

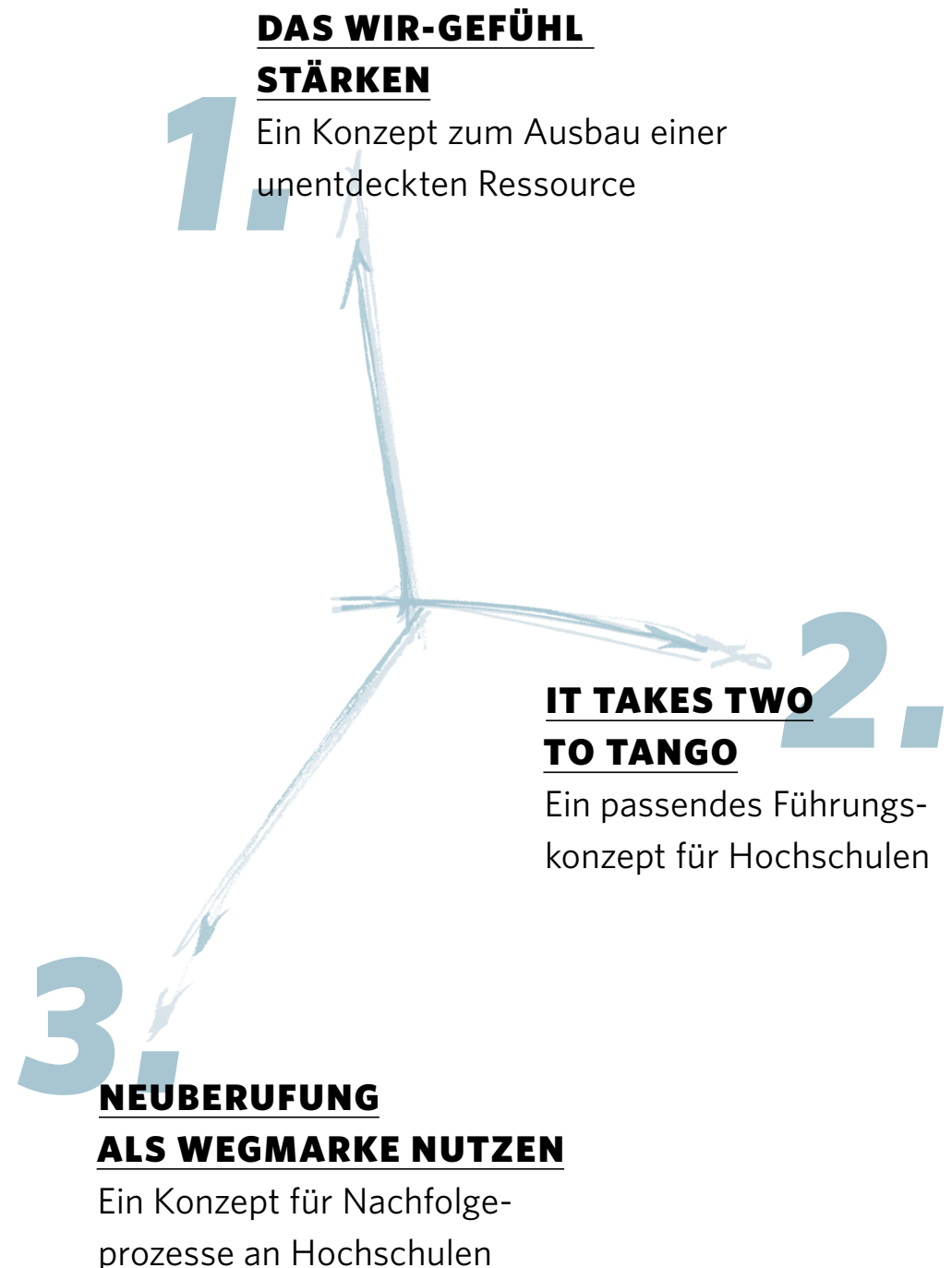


HOCHSCHUL- ENTWICKLUNG ³

KÖLNER
PROJEKTGRUPPE
HOCHSCHUL-
ENTWICKLUNG

Hochschulen sind Motoren der gesellschaftlichen Veränderung. Sie stellen hohe Ansprüche an sich selbst – und damit auch an ihre Führungskräfte. Als Expertenorganisationen gewährleisten sie für ihre wissenschaftlichen Mitglieder ein hohes Maß an Autonomie und Individualität. Das ist sinnvoll, denn es eröffnet Raum für Inspiration und Innovation. Zugleich ist der Individualismus eine Herausforderung, denn er macht vielfältige interne Aushandlungsprozesse und sehr spezifische Kooperationsformen erforderlich. Seit rund 20 Jahren beraten wir Universitäten, Fachhochschulen und Wissenschaftsorganisationen in ihren speziellen Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen.

Aktuell sehen wir drei vielversprechende Ansatzpunkte zur Hochschulentwicklung im Spannungsfeld zwischen Individualität einzelner und Kooperation vieler:



DAS WIR-GEFÜHL STÄRKEN

Ein Konzept zum Ausbau einer unentdeckten Ressource

In der Welt der ‚normalen‘ Organisationen ist die Erkenntnis weit verbreitet, dass ein starkes „Wir-Gefühl“ eine wichtige Voraussetzung für ein gut funktionierendes Miteinander ist. Eine hohe Identifikation mit der eigenen Organisation wirkt motivierend auf Einzelne, steigert die Zufriedenheit und führt zu weniger Stressempfinden trotz turbulenter Zeiten. Wer sich mit der Organisation als Ganzes identifizieren kann, ist eher bereit, individuelle Interessen mit organisationalen Interessen in Einklang zu bringen.

Hochschulen beginnen derzeit, diese wichtige Ressource für sich zu entdecken. Kein Wunder: Die traditionelle Freiheit und Autonomie von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern befördert eher ein Einzelkämpfertum, und Wissenschaftler identifizieren sich eher mit ihrer ‚scientific community‘ als mit ihrer Hochschule. Spätestens seit der Exzellenzinitiative hat sich gezeigt, dass diejenigen Universitäten im Vorteil sind, die es schaffen, intern divergierende Interessen auszugleichen und überzeugende, die gesamte Hochschule erfassende Konzepte zu entwickeln.

WIR-GEFÜHL AUFBAUEN ALS Kernaufgabe von FÜHRUNG

Die Entwicklung und den Ausbau eines Wir-Gefühls sehen wir als wichtige Kernaufgabe von Organisations- und Personalentwicklung. Identifikation mit der Organisation, Bereitschaft zu guter Kooperation und die Berücksichtigung von Partikularinteressen anderer Organisationsmitglieder sind als soziale Prozesse gestaltbar. Wir schlagen vor, diese Prozesse bewusst anzugehen und für die Hochschulangehörigen Angebote zu schaffen, die eine Entwicklung von Wir-Gefühl und konstruktiver Kooperationskultur befördern.

HÖHERE IDENTIFIKATION UND WENIGER STRESSEMPFINDEN IN TURBULENTEN ZEITEN

Wenn wir mit Hochschulen arbeiten, an denen Wir-Gefühl und Identifikation stärker ausgeprägt sind, stellen wir fest: Es herrscht eine größere Bereitschaft, Verantwortung für gemeinsame Ziele zu übernehmen. Die Einzelnen ziehen an einem Strang und arbeiten daran mit, einen Ausgleich zwischen individuellen und übergeordneten Interessen herzustellen. Es herrscht ein Klima von Wertschätzung und respektvollem Umgang miteinander, statt interner Rivalität.

Hochschulen, deren Mitglieder auch stolz darauf sind, eben dieser Hochschule anzugehören, ziehen Personal an: Es ist attraktiv in einer guten Kooperationskultur zu arbeiten. Ein ausgeprägtes Wir-Gefühl entfaltet eine Bindewirkung, was angesichts des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden drohenden Personalmangel von Vorteil ist. Es bildet sich eine Kultur von Reziprozität und gegenseitigem Vertrauen. Die Hochschulangehörigen nehmen Veränderungsprozesse offener an und gestalten sie proaktiv.

WIR-GEFÜHL KONKRET GESTALTEN UND AUSBAUEN

Wir entwickeln Lösungen für die spezifische Situation Ihrer Hochschule.

Folgende Elemente schlagen wir vor:

1. Wir erarbeiten gemeinsam mit der Hochschulleitung den individuellen Nutzen eines stärkeren Wir-Gefühls für Ihre Hochschule:
 - Was wird anders sein, wenn es ein stärkeres Wir-Gefühl gibt?
 - Woran werden Einzelne dies bemerken?
 - Was genau heißt Wir-Gefühl in Bezug auf unsere Hochschule?

Die Unterstützung der Hochschulleitung für das Projekt „Wir-Gefühl“ ist eine wichtige Voraussetzung.

2. Wir führen gemeinsam mit Ihnen eine Standortbestimmung durch: Welche Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen wenden Sie bereits an? Oftmals können mit wenigen konzeptionellen Veränderungen große Erfolge erzielt werden. Wenn etwa die Personalentwicklung von wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal bislang getrennt erfolgt, ist die Entwicklung gemeinsamer Weiterbildungsangebote ein wichtiger Schritt hin zu mehr Kooperation und Verständnis füreinander. Wir unterbreiten Ihnen Vorschläge für die konzeptionelle Weiterentwicklung Ihrer bestehenden Maßnahmen und geben Impulse für neue.

3. Wir konzipieren eine Reihe von Workshops mit ausgewählten Gruppen oder Arbeitseinheiten innerhalb der Hochschule. „Welche unterschiedlichen Organisationseinheiten arbeiten aktuell gemeinsam an wichtigen Veränderungsprojekten?“ Mit diesen Gruppen arbeiten wir an Themen wie „gemeinsame Ziele und Zukunftsvisionen“, „gute Zusammenarbeit und Arbeitsteilung“ oder „schwierige Anliegen konstruktiv lösen“.

4. Wir bauen ein Netz von kollegialen Beratungsgruppen auf, in denen sich Stakeholder aus Wissenschaft und Verwaltung zusammenfinden und regelmäßig zur gegenseitigen Fallberatung treffen.

IT TAKES TWO TO TANGO

Ein passendes Führungskonzept für Hochschulen

2.

Seit einiger Zeit investieren Hochschulen und Forschungseinrichtungen zunehmend in die Entwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen, um den komplexen, wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Denn es hat sich gezeigt, dass im zunehmenden Wettbewerb um Köpfe und Ressourcen mehr strategische Führung erforderlich ist. Nur die Führungskräfte fit zu machen, reicht allerdings nicht aus. Das ist wie konventioneller Tanzunterricht – nur für die Herren.

IT TAKES TWO TO TANGO!

Wir betrachten die Führung eines Teams oder einer Organisation als sozialen Prozess, für dessen Gelingen Führende und Folgende gemeinsam in unterschiedlichen Rollen verantwortlich sind. Führen und Folgen sind zwei Seiten derselben Medaille. Und: Wer Führender und wer Folgender ist, kann abhängen von der Aufgabenstellung, der Expertise, von Methodenwissen und Kompetenzen oder vom Zugang zu Informationen. In diesem Konzept sind diese Rollen nicht starr. Das entspricht der realen Situation in der akademischen Selbstverwaltung, wo die Rollen von Führenden und Folgenden in der Gremienarbeit, in Projekten, in Forschungsverbänden oder in Netzwerken zeitlich begrenzt sind oder aufgabenbezogen wechseln.

Gute Führung braucht ein positives Konzept von Folgen. Folgen verstehen wir als gleichwertig mit Führung, als verantwortungsvolles, selbstbewusstes, konstruktives Handeln in einer spezifischen organisationalen Rolle – ein Konzept, das dem Individualismus und der Autonomie der Akteure Rechnung trägt und sie zugleich einbindet.

SHARED LEADERSHIP: GEMEINSAM VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Die Verknüpfung von Leadership und Followership führt dazu, dass die Mitverantwortung und damit auch das Wir-Gefühl gestärkt und gleichzeitig die Autonomie der Beteiligten gewahrt wird. Darüber hinaus bietet das Konzept die Chance, Führen und Folgen ideologiefrei neu zu denken und eine nachhaltige Optimierung von Kommunikationsprozessen zu bewirken.

LEADERSHIP UND FOLLOWERSHIP GESTALTEN

Es gibt viele Ansätze, das geeignete Zusammenspiel von Leadership und Followership zum Gegenstand der hochschulinternen Diskussion zu machen: in der akademischen Selbstverwaltung, in Teamentwicklungsmaßnahmen, Coachings, Supervisionen, Evaluationsprozessen usw.

Als konkrete Maßnahmen bieten wir an:

- 1.** Ein Diagnosegespräch mit der Hochschulleitung, um die Führungskultur zu erfassen und spezifische Lösungsansätze zu erarbeiten:
 - Welche Vorstellungen von Führen und Folgen herrschen in den verschiedenen Organisationsbereichen?
 - Wie unterscheiden wir die Rollen von Führenden und Folgenden?
 - Wie können wir konstruktiv-kritische Mitverantwortung von Folgenden für Führung gestalten?
 - Wie können wir eine neue Führungskultur im Alltag verankern?
- 2.** Werkstätten, Führungsseminare und Fortbildungsreihen für Teams aus Führenden und Folgenden.
- 3.** Leitbildentwicklungsprozesse zum Thema Führen und Folgen.
- 4.** Foren, Sounding Boards, Supervisionsgruppen, Coachings zum Thema Leadership und Followership, in denen ein vertrauensbasierter Austausch über konkrete Erfahrungen mit Führen und Folgen ermöglicht wird.

NEUBERUFUNG ALS WEGMARKE NUTZEN

Ein Konzept für Nachfolgeprozesse an Hochschulen

3.

Kaum eine andere Situation ist für die Entwicklung und Identität einer Hochschule oder eines Fachbereichs so prägend wie die Neuberufung von Professorinnen und Professoren. Eine Neuberufung birgt die Chance zu einem qualitativen Sprung in der Entwicklung des Fachbereichs und der Hochschule insgesamt. Kaum sonst bieten sich so viele Möglichkeiten, im Vorfeld über die Situation, die Perspektiven, die Entwicklungsziele gemeinsam nachzudenken und nicht nur über geeignete Personen zu diskutieren. Neben allen Möglichkeiten zur Neuorientierung ist der Wechsel auch eine Situation, in der latent gebliebene Spannungen im betreffenden Institut oder im gesamten Fachbereich aufbrechen und Interessenkonflikte in den Vordergrund treten können. In der Regel ist jede Neuberufung mit hohem Diskussionsbedarf zu fachlicher Orientierung, Ausstattung oder Aufgabenteilung verbunden. Außerdem stehen im Falle von Berufungen häufig allein Fragen von Forschung und Lehre im Vordergrund, obwohl in Zeiten wachsender Autonomie und Konkurrenz der Hochschulen der Bedarf an Steuerungs- und Führungskompetenz steigt.

ES LOHNT SICH, IN DIE ZEIT VOR UND NACH DER BERUFUNG ZU INVESTIEREN

Neuberufungen, Nachfolgeprozesse und Führungswechsel gelingen dann besonders gut, wenn wir sie als soziale Prozesse gestalten, in denen die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen Raum bekommen. Zugleich ist entscheidend, die emotionalen Dynamiken „unterhalb der Wasseroberfläche“ zu nutzen. Im Prozess des Übergangs sind viele Personen und Interessen betroffen. Es kommt darauf an, diese Interessen und unterschiedlichen Sichtweisen zu integrieren.

Eine Berufung weckt auch bei nicht direkt Beteiligten viele Fragen:

- Was bedeutet der Wechsel für mich als Mitarbeiter/in?
- Will ich hier bleiben oder ist es ein guter Anlass, auch über meine beruflichen Perspektiven nachzudenken?
- Wie soll sich der Fachbereich, wie soll sich die Hochschule konzeptionell entwickeln?
- Mit wem wollen wir kooperieren?
- Was will der scheidende Stelleninhaber noch bewirken, was ist sein „Vermächtnis“ für die Nachfolger?

Berufungen dürfen nicht auf rein rationale Aspekte beschränkt werden. Nachfolgesituationen wecken allerlei Hoffnungen und Ängste, Emotionen und latent schlummernde Konflikte. So finden wir z. B. bei den Neuberufenen häufig Ängste vor Überforderung, Verlust der alten sozialen Umgebung und Netzwerke und auf der Ebene der Fachbereiche oder der Hochschule die Sorge vor einem Identitätsverlust oder um die adäquate Sicherung der zukünftigen Existenz. Es ist somit ein Übergangsprozess von Abschied und Neubeginn mit allen dazu gehörigen Befindlichkeiten. Es kommt darauf an, diesen Raum zu geben und sie zu produktiv zu verarbeiten.

DISKUSSIONEN OFFEN FÜHREN

Eine geplante und von außen begleitete Form, den Übergang zu gestalten, verhindert eine destruktive Entwicklung oder Blockaden im Prozess und spart so unnötig aufgewandte Energie und im Endeffekt unnötige Kosten. Wir unterstützen beim Erkennen und Lösen von Spannungsfeldern. Von uns begleitete Wechsel schaffen eine schnellere und nachhaltigere Wirksamkeit in der neuen Rolle und Führungsfunktion.

DEN WECHSEL BEHERZT GESTALTEN

Zentral ist aus unserer Sicht, den Übergangsprozess strukturiert zu gestalten und möglichst viele der Beteiligten einzubeziehen. Das fängt bei einer angemessenen Verabschiedung der scheidenden Stelleninhaber an und endet bei einem Coaching der neu berufenen Professoren. Hier übernehmen wir die Moderation der Diskussion zu Denomination und zukünftiger Ausrichtung und Ausstattung des Lehrstuhls, unterstützen die Zukunftsplanung der Fakultät und die Diskussion um eine etwaige neue Aufgabenteilung.

Wichtige Schritte sind aus unserer Sicht:

- 1.** Eine einzelfallbezogene Diagnose oder eine Analyse der Führungswechselprozesse insgesamt.
- 2.** Die Gestaltung eines auf Ihre Situation abgestimmten Konzepts mit Führungswechsel-Coaching, Moderationen, Workshops, Zukunftskonferenzen etc.
- 3.** Die Unterstützung im Prozess des Übergangs durch Einbindung der Verantwortlichen und wichtiger interner und externer Schlüsselpersonen und die Einbindung der Teams

Wir unterstützen Hochschulen durch vielfältige Arten von Coaching, Organisationsberatung und Training bei ihren Entwicklungs- und Innovationsprozessen.

Wir verfügen über reichhaltige Erfahrung als Berater von Hochschulen und als Führungskräfte und Mitarbeiter/in im wissenschaftlichen Bereich und im Wissenschaftsmanagement.

Wir sind eine Initiative von drei Beratern, die in ihrer Arbeit auf Hochschulen spezialisiert sind.

Haben Sie Fragen zu unseren Angeboten?

Wir freuen uns auf Ihre Nachricht an:

Kölner Projektgruppe Hochschulentwicklung

Telefon +49 221 . 16 93 65 60

E-Mail info@hochschulentwicklung3.de



Dr. Ute Symanski

Organisationssoziologin, Kommunikationswissenschaftlerin, Beraterin und Coach; Inhaberin von Hochschulcoaching (Köln)

Dr. Ute Symanski ist auf die Arbeit mit Universitäten, Fachhochschulen und Wissenschaftsorganisationen spezialisiert.

Bevor sie 2009 Beraterin wurde, war sie 15 Jahre als Wissenschaftsmanagerin tätig. In ihrer Doktorarbeit hat sie informelle Spielregeln und Organisationskultur von Hochschulen erforscht und hat diverse Fachpublikationen zur Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen verfasst. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören Führungskräftequalifizierung, Moderation von Strategieprozessen, Teamentwicklung und die Stärkung von Kooperationskultur.



Robert Erlinghagen

M.A.; Systemischer Coach (SG), Organisationsberater, Trainer; Partner der inscapegroup (Köln)

Robert Erlinghagen hat zahlreiche Organisationsentwicklungsprojekte für Hochschulen und Wissenschaftsinstitutionen durchgeführt, von Organisationsdiagnosen und Evaluationen bis hin zu Maßnahmen zur Strategieentwicklung. Er war Lehrbeauftragter u. a. zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement an der Universität Münster und der Hochschule Bremen. Derzeit arbeitet er verstärkt in der Führungskräfteentwicklung.



Ullrich Beumer

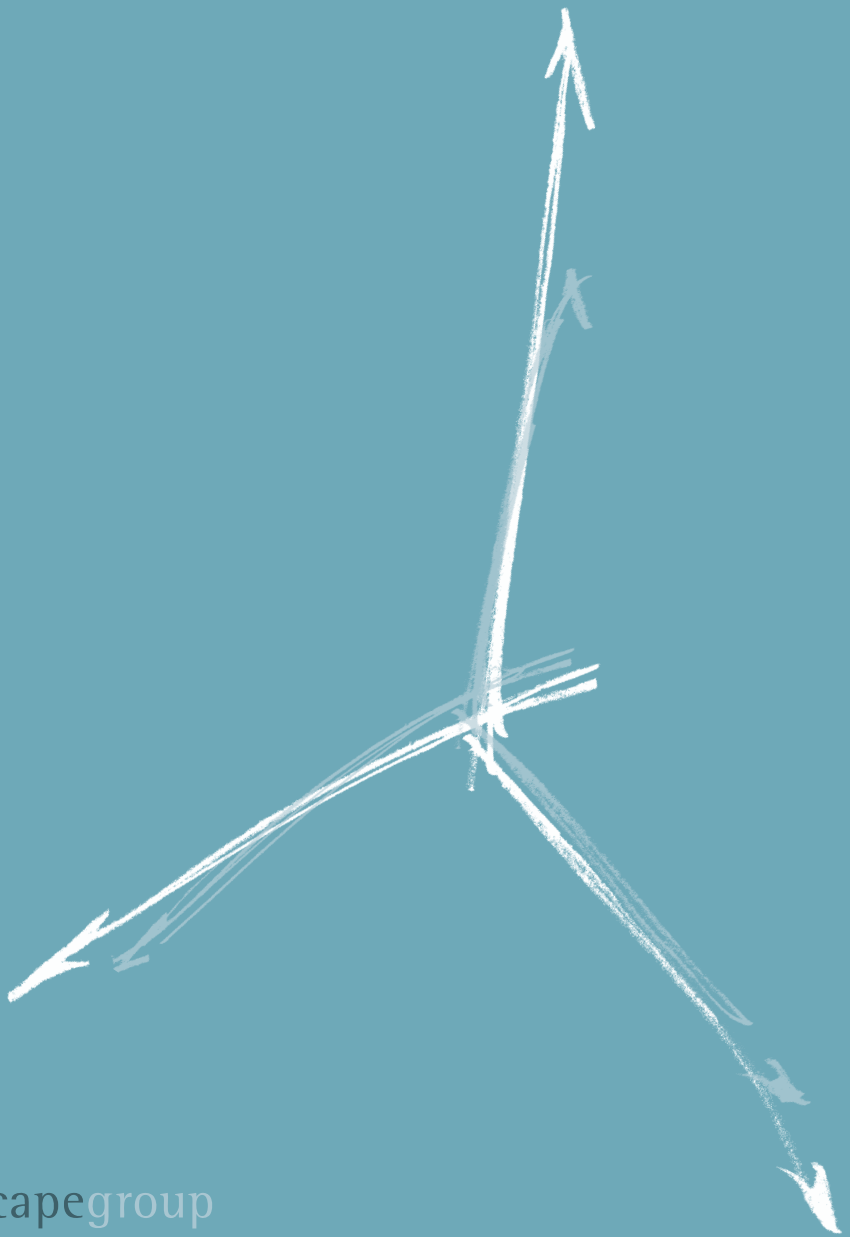
Diplompädagoge;

Coach, Supervisor (DGSv);

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Sigmund-Freud-Institut
(Frankfurt a. M.);

Partner der inscapegroup (Köln)

Ullrich Beumer hat neben seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Mitglied in der Leitung einer universitätsnahen Forschungseinrichtung verschiedene Beratungen und Workshops in Universitäten und Hochschulen durchgeführt. Dazu gehören u. a. das Coaching von neuberufenen Professoren und Institutsdirektoren, die Beratung bei der Konzeptentwicklung und Implementierung von Masterstudiengängen, die Konzeption von Zukunftswerkshops für universitäre Fachbereiche sowie die Begleitung von Postdocs in der Karriereentwicklung. Sein Schwerpunkt ist die Begleitung von Führungswechseln.



inscapergroup

www.inscape-group.com

Hochschulcoaching

www.hochschulcoaching.de