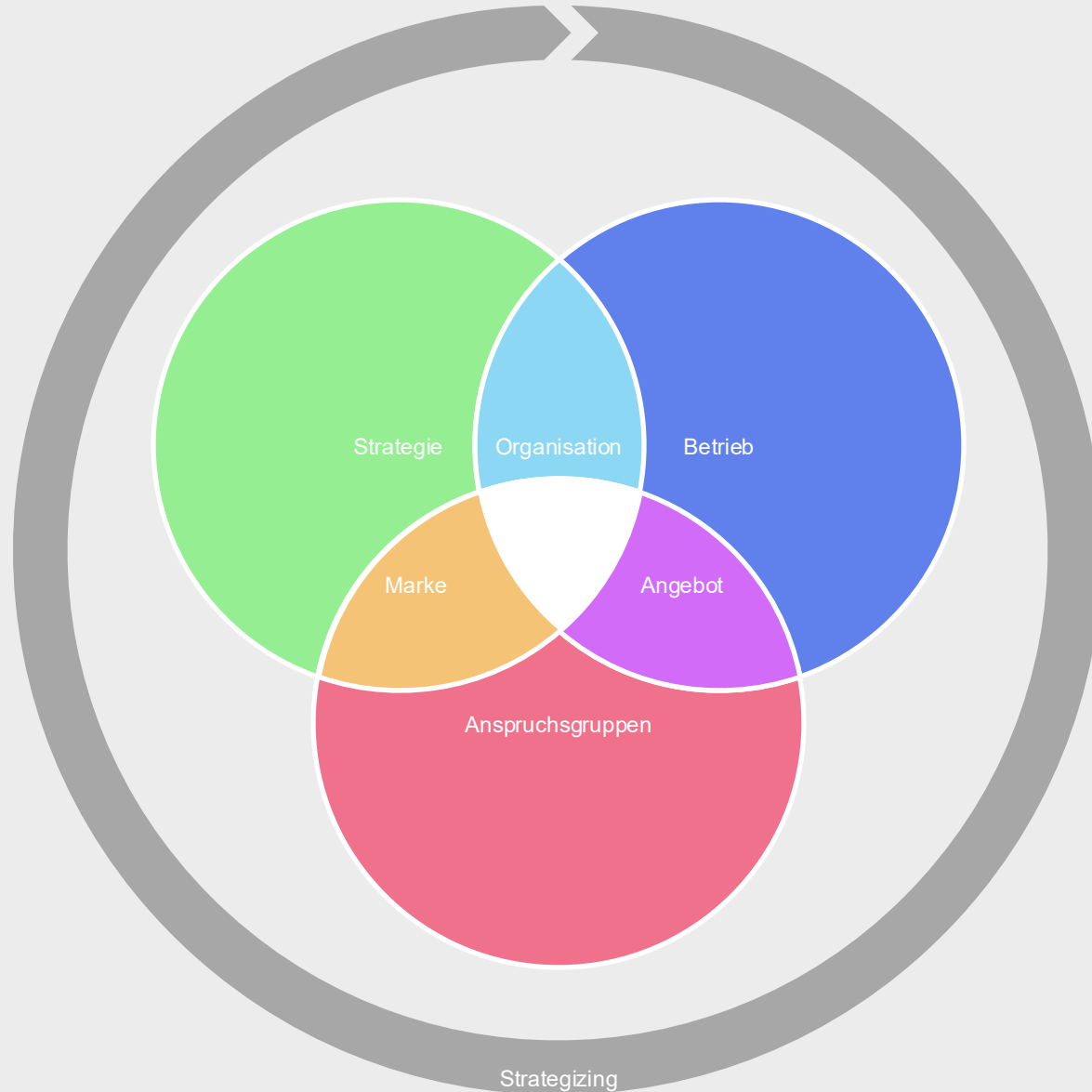
VOM RISIKO DES VERMEINTLICH ABSEHBAREN – AUSGANGSLAGE



VON DER BREMSSPUR UND DEM FERNLICHT – EXKURS 1

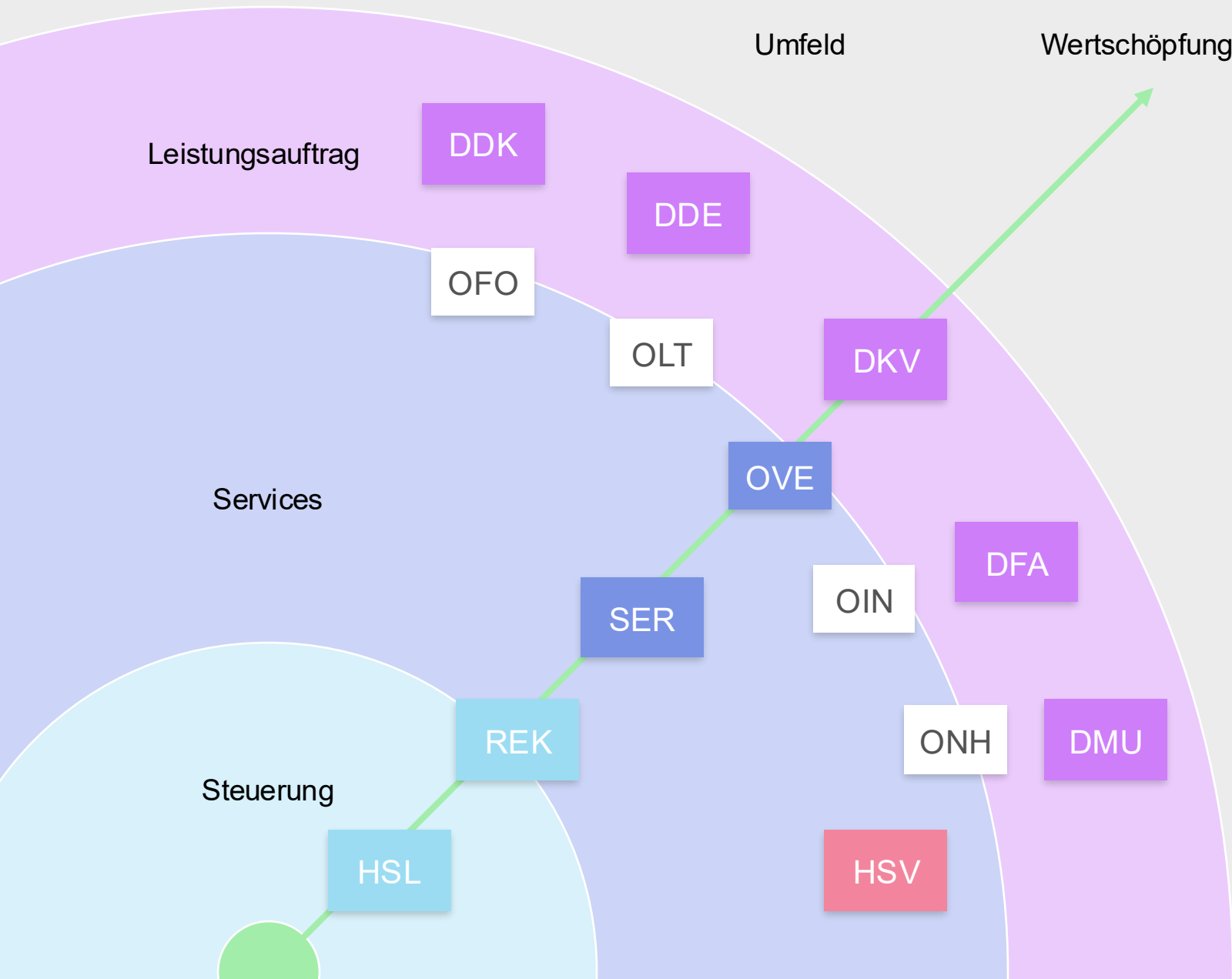


UND ALLES IST MIT ALLEM VERBUNDEN – LIVING STRATEGY



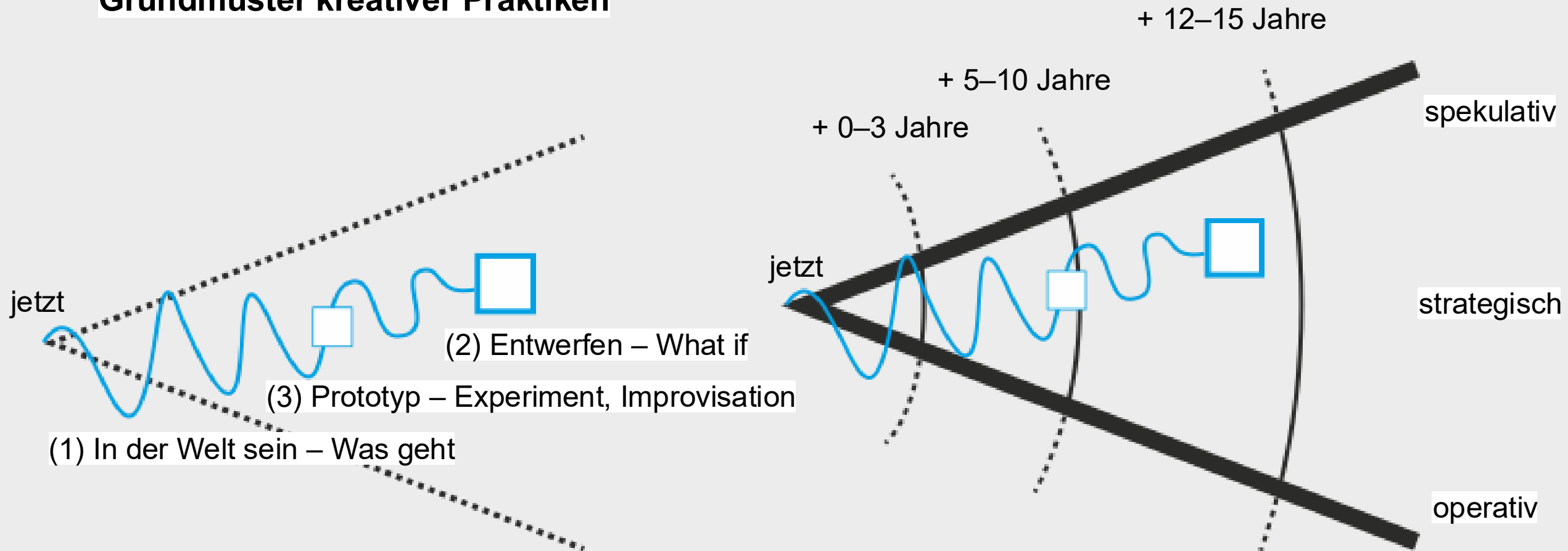
Die ZHdK verfolgt seit 2024 einen modernen, agilen Strategieprozess. Dank dieser «Living Strategy» kann die Hochschule besser auf die dynamische Umgebung eingehen, sich den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen anpassen und dabei kontinuierlich die eigene Ressourcensituation berücksichtigen.

UND MANCHES BRAUCHT ORDNUNG – LIVING STRATEGY



SUCHBEWEGUNGEN – EXKURS 2

Grundmuster kreativer Praktiken



Angelehnt an: Grant, Simon, Weckerle Christoph: Strategische Kreativität.
Zürich: Versus, 2024. ZHdK: Zurich Centre for Creative Economies

ÜBER DIE KUNST DES SPAGATS – EXTERNE HERAUSFORDERUNGEN



LIVING STRATEGY – STRATEGIEKARTE

AMBITION

Wir gehören zu den weltweit bedeutenden Kunstuniversitäten und Hochschulen der Künste.

Wir hinterfragen, explorieren und inspirieren.

Durch unser Handeln in den Künsten, im Design und in der Vermittlung erreichen wir bewusst Wirkung in der Gesellschaft.

LEISTUNGSPORTFOLIO

Lehre

Forschung

Weiterbildung

Dienstleistungen

Nicht-FH Bereich

ZIELE

Kräfte bündeln

Aufbau- und Ablauf-Organisation vereinfachen



Potential ausschöpfen

Vielfalt, Relevanz, Durchlässigkeit, Erneuerung und Qualität in allen Leistungsbereichen stärken



Fokussieren

FÄHIGKEITEN

Generativität



Konnektivität



Visibilität



Qualität



HANDLUNGSFELDER

Rahmenbedingungen



Kultur



Fokussieren

Leistungserbringung



Fokussieren

Hochschulweite Bereiche und Prozesse



Fokussieren

ORGANISATION

REK



Karin Mairitsch

SER



Hans Ulrich Gasser

DDK



Marjke Hoogenboom

DDE



Hansuli Matter

DKV



Andreas Vogel

DFA



Svetlana Heger-Davis

DMU



Xavier Dayer

OLT



Fokussieren

Hansuli Matter

OFO



Fokussieren

Marjke Hoogenboom

OIN



Fokussieren

Svetlana Heger-Davis

ONH



Fokussieren

Xavier Dayer

OVE



Fokussieren

Andreas Vogel

ANSPRUCHSGRUPPEN

Studierende



Fokussieren



Mitarbeitende



Fokussieren



FH-Rat / Bildungsdirektion



Karin Mairitsch

Politik



Karin Mairitsch

Geldgebende



Hans Ulrich Gasser

Medien und Öffentlichkeit



Andrea Joss

LIVING STRATEGY – HANDLUNGSFELDKARTE

HANDLUNGSFELDER	Rahmenbedingungen	Kultur	Leistungserbringung	Hochschulweite Bereiche und Prozesse
ABSCHLUSS				
UMSETZUNG	xxx Stabilisierung der Finanzen	xxx xxx		xxx xxx
INITIALISIERUNG	Organisation und Gremien vereinfachen xxx	xxx	Studienangebote u. Leistungsportfolio Lehre überprüfen u. weiterentwickeln xxx	xxx xxx
MÖGLICHKEITEN	xxx	xxx xxx	xxx xxx xxx xxx	xxx xxx xxx

DETAILANSICHT

Kartendetails

Titel	Generativität
Farbe	
Status	Nicht festgelegt
Bearbeiter	Nicht festgelegt
Schätzung	
Startdatum	—
Enddatum	—
Tags	—

B *I* U ~~S~~    

Unsere Absolvent:innen sind qualifiziert, einen relevanten Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und ihre Laufbahn sowohl innerhalb als auch ausserhalb des kulturellen Sektors zu gestalten.

- Stand
- Verantwortliche und Beteiligte
- Ausgangslage und Problemstellung
- Stossrichtung und Nutzenhypothese
- Auftrag und Weitere Dokumente

Generativität

≡

Rahmenbedingungen

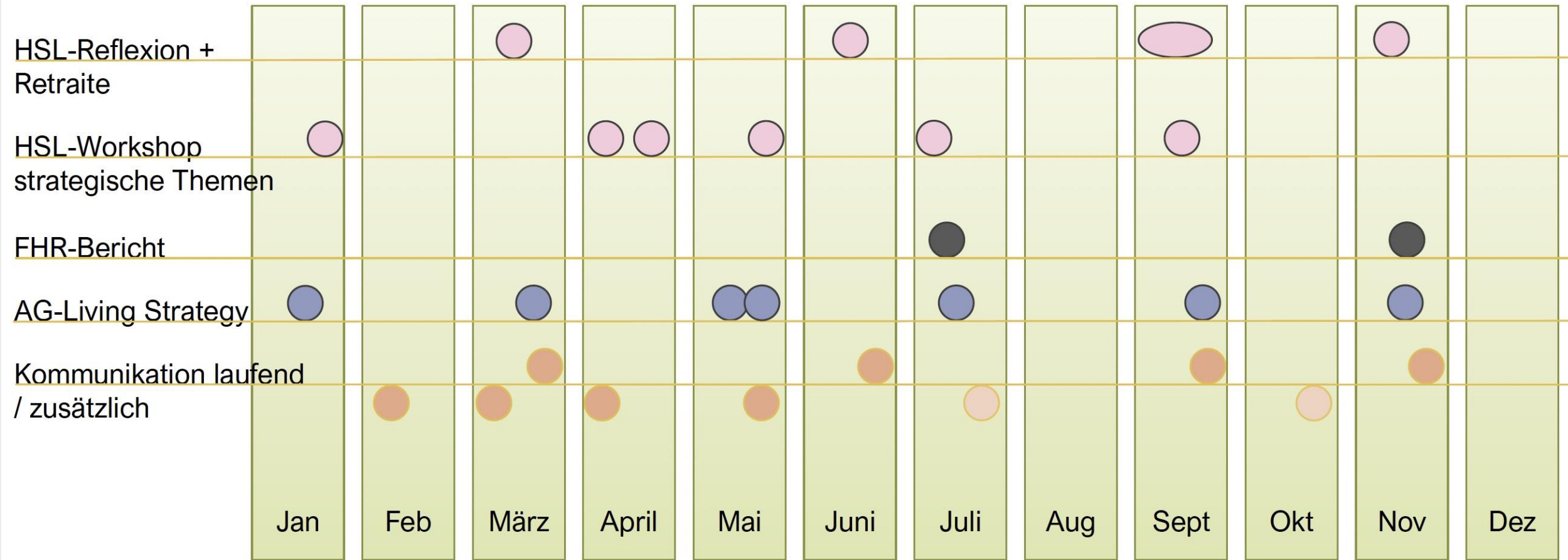
=

LIVING STRATEGY – INTEGRATION EXTERNE AUFTRÄGE

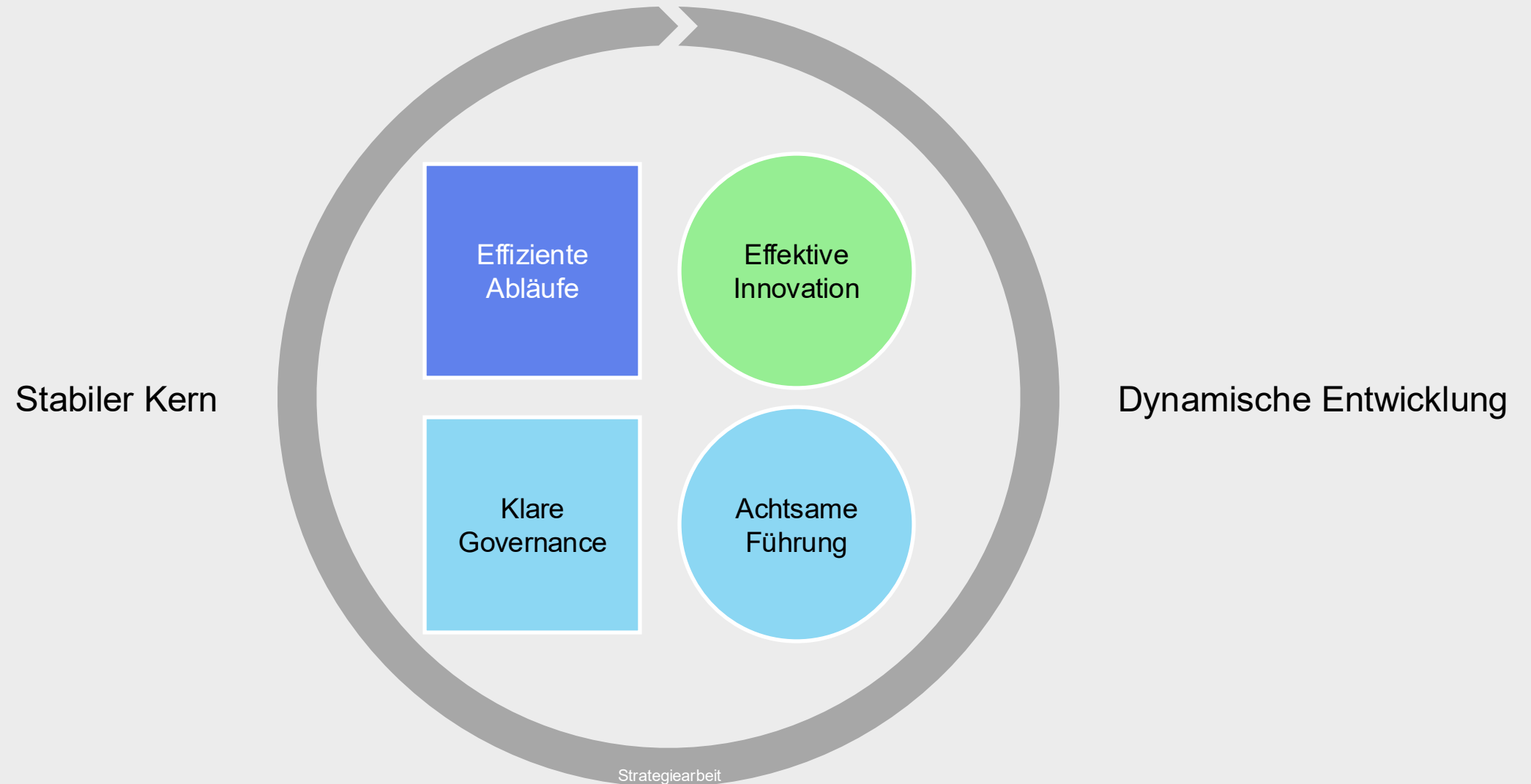
FHR Zielvorgaben

		Empfehlungen						
		Empfehlungen zur ...				Empfehlungen zu ...		Empfehlungen ...
		E-ZHdK 2	E-ZHdK 3	E-ZHdK 4	E-ZHdK 5	E-ZHdK 6	E-ZHdK 7	E-ZHdK 8
ZHdK-Handlungsfelder Themen	Status	F2	F3	Etablierung eines übergreifenden Projektportfolio Managements	F5	F6	F7	F8
Rahmenbedingungen								
Ziel S1	Abschluss	X						
Ziel S2	Umsetzung	X		X				
Organisation und Gremien vereinfachen	Initialisierung	X	X		X			
Kultur								
Ziel S4	Umsetzung				X			
Ziel S5	Initialisierung				X			
Ziel S6	Initialisierung		X		X			
Leistungserbringung								
Projekt Major-Minor	Abschluss	X				X		
Ziel S8	Abschluss					X		
Studienangebote u. Leistungsportfolio Lehre überprüfen u. weiterentwickeln	Initialisierung					X	X	
Hochschulweite Bereiche und Prozesse								
Ziel S10	Umsetzung				X			
Ziel S11	Umsetzung	X			X			
Ziel S12	Initialisierung		X	X				
Ziel S13	Initialisierung							X

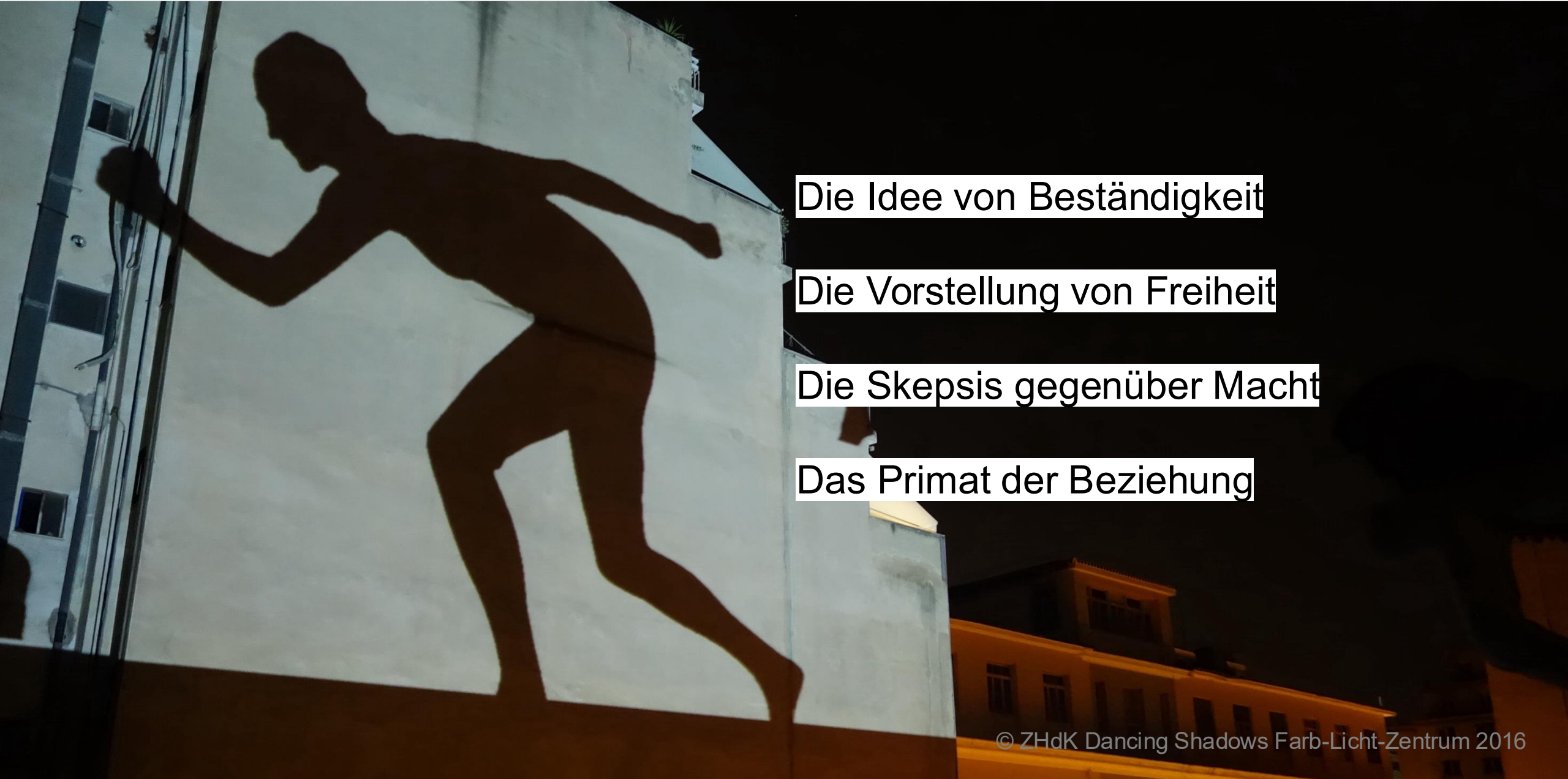
LIVING STRATEGY – FÜHRUNGSRHYTHMUS



RESILIENZ BALANCE AUS STABILITÄT UND ADAPTIVITÄT



VOM SCHATTEN, ÜBER DEN WIR SPRINGEN MÜSSTEN – MENSCHLICH



Die Idee von Beständigkeit

Die Vorstellung von Freiheit

Die Skepsis gegenüber Macht

Das Primat der Beziehung

VON DER VORSTELLUNG ZUR EINSTELLUNG

—



INTERNE HERAUSFORDERUNGEN

- Agilität: Kultureller Wandel und Haltungsänderungen hin zu Offenheit gegenüber kontinuierlichem Prozess mit Iterationen und Kollaboration
- Kommunikation: Richtungsentscheide zu vage, Entscheide zu konkret
- Dynamik zwischen Vergangenheitsbewältigung, Alltagssorgen und Zukunftsgestaltung (Ressourcenüberlastung)
- Führung, Innovation und Vision zwischen Hierarchie und Mitwirkung (Punktuelle, themenspezifische Einbindung von Personen mit Domainwissen)
- Koordination bzw. Abstimmungsaufwand zwischen unterschiedlichen Disziplinen und diversen Interessen
- Ressourcenplanung vor dem Hintergrund agiler Vorgehensweisen
- Balance zwischen Freiheit und Vorgaben, Unsicherheit und Stabilität
-

ERFOLGSFAKTOREN – ZHDK

—
Kulturwandel und laufende Strategiearbeit der Hochschulleitung

—
Erarbeitung von Entscheidungsprinzipien je Handlungsfeldkarte

—
Professionalisierung Hochschulentwicklung

—
Intensivierung Transparenz und Ehrlichkeit in der Kommunikation

—
Bewusstsein aller: Strategie entscheidend für gemeinsamen Erfolg

—
Gelassener gegenüber Widerständen – Ambiguitäts- & Dissenstoleranz

—
Viel Zeitinvestment innerhalb bestehender Formate

—
Breite und wirkungs-/zielorientierte Beteiligung von Domainenwissen

—
Ganzheitliche Betrachtung
—

DANKE

