
evaNet-Positionen 04/2006

Qualitätssicherung und Change-Management in der Hochschule – Fusionen meistern

Günther Mohr

Institut für Coaching, Training und Consulting
und

Barbara Myrzik

Evaluationsnetzwerk Wissenschaft (ENWISS)

14. März 2006

Inhalt

1. Hintergrund und Ausgangssituation.....	2
2. Eine konkrete Situation.....	3
3. Der Ansatz der systemischen Beratung.....	4
3.1 Rollenklärung.....	4
3.2 Konfliktmanagement	5
3.3 Verhandlungsfähigkeit/Arbeitsfähigkeit	6
3.4 Identitätsneudefintion als Mitglied des Fachbereichsrats	6
4. Resultate der Entwicklungsmaßnahme	7
5. Literatur.....	8
6. Über die Autoren	9

Qualitätssicherung und Change-Management in der Hochschule – Fusionen meistern

Günther Mohr und Barbara Myrzik

Wie sich die Methoden des Change-Managements nutzen lassen, um Hochschulen in der derzeitigen Umbruchsituation zielgerichtet zu unterstützen, zeigen der Senior Coach Günther Mohr und Barbara Myrzik, Leiterin des Koordinierungsbüros des Evaluationsnetzwerks Wissenschaft (ENWISS), in ihrem Positionen-Beitrag. Dabei sehen die Autoren die Vorgehensweise der systemischen Prozess- und Organisationsberatung in ihrer Relevanz zu der Organisationskultur von Hochschulen. Anhand der gestörten Selbststeuerungsprozesse eines Fachbereichs nach einer Fachbereichsfusion zeigen die Autoren, welche Ansatzpunkte eine externe Begleitung zu Hilfe nimmt, um mit gezielten Interventionen zusammen mit den Betroffenen die Funktionsfähigkeit der Selbstverwaltung wieder herzustellen.

1. Hintergrund und Ausgangssituation

Dass sich die deutsche Hochschullandschaft in einem entscheidenden Umbruch befindet, diese Feststellung gehört mittlerweile zu den Allgemeinplätzen der Bildungsdiskussion. Auf der einen Seite lässt die Exzellenzinitiative des Bundes mit ihrem Wettbewerbsdruck Strategien der Profilierung von Hochschulstandorten sowie die Suche nach Alleinstellungsmerkmalen und neuen Vernetzungen mit dem regionalen Umfeld entstehen. Andererseits prägen permanente Anforderungen an Reorganisation und Umstrukturierung den Hochschulalltag: Einführung der Instrumente des New-Public-Managements, Globalhaushalt und Budgetierung, Hochschulautonomie und innerorganisatorische Dezentralisierung, der Bologna-Prozess, die Restriktionen durch die Vorgaben in den jeweiligen Landeshaushalten.

Einige dieser Aufgaben lassen sich mit bewährten Mustern der Hochschul-Selbstverwaltung in bestehenden Organisationsstrukturen lösen. Bei anderen sind die Hochschulen gut beraten, auf externe Unterstützung zurück zu greifen, die bei Veränderungsprozessen erfolgreich eingesetzt wird. Unverzichtbar für den Erfolg beim Einsatz eines Change-Management-Konzepts ist es, einen Ansatz zu wählen, welcher der hochschultypischen Organisationskultur entspricht. Diese Anforderung erfüllt die systemische Organisations- und Prozessberatung. Denn ihre theoretischen Grundlagen und praktischen Verfahren beruhen auf der Basis der Selbstorganisation eines Systems. Sie koppeln so in der Praxis gut an das Prinzip der Selbstverwaltung und Selbststeuerung von Hochschulen an und wertschätzen auch die vorhandenen Kompetenzen.

2. Eine konkrete Situation

Wie eine hilfreiche Unterstützung durch systemische Beratung aussehen kann, illustriert das folgende Fallbeispiel an einer Hochschule in Norddeutschland. Erster Schritt war eine umfassende Evaluation der Studiengangsentwicklung und der Organisationsstruktur. Daraufhin beschlossen Hochschulleitung und Dekanat, die Umsetzung der Empfehlungen der Evaluation unter Begleitung externer Beratung vorzunehmen. Damit verbanden sich zwei weitere Erwartungen: Auf diese Weise sollten interne Konflikte, die aus einer Fachbereichsfusion resultierten, nachhaltig beigelegt werden. Zudem sollte das Kreativitätspotenzial von Fachbereichsrat und Dekanat für die erforderliche fachliche und organisatorische Neugestaltung freigesetzt werden. Eine solche Ausgangssituation ist prototypisch für zahlreiche ähnliche Fälle an Hochschulen: mehrere Fachbereiche unterschiedlicher Größe wurden zusammengelegt mit dem Ziel der Kosteneinsparung und enger Zusammenarbeit für die Entwicklung eines neuen Profils und neuer Studiengänge. Die Fusion in unserem Fallbeispiel vollzog sich ohne unterstützende Begleitmaßnahmen und in Form einer Top-Down-Entscheidung. Nach Ablauf von zwei Jahren lässt sich folgende Organisationsdiagnose stellen: Im Fachbereichsrat spiegeln sich die zusammengelegten Fachbereiche in Form verschiedener abgegrenzter „Fraktionen“ wider, die bei den anstehenden Entscheidungen jeweils für ihre Mitgliedsinteressen eintreten. Für in mühseligen Aushandlungsprozessen gewonnene Entscheidungen gibt es keine Umsetzungsbereitschaft und kein Commitment. Dies wirkt sich in sämtlichen Ausschüssen und Kommissionen aus, deren Zuarbeit für Dekanat und Fachbereichsrat entsprechend unbefriedigend ist. Alte Beschlüsse und Gewohnheitsregeln, deren Gültigkeit unbestimmt ist, verwirren und werden zur Verteidigung partikulärer Interessen genutzt. Die Aufgabenverteilung, Rollen und Funktionen von Dekanat und Fachbereichsrat wirken diffus und werden subjektiv ausgelegt. Das Zusammenwirken von Fachbereichsrat und Dekanat ist in hohem Maße gestört, so dass sich insbesondere die von der Hochschulleitung und den Hochschulgremien eingeforderten Problemlösungen für Finanzierungspläne, Berufungsstrategie, Studiengangsentwicklung, Internationalisierung etc. laufend verzögern und sogar die Gefahr entstehen kann, dass Studierende in eine gewisse Perspektivlosigkeit über den Standort ihres Fachs geraten.

Unabhängig von den rechtlichen und satzungsmäßigen Vorgaben fehlt eine abgestimmte Vorstellung über die Rolle von Dekanat und Fachbereichsrat, den davon abgeleiteten Aufgaben und der jeweiligen Funktion für den Fachbereich. Die Fachbereichsratsmitglieder sehen sich vorwiegend in einer Kontrollfunktion gegenüber dem Dekanat statt in einer kooperativen gemeinsamen Leitungsverantwortung.

3. Der Ansatz der systemischen Beratung

Die Beratungsarchitektur bestand aus mehreren systemischen Workshops mit allen Mitgliedern des Fachbereichsrats sowie im Coaching des Dekanats. Das Dekanatscoaching zielte auf die Stärkung der Führungsrolle im Sinne einer klaren Leitungskompetenz für die Gremienarbeit im Fachbereichsrat und gegenüber den Fachbereichsmitarbeitern. Weitere Schwerpunkte waren die Identifizierung und das Ausfüllen von Management-Funktionen durch das Dekanat, Selbstorganisation und Teamwork zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen und zur Förderung der Selbstmotivation.

3.1 Rollenklärung

Fachbereichsratsmitglieder in der Hochschule werden von den jeweiligen Fachbereichen unter Beteiligung der Hochschulgruppen (Mitarbeiter, Studierende) gewählt. Insofern wird an sie ein Mix an Rollenanforderungen gestellt. Sie sollen Entscheider sein über wichtige Fragen des Fachbereiches. Sie empfinden sich aber häufig als Interessenvertreter. Dann sind sie wieder Berater für das Dekanat. Schließlich sollen sie außerdem die Beschlüsse in ihre Fachbereiche vermitteln, ihre Umsetzung unterstützen und andere zur Mitarbeit motivieren. Hinzu kommt, dass im Fachbereichsrat sowohl das Dekanat mit bestimmten Leitungsaufgaben als auch „einfache“ Mitglieder sitzen. Entsprechend lag in dem konkreten Fall die Notwendigkeit vor, die Rollenträger zum Verständnis und zur Akzeptanz klarer Rollen zu bringen, um so wieder eine effiziente Arbeit des Gremiums zu ermöglichen.

Es erforderte eine entsprechende Intervention, um die Rollenklärung voranzubringen. Dabei war nicht davon auszugehen, dass dies mit einer kurzen Maßnahme gelingen würde, sondern dass hier ein Prozess angestoßen werden kann, der nach einer gewissen Zeit die klaren Rollen zur Folge hat.

Theoretisches Hintergrundkonzept der Rollenklärung war das Welten- und Rollenmodell der Bezugnahme auf berufliche Aufgaben (Schmid 2003; Mohr 2000). Dort wird sehr klar zwischen den Organisations- und Professionsrollen unterschieden. Organisationsrollen sind dabei die in einem bestimmten organisationalen Kontext von einem Systemmitglied erwarteten Beiträge zum Organisationssystem. Professionsrollen sind die mitgebrachten beruflichen Ausbildungshintergründe (z. B. Wirtschaftswissenschaftler, Jurist, Sozialwissenschaftler, etc.). Im hier vorliegenden Falle ging es dabei vor allem um die Ausdifferenzierung der Rollenprofile auf Organisationsrollenebene, um ein wirklich fruchtbares Zusammenspiel der Beteiligten zu ermöglichen. Jedem war sehr bald klar, wie sein eigener Rollenbeitrag sein muss, damit eine wirkliche Zusammenarbeit entstehen kann.

Die Intervention bestand an dieser Stelle darin, die beiden Rollen von Fachbereichsrat, Dekanat und Fachbereichsmitgliedern klar und differenziert zu benennen und damit zu verdeutlichen. Die beiden Rollengruppen wurden dazu getrennt voneinander angeleitet, ihre jeweiligen Leistungen für die andere Gruppe und die jeweiligen Erwartungen an die Gruppe zu formulieren. Dies ergab von beiden Seiten eine interessante Aufstellung, die dann der jeweils anderen Gruppe präsentiert und zur Beantwortung übergeben wurde.

Dies führte zunächst zu einer differenzierten Kenntnisnahme der jeweils anderen Position. Dies zeigte mittelfristig Wirkung, in dem alle Fachbereichsmitglieder sich zunehmend auf diese Punkte bezogen. Erstmals wurde in diesem Prozess für alle Beteiligten deutlich, mit welchen unbewussten Erwartungen, Forderungen und mit welchem Verständnis ihrer Funktion sie die Fachbereichsratsarbeit gestalten. Durch Selbstreflexion der jeweiligen Rollenträger ließ sich erkennen, welche Widersprüche im Rollenverhalten die Entscheidungsfähigkeit hemmen und inwieweit persönliche Ambivalenzen, in die neuen Verantwortungen zu gehen, ein Dauerklima der Verunsicherung schaffen.

3.2 Konfliktmanagement

Die systemischen Berater registrierten von Beginn an kleine Scharmützel zwischen einzelnen Teilnehmern, die in Wortgefechten („Das müssen Sie jetzt erst zurücknehmen!“) gipfelten. Aus Sicht der systemischen Beratung galt es die Funktion dieser Art von Konflikten zu diagnostizieren. Die Berater entschieden sich dazu, die persönlichen Konflikte aus dem Fachbereichsrat „hinauszudefinieren“, in dem die betroffenen Mitglieder zur Schaffung einer Situation zur Klärung ihrer Differenzen außerhalb des Gremiums aufgefordert wurden. Spätestens als mit Hinweis auf die theoretische Position der themenzentrierten Interaktion (TZI) „Störungen haben Vorrang“, eine sofortige Bezugnahme auf die Störungen von Teilnehmern gefordert wurde, waren die systemischen Berater sich in ihrer diagnostischen Auffassung sicher, dass es sich hier um unbewusste Inszenierungen einer Behinderung der Arbeitsfähigkeit des Gremiums ging. Wertvolle Arbeitszeit des Gremiums und auch das Ansehen des Gremiums innen und außen standen auf dem Spiel. Diese Hypothese der systemischen Berater war mehr von der theoretischen Position der Spielanalyse in der Transaktionsanalyse (Dehner 2001) geprägt. Danach inszenieren Menschen unbewusst Situationen, in denen der Kontext nicht effizient genutzt wird, sondern stattdessen problematische persönliche Muster einzelner Teilnehmer inszeniert werden. Durch die Überweisung der persönlichen Ausfälle auf den Raum außerhalb des Gremiums wurde ein eindeutiger Schwerpunkt auf die rollenbezogene Arbeit des Gremiums gelegt. Gleichzeitig wurde die Notwendigkeit der Klärung der persönlichen Differenzen hervorgehoben, aber nicht

auf Kosten des aktuellen Arbeitskontextes. Dies modellierte einen positiven Parallelprozess für die reale Arbeit im Fachbereichsrat.

3.3 Verhandlungsfähigkeit/Arbeitsfähigkeit

Natürlich gibt es unterschiedliche Interessen in einem Fachbereichsrat. Diese gilt es auf faire Weise zu verhandeln. Hierbei ist richtig zu stellen, dass eine Interessensvertretung dann legitim ist, wenn die Anliegen offen gelegt werden und die jeweiligen Personen dafür eintreten. Damit wird ein wesentlicher Schritt hin zu einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre gemacht, da daraufhin die persönlichen Zuschreibungen im Sinne von Vor-Urteilen über intrigantes Verhalten, persönliche Vorteilsnahme und ähnliches eine Korrektur finden. Gleichzeitig wurde auf diese Art und Weise das neu ausbalancierte Rollenverständnis und Einsichten in wünschenswerte Veränderungen des Arbeitsklimas durch konkrete erste Projektarbeit getestet.

Als Intervention wurde daher das Fachbereichsdekanat rollenbezogen eingeladen, die Ziele für 2005 und 2006 zu formulieren. Aus diesen Zielen wurden Themen für die Arbeit im Fachbereich abgeleitet. Diese wurden priorisiert und lösungsorientiert verarbeitet.

Ergebnis dieser Arbeit waren drei konkrete Prozesse zur Strukturierung der Fachbereichsarbeit. Es handelte sich um die Entwicklung eines neuen Ablaufs für die interne Entscheidungsfindung im Fachbereichsrat und für die Abstimmung mit den Fachbereichsmitgliedern, um konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit untereinander und um die Strukturmodellierung für die Dekanatskommissionen beziehungsweise die Fachbereichsausschüsse.

3.4 Identitätsneudefinition als Mitglied des Fachbereichsrats

Zielführend für eine Neudefinition der Identität als Mitglied des Fachbereichsrats war die Prämisse „Gesamtinteresse statt Partikularinteresse“. Für die Identitätsveränderung war der Weg vom passiven Vertreter und Gutachter der anderen hin zum verantwortungsvollen Mitgestalter definiert. Denn zu Beginn war eine starke Tendenz vorhanden, sich selbst nicht in der Verantwortung als Gestalter sondern als nebenstehender Beurteiler zu sehen.

Zentrale Intervention war hier die systemische Schlussintervention, die das Bild der Kommunikations- und Arbeitsstile des Fachbereichsrates beschrieb. Systemische Schlussinterventionen fassen den Gesamteindruck eines Systems, hier des spezifischen Gremiums, im aktuellen Status in Hypothesen zusammen. Sie bieten dadurch die Möglichkeit gezielt Punkte zu fokussieren, die aus beraterischer Sicht Entwick-

lungsnotwendigkeiten bergen. Sie konfrontieren die involvierten Fachbereichsratsmitglieder mit einer Sicht aus der Beobachterposition und geben ihnen Chancen, über Zustimmung und Abgrenzung eine eigene neue Position zu den angesprochenen Themen zu finden.

Resultat war eine konstruktive Verstörung. Ein Teil der Gruppe fand sich in den Aussagen genau wieder. Einzelne Teilnehmer drückten ihren Widerstand aus, indem sie sagten, dass man doch so nicht sei.

In der nächsten Workshop-Sitzung evaluierten die Berater zunächst, wie die zwischenzeitlich stattgefundene Fachbereichssitzung erlebt wurde. Dies ergab eine durchaus positive Bewertung. Interessanterweise waren die Gründe für ähnliche Einstufungen in der Gesamtwertung sehr unterschiedlich. Was einer als Fortschritt einstuft, sah ein anderer als Rückschritt. Die alten Interessenunterschiede blitzten auf. Deshalb wurden die einzelnen FBR-Mitglieder zu einer Stellungnahme zu ihrer jeweiligen Einstufung gebeten. Daraus ergab sich dann in einer zweiten Phase eine intensive Diskussion über die Qualitätsentwicklung der FBR-Arbeit. Außerdem ergab dies eine Schärfung und zunehmende Konsensbildung bezüglich der Fortschrittskriterien in der Entwicklung des Gremiums.

Die neue Identität der Fachbereichsmitglieder musste jedoch auch umgesetzt werden. Dazu wurden die FBR-Mitglieder in einer Intervention angeleitet zu erarbeiten, wie Ergebnisse in den Fachbereicheingebracht werden können. Daraus resultierte eine erfolgreiche Präsentation der Fachbereichsthemen im Fachbereich.

4. Resultate der Entwicklungsmaßnahme

Der Erfolg der systemischen Beratung in unserem Fallbeispiel wird daran gemessen werden, in wieweit sich die Handlungsfähigkeit des Fachbereichsrats und des Dekanats auf neuer Basis einstellt. Das Ziel, einen Raum zur Lösungsfindung anstehender Probleme zu schaffen, wurde nachweislich erreicht, die bestehenden Blockaden sind reduziert. Dies zeigt sich beispielsweise an

- der Bereitschaft der Fachbereichsmitglieder, sich aktiv an der Arbeit zu beteiligen (Sitzungsdisziplin; Berichtswesen; Übernahme von Aufgaben)
- der Entwicklung von Konzepten zur Organisation der Fachbereichsarbeit (Priorisierung; Kommissionen; Studiengangsentwicklung)
- an Modellen für Entscheidungsstrukturen, die den eigenen Bedürfnissen angemessen sind (Feedback-Schlaufen; Beteiligungsregeln; Zielvorgaben)

Systemische Beratung hat in Abgrenzung zur Expertenberatung mit normativer Ausrichtung in diesem Fall daran gearbeitet, die latenten und zeitweilig blockierten Fähig-

keiten zur Selbststeuerung frei zu setzen. Da Dekanat und Fachbereichsrat gleichermaßen zur Blockierung der Handlungskompetenzen beigetragen haben, erwies sich die Verknüpfung in der Beratungsarchitektur als zielförderlich. Auf der Metapherebene vergleichbar ist dies etwa mit einer Kreuzung, die bisher mit Ampelsignalen gesteuert wurde. Staus und Wartezeiten entstehen durch erhöhtes Verkehrsaufkommen und werden letztlich mit einer Kreisellösung verringert, denn dabei übernehmen die Autofahrer selbst eigenverantwortlich die Entscheidung, wie und wann sie in den Kreisel einfahren. Dies alles vollzieht sich nach vorab geklärten Regeln, wobei mehr Selbstorganisation und damit höhere Effizienz entsteht. In dem Prozess zur zunehmenden Autonomie der Hochschulen wird es systembedingt immer wieder zu solchen Anforderungen an die Neugestaltung eigener Selbststeuerungsprozesse kommen. Betrachtet man die Relation von eingesetzten Mitteln (2,5 Workshop-Tage und ein zeitlich gestrecktes Dekanatscoaching verteilt auf etwa fünf Monate), so dürfte selbst bei angespannten Ressourcen die Funktionsfähigkeit der Hochschulsebstverwaltung eine solche Maßnahme rechtfertigen. Dies umso mehr, als abzusehen ist, dass mit der Übernahme von Verantwortung in dem Verhältnis von Staat und Hochschule auch qualitativ neue Anforderungen auf alle zentralen und dezentralen Entscheidungsträger sowie die Hochschulmitglieder insgesamt zukommen.

5. Literatur

DEHNER, Ulrich (2001): *Die alltäglichen Spielchen im Büro*. Frankfurt: Campus.

MOHR, Günther (2000): *Lebendige Unternehmen führen. Die Kunst Führungskräfte zu aktivieren*. Frankfurt: FAZ-Buchverlag.

SCHMID, Bernd (2003): *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*. Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.

6. Über die Autoren



Barbara Myrzik (M.A. rer. publ.)
Evaluationsnetzwerk Wissenschaft ENWISS
TU Darmstadt
Karolinenplatz 5
64289 Darmstadt
Tel.: 06151/16-6098
E-Mail: myrzik@pvw.tu-darmstadt.de

Barbara Myrzik leitet das Koordinierungsbüro des Evaluationsnetzwerks Wissenschaft (ENWISS). Methodenkompetenz: Systemische Organisations- und Prozessberatung, Transaktionsanalyse, Neurolinguistisches Programmieren (NLP) und Focusing



Dipl.-Psych./ Dipl.-Volksw. Günther Mohr
Institut für Coaching, Training und Consulting
Klarastr. 7
65719 Hofheim
Tel.: 061/92 36 94 5
E-Mail: info@mohr-coaching.de

Günther Mohr ist Senior Coach (DBVC) und Geschäftsführer des „Instituts für Coaching, Training und Consulting“ (www.mohr-coaching.de).