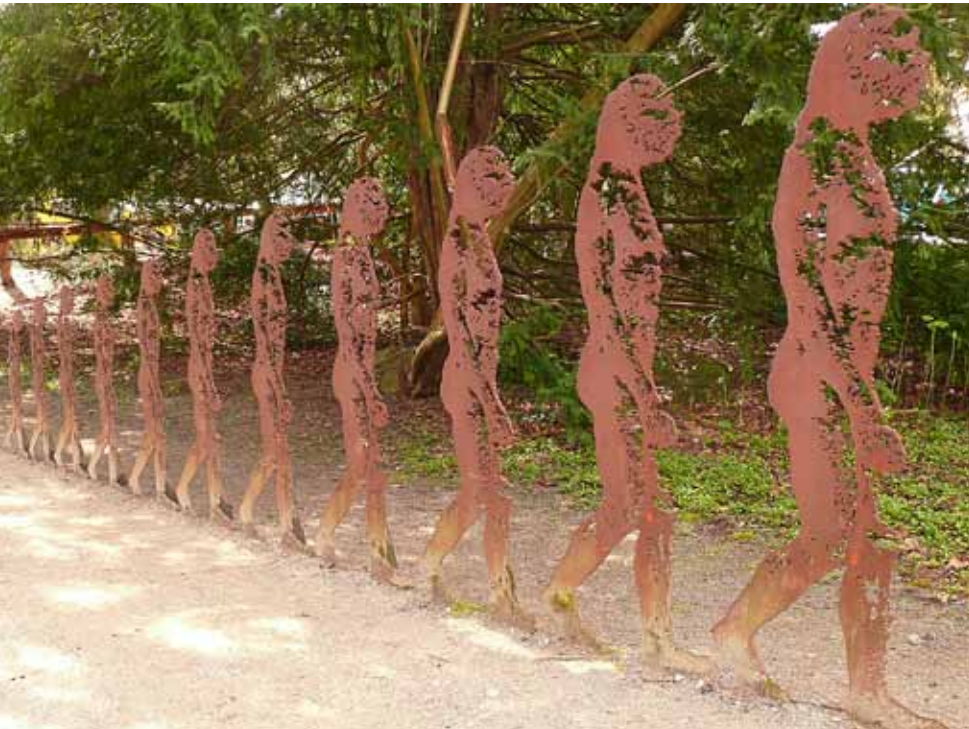


Raban Daniel Fuhrmann und Hannes Jähnert

## Über sich hinauswachsen?

Perspektiven akademischer Personal- oder Organisationsentwicklung



*Personal- und Organisationsentwicklung funktionieren im Zusammenspiel. In wissenschaftlichen Einrichtungen ist diese Wechselwirkung noch ausbaufähig.*

*Foto: Gabi Schoenemann/Pixelio*

**Der Stand von Organisations- und Personalentwicklung (OPE) an wissenschaftlichen Einrichtungen ist erschreckend gering. Bereits in Wissenschaftsmanagement Heft 2/2011 wurde anhand einer Online-Untersuchung vermutet, dass eine Kluft zwischen dem faktischen Bedarf und der Verbreitung, Qualität und Ausstattung an Angeboten guter OPE besteht. Dies Ergebnis bestätigte sich einerseits in Interviews mit Rektoren/Präsidenten und Leitern interner OPE-Abteilungen an zwölf Hochschulen in Deutschland und der Schweiz, die im Frühjahr 2011 geführt wurden, sowie dem Workshop „Agile Hochschulentwicklung“, der – in Zusammenarbeit mit CHE-Consult und dem Procedere-Verbund – am 6. Juli an der TU-Berlin mit OPE-Vertretern von 13 Hochschulen/Forschungseinrichtungen stattfand.**

Was passiert, wenn OPE das Schmieröl ist, das die gute Zusammenarbeit der diversen Akteure in und um eine Hochschule gewährleistet? Was, wenn ohne eine solch interne Servicestelle die Reibungsverluste und Friktionshitze gefährlich ansteigen? Ja, Konflikte gar zur wechselseitigen Blockade in Gremien und Gruppe eskalieren? Sprich: Wer wartet und pflegt systematisch die Beziehungen und Prozesse, die Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklungsperspektiven? Und wer entwickelt und modernisiert die Instrumente und Strukturen der Zusammenarbeit – strategisch ausgerichtet – weiter? Kurz, wer kümmert sich professionell und zuverlässig um die Menschen und deren Prozeduren der Zusammenarbeit?

### **Zum Selbstverständnis von OE als PE**

Hochschulentwicklung beruht auf dem Sich-Kümmern um seine Mitarbeiter. Nur eine Hochschule mit einer dezidierten, im Arbeitsalltag verankerten und breit anerkannten, systematischen Personalentwicklung kann darum in Forschung und Lehre exzellent sein (und bleiben). OPE geht somit von der Erkenntnis aus, dass Menschen nicht einfach funktionieren: Weder sind Menschen in ihrem Wesen einfach, noch sollte man sie instrumentalisieren.

Personalentwicklung beginnt bereits bei der Suche, Ausschreibung, Auswahl und Einstellung. Jemanden scheinbar Geeigneten einzustellen, heißt noch lange nicht, dass dieser auch die Wirkungen erzielt, die man sich von dessen Engagement erhoffte. Das heißt aber nicht zwangsläufig, dass man die „falsche“ Wahl getroffen hätte. OPE beruht auf dieser basalen Einsicht: Nur wer sich um seine Mitarbeiter (PE) und die Weise, wie diese zusammenwirken sollten (OE),

kümmert, kann nachhaltig den Zweck seiner Organisation erfüllen (Führen). Das Bieten von Arbeitsplatz(-sicherheit) und (materiellen) Anreizen reicht dafür aber nicht aus (vgl. z.B. Sprenger 2002). Menschen wollen und brauchen mehr, um wahrhaft wertschöpfend zu sein: persönliche Wertschätzung!

OPE ist der Versuch, Personal und deren Arbeitsprozesse so zu entwickeln, dass die Synthese aus Wertschöpfung und -schätzung gelingt. Eine vollbrachte Leistung ist ebenso eine Quelle von (Selbst-)Wertschätzung, wie in individuellen Krisen durch das persönliche Wertschätzen wieder zu schöpferischem Handeln ermutigt zu werden. Am Ende geht es um Werte: Werte, die man schaffen will (z.B. durch gute Forschung und Lehre), aber auch um gute Werte des Umgangs und der selbst-transzendierenden Verantwortung. Gerade in der Wissenschaft, wo es ja um Spitzenleistung und wegweisende Innovationen gehen soll, sollten die internen Prozesse des Zusammenwirkens bestmöglich sein. Darum ist OPE in Wissenschaftsorganisationen so grundlegend, und gerade darum ist es ein Skandal, dass professionelle Angebote und solide mandatierte Stellen für OPE so wenig entwickelt und verbreitet sind.

### Entwicklungsstufen der OPE

Wie können diese Angebote und Stellen aussehen? Aus den bisherigen Untersuchungen lassen sich idealtypisch drei Entwicklungsphasen unterscheiden:

- ◆ *Reaktive OPE – Personalentwicklung:* Die meistverbreitete und scheinbar auch am einfachsten einzuführende Form von OPE beschränkt sich überwiegend auf das Reagieren auf personelle Missstände. Angedockt an die Personalabteilung fungiert sie wie eine Feuerwehr, die meist über das Personalwesen gerufen ausrückt, um typischerweise Konflikte in Teams und Führungsprobleme durch Coaching, Teamentwicklung und Moderationen zu schlichten. Relativ weit ab von den strategischen Prozessen der Universitätsführung können die Mitarbeiter ihrer Arbeit in relativer Ruhe nachgehen. Ihr Einsatz ist damit allerdings mehr auf eine situative PE begrenzt, denn auf systematische OE.
- ◆ *Proaktive OPE – Organisationsentwicklung:* Anders verhält es sich mit der häufig auch parallel dazu existenten, aber in einer ausgeprägten Form nur selten anzutreffenden proaktiven Organisationsentwicklung. Meist als Stabsstelle direkt am Präsidium verortet, ist diese strategische interne Beratungsstelle zwar in viele weichenstellende Veränderungsprozesse eingebunden, dafür aber auch den Turbulenzen in diesen Machtkreisen ausgesetzt. Ihr Wirkungsgrad hängt stark von der persönlichen Bereitschaft des Präsidiums zur Zusammenarbeit ab, die mithin sehr schwankend ist. Personelle Wechsel und Burnout-Syndrome sind häufig die Folgen.
- ◆ *Creative OPE – Kompetenzentwicklung:* Noch handelt es sich dabei um einen Prototyp, doch dem Wesen von Hochschulen liegt diese Weiterentwicklung nahe. Denn nur wer in Forschung und Lehre Mandat und Renommee hat, ist in der Wissenschaft anerkannt. Aus anderen internen Servicestellen (z.B. dem Multiprojektmanagement) weiß man, dass die Anerkennungs- und Aufstiegschancen in der Organisation wesentlich für deren Akzeptanz sind. Der Ansatz besteht deshalb darin, die creative OPE in ihrer internen Anwendung (als PE und OE) durch die Forschung, Entwicklung und Vermittlung zu fundieren und zu legitimieren. So könnten zum Beispiel agile Projektsteuerungsinnovationen, wie Scrum und Kanban, an die besonderen Bedingungen von Forschungsprojekten angepasst und, von darin geschulten Mitarbeitern begleitet, angewendet werden. Die Forschungsprozesse würden dadurch effizienter und effektiver, und zugleich würden die Berufschancen von Wissenschaftsmanagern als Führungskraft außerhalb der Wissenschaft erheblich verbessert.

” Wenn der Ölstand im Motorblock zu gering ist, dann läuft die Maschine nicht rund, liefert nicht ihre Leistung, ja droht sogar heiß- und dann festzulaufen: Ein Kolbenfresser ist die Folge!

Jede OPE fußt auf einer soliden, anerkannten PE. Welche Art von PE, mit welchem Selbstverständnis, lässt eine Hochschule nun wachsen und gedeihen? Eine solche die den freien Geist der Neugierde in Forschung und Lehre zu Höchstleistungen beflügelt. Sprich, eine OPE, die Hindernisse beseitigen hilft und den Forscherdrang und Lerneifer antreibt.

### **Personalentwicklung der Hochschulentwicklung**

Herkömmlich wird Personalentwicklung neben der Personalbeschaffung, der Personalerhaltung und der Personalbeurteilung nur als ein Bestandteil des Personalmanagements dargestellt. Wobei Management hier durchaus in seinem ursprünglichen Wortstamm als *Handhaben* verstanden wird: PE dient dann dazu, die Ressource Mensch als Personal einer Organisation bei der Stange zu halten; das heißt, möglichst geräuschlos, schlank und effizient dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter das tun, wozu sie eingestellt wurden. Was nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Exzellenz und Qualität ist.

Weiter geht da Ada Pellert, der zufolge Personalentwicklung „der gegenseitigen Abstimmung zwischen den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeitenden nach Entfaltung sowie den Erwartungen und Zielen der Institution zur Erreichung des Organisationszwecks [dient]. Die Mitarbeitenden sollen für ihre künftigen Aufgaben qualifiziert werden, um einen entsprechenden Beitrag zur Realisierung der Organisationsziele leisten zu können“ (Pellert 2006, zit. nach Webler 2006: 3)

Doch ist ein robusteres, fülligeres Selbstverständnis von PE gefordert. Denn solange Personalentwicklung im Sinne des Managements von Menschen als eines von vielen Wertschöpfungsfaktoren betrieben wird, werden sich Potenziale in und besonders zwischen den Menschen nur begrenzt entfalten. Die „Bewirtschaftung“ des Humankapitals mag das Grundgeschäft der PE sein, aber nicht deren wahrer und eigentlicher Grund. Doch welcher dann?

### **Gründe für eine akademische Personalentwicklung**

Exogene Entwicklungen, wie der demografische Wandel, die Strukturreformen im deutschen Hochschulsystem sowie steigende, gesellschaftliche Leistungsanforderungen an die Absolventen und die ökonomische Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse der Hochschulen, werden gerne aufgeführt. Solange die Arbeitssituationen und Berufungsperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland so prekär bleiben, kann PE nicht wirken. Zwar ist eine akademische Karriere überall mit Risiken verbunden, doch anders als im angelsächsischen Sprachraum ist das deutsche Hochschulsystem hochgradig intransparent und besonders in den Geistes- und Sozialwissenschaften auf individuelle Reputation und Einzelkämpfertum zugeschnitten. Eine massive Abwanderung deutscher Akademikerinnen und Akademiker insbesondere in die USA ist die Folge (vgl. Allmendinger/Eickmeier 2003). Aufgrund der deutlich ausgeprägten Personalentwicklung, was sich u.a. niederschlägt in weitreichender Klarheit über die Strukturen sowie die standardisierten Anforderungen, sind die Karrierewege an angelsächsischen Hochschulen besser planbar. Zudem wird aktiv die Vernetzung in angrenzende Disziplinen befördert und die Möglichkeit des Wechsels innerhalb, zwischen und über die Hochschule hinaus unterstützt.

Die Verknappung des Nachwuchses in Deutschland wird des Weiteren durch die gestuften Bachelor- und Masterstudiengänge verschärft. Durch das Stufensystem sollen nur die leistungsstärksten Studierenden in den weiterführenden Studiengängen der Universität verbleiben, was den Einstieg in eine akademische Karriere innerhalb der Hochschule einschließt. Eben diese „High Potentials“ werden aber auch verstärkt zum Ziel personalpolitischer Bemühungen grös-

” OPE ist darum der Versuch, Personal und deren Arbeitsprozesse so zu entwickeln, dass die Synthese aus Wertschöpfung und -schätzung gelingt. Denn Wertschöpfung und Wertschätzung bedingen sich wechselseitig.

rer Wirtschaftsunternehmen. Eine Rekrutierung aus dem „eigenen Seminar“ wird damit immer schwieriger. Im Konkurrenzkampf mit international agierenden Konzernen, die nicht nur bessere Gehälter zahlen, sondern auch realistische Perspektiven und Karrierechancen bieten können, sind Hochschulen mit ihrem bisher weitgehend mangelhaften PE im Nachteil.

Doch selbst trotz dieser suboptimalen exogenen Rahmenbedingungen können bereits scheinbare PE-Basics, wie bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote, regelmäßige Personalgespräche und Führungskräftecoaching, schon deutliche Wirkung zeigen (wie es z.B. die PE Arbeit an der ETH Zürich seit zehn Jahren beweist).

### Herausforderungen für die akademische Personalentwicklung

Reichen werden diese grundlegenden Ansätze auf Dauer nicht. Die akademische Personalentwicklung in der Hochschule steht im Vergleich zu Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. Durch das Primat der Wissenschaftsfreiheit weisen Struktur und Kultur des deutschen Wissenschaftssystems eine hohe Persistenz gegen Veränderungsprozesse und damit auch gegen PE/OE auf. So blockieren in Deutschland die starken, auch wenn untereinander oft zerstrittenen Hochschulgremien bisher erfolgreiche Einführung und Ausstattung akademischer PE. OPE genießt unter Akademikern eine geringe Akzeptanz beziehungsweise wird reduziert auf Fort- und Weiterbildungsangebot nach individuell empfundenem Bedarf. Der Verdacht, dass Personalentwicklung als Trojanisches Pferd der „Verzweckung“ von Wissenschaft und Personal dient, führt zu breiter Ablehnung.

#### *Kultur der Skepsis gegenüber PE*

Der Nimbus der ehrenwerten und freien Wissenschaft mit der ordentlichen Professur als einzig anerkannte Position und erstrebenswertes Rollenbild (Wentland et al. 2011, S. 5) sieht mit Geringschätzung auf die administrative Zu- und Begleitarbeit hinunter. So zieht sich die Ablehnung administrativer Steuerung seitens der Wissenschaftler seit Dekaden durch die Diskussion um die Schaffung effizienterer Strukturen in universitären Forschungseinrichtungen. Diese Wissenschaftskultur führt zu einem „Defizit endogener Governance“, was ein „Gemeinschaftsversagen“ bezüglich gesellschaftlicher Leistungsanforderungen ergibt (Gläser/Lange 2007, S. 438 ff.). Die jeweiligen Fachgemeinschaften können sich bei ihrem Tun ausschließlich auf sich selbst beziehen. Die Scientific Community richtet sich nach ihren Eliten – den größten Reputationsgewinnern – und grenzt sich nach unten so ab. Die Professoren bilden den elitären Kern dieser Gemeinschaft und geben somit die Standards wissenschaftlichen Tuns vor. Gute Führung und die damit verbundene Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Arbeitsprozesse gehören nicht zum reputationsförderlichen Habitus. Für die Mehrheit der Professoren ist das Arbeiten im Team wichtiger als das Arbeiten am Team, sprich: Führung (vgl. Grünh 2009).

So hält sich auch die Vorstellung des heroischen Wissenschaftsgenies als Ideal einer ausschließlich auf die Erarbeitung neuer Erkenntnisse konzentrierten Alleingängerschaft. Dabei sind die Forschungsgruppen und Zusammenarbeitsabhängigkeiten in Zeiten inter- und transdisziplinärer Drittmittel- und internationaler Verbundforschung schon längst explodiert: Lehrstühle mit mehr als 30 Mitarbeitern – meist in prekären, da Teilzeit- und befristeten Stellen – sind keine Seltenheit. Das Bild des individuell fürsorglichen Doktorvaters passt immer seltener. Doch wer kümmert sich dann um die Mitarbeiter in ihren oft sehr disparaten Anforderungen und Rollen (z.B. Arbeit an der eigenen Promotion/Habilitation, neben Lehrvertretung, Projektkoordination, Betreuung der Hilfskräfte, Antragserstellung zwecks Mittelakquise und Zuarbeit für den Professor bei einer auf zwei Jahre befristeten halben BAT 2a-Stelle).



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



Dipl. Sozpäd. (FH) Hannes Jähner befindet sich derzeit im Abschlussemester seines Masterstudiengangs Bildungswissenschaft an der TU Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte sind empirische (Bildungs-)Forschung, Organisationsentwicklung und neue Formen der Vergemeinschaftung.

**Literatur:**

Allmerding, J./Eickmeier, A., „Brain Drain. Ursachen für die Auswanderung akademischer Leistungseliten in die USA“, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 25 (2) 2003, S. 26-34.

Gläser, J./Lange, S., „Wissenschaft“, in: Benz, A./Lütz, S./Schimank, U./Simonis, G. (Hrsg.), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 437-451.

Grünn, D./Hecht, H./Rubelt, J./Schmidt, B., Der wissenschaftliche „Mittelbau“ an deutschen Hochschulen. Zwischen Karrierechancen und Abbruchtendenzen. Berlin 2009.

Klinder, J./Fuhrmann, R.D., „Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse? Zum Stand der Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen – ein Online-Screening“, in: Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation, 17 (2) 2011, März/April-Ausgabe, S. 16-23.

Pellert, A., „Personalmanagement an Universitäten“, in: Webler, W.-D. (Hrsg.), Personalentwicklung an Hochschulen. Bielefeld 2006.

Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco 1985.

Sprenger, R. K., Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/Main 2002.

Webler, W.-D., „Personalentwicklung an Hochschulen – Grundbegriffe und Stellenwert“, in: Ders. (Hrsg.), Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 1/2006, S. 2-5.

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.

Wentland, A./Knie, A./Simon, D., Warum aus Forschern keine Erfinder werden. WZBrief Bildung 17. Juli 2011, Berlin.

*Reputationsbefürchtungen*

Aber auch vom wissenschaftlichen Nachwuchs selbst wird wenig Wert auf PE-Maßnahmen gelegt; vermutlich, da Vorschläge oder Wünsche in diese Richtung im wissenschaftlichen Profilierungswettbewerb als Zeichen der Schwäche gedeutet werden könnten. Außerdem werden Selbstverwaltung, Teamführung und oft auch Lehre von den Vorbildern häufig als ablenkende und lästige Aufgabe vorgelebt, sodass auch der Nachwuchs Maßnahmen, die beispielsweise zu effizienterer Arbeit beitragen könnten, nicht einfordert oder erst gar nicht als Option wahrnimmt. Der (implizite oder explizite) Verweis darauf, dass ein zweiter, dritter oder auch vierter Aufsatz in einer Fachzeitschrift wesentlich mehr zum eigenen Fortkommen beiträgt, als z.B. die Teilnahme an einem Workshop über effiziente Selbstverwaltung, zeigt, was innerhalb der Gemeinschaft für wichtig und was für unwichtig erachtet wird: Wichtig ist das individuelle Fortkommen (die Reputation), unwichtig sind Anforderungen des Teams und der Prozesse der Zusammenarbeit. Wissenschaft wird auf den reinen Inhalt reduziert; die organisatorische Form ist nebensächlich.

So kann es auch nicht verwundern, dass bereits der funktionale Begriff „Personal“ von einem Gros wissenschaftlicher Mitarbeiter abgelehnt wird. Dieser Begriff wird gerne den „dienenden“, nicht-wissenschaftlich, administrativ/technisch tätigen Kollegen vorbehalten; der akademische Dünkel gegenüber diesen Berufsgruppen an der Hochschule fordert Personalentwicklung zusätzlich heraus. Personal wird mit der austauschbaren Mitgliedschaft in einer Gruppe konnotiert und steht somit dem Aufbau individueller Reputation sowie dem Streben nach unersetzlicher Expertise in immer kleineren Nischen entgegen. Denn als Wissenschaftler, der eine der wenigen Professuren ergattern will, muss man hervorstechen. Personal, das sind die anderen. PE ist darum auch nur für die anderen, für die nicht wirklich wissenschaftlich arbeitenden anderen. Dabei geht es bei der strategischen Personalentwicklung mitnichten darum, die Inhalte von Forschung und Lehre zu beeinflussen, wohl aber deren Formen und Prozesse so zu optimieren, dass dies zu einer Entlastung und Fokussierung des Wissenschaftlers führt.

*Strukturelle Hindernisse*

Neben diesen Vorurteilen gegenüber der strategischen Personalentwicklung erschweren auch strukturelle Herausforderungen die akademische PE (nach Webler 2008: 9 ff.):

- ◆ Meist besteht keine Personalgesamtverantwortung, die über die traditionelle Verwaltung hinausgeht. Da das (vorhandene) System vorrangig auf die „Verwaltung des Vorhandenen“ angelegt ist, findet eine strategische Entwicklung des Personals, die sich an den Organisationszielen ausrichtet, wenn überhaupt, nur selten statt. Aufgrund dieser fehlenden Gesamtverantwortung wird das Personalmanagement und mit ihr die PE häufig (sowohl räumlich als auch konzeptionell) an die Peripheren der Organisation gerückt und von den Mitarbeitern auch entsprechend wahrgenommen.
- ◆ Damit einher gehen auch die scheinbar stete Überlastung der Hochschulverwaltung und deren Hang zur Risikoabwehr. Durch die Fülle der Aufgaben, die ihr angetragen wird, sinkt die Bereitschaft, sich auf neue Wege des Personalmanagements einzulassen. Dies vor allem, weil dabei (technische) Neuerungen und entsprechende Widerstände zu erwarten sind, die dem Verwaltungspersonal zusätzliche Arbeitszeit aufbürden.
- ◆ Des Weiteren verfügt die bestehende Personalverwaltung nur selten über (aufbereitete) Personaldaten, auf deren Basis der Ist-Stand mit dem Soll verglichen werden könnte. Da die Aufbereitung vorhandener Personaldaten sowie die dauernde Pflege dieser Datenbasis viel Zeit in Anspruch nimmt, wird häufig noch darauf verzichtet, was ein ständiges „Durchwurschteln“ ohne wirklichen Überblick nach sich zieht.

Kurz: Wenn selbst rudimentäres Personalmanagement schon nicht funktioniert, wie soll dann erst Personalentwicklung eingeführt werden können? Diese Punkte, die vor allem auf die häufig als unflexibel wahrgenommene Hochschulverwaltung verweisen, erwecken nur allzu leicht den Eindruck, dass die Problemlösung hier zu suchen wäre. Doch die Überlastung der Verwaltung resultiert ja gerade daraus, dass die Selbstverwaltung von den einzelnen Wissenschaftlern oft so stiefmütterlich behandelt wird. Die Widerstände innerhalb der Verwaltung gegen neue Wege der Personalarbeit und der dafür notwendigen Aufbereitung von Personaldaten sind nur das Resultat aus der gemeinschaftlichen Weigerung, zusammen an einem Strang zu ziehen.

Diese mangelnde Identität und Verantwortung für die Arbeit an der eigenen Hochschule wird zudem durch das Hausberufungsverbot befördert. Für akademischen Nachwuchs mit Ambitionen auf eine Professur – immerhin 37 Prozent des wissenschaftlichen Nachwuchses (nach Grünh et al. 2009, S. 33) – ist eine starke institutionelle Bindung und damit auch das Engagement für ein gemeinsames Fortkommen reine Zeitverschwendung – er oder sie kann hier ohnehin nichts werden. Die Anreize, Ownership für seine Hochschule zu entwickeln, werden nicht ausreichend belohnt. Man ist primär seiner Fachrichtung und relevanten Peergroup verantwortlich, aber nicht seiner Hochschule, seinen Mitarbeitern oder Studenten. So werden konkurrierende Einzelgänger erzogen, wo doch kooperierende Forschungspartner benötigt werden.

Dieser Mangel an Bereitschaft und Bewußtsein für PE oder OE führt schließlich zu einem permanenten, unstrukturierten, intransparenten Durcheinander, das die Hochschule als Arbeitgeber für Positionen unterhalb einer Professur unattraktiv macht und diejenigen, die nach Jahren dann doch in die Wirtschaft wechseln (müssen), zu wenig geeigneten Führungskräften. Mangelnde PE reduziert darum nicht nur den Ertrag von Hochschulen, sondern verringert die Berufsperspektiven des Nachwuchses und verschleißt wissenschaftliche und administrative Kräfte.

### Fazit

Ausgangspunkt war, dass OE auf einer umfassenden PE fußt und diese auf einer soliden Personalarbeit. Was jedoch, wenn bereits dieses administrative Fundament unterentwickelt ist und Widerstände einer systematischen Verbesserung entgegenstehen? Dann, so die scheinbar paradoxe Folgerung, hilft nur strategisch mutige OE. Denn die Veränderung von Strukturen erfolgt über das Transformieren der Organisationskultur.

Wie in einem Kaskadenbrunnen wird die unterste Schale, die der Zusammenarbeit der Mitarbeiter, durch die Arbeitsstrukturen geformt und diese durch die Organisationskultur geprägt. OE setzt an diesen intangiblen, weichen Faktoren des Verhaltens und Handelns an, ganz im Sinne des Eisbergmodells von Ed Schein, einem der Begründer der Organisationsentwicklung. OPE fungiert dabei als Architekt dieser Interventionskaskaden: Sie konzipiert und moderiert diese fluiden Prozesse der Zusammenarbeit durch das Transformieren von Struktur durch Kultur der Hochschule. Dies ist ein laufender und dauerhafter Lern- und Kompetenzentwicklungsprozess.

### Kontakt:

Dr. Raban Daniel Fuhrmann  
Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG)  
Technische Universität Berlin  
Hardenbergstraße 16-18  
10623 Berlin  
Tel.: +49 30 314-24291  
E-Mail: fuhrmann@ztg.tu-berlin.de  
www.ztg.tu-berlin.de