

Janine Klinder und Raban Daniel Fuhrmann

Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse?

Zum Stand der Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen – ein Online-Screening



Professionelle Organisations- und Personalentwicklung ist an vielen deutschen Hochschulen noch ein zartes Pflänzchen, das es sich erst noch fest verwurzeln muss.

Foto: Jutta Rotter/Pixelio

Die steigende Dynaxität (Komplexität x Dynamik) der Organisationsform Hochschule erfordert zunehmend eine professionelle und intern verankerte Organisations-(OE) und Personalentwicklung (PE). Der Bedarf ist hoch – doch wie ist der Stand? In welchem Maße sind Angebote der OE/PE – sei es in der Lehre, der Forschung, oder insbesondere in der internen Anwendung – verbreitet, ja gar institutionalisiert? Als Vorbereitung für eine profunde Benchmarking-Studie wurde vom Bereich Organisationsentwicklung/Entrepreneurship am Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) der TU Berlin von Dezember 2010 bis März 2011 eine quantitative Vorstudie in Form eines internetbasierten Screenings aller deutschen Hochschulen vorgenommen. Die Ergebnisse sind in Anbetracht des großen Nutzens und Bedarfs und in

Kontrast zur inzwischen selbstverständlichen Verbreitung von solchen internen OE/PE-Stellen in der deutsche Wirtschaft besorgniserregend.

Mit dem gesellschaftlichen Wandel zur Wissens- und Informationsgesellschaft, in der Innovationschübe immer schneller aufeinander folgen, verändern sich auch die Anforderungen an Wissenschaftseinrichtungen, wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Da Bildung zunehmend als ökonomische Ressource im globalen Wettbewerb gehandelt wird, wächst die Bedeutung von Hochschulen als Produktions- und Distributionszentren von Wissen (Kehm 2001, S. 123). So sollen sie heutzutage, neben Forschung und Lehre, zur Erhöhung der Chancengleichheit, zur gesellschaftlichen Teilhabe, zur sozialen Kohäsion und zur wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Zudem sollen sie übertragbare Fähigkeiten vermitteln, die eine allgemeine Problemlösungskompetenz schaffen und gleichzeitig politische Probleme lösen helfen (Kehm 2011, S. 127). Weiterhin stehen Hochschulen immer mehr im Konflikt zwischen einer wachsenden Studienplatznachfrage in der Lehre und den „volkswirtschaftlichen Nützlichkeitsansprüchen“ in der Forschung (Krücken/Lange 2007, S. 4). Die Summe aus all diesen Entwicklungen führt folglich zu einer Komplexitätssteigerung der Organisation Hochschule, was wiederum die Notwendigkeit von Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement begründet (Krücken et al. 2010, S. 3) sowie Organisations- und Personalentwicklung als neuen Wettbewerbsvorteil herausstellt (Webler 2008, S. 11 f.).

Die Organisations- und Personalentwicklung sorgt dafür, dass Menschen, Werte und Prozesse einer Organisation optimal auf die Erreichung des Organisationszweckes ausgerichtet sind. Der

weite Begriff Organisationsentwicklung umfasst nicht nur die Personalentwicklung, sondern auch die Team- und Führungskräfte-, die Projekt- und Prozess- als auch die Werte-, Leitbild- und Strategieentwicklung. Die Organisationsentwicklung ist als Oberbegriff für das systematische Arbeiten an den Prozessen guten Zusammenwirkens zu verstehen und umfasst die unterschiedlichsten Formen und Formate an Interventionen wie Coaching und Supervision, Moderation und Beratung, Konfliktschlichtung und Mediation, Trainings und Fortbildungen.

Für die Organisationsentwicklung speziell an Hochschulen kommen Konzepte und Instrumentarien infrage, die bereits in Unternehmen und Verwaltungen angewandt werden. Vor einer direkten Übertragung, selbst von Instrumenten, die aus der Verwaltungsmodernisierung bekannt sind (wie „Universitätsmarketing“ und „Steuerung über Budgetierung“, vgl. Kühl 2007, S. 3), muss jedoch gewarnt werden. Insbesondere das Ideal und Primat der Wissenschaftsfreiheit formt die Hochschulorganisation anders aus:

- ◆ Dies betrifft zum einen die „zweckwidersprüchliche Programmierung“ von Professoren, die Forschung, Lehre und Selbstverwaltung vereinen müssen (Kühl 2007, S. 4). Da es sich hierbei um unklare Technologien handelt, kann die Leistungserbringung kaum zentral gesteuert werden (Kühl 2007, S. 5; Musselin 2007 zit. nach Krücken/Lange 2007, S. 1).
- ◆ Des Weiteren herrscht in Universitäten eine sogenannte Dilettantenverwaltung, d.h. die Leitung und Verwaltung werden durch die Leistungserbringer selbst statt durch spezialisierte Manager durchgeführt (Kühl 2007, S. 5). Mintzberg spricht hierbei von Universitäten als Prototyp der „professionellen Bürokratie“ (1979, zit. nach Krücken et al. 2010, S. 2).
- ◆ Ein häufig anzutreffendes Phänomen ist zusätzlich die Demokratisierung, welche nach Luhmann eine „Multiplikation der Entscheidungslast“ bedeutet und zur Ausbildung weiterer Bürokratien beitrage (zit. nach Kühl 2007, S. 6).
- ◆ Weiterhin ist das Verhalten und Ansehen eines Wissenschaftlers in der eigenen Universität für seine Reputation unerheblich, wonach Universitäten Reputation kaum als eigenen Sanktionsmechanismus einsetzen können (Kühl 2007, S. 7 f.), da diese organisationsextern durch die scientific community zugeteilt wird (Krücken et al. 2010, S. 3).
- ◆ Nicht zuletzt zeichnen sich Universitäten durch eine „gewisse robuste Widerständigkeit gegen Veränderungen“ aus (Pellert 1999, S. 12).

Bedarf

Neben der allgemeinen Verbesserung der Produktivität und Effizienz einer Organisation durch eine systematische, fest verankerte Organisationsentwicklung, treten insbesondere für eine Wissenschaftseinrichtung in Deutschland zwei weitere Gründe in den Mittelpunkt: (1.) Die besonders prekären Arbeitsbedingungen insbesondere des (wissenschaftlichen) Nachwuchses und (2.) der gesamtgesellschaftliche Erwartungsdruck, der an Wissenschaft gerichtet wird, beginnend bei der verantwortlichen Ausbildung des Führungsnachwuchses, über Erfinden der Zukunftstechnologien für den globalen Wettbewerb bis hin zum Deuten und Erklären der Welt und ihrer Katastrophen sowie dem Finden und Überprüfen von möglichen Lösungen.

Die Situation wissenschaftlicher Mitarbeiter an deutschen Hochschulen ist kritisch. Laut der WM-Studie 2007 an der TU Berlin führen unter anderem Abweichungen vom Berliner Hochschulgesetz (BerlHG) und von Arbeitsverträgen sowie die Tatsache, dass nur rund 50 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiter innerhalb der Vertragslaufzeit promovieren, zu einer hohen Unsicherheit und Unzufriedenheit bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern (Kubath/Leitner 2007, S. 31).

Literatur:

Argyris, C. / Schön, D. A., Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Stuttgart 1999.

Blanckenburg, C. v./Böhm, B./Dienel, H.-L./Legewie, H., Leitfaden für interdisziplinäre Forschergruppen: Projekte initiieren – Zusammenarbeit gestalten, Stuttgart 2005.

BMBF, Wissenschaft, Forschungslandkarten, Hochschulen, Stand 2011, www.bmbf.de/de/6574.php?LANG=DEU&V=list, Zugriff: Januar 2011.

Fuhrmann, R. D./Rapp, C., „Total verfahren?! Bedarf und Ansatz einer prozeduralen Metaberatung“, in: Profil 14/2007, S.105-112.

Grün, D., „Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen – Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen“, in: Neis, M./Rubelt, J., Wissenschaftliches Prekariat an Hochschulen. Nachwuchswissenschaftler/innen zwischen Karriere und Ausstieg, Berlin 2010.

Kehm, B., „Die Funktionserweiterung der Hochschulen durch lebenslanges Lernen – Reaktionen angesichts hochkomplexer Erwartungen“, in: Kehm, B.M./Pasternack, P., Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels, Weinheim/Basel 2001, S. 121-144.

Kubath, S./Leitner, K., Bericht der Projektgruppe „WM-Studie 2007“ an die dritte Vizepräsidentin der TU Berlin. Fakten über die Arbeitsbedingungen von befristet beschäftigten wissenschaftliche Mitarbeitern an der TU Berlin, Berlin 2007.

Kühl, S., „Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten – Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten“, in: Altvater, P./Bauer, Y./Gilch, H. Organisationsentwicklung in Hochschulen, Forum Hochschule Nr. 14, Hannover 2007, S. 1-10.

Krücken, G./Lange, S., Wissenschaftler als Wissenschaftsmanager – Herausforderungen des Wissenschaftsmanagements. Vortrag im Rahmen der Tagung „Wohin mit uns? Science Fiction – oder zwischen Bricolage und Struktur: Die WissenschaftlerInnen der Zukunft“. Ein Symposium von und für Postdocs zur Zukunft von Forschenden, Lehrenden und Universitäten. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 24.-26.09.2007.

Krücken, G., Blümel, A./Kloke, K., „Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession?“, in: WSI Mitteilungen 5/2010.

Pellert, A., „Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen“, in: Studien zu Politik und Verwaltung, Band 67, Wien 1999.

Senge, P. M., Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2003.

Webler, W.-D., „Möglichkeiten der Stärkung der Personalentwicklung an Hochschulen“, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung. 1+2/2008, S. 9-13.

Die Situation am Arbeitsplatz Hochschule gestaltet sich als prekär. Eine Studie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft mit dem Titel „Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen“ deckt mithilfe einer ähnlichen Befragung von wissenschaftlichen Mitarbeitern Defizite am Arbeitsplatz Hochschule auf, stellt jedoch auch heraus, dass zwischen objektiv betrachteter und subjektiv empfundener Prekarität unterschieden werden muss (Grün 2010, S. 27). Beide Studien stellen kurze Perspektiven der Hochschulzugehörigkeit als ein Charakteristikum deutscher Universitäten heraus – ein Fakt, der die notwendigen Investitionen in die Personalentwicklung nicht gerade begünstigt (Webler 2008, S. 10).

Die prekären Arbeitsentwicklungen hängen dabei kausal mit dem hohen gesellschaftlichen Image zusammen, das dem Wissenschaftssystem, insbesondere den Professoren zukommt. Denn das hohe Ansehen verleitet manchen Nachwuchswissenschaftler dazu, schlechte Arbeitsbedingungen und unsichere Perspektiven auf sich zu nehmen. Die Gründe für das geringe Maß an Organisationsentwicklung speziell an deutschen Hochschulen werden unter anderem in diesen auch kulturellen und nationalen Ausprägungen in nachfolgenden Studien zu suchen sein.

Ansatz

Für unser Screening waren diese diversen Bedingungen, Ursachen und Ausprägungen von OE an deutschen Hochschulen jedoch nicht entscheidend. Das angelegte und nachgeforschte Verständnis von OE wurde bewusst breit und offen gehalten, alleine schon deshalb, weil es keinen Kanon und keine akademische Disziplin der Organisationsentwicklung gibt. Wichtig war allerdings, dass OE – im Sinne des Ansatzes einer lernenden Organisation (nach Chris Argyris und Peter Senge) – nicht nur einzelne Teile, Situationen und Hierarchien umfasst, sondern getragen von der Hochschulspitze bis hinunter zu den einzelnen Forschungsgruppen, Lehrstühlen und sonstigen Diensten alle betroffenen und geforderten Mitarbeiter und Akteure einzubinden versucht. Besonders die kooperative Steuerung von Organisationsentwicklung nimmt an Hochschulen eine wichtige Rolle ein, da das Management dort stärker auf die Unterstützung von „unten“ angewiesen ist (Pellert 1999, S. 12).

Um in die schier unübersehbare Fülle an möglichen OE-Angeboten eine gewisse Ordnung zu bringen, wurden diese unterteilt in: „akteursorientierte“, „prozessorientierte“ und „wertorientierte“:

- ◆ Unter akteursorientierten Angeboten werden solche verstanden, die bei den in und um eine Organisation beschäftigten und mit dieser eng zusammenarbeitenden Menschen ansetzen – sei es als Einzelperson, Team oder Gruppe. Das Spektrum an Maßnahmen, die auch als Personalentwicklung bezeichnet werden, ist breit und verzweigt: Berufs- und Karriereberatung, individuelle Fort- und Weiterbildungen, Einzel-, Team-, Gruppen-Coachings, Super- und Intervision, Mediationen und Schlichtungen, Führungskräfte- und Teamentwicklung, aber auch die Betreuung von Mitarbeitergruppen mit besonderem Bedarf wie Gastforschern, Alleinerziehenden, Behinderten.
- ◆ Prozessorientierte Angebote umschließen jene, die dem Erfassen, Optimieren, Implementieren und Evaluieren von Prozessen der Zusammenarbeit dienen, von der internen Team- und Abteilungsebene, bis zum Zusammenwirken mit der gesellschaftlichen und politischen Umwelt. Darunter fallen kooperative Prozessentwicklung, -beratung und -moderation, egal ob für Einzelprojekt- oder Multiprojektmanagement, für Instituts- oder Fakultätsentwicklung, für Hochschulpolitik oder -governance, für Qualitätsmanagement oder Katastrophenpläne oder ob für Antragstellungs- oder Publikationsstandards.
- ◆ Wertorientierte Angebote der Organisationsentwicklung adressieren die Wert- und Kulturbasis, quasi die DNS der Kommunikation und Kooperation einer Hochschule. Typisch sind hier Interventionen zur Strategie- und Leitbildentwicklung, die Grundlage für Change-Management

ment- und Restrukturierungsmaßnahmen sind, die aber nur dann zum Erfolg führen, wenn sie nicht einfach von „oben“ oder gar „außen“ vorgegeben werden, sondern von „unten“ und „innen“ übertragen und somit übernommen werden. Aber auch Instrumente zur Stärkung von Fragen der Ethik und Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit und gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, wie z.B. Corporate Social Responsibility, fallen hierunter.

Design

Die Untersuchung ist als Online-Screening konzipiert, welches in einem ersten „Fischzug“, die Ergiebigkeit des Themas Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen testen wollte. Darum wurden neben den drei Angebotssparten, auch geprüft, welche Art von Angebot dabei vorliegt: Wird zu Organisationsentwicklung geforscht und/oder gelehrt, besonders aber, wird diese selbst auch intern angewandt?

Durchgeführt wurde das Screening als Internetrecherche mittels der Suchmaschine Google und den Webseiten der Hochschulen in Deutschland. Ins „Netz gehen“ konnten somit nur jene OE-Angebote von Hochschulen, die auch im Internet als solche titulierte waren. Es besteht darum kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit. Durch Stichprobennachuntersuchungen und Interviews unter anderem von Rektoren/Präsidenten konnte aber die Grundaussage, des geringen Bewusstseins-, Umfangs- und Institutionalisierungsgrades von Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen erhärtet werden. Der Zweck dieser Vorstudie – eine Begründungs- und Orientierungshilfe für eine anschließende internationale Benchmarking-Studie und daraus abgeleiteten Pilotprojekten – wurde jedenfalls voll erfüllt.

Zunächst wurden alle Hochschulen in Deutschland auf Basis der Forschungslandkarte des Bundesministeriums für Bildung und Forschung über Hochschulen (BMBF 2011) identifiziert. Daraufhin konnte mithilfe einer Wortverbindung aus der jeweiligen Hochschule und dem Wort „Organisationsentwicklung“ über eine Suche in Google und anschließender Recherche der Hochschul-Websites die Grundmenge von 369 Hochschulen als potenzielle Anbieter von Organisationsentwicklung auf 88 reduziert werden, bei denen zumindest eine Art von explizitem OE-Angebot geführt wurde.

Neben den klassischen Aufgabenbereichen Forschung und Lehre werden die Hochschulen auf eigene Anwendung bzw. Umsetzung von Organisationsentwicklung untersucht. In einer Datentabelle, in der die thematischen Aspekte „akteursorientiert“, „prozessorientiert“ und „wertorientiert“ sowie die Aufgabenbereiche Forschung, Lehre und Anwendung parallel zueinander in Spalten angeordnet sind, können die Angebote der in Reihen gelisteten Hochschulen mithilfe eines „Kreuzchens“ den Kategorien zugeordnet werden. Dadurch entsteht eine Übersicht über den Stand der Organisationsentwicklung an Hochschulen (s. Tabelle).

Zur Bewertung von Quantität und Qualität der OE-Angebote wurden diese 88 Hochschulen je nach Art und Sparte des/der Angebote entsprechend erfasst und gerankt. Die Berechnung des Ratings basiert dabei auf der Gewichtung der drei Aufgabenbereiche Forschung, Lehre und Anwendung, wobei für die beiden erstgenannten je einen Punkt und für das letztgenannte drei Punkte vergeben werden. Die Angebote der Anwendung sind somit gewichtiger als Forschung und Lehre zusammen. Insgesamt entsteht so eine Skala von eins bis maximal fünf. Jeder Hochschule wird durch die Untersuchung ihrer Angebote ein Rating-Wert zugewiesen, wonach eine bewertete, sortierbare Liste entsteht.

Die drei einbezogenen Sparten (akteurs-, prozess- und wertorientiert) der Organisationsentwicklung wurden beim Ranking zwar außer Acht gelassen, da die thematische Breite und Tiefe



Dr. Raban Daniel Fuhrmann ist Bereichsleiter für Organisationsentwicklung/Entrepreneurship am Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) der Technischen Universität Berlin. Als Organisationsentwickler, Coach und Moderator berät er u.a. Hochschulen in Organisationsentwicklungsprozessen.



Janine Klinder hat einen B.Sc. in Geografie mit den Schwerpunkten Wirtschaftsgeografie und Betriebswirtschaftslehre. Sie absolviert derzeit ein interdisziplinäres Forschungspraktikum am Zentrum Technik und Gesellschaft im Bereich „Organisationsentwicklung/Entrepreneurship“.

Tabelle: Ausschnitt aus der Ranking-Tabelle mit den hervorgehobenen Best-Practice-OE-Angeboten an deutschen Hochschulen.

Quelle: Eigene Erhebung Januar 2011

der Angebote anhand der internetbasierten Informationen nur unzureichend bewertet werden können, doch wurde in einem abschließenden Durchgang, die Angebote der am besten Gerankten 22 Hochschulen nochmals eingehender durchforstet, um jene herauszufinden, die als Best-Practice-Beispiele dazu dienen können, Benchmarks und damit Musterlösungen zu definieren. Kriterien dafür waren der dabei erreichte Professionalisierungs- und Institutionalierungsgrad.

Rating	Nr.	Institution	Lehre	Forschung	Anwendung	a	p	w
5	20	Universität Duisburg-Essen	x	x	x	x	x	
5	48	Fachhochschule Münster	x	x	x	x	x	x
4	8	Ruhr-Universität Bochum	x		x	x	x	x
4	50	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	x		x	x		x
4	54	Universität Rostock		x	x	x	x	x
4	59	Universität Ulm	x		x		x	x
4	77	Jacobs Universität Bremen		x	x			
3	3	Otto-Friedrich-Universität Bamberg			x		x	
3	4	Freie Universität Berlin			x		x	
3	9	Universität Bremen			x	x	x	x
3	10	Hochschule für Künste Bremen			x		x	
3	11	Hochschule Bremerhaven			x			x
3	13	Technische Universität Clausthal – Clausthal-Zellerfeld			x	x	x	x
3	17	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf			x			
3	26	Georg-August-Universität Göttingen			x		x	
3	35	Karlsruher Institut für Technologie			x	x		
3	38	Universität zu Köln			x	x	x	
3	43	Johannes Gutenberg-Universität Mainz			x		x	
3	55	Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes – Saarbrücken			x	x		
3	62	Hochschule Fresenius – Idstein			x		x	
3	69	Universität Vechta			x	x	x	x
3	72	Fachhochschule Ludwigshafen, Hochschule für Wirtschaft			x	x	x	x
2	1	RWTH Aachen	x	x		x	x	
2	6	HTW Berlin	x	x			x	x
2	24	Katholische Fachhochschule Freiburg – staatlich anerkannt	x	x		x	x	x
2	36	Universität Kassel	x	x		x	x	
2	46	Ludwig-Maximilians-Universität München	x	x		x		x
2	52	Universität Potsdam	x	x		x	x	x
2	53	Evangelische Hochschule Ludwigsburg	x	x		x	x	
2	58	Universität Trier	(x)	x		x	x	x
2	68	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München	x	x		x		x
2	73	Fachhochschule Worms	x	x		x		
2	76	Fachhochschule Nordhausen	x	x				
2	82	Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) – Berlin	x	x		x	x	x

Ergebnisse

Von den 369 untersuchten Hochschulen in Deutschland, konnten nur 88 Hochschulen mit Angeboten zur Organisationsentwicklung identifiziert werden, was 19 Prozent der Grundmenge entspricht. Darunter sind 41 Universitäten, was ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Universitäten und Fachhochschulen widerspiegelt. 56 Hochschulen (63,6%) stellen Angebote für die Lehre, 32 (36,4%) für die Forschung und 22 (25%) für die eigene Anwendung bereit (siehe Abb.1). Auffallend ist hierbei, dass 14 der Hochschulen mit eigener Anwendung keine Angebote zu Forschung und Lehre bereitstellen. 15 (68%) von diesen 22 anwendenden Hochschulen sind Universitäten.

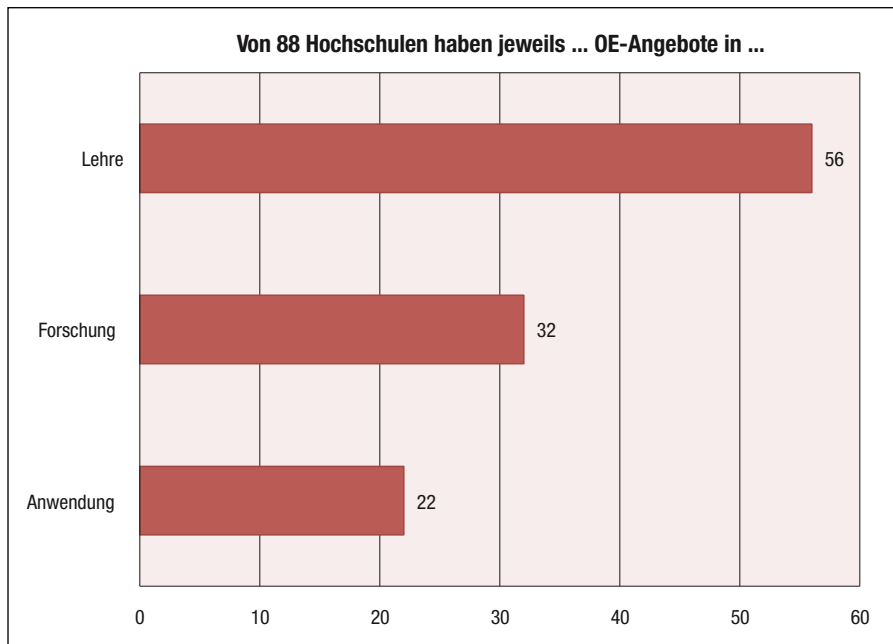


Abb. 1: Anteile von Lehre, Forschung und Anwendung an allen OE-Angeboten

Quelle: Eigene Erhebung, Januar 2011

Hinsichtlich der thematischen Orientierung treten prozessorientierte Angebote mit einem Anteil von 71,6 Prozent am häufigsten auf, vor den aktorsorientierten (69,3%) und wertorientierten Angeboten mit 45,5 Prozent (Abb. 2).

Von den 22 Hochschulen in Deutschland, die bereits eigene Organisationsentwicklung anwenden, konnten zwölf Best-Practice-Ansätze an acht Universitäten in den drei Aufgabenbereichen Lehre, Forschung und Anwendung identifiziert werden. Von ihren Angeboten konnten sechs als besonders herausragende Umsetzungsbeispiele identifiziert werden. Dazu gehören zum einen die Universität Düsseldorf mit ihrer zweifachen Institutionalisierung von Organisationsentwicklung – auf Hochschul- und auf Personalebene. Zum anderen stechen die Universitäten Duisburg-Essen und Bochum für die Institutionalisierung der OE und gleichzeitig besonders umfassenden inhaltlichen Angeboten hervor. Im Bereich Nachwuchsförderung steht die Universität Oldenburg an der Spitze der untersuchten Hochschulen. In der institutionalisierten, prozessorientierten Organisationsentwicklung führt die Universität Mainz, besondere Inhalte bieten die Angebote an der Universität Vechta. Führend in Forschung und Lehre sind die LMU München sowie in der Lehre die Deutsche Universität für Weiterbildung.

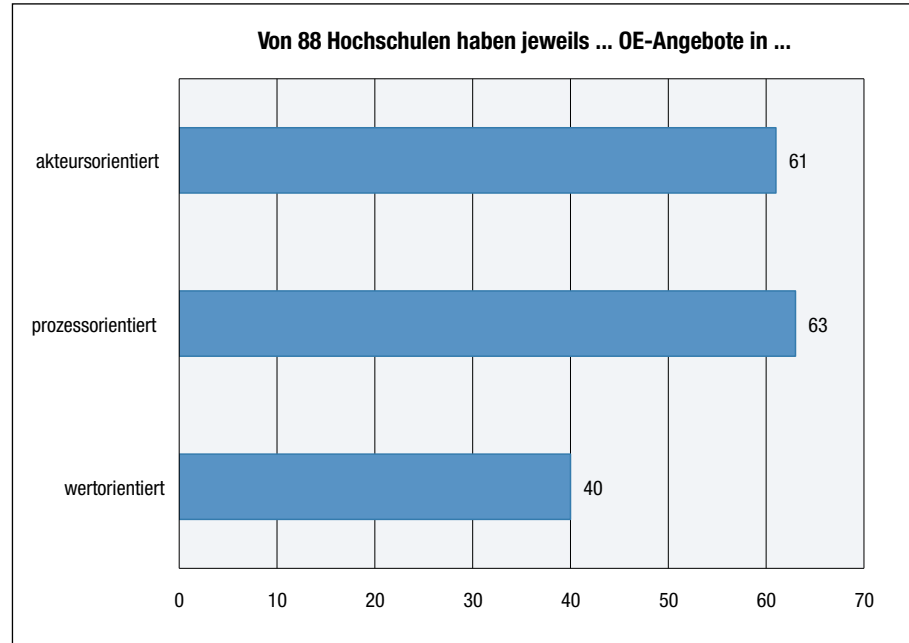


Abb. 2: Anteil der Sparten an allen Organisationsentwicklungs-Angeboten

Quelle: Eigene Erhebung, Januar 2011

Auswertung

Das Angebot an Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen ist gegenwärtig wenig ausgeprägt. Bewusstsein, Umfang, Diversität, Professionalisierung und Institutionalisierung sind noch nicht ausreichend entwickelt, um den steigenden Ansprüchen zu genügen. Auch täuschen manche Angebote mehr Organisationsentwicklungseffekte vor, als sie wirklich erfüllen können:

- ◆ Viele Angebote der Lehre konzentrieren sich auf die Ausbildung zum Organisationsentwickler für den unternehmerischen Kontext. Der Fokus auf Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Zielgruppe für Organisationsentwickler fehlt weitgehend.
- ◆ Angebote der Forschung sind oft diffus; die Organisationsentwicklung an Hochschulen nimmt selten eine deutliche Rolle dabei ein.
- ◆ Mit einem prozentualen Anteil von 2,2 Prozent von allen Hochschulen in Deutschland konnten nur sehr wenige Hochschulen mit deutlichen Best-Practice-Ansätzen identifiziert werden, darunter kein Musterbeispiel im Bereich der wertorientierten Organisationsentwicklung.
- ◆ Viele Angebote der Akteursorientierung konnten nur indirekt dieser zugeordnet werden, da eine Abgrenzung von allgemeinen Fort- und Weiterbildungen, und solchen, die basierend auf Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mitarbeiterentwicklungsgesprächen und strategischen Zielvereinbarungen angeboten werden, sich meist nicht treffen ließ.
- ◆ Viel präsenter sind dagegen Angebote der prozessorientierten Organisationsentwicklung, bei der es jedoch in vielen Fällen mehr um eine reaktive denn proaktive Modernisierung von hochschulischen Verwaltungsstrukturen geht. Das Maß der langfristig strategischen Ausrichtung und der umfassenden Aktivierung der Hochschulmitglieder lässt sich ebenfalls meist nicht bewerten.
- ◆ Die gewonnenen Best-Practice-Beispiele müssen des Weiteren in Relation zum internationalen Kontext stark relativiert werden. So sind z.B. die OE/PE Angebote und Strukturen an

Die empirische Vorstudie zu „Organisationsentwicklung für Hochschulen“ wurde im Sinne einer Scrum-Projekt-Moderation von Eckart Schenk als Scrummaster und Wiki-Administrator betreut und von Hannes Jähnert unterstützt. Der Forschungsprozess wird mittels Scrum, einer innovativen OE-Methode moderiert und in Form eines Wikis dokumentiert. Die Ergebnisse stellen dabei nur einen ersten, groben Zwischenstand dar; für Rückmeldungen, Korrekturen und Mitarbeit sind wir darum sehr offen. In einem nächsten Schritt wird der Wiki dann auch im Sinne der Open-Source-Logik für eine breite Bearbeitung geöffnet.

der ETH Zürich bereits deutlich umfassender und professioneller aufgestellt. Es bleibt darum spannend, was die internationale Benchmarkingsuche bringen wird.

Relativierung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der ersten Filterung durch Google können als mehr oder weniger zufällig bezeichnet werden und spiegeln daher nur eingeschränkt die Präsenz hochschulischer Angebote im Internet wider. Die Entscheidung, ob eine Hochschule OE-Angebote aufweist und somit in die Untersuchung einbezogen wird, basiert zwar zu großen Teilen auf den eingangs erläuterten, objektiven Kriterien. Die thematische Relevanz der Angebote konnte jedoch nahezu nur subjektiv abgeschätzt werden. Viele Angebote von Hochschulen wurden auf den jeweiligen Websites nicht ausführlich genug dargestellt. Es ist demnach möglich, dass einige der in dieser Studie dargestellten Angebote möglicherweise über- bzw. unterbewertet wurden.

Fazit

Das Führen und Entwickeln von Hochschulen – von Forschung und Lehre – wird zunehmend anspruchsvoller. Viele Entwicklungen befördern dies: Bologna- und Hochschulreformen, regionaler und internationaler Standortwettbewerb, Exzellenzinitiativen und Drittmittelkonkurrenz. So hat sich in Forschung und Lehre, die Art und Weise der Erbringung und Zusammenarbeit radikal gewandelt; der heroische Einzelforscher ist in Zeiten der inter- und transdisziplinären Forschungsverbünde passé. Auch die Berufsperspektiven und Arbeitsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind prekär; die Entwicklungsangebote an ausländischen Hochschulen und in die Wirtschaft dagegen oft attraktiver.

Kurz, wollen deutsche Hochschulen weiterhin führend und innovativ forschen und lehren, müssen sie sich selbst innovativer führen und entwickeln, also sich viel mehr um ihre Werte und um die davon geprägten Prozesse der Zusammenarbeit in und um die Hochschule, kümmern. Das ist eine zentrale Aufgabe, um die sich eine professionelle interne Organisations- und Personalentwicklung kümmert, besser gesagt kümmern müsste. Denn wie das Screening ergab, sind in Forschung und Lehre, aber insbesondere in der Anwendung auf sich selbst, deutsche Hochschulen und Universitäten massiv unterversorgt. Ein Zustand, der verhindert, dass Studenten und Dozenten, Professoren, wissenschaftliche und sonstige unterstützende Mitarbeiter sich entfalten und nachhaltig exzellente Ergebnisse hervorbringen können.

Kontakt:

Dr. Raban Daniel Fuhrmann
Bereich Organisationsentwicklung/
Entrepreneurship
Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG)
Technische Universität Berlin
Hardenbergstraße 16-18
10623 Berlin
Tel.: +49 30 314-24 291
E-Mail: fuhrmann@ztg.tu-berlin.de