

6. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer,
Programm-Organisatoren**

**Kompetenzen nachhaltig
sichern und transformieren**

**Personal- und Organisationsentwicklung
zwischen aktiver Positionierung und
systemischer Bescheidenheit**

...aus 8 Perspektiven

4 | 2011



UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

Vorstellung der Autoren

85

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Einführung

86

Personal- und Organisationsentwicklung
Im Kontext eines dynamischen Umfelds

88

Entwicklung erfordert Flexibilität und Stabilität
Neue Steuerungs- und Lösungsmodelle

90

Bewegung verlangt nach Balance
Das Verhältnis der Hochschulen zu ihren Instituten

92

Systemische Bescheidenheit
Nutzen, was da ist und sich gemeinsam entwickeln

93

Mit dem Wissen von Heute die Fundamente
für Morgen legen
Sichern, was da ist

95

Rollenflexibilität und Gestaltungskompetenz
Neue Herausforderungen für akademische
Führungskräfte

97

Hochschulen benötigen Strategien
Forschung und Wissenstransfer benötigen
eine strategische Ausrichtung

100

Die künftige Rolle der Personal- und
Organisationsentwicklung
Die Herausforderungen

103

*Wolff-Dietrich Webler*Unverzichtbare Einstellungen und Haltungen
von Lehrenden im Hochschulbereich

105

Tagungsankündigungen

107

Meldungen

110

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

IV

Einführung

Hochschulen befinden sich heute in einem Umfeld, das sich in vieler Hinsicht dynamisch entwickelt. Forschung und Lehre unterliegen mehr als jemals zuvor einem permanenten Wandel. Interessengruppen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft fordern Anpassungen und Entwicklungen, jede aus ihrer Perspektive. In der Folge des Bologna-Prozess veränderten sich Rahmenbedingung, Studienstrukturen, die Studienbedingungen und Lehrprogramme. Knappe Finanzmittel bewegen alle Beteiligten in die Richtung aktiver und zielgerichteter Ressourcensteuerung. Daneben entwickelt sich ein zunehmend wettbewerbsgeprägter „Forschungsmarkt“. Vor diesem Hintergrund kann aktives Handeln nur erfolgreich sein, wenn Gestaltungsspielräume in den Hochschulen identifiziert und aktiv genutzt werden. Leitungsseitig initiierte und verantwortete Veränderungsprozesse, eine breit legitimierte Gestaltungs- und Entscheidungspraxis, die möglichst viele Statusgruppen einbezieht und eine Kultur der Zusammenarbeit erleichtern die vielschichtigen Übergänge. Ausdrücklich gewünscht ist dabei die Mitwirkung und aktive Beteiligung der akademischen und nichtakademischen Mitarbeiter/innen und der Professor/innen an Entwicklungsprozessen. Willkommen ist auch eine breite Beteiligung der Studierenden, um Lösungen zu finden und nachhaltige Entwicklungen zu starten, mit denen angemessen auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen reagiert wird.

Knappe Ressourcen erfordern kreative Formen der Beteiligung

Eine breite Beteiligung aller Statusgruppen gestaltet sich zunehmend schwierig – angesichts voller Lehrpläne und einer deutlich kürzeren Verweildauer der Studierenden in den neuen Studiengängen. Neue Formen der Initiierung, Steuerung und Anreize sollen eine Beteiligung bis hin zu den Studierenden attraktiv machen. Hier muss Neuland betreten werden.

Führung mit Beteiligung als Erfolgsfaktor für strategisch orientierte Veränderungsvorhaben

Ein ausgeprägtes Rollenverständnis, Gestaltungswille und Entscheidungskompetenz bei den Führungskräften in Wissenschaft und Verwaltung sind die Grundlagen für eine neue Kultur der statusgruppenübergreifenden Zusammenarbeit – am Besten unter Einbeziehung der Studierenden in den Hochschulen.

Angesichts der spezifischen Organisationskultur und Tradition in den Hochschulen scheint dies kein leichtes Unterfangen. Es wird erschwert durch das Nebeneinander von klassischen Führungslinien in Wissenschaft und Verwaltung, durch repräsentative und teilweise ritualisierte Beteiligungsformen und Mitwirkungsrechte und durch ein diffus erscheinendes System von Führung und Leitung, das sehr vom „Tagesgeschäft“ geprägt ist.

Lern- und Gestaltungsmodelle als Ausgangsposition für organisationale Bewegung

Welchen Weg Entwicklungsprozesse einschlagen und wie sie mit Inhalten gefüllt werden, macht sich wesentlich an den Möglichkeiten der Beteiligung, der Übernahme von Verantwortung, den Kompetenzen und des Selbstverständnis der Beteiligten fest. Möglichkeiten des Lernens und Ausprobierens gehören ebenso dazu wie eine Führungskultur, die auf Beteiligung setzt und wertschätzend ist. Dieses alles ist einzubetten in eine Atmosphäre, die es möglich macht neue Wege ausprobieren und in organisationales Handeln zu überführen.

Eine klare Positionierung der Hochschulleitung, das Zulassen von Flexibilität und Vielfalt, eine Balance zwischen Bestehendem und Neuem, zwischen Bewegung und Innehalten sowie zwischen Top-down-Impulsen und Bottom-up-Prozessen befördert solche Vorhaben. Dabei kommt „systemische Bescheidenheit“ zum Tragen: als Fähigkeit, jeweils die Grenzen und Möglichkeiten zu erkennen, um Veränderungsprozesse auf die internen und externen Bedingungen und gelebten Kulturen der eigenen Hochschule zu beziehen.

Den Wandel durch die Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen

Die Bewertungsmodelle für Wissen sind an Personen gebunden. Gleichwohl haben wir heute die technischen Voraussetzungen, auf ein immenses Wissen nahezu ortsungebunden zugreifen zu können. Darin liegen Chancen aber auch Grenzen.

Wissen zu bewerten, verfügbares Wissen in neue Zusammenhänge zu transferieren und verfügbares Wissen für neue Handlungsszenarien zu erschließen, dieses alles ist an Menschen gebunden, an ihre Kompetenzen, Wissen zu interpretieren und anzuwenden. Dieses sogenannte implizite Wissen ist für die Organisationsentwicklung grundlegend. Gleichzeitig ist es nur schwer zu erschließen und zu sichern.

Hierbei kann ein Demografiemanagement, das auf die Erschließung, den Transfer und Sicherung des impliziten Organisationswissen gerichtet ist, unterstützend wirken.

Fazit

Der sich vollziehende Wandel in den Hochschulen ist auf die Übernahme implizierten Wissens angewiesen. Darüber hinaus erfordert der kontinuierliche Wandel als Antwort auf ein dynamisches Umfeld Gestaltungskompetenz und klares Handeln auf der Leitungsebene. Die aktive Mitwirkung der Professorinnen und Professoren, der aka-

demischen wie auch der nichtakademischen Mitarbeiter/innen sind gefragt. Ebenso ist eine breite Beteiligung der Studierenden wünschenswert, um zu angemessenen Lösungen zu gelangen und das organisationsnotwendige Wissen zu sichern. Hierfür sind handhabbare und nachhaltige Prozesse notwendig. Dazu kann die Personal- und Organisationsentwicklung Beiträge leisten. Es geht letztlich darum, für anstehende Veränderungen die organisatorischen und personalen Kompetenzen zu entwickeln und zu stärken.

Martin Mehrrens, Dieter Tappe & Roswitha Katner

Wolff-Dietrich Webler (Hg.): Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008

**Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar?
Gibt es einen dritten Weg?**

Die Entwicklung hat sich schon Jahrzehnte abgezeichnet – jetzt ist der Wandel in vollem Gange (und vermutlich unumkehrbar). Die Universitätsleitungen in Deutschland sehen sich – von ihnen gewollt oder nicht – einer Entwicklung gegenüber, die "ihre" Universität täglich verändert und die – provokant zugespitzt – in die Formel gefasst werden kann:

Von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden in grundsätzlich gleichen (gleichrangigen) Universitäten zu einem Produktionsunternehmen in differenzierten Leistungsklassen, das Wirtschaftlichkeitsregeln durchgängig folgt und das vordringlich wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und Arbeitskräfte erzeugt.

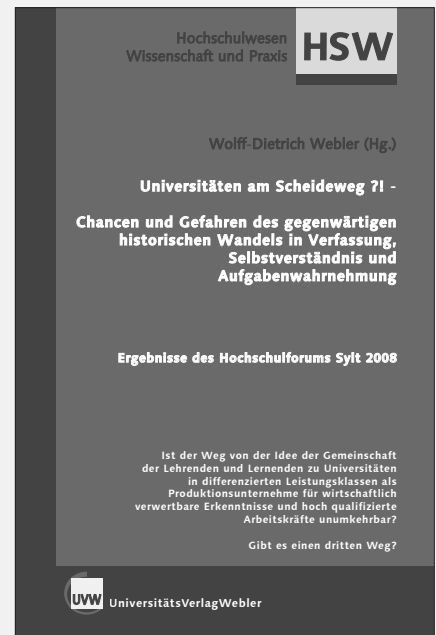
Diese Situation, die die deutsche Universität so nachhaltig verändern wird wie kaum etwas anderes vorher, stand im Zentrum des Hochschulforums Sylt 2008. Dort wurde gefragt:

Gibt es einen dritten Weg?

Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und Profil der Absolvent/innen. Bisherige kollegial integrative Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, personelle Ergänzungs-(Berufungs-)verfahren werden von betriebsförmigen Strukturen abgelöst. Dieses Neue enthält Chancen und Gefahren – in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis ist offen. Das Ergebnis aber ist für die deutsche Gesellschaft und weit darüber hinaus von allergrößter Bedeutung. Hier setzt das in diesem Band vorgelegte Konzept des Hochschulforums 2008 an.

Hochschulforscher, Universitätsrektoren/-präsidenten und Mitglieder aus Wissenschaftsministerien haben sich für acht Tage in Klausur begeben, mit dem Ziel die weiteren Konsequenzen der Maßnahmen zu vergegenwärtigen und sich zu vergewissern, ob und wie diese Folgen gewollt werden.

Das Ergebnis – bestehend aus Analysen und Handlungsempfehlungen – wird hiermit vorgelegt.



ISBN 3-937026-64-9, Bielefeld 2009,
296 Seiten, 39.80 Euro

Mit Beiträgen von:

Philip G. Altbach, Tino Bargel,
Hans-Dieter Daniel, Christiane Gaehtgens,
Ludwig Huber, Wilhelm Krull,
Stephan Laske, David Lederbauer,
Bernadette Loacker,
Claudia Meister-Scheytt,
Klaus Palandt, Ulrich Peter Ritter,
Thomas Rothenfluh, Christoph Scherrer,
Jürgen Schlegel, Boris Schmidt,
Dieter Timmermann, Carsten von Wissel,
Wolff-Dietrich Webler, Gülsan Yalcin,
Frank Ziegele.

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22