



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences



# Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten

Berinform Hochschulevent, 13. November 2019

▶ Herbert Binggeli, Rektor Berner Fachhochschule BFH



Apparent  
'equilibrium'



Unfreeze



Change



Freeze



Kurt Lewin's Change Model

# Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences



Veränderungen: Chancen...



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences



Veränderungen: ...Risiken...

**Der Bund**

Berner Fachhochschule in Biel:  
Einzugstermin gefährdet



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences

---

# Der Bund

Campus Biel hat mindestens  
ein Jahr Verspätung

---

Veränderungen: ...und Nebenwirkungen

---

# Change an der BFH: Das Programm BFH Futur

- ▶ Einführung zweier Vizerektorate (Lehre und Forschung)
- ▶ Aufspaltung des Departements WGS in die drei Departemente Gesundheit, Wirtschaft, Soziale Arbeit
- ▶ Harmonisierung der departementalen Binnenorganisation
- ▶ Nutzung der Synergien der Departemente TI und AHB im Hinblick auf den Campus Biel/Bienne

# Das Programm BFH Futur

- ▶ Einführung zweier Vizerektorate (Lehre und Forschung)
- ▶ *→ Innovation und Zusammenarbeit in den Kernbereichen Lehre und Forschung durch die Schaffung von Vizerektoraten*
- ▶ Aufspaltung des Departements WGS in die drei Departemente Gesundheit, Wirtschaft, Soziale Arbeit
- ▶ *→ Stärkere Ausrichtung auf die Anspruchsgruppen und flachere Hierarchie durch eine breite Departementsgliederung (TI, AHB, HKB, HAFL, G, S, W)*
- ▶ Harmonisierung der departementalen Binnenorganisation
- ▶ *→ Vereinfachung der Aufbauorganisation der Departemente, Verbesserung der interdepartementalen Zusammenarbeit*
- ▶ Nutzung der Synergien der Departemente TI und AHB im Hinblick auf den Campus Biel/Bienne

# Das Programm BFH Futur: 4 Projekte

- ▶ Einführung zweier Vizerektorate (Lehre und Forschung)
- ▶ Aufspaltung des Departements WGS in die drei Departemente Gesundheit, Wirtschaft, Soziale Arbeit
- ▶ Harmonisierung der departementalen Binnenorganisation
- ▶ Nutzung der Synergien der Departemente TI und AHB im Hinblick auf den Campus Biel/Bienne

## Programm BFH Futur

Programmauftrag

1.1 / 29.05.2017

Von der FHL am 21. Dezember 2016 verabschiedet



# Das Programm BFH Futur: Vorgehen

- ▶ **Einführung zweier Vizerektorate (Lehre und Forschung)**
- ▶ Aufspaltung des Departements WGS in die drei Departemente Gesundheit, Wirtschaft, Soziale Arbeit
- ▶ Harmonisierung der departementalen Binnenorganisation
- ▶ Nutzung der Synergien der Departemente TI und AHB im Hinblick auf den Campus Biel/Bienne

## Projektauftrag

Projekt Vizerektorate und Ressorts

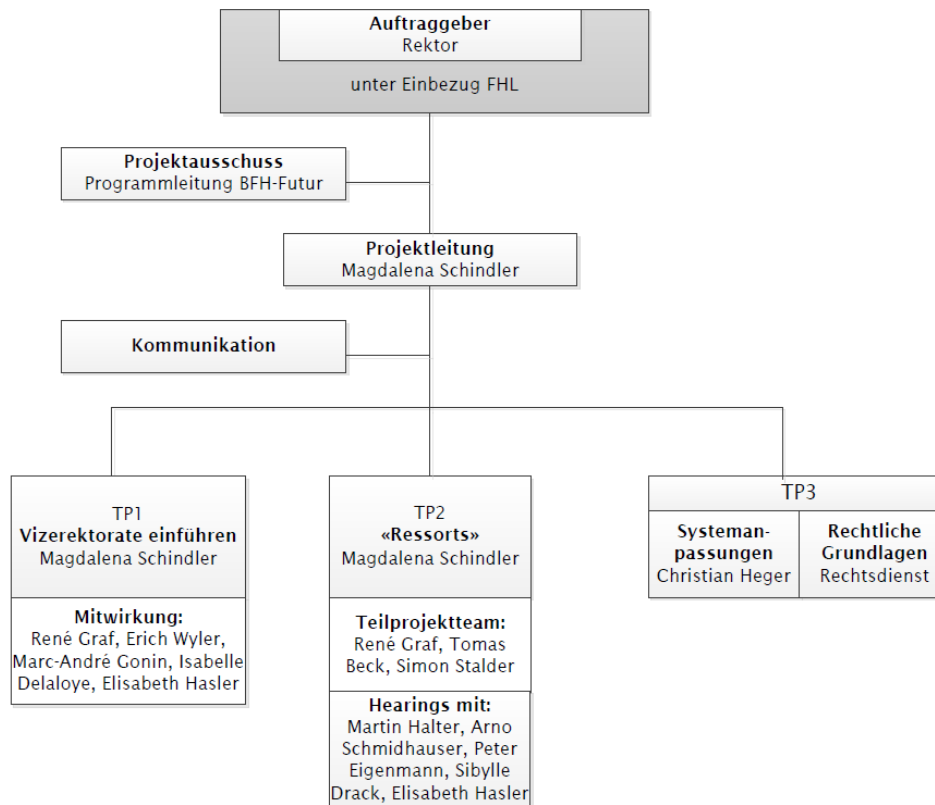
Magdalena Schindler  
0.9 / 17.05. 2017

**Zu genehmigen durch Herbert Binggeli nach Einbezug der FHL vom 23.05.2017**

# Das Programm BFH Futur: Vorgehen

## ► Einführung zweier Vizerektorate (Lehre und Forschung)

### 4 Projektorganisation



# Das Programm BFH Futur: Vorgehen

## ► Einführung zweier Vizerektorate (Lehre und Forschung)

### 5 Termine

Teilprojekt 1 und 2 laufen synchron, Teilprojekt 3 ist nachgelagert.

Meilensteine	Termine
Abschluss Einführung der neue Vizerektor/innen inkl. Geschäftsübergabe	30.09.2017
Übergabe Vertretung Vizerektor/innen in externen Gremien	31.12.2017
Erweiterung Geschäftsstellen inkl. Umteilung Immatrikulation und Statistik und Geschäftsstellen «Ressorts»	31.05.2018
Genehmigung Konzept «Ressorts an der BFH»	30.11.2017
Abschluss Zuteilung und Einführung der neuen «Ressorts»	28.02.2018
Definitive Kommissionzusammensetzung Lehre, Forschung und «Ressorts»	31.07.2018

# Das Programm BFH Futur

	2017				2018				2019				2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Projekt Vizerektorate und Ressorts	→															
Projekt Reorganisation WGS	→															
Projekt Synergien AHB und TI	→															
Projekt Binnenorganisation: Grundlagen		→														
Projekt Binnenorganisation: Umsetzung (Departementsreglemente)							→									



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences



## Veränderungen: Chancen, Risiken und Nebenwirkungen

# BFH-Campus Bern: ein risikoreiches regionalpolitisches Gezerre



# BFH-Campus Bern: ein risikoreiches regionalpolitisches Gezerre



**Der Bund**

*Fachhochschule führt Parlament in die Irre*

# BFH-Campus Bern: ein risikoreiches regionalpolitisches Gezerre



**Der Bund**

*Fachhochschule führt Parlament in die Irre*

**Grosses Misstrauen gegenüber  
Fachhochschule**

Die Politik will die Standortkonzentration der Berner  
Fachhochschule nochmals prüfen.



# BFH-Campus Bern: ein risikoreiches regionalpolitisches Gezerre



## **Der Bund**

**Fachhochschule führt Parlament in die Irre**

**Grosses Misstrauen gegenüber Fachhochschule**

Die Politik will die Standortkonzentration der Berner Fachhochschule nochmals prüfen.

**Gezerre ist noch nicht zu Ende**  
Die Geschäftsprüfungskommission des Grossen Rats nimmt die widersprüchlichen Informationen der Berner Fachhochschule beim Entscheid zu den künftigen Standorten unter die Lupe.

# BFH-Campus Bern: ein risikoreiches regionalpolitisches Gezerre



## Der Bund

Fachhochschule führt Parlament in die Irre

Grosses Misstrauen gegenüber Fachhochschule

Die Politik will die Standortkonzentration der Berner Fachhochschule nochmals prüfen.

Berner Kantonsparlament bekräftigt Fachhochschul-Kompromiss

Gezerre ist noch nicht zu Ende  
Die Geschäftsprüfungskommission des Grossen Rats nimmt die widersprüchlichen Informationen der Berner Fachhochschule beim Entscheid zu den künftigen Standorten unter die Lupe.

# Der Hintergrund

Das **Departement WGS** (Wirtschaft, Gesundheit, Soziale Arbeit) wird aufgeteilt in **drei eigenständige Departemente** **Gesundheit, Soziale Arbeit** und **Wirtschaft**

*Entscheidung des Schulrats (September/Dezember 2016:  
Stärkere Ausrichtung auf die Anspruchsgruppen  
und flachere Hierarchie durch eine breite  
Departementgliederung (TI, AHB, HKB, HAFL, **G, S, W**)*

# Der Hintergrund

Das **Departement WGS** (Wirtschaft, Gesundheit, Soziale Arbeit) wird aufgeteilt in **drei eigenständige Departemente** **Gesundheit, Soziale Arbeit** und **Wirtschaft**

*So schadet sich die Schule selbst*

Was hat die Berner Fachhochschule (BFH) geritten, ausgerechnet jetzt zu beschliessen, das Departement Wirtschaft, Gesundheit, Soziales in drei eigenständige Departemente aufzuteilen? Man muss diese Frage so deutlich stellen, denn die Schule schadet damit vor allem sich selbst.

**Der Bund**

# Der Hintergrund

Das **Departement WGS** (Wirtschaft, Gesundheit, Soziale Arbeit) wird aufgeteilt in **drei eigenständige Departemente** **Gesundheit, Soziale Arbeit** und **Wirtschaft**



**Der Bund**

*So schadet sich die Schule selbst*

Was hat die Berner Fachhochschule (BFH) geritten, ausgerechnet jetzt zu beschliessen, das Departement Wirtschaft, Gesundheit, Soziales in drei eigenständige Departemente aufzuteilen? Man muss diese Frage so deutlich stellen, denn die Schule schadet damit vor allem sich selbst.

**«Die Standortfrage muss erneut gestellt werden»**

Der neue Burgdorfer SP-Stadtpräsident Stefan Berger kritisiert die Berner Fachhochschule mit scharfen Worten

«Es erstaunt mich, wie die Berner Fachhochschule (BFH) die Politik informiert hat. Ich kann nicht sagen, ob bewusst oder unbewusst Lügen verbreitet wurden. Das Demokratieverständnis der BFH ist aber haarsträubend.»





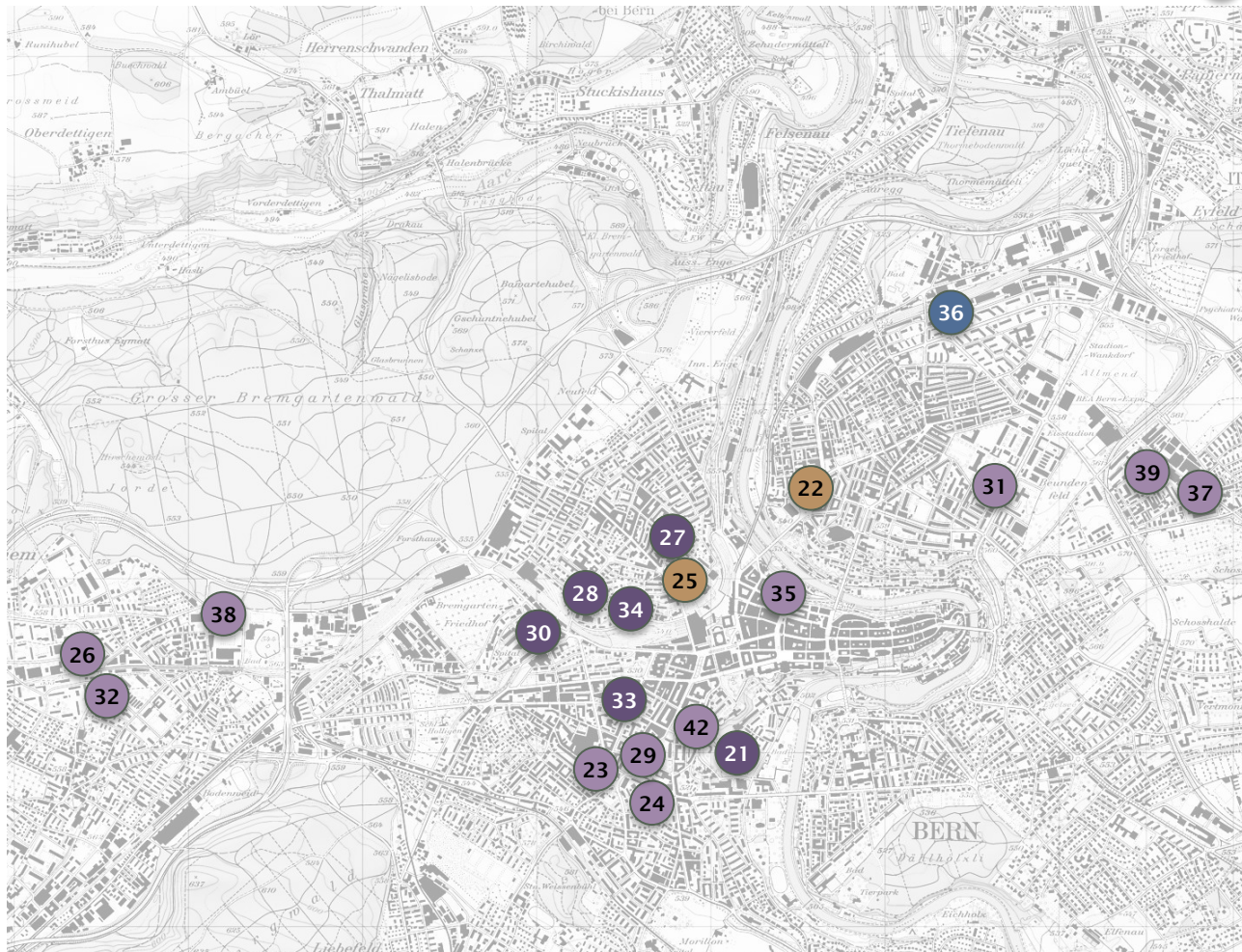




# Der Hintergrund: Standortkonzentration der BFH



# Standorte Bern 2015



## Standorte Bern

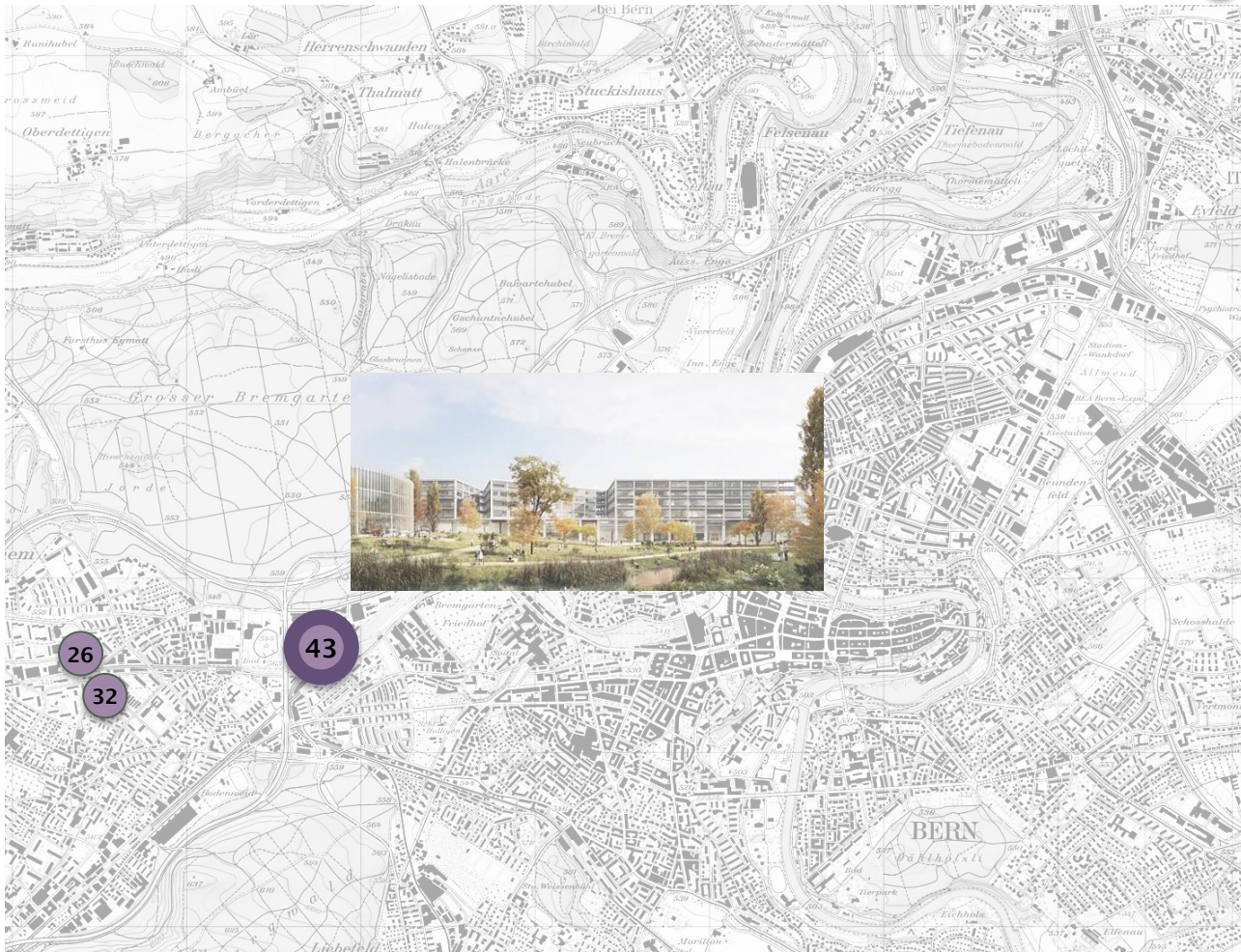
- 21 Brückenstrasse 69-73
- 22 Dammweg 3
- 23 Eigerplatz 5-5a
- 24 Eigerstrasse 42
- 25 Falkenplatz 24
- 26 Fellerstrasse 11
- 27 Hallerstrasse 6-10
- 28 Lindenrain 4
- 29 Mühlemattstrasse 53
- 30 Murtenstrasse 10
- 31 Papiermühlestrasse 13
- 32 Schwabstrasse 10
- 33 Schwarztorstrasse 48
- 34 Stadtbachstrasse 64  
Finkenhubelweg 11
- 35 Waisenhausplatz 30
- 36 Wankdorffeldstrasse 102
- 37 Zentweg 27
- 38 Ziegelackerstrasse 11
- 39 Zikadenweg 35
- 40 Länggasse 85,  
Zollikofen
- 42 Sulgenrain 24

HAFL	EHSM
AHB	TI
HKB	WGS
Rektorat / Services	

# Standorte Bern 2025

## Standorte Bern

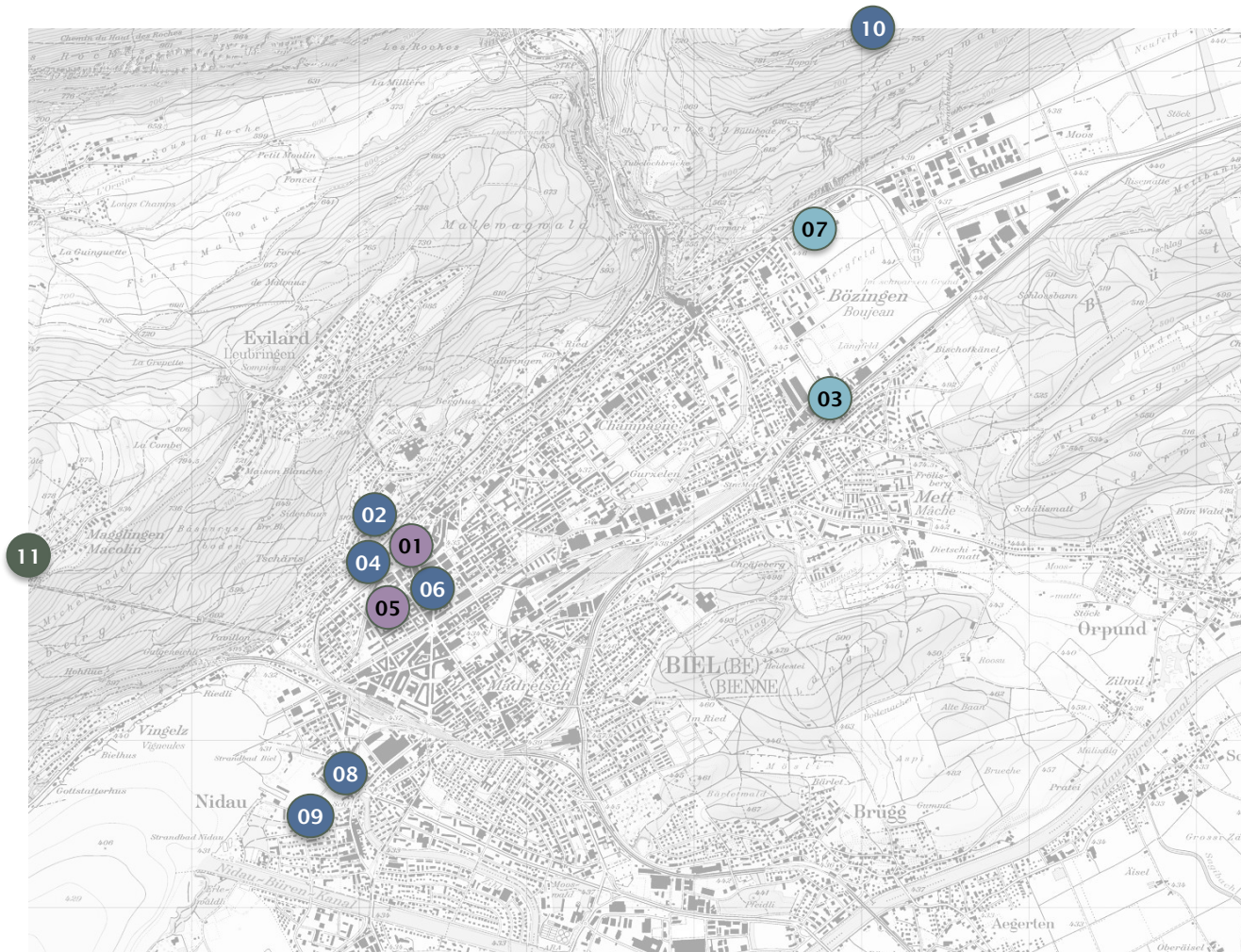
- 26 Fellerstrasse 11
- 32 Schwabstrasse 10
- 40 Länggasse 85, Zollikofen
- 43 Campus Bern  
WGS u. HKB perf. Künste  
Rektorat und Services



HAFL	EHSM
AHB	TI
HKB	WGS
Rektorat / Services	

# Standorte Biel / Bienne 2015

## Standorte Biel / Bienne



- 01 Burggasse 21, 27, 29
- 02 Höhweg 74-80, 82  
Schweizersbodenweg 6
- 03 Längfeldweg 46
- 04 Quellgasse 10-12, 21
- 05 Seevorstadt 99
- 06 Seevorstadt 103 /103b
- 07 Solothurnstr. 102-106
- 08 Aarbergstrasse 3-7,  
Nidau
- 09 Schlosstrasse 10/10a,  
Nidau
- 10 Route Principale 122,  
Vauffelin
- 11 EHSM,  
Magglingen

HAFL	EHSM
AHB	TI
HKB	WGS
Rektorat / Services	

# Standorte Biel / Bienne 2025

## Standorte Biel / Bienne

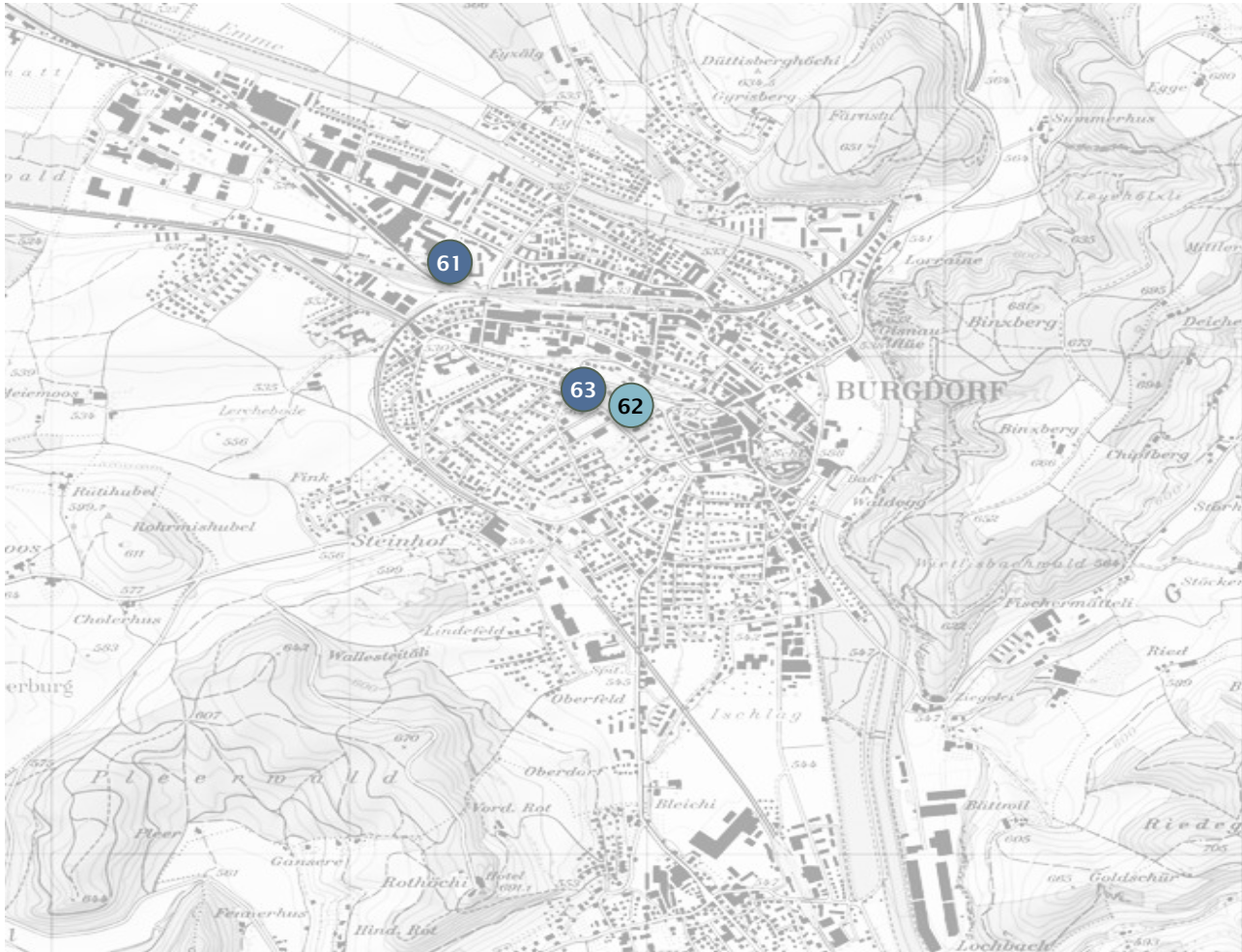
- 05 Seedorstadt 99
- 07 Solothurnstr. 102-106
- 09 Schlosstrasse 10/10a, Nidau
- 10 Route Principale 122, Vauffelin
- 11 EHSM, Magglingen
- 12 Campus Biel/Bienne AHB/TI



HAFL	EHSM
AHB	TI
HKB	WGS
Rektorat / Services	

# Standorte Burgdorf 2015

## Standorte Burgdorf



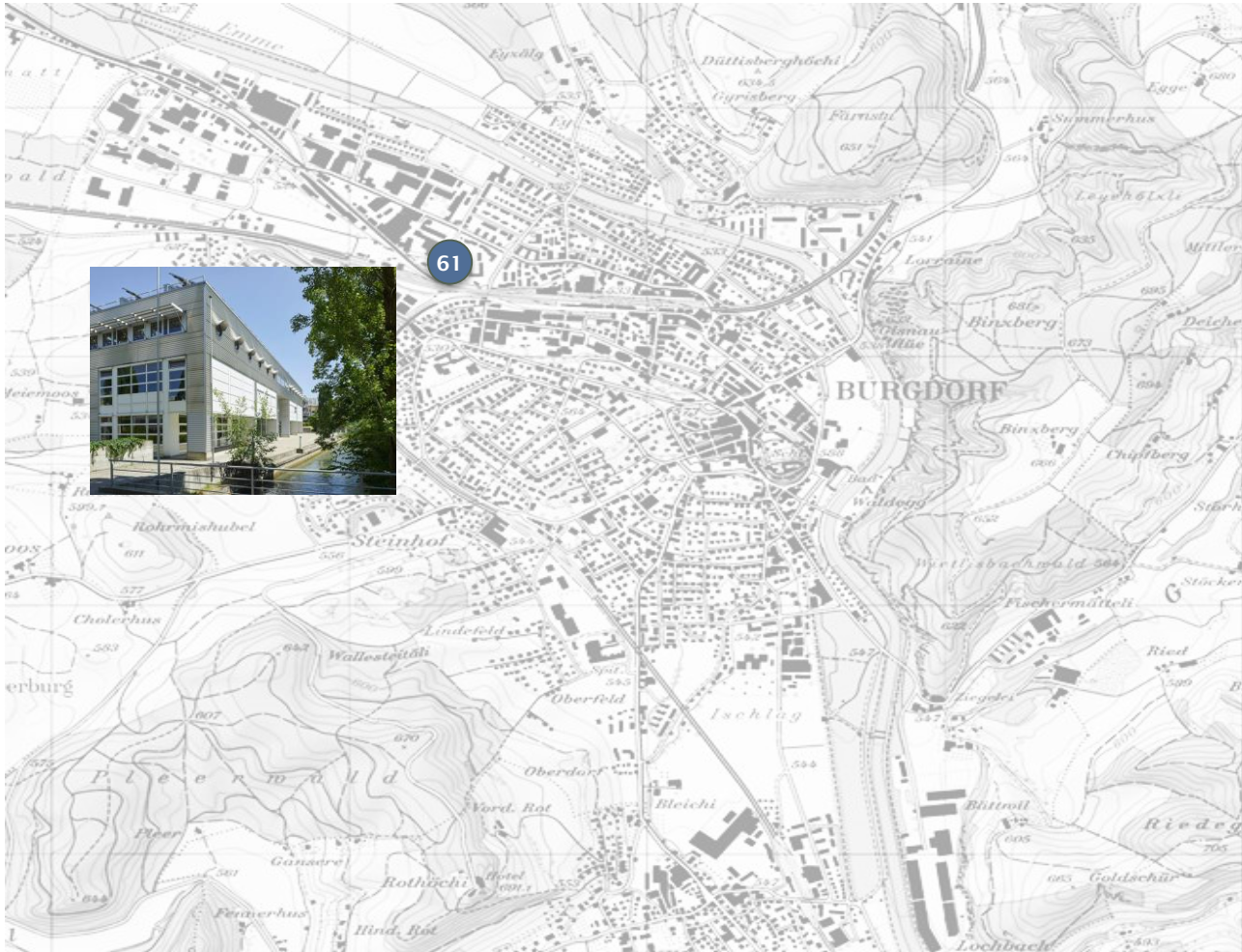
- 61 Ilcoweg 1
- 62 Pestalozzistrasse 18-22
- 63 Pestalozzistrasse 16-30  
Technikumstrasse 7

HAFL	EHSM
AHB	TI
HKB	WGS
Rektorat / Services	

# Standorte Burgdorf 2025

## Standorte Burgdorf

61 Ilcoweg 1  
TecLab



HAFL	EHSM
AHB	TI
HKB	WGS
Rektorat / Services	

# Standorte Burgdorf 2025

Standorte Burgdorf

61 Ilcoweg 1  
TecLab



**Burgdorf ist nicht mehr Standort der BFH**

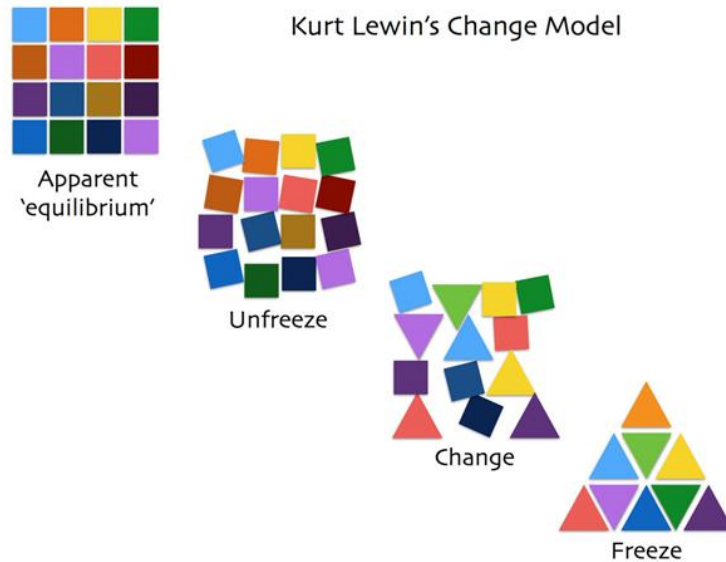
HAFL	EHSM
AHB	TI
HKB	WGS
Rektorat / Services	



# Programm BFH Futur

Entscheide des Schulrats der Berner Fachhochschule vom 6./7. September und vom 8. Dezember 2016:

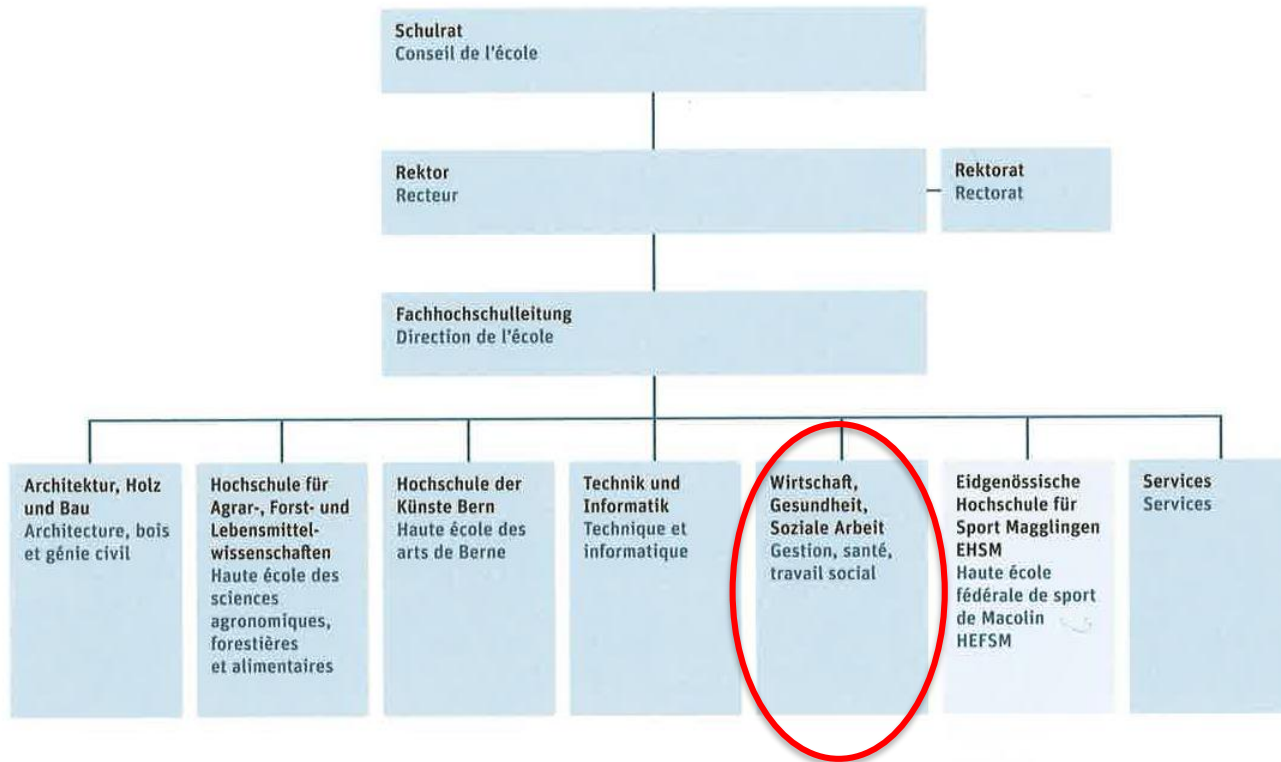
- ▶ **Das Departement WGS wird aufgeteilt in drei eigenständige Departemente Gesundheit, Soziale Arbeit und Wirtschaft**
- ▶ → Anspruch von Burgdorf auf das Departement Wirtschaft
- ▶ → GPK nimmt Prozess unter die Lupe
- ▶ Schliesslich: Berner Kantonsparlament bekräftigt Fachhochschul-Kompromiss



## Veränderungen in Hochschulen **erfolgreich** gestalten

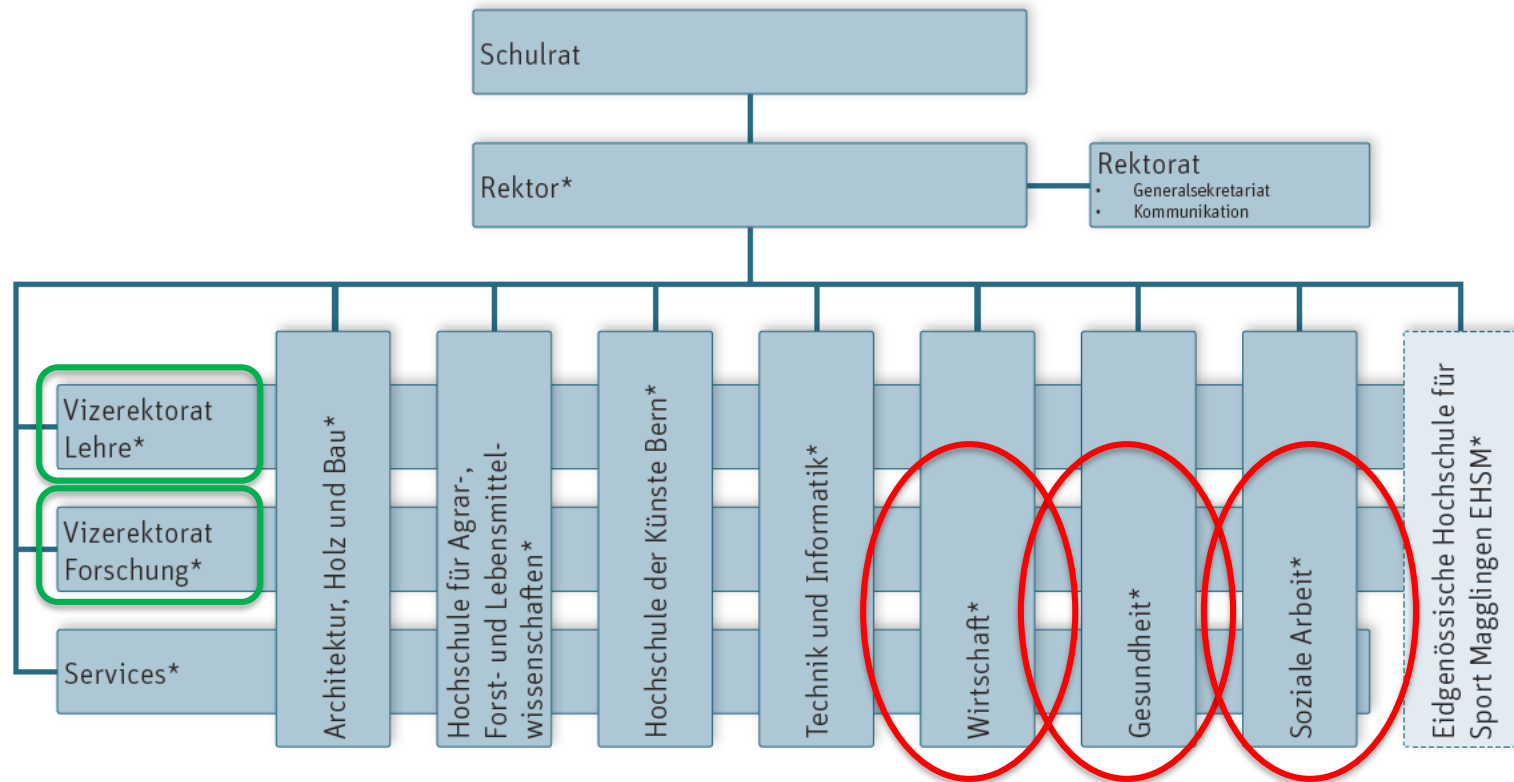
# Apparent equilibrium...unfreeze...

## Aufbauorganisation bis 2016



# ...change...freeze

## Aufbauorganisation ab 2017



\* mit Stimmrecht in der Fachhochschulleitung

# CHANGE MANAGEMENT

The Kurt Lewin's theory



Unless structure follows  
strategy, inefficiency results.

Alfred D. Chandler, Jr.

# Neue Departemente: structure follows strategy



Massnahmen (Einzelkosten in Klammer)	Gesamt	davon 2019	davon 2020	davon 2021	davon 2022
1. Projektinitialisierung durch Vorprojekt	(Intern)				
2. Projektorga			80'000		
3. Entwicklun					
4. Externe W					
5. Überarbe					
6. Überarbe					
7. Überarbe					
8. Vermark					
<b>Gesamtbedarf</b>		1'595'000	880'000		0

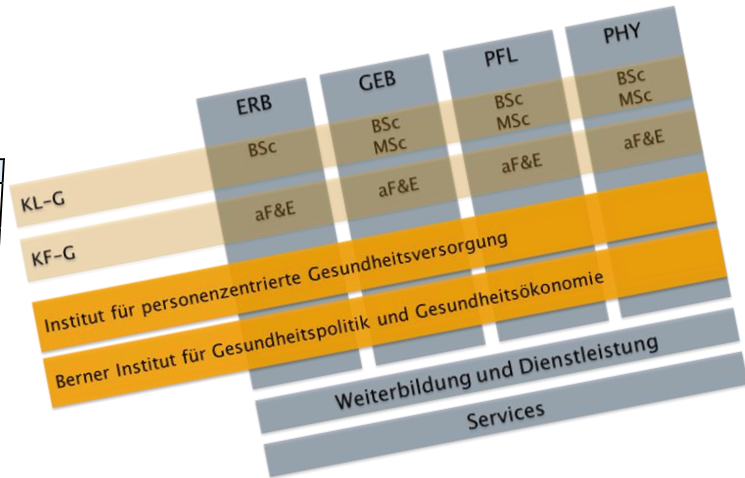
Businessplan BFH WIRTSCHAFT 2019-2022

## Stärkung Visibilität des Departements Gesundheit BFH

### Businessplan für die Schaffung von zwei neuen Instituten



	2020	2021	2022	2023
	418	422	426	431
	486	0	0	0
	2836	3080	3210	3380
	3'740	3'502	3'636	3'811
	6'081	5'821	5'961	6'172
	751	751	751	751
	625	625	625	625
	7'457	7'197	7'337	7'549
	-3'717	-3'695	-3'701	-3'738
	50%	49%	50%	50%



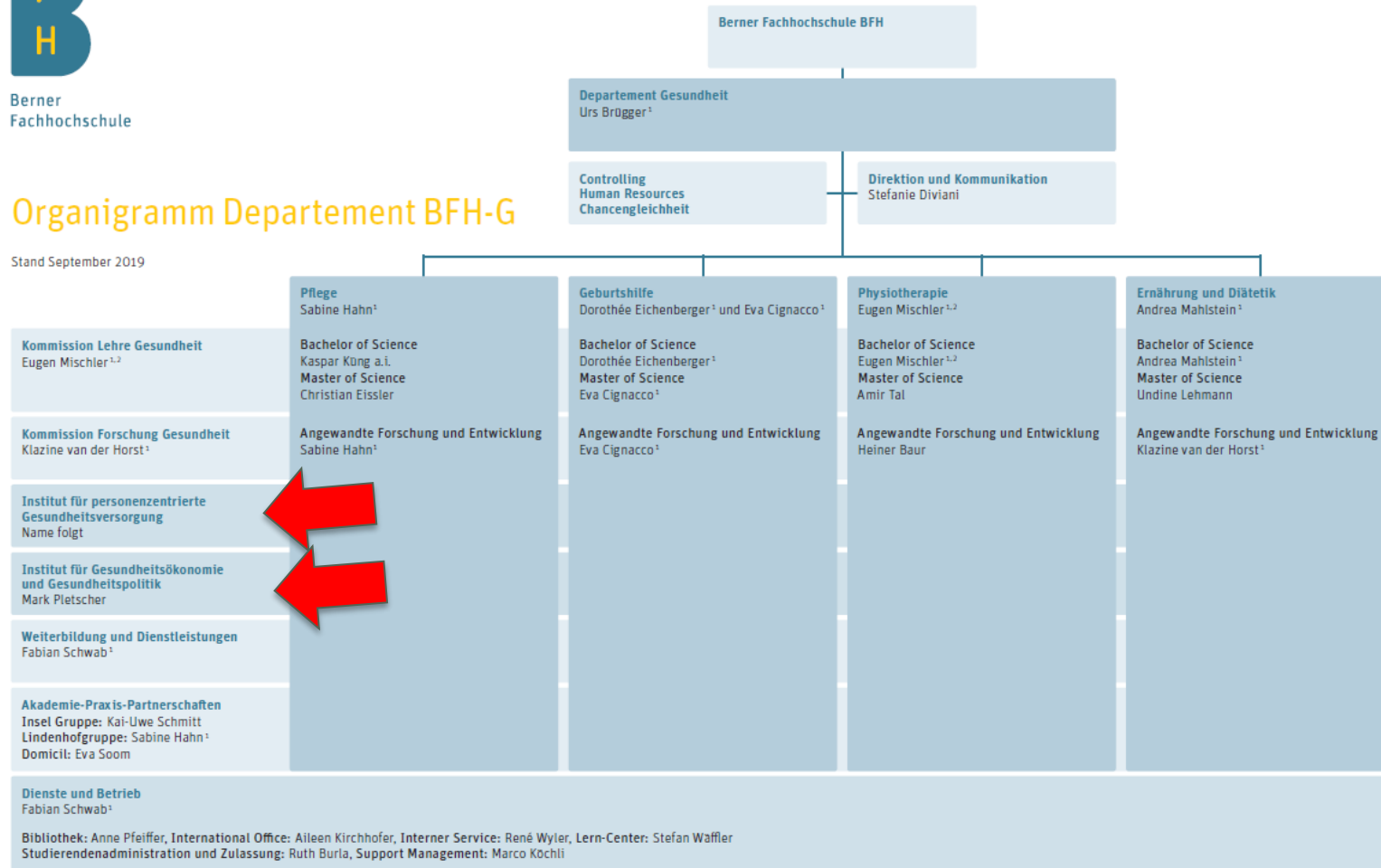
# Neues Departement Gesundheit



Berner  
Fachhochschule

## Organigramm Departement BFH-G

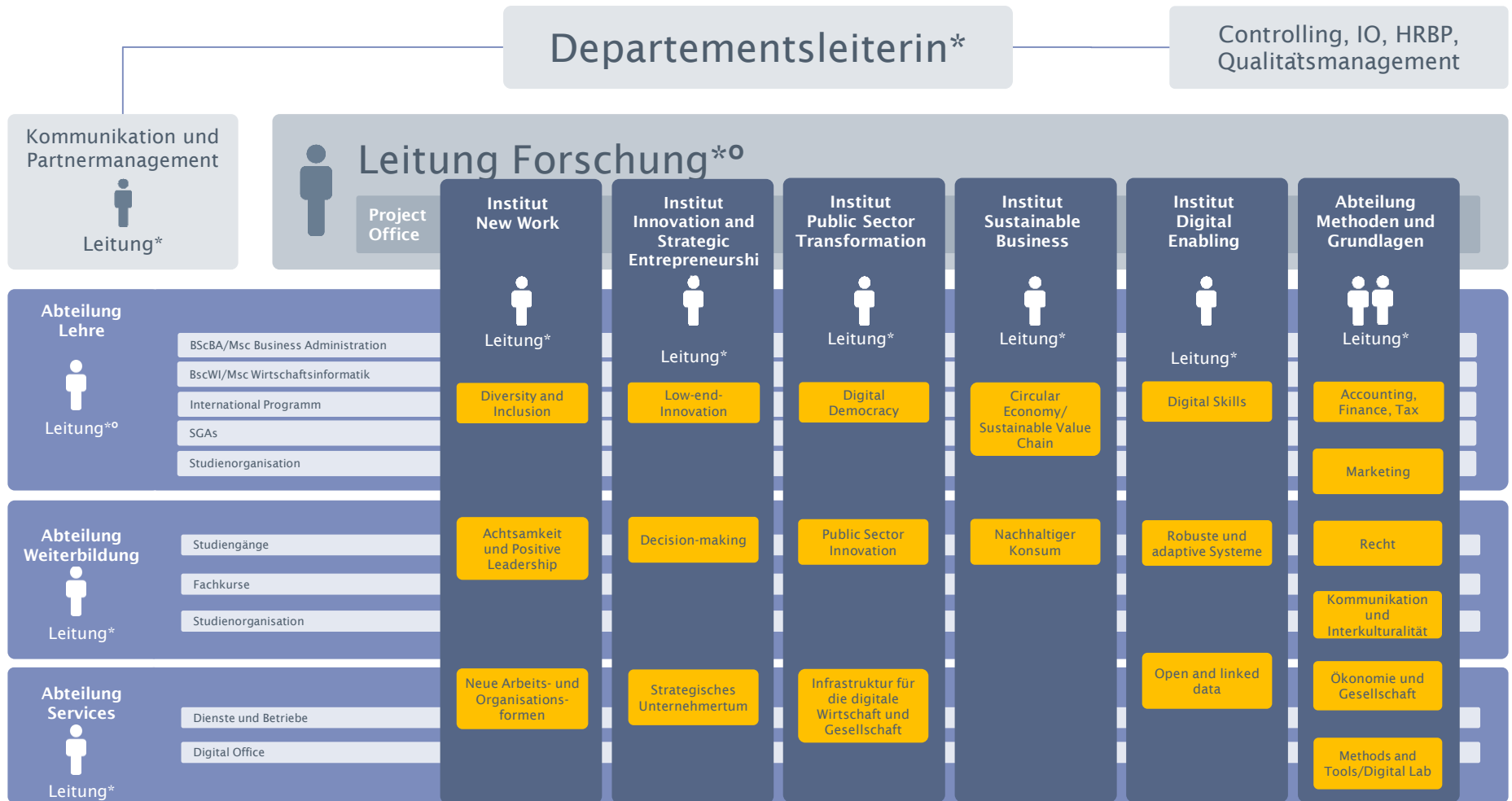
Stand September 2019



<sup>1</sup> Mitglied der Departementsleitung

<sup>2</sup> Stv. Direktor

# Neues Departement Wirtschaft



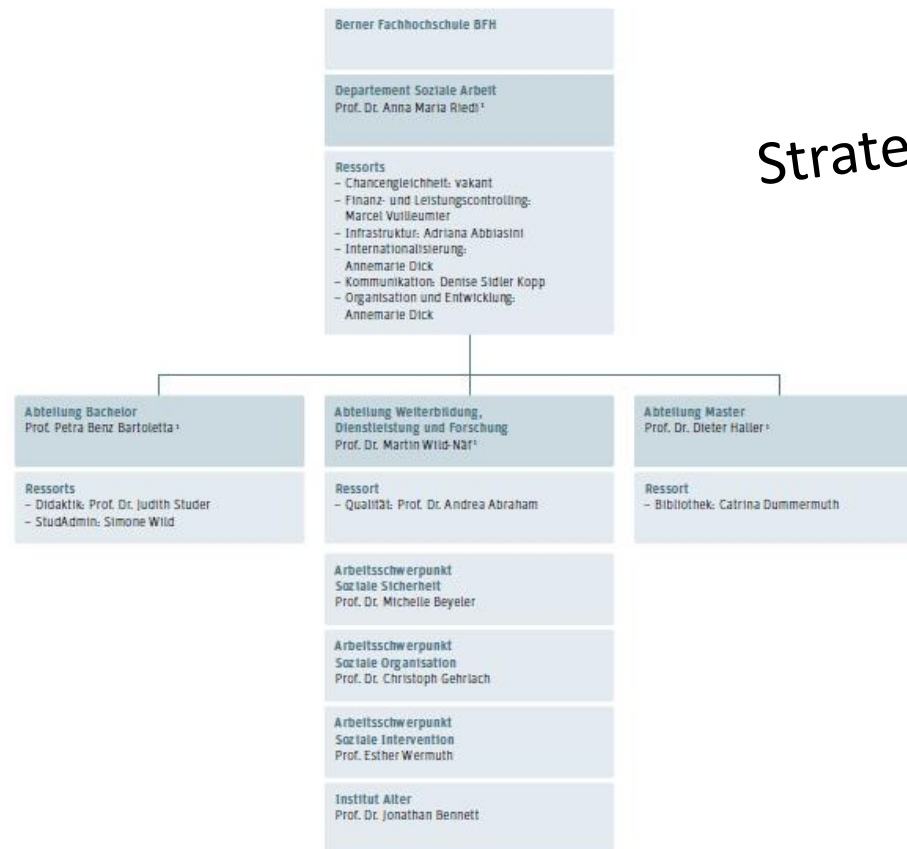
\* Mitglieder der Departementsleitung    <sup>o</sup> Funktion in Personalunion mit einer Studiengangs- bzw. Institutsleitung



# Neues Departement Soziale Arbeit

## Organigramm Departement BFH-S

Stand Juli 2019



Strategieprozess im Gang

\* Mitglieder Departementsleitung

# Neue Departemente...

... haben Fahrt aufgenommen

... sind innovativ

... haben sich neu aufgestellt

... positionieren sich erfolgreich am Stakeholder-Markt

→ neue Führungspersonen

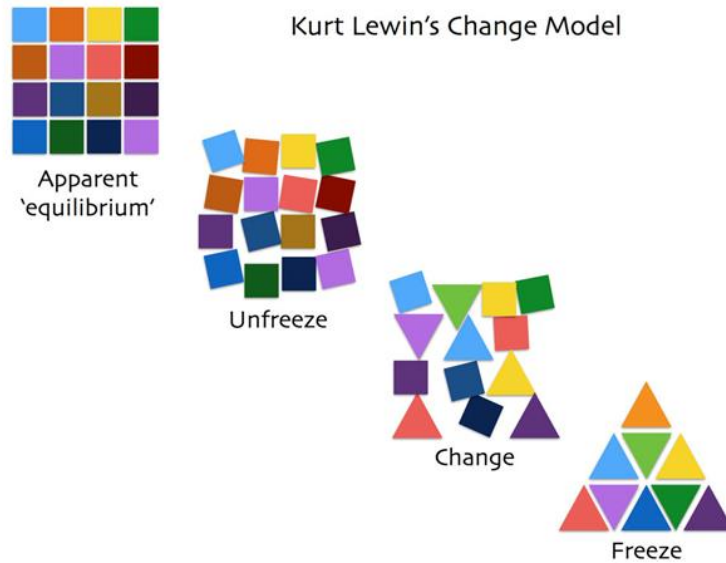
→ z.T. neue Führungscrew auf der zweiten Führungsebene

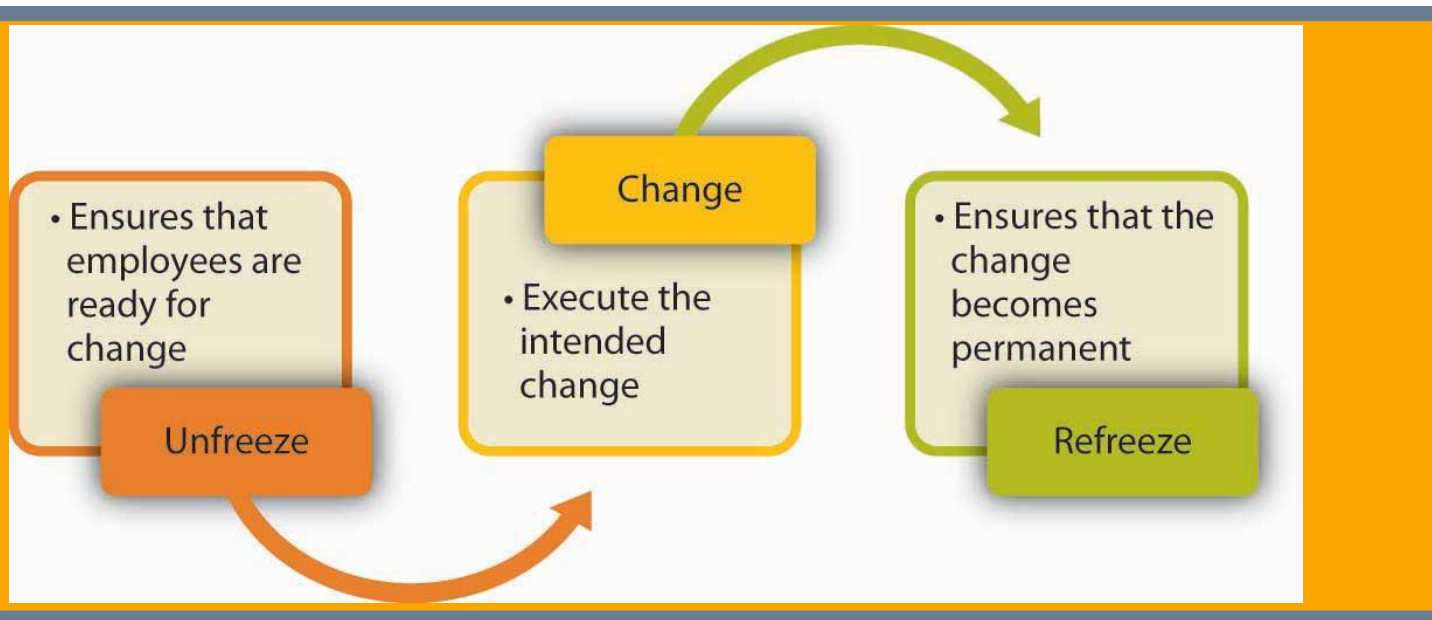
→ brauchen finanzielle Unterstützung zur Umsetzung der Changes

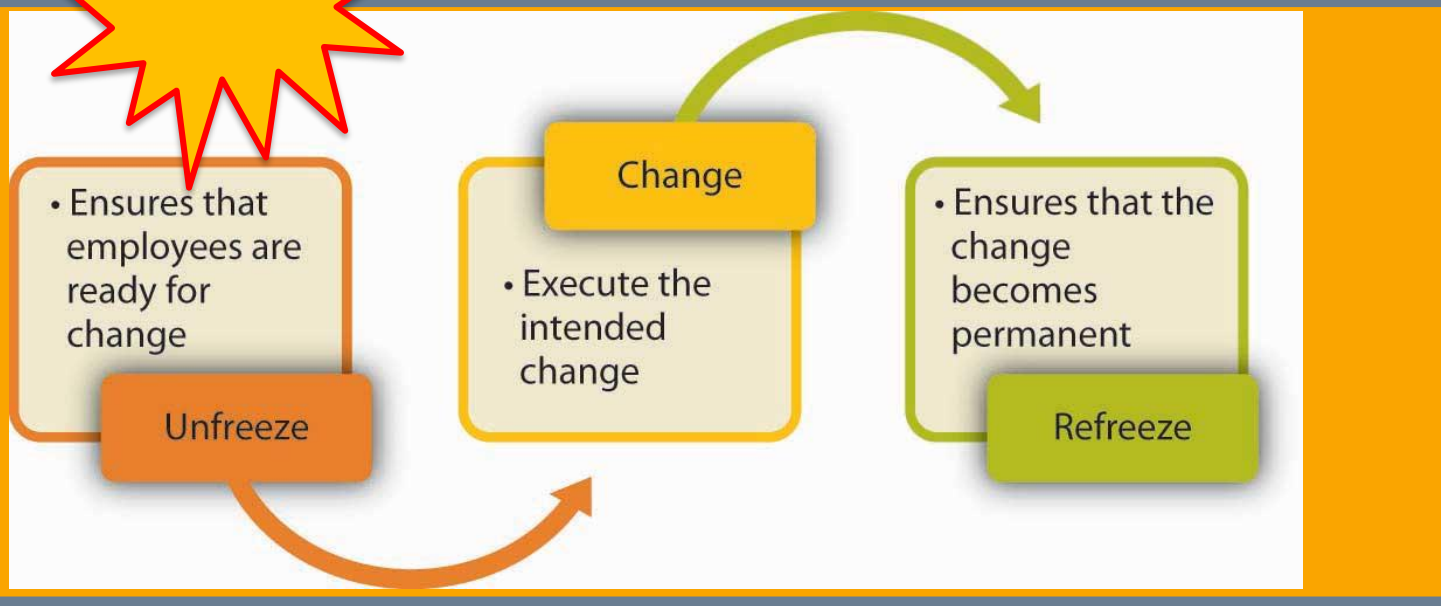
→ Veränderungen sind erfolgreich

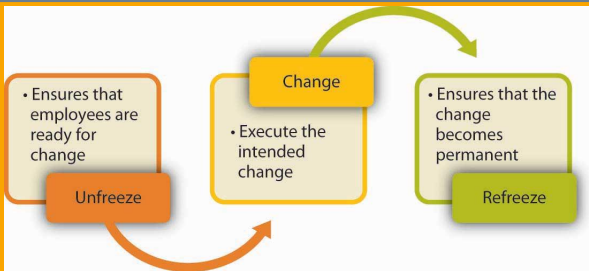
# Neue Departemente...

- neue Führungspersonen
  - z.T. neue Führungscrew auf der zweiten Führungsebene
  - brauchen finanzielle Unterstützung zur Umsetzung der Changes
- Veränderungen sind erfolgreich: **ABER**...









Hochschulen sind ein  
People Business

Changes machen Angst

Changes stossen auf Widerstand

Changes haben auch personelle Konsequenzen



Organisationsentwicklung

=

Personalentwicklung

=

Kulturentwicklung



# Neues Departement Wirtschaft

## **BZ** BERNER ZEITUNG

**Schlechte Noten für die Chefs der Fachhochschule Wirtschaft**  
Im Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule brodelt es unter Studienleitung und Mitarbeitenden, wie interne Papiere zeigen. Die Verantwortlichen spielen die Vorfälle herunter

### Departement Wirtschaft der BFH gibt sich neue Strategie

Der Digitale Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft wirkt sich auch tiefgreifend auf die Bildung aus. Das Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule gibt sich daher eine neue Strategie. Eines der Ziele: der Ausbau der «digital skills» - also der Fähigkeiten, mit modernen Technologien umzugehen

**BFH Wirtschaft setzt künftig voll auf Digitalisierung**

# Neue Departemente...

- neue Führungspersonen
  - z.T. neue Führungscrow auf der zweiten Führungsebene
  - brauchen finanzielle Unterstützung zur Umsetzung der Changes
- Veränderungen sind erfolgreich: **ABER**...



(Wesentliche)  
Veränderungen  
(an Hochschulen)  
gehen nicht zum Nulltarif

# Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten: Fazit

- ▶ Widerstände erwarten und in Kauf nehmen (extern und intern)
- ▶ informieren, kommunizieren (eher zu viel als zu wenig)
  
- ▶ bereit sein, sich zu exponieren
- ▶ Überzeugt sein, um überzeugen zu können
  
- ▶ Führen - und Führungspersonen unterstützen
- ▶ Schlüsselpersonen ins Boot holen
- ▶ ohne Mitarbeit der Mitarbeitenden geht nichts
  
- ▶ Bereit sein zu finanziellen Investitionen in Aufbau und Betrieb

# Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten: Fazit

- ▶ Widerstände erwarten und in Kauf nehmen (extern und intern)
  - ▶ informieren, kommunizieren (eher zu viel als zu wenig)
  
  - ▶ bereit sein, sich zu exponieren
  - ▶ Überzeugt sein, um überzeugen zu können
  
  - ▶ Führen - und Führungspersonen unterstützen
  - ▶ Schlüsselpersonen ins Boot holen
  - ▶ ohne Mitarbeit der Mitarbeitenden geht nichts
  
  - ▶ Bereit sein zu finanziellen Investitionen in Aufbau und Betrieb
- Veränderungen an Hochschulen können erfolgreich sein

# Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten: Fazit

- ▶ Widerstände erwarten und in Kauf nehmen (extern und intern)
- ▶ informieren, kommunizieren (eher zu viel als zu wenig)
  
- ▶ bereit sein, sich zu exponieren
- ▶ Überzeugt sein, um überzeugen zu können
  
- ▶ Führen - und Führungspersonen unterstützen
- ▶ Schlüsselpersonen ins Boot holen
- ▶ ohne Mitarbeit der Mitarbeitenden geht nichts
  
- ▶ Bereit sein zu finanziellen Investitionen in Aufbau und Betrieb
  
- ➔ Veränderungen an Hochschulen können erfolgreich sein - haben aber Risiken und Nebenwirkungen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!