

Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen
Frankfurt/M. und Wiesbaden
und die
Herausforderungen an eine externe
Organisationsberatung

Dr. Peter Altvater

Vortrag auf dem Forum Organisationsentwicklung
der Hochschul-Informations-System GmbH
am 22. Mai 2007 in Hannover

Inhalt

[1] Inhalt

[2] Das Projekt Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden

[3] Überlegungen zur sozialen Position des Beraters

[4] Handlungskonflikte in Beratungsprozessen

[5] Akteure zwischen Abwehr und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen

[6] Resümee

Inhalt

[1] Inhalt

[2] Das Projekt Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden

[3] Überlegungen zur sozialen Position des Beraters

[4] Handlungskonflikte in Beratungsprozessen

[5] Akteure zwischen Abwehr und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen

[6] Resümee

Hintergrund des Projekts

Ausgangspunkt: Papier der Präsidenten vom September 2005 > Vereinbarung über eine Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden

- § Hintergrund sind die fundamentalen Veränderungen im bundesdeutschen Hochschulsystem, die eine Fülle neuer Herausforderungen, besonders für die Fachhochschulen in der Bundesrepublik mit sich bringen
- § Tendenz des Verschwimmens der binären Differenzierung in Universitäten und Fachhochschulen > Konvergenz der Abschlüsse nach Bologna
- § Universitäten und Berufsakademien dringen in das klassische Feld der Fachhochschulen ein
- § Wettbewerbssituation verschlechtert sich > Sandwich-Position
- § Tendenz zur Berufsakademisierung der Fachhochschulen
- § Ziel: „Hochschule Neuen Typs“, Professional School, Promotionsrecht, Mittelbau, Freiheiten des TUD-Gesetzes



Ziele des Projekts

- stabile Zukunftsperspektive schaffen
- Position im Wettbewerb durch Bündelung von Potenzialen und Ressourcen in Lehre und angewandter Forschung stärken
- differenzierte, profilierte Studienangebote entwickeln
- qualitative Verbesserung der Kernprozesse Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Optimierung der Steuerungs- und Supportprozesse (Administration)
- Freisetzen von Innovationsdynamiken – Modernisierung der Hochschullandschaft nutzen und Spielräume ausschöpfen (Steigerung Autonomie; Promotionsrecht)
- Synergieeffekte - "Das neue Ganze muss mehr sein als die Summe seiner bisherigen Teile"



Anforderungen an den Prozess

- ergebnisoffen – möglich sind: stand alone, Zusammenarbeit zwischen Kooperation und Fusion
- gleichberechtigt – die beiden Hochschulen begegnen sich auf Augenhöhe, keine der beiden Hochschulen dominiert den Prozess
- partizipativ – Stakeholder sollen in den Prozess hineinwirken (nicht: „Prinzip des Preußischen Generalstabs“)
- beteiligungsorientiert – die Akteure in den diversen Funktionsgliederungen der Hochschulen sollen sich gestaltend in den Prozess einbringen
- visionär – der Prozess soll sich auf Visionen und Perspektiven fokussieren und nicht auf mögliche Einsparungspotenziale

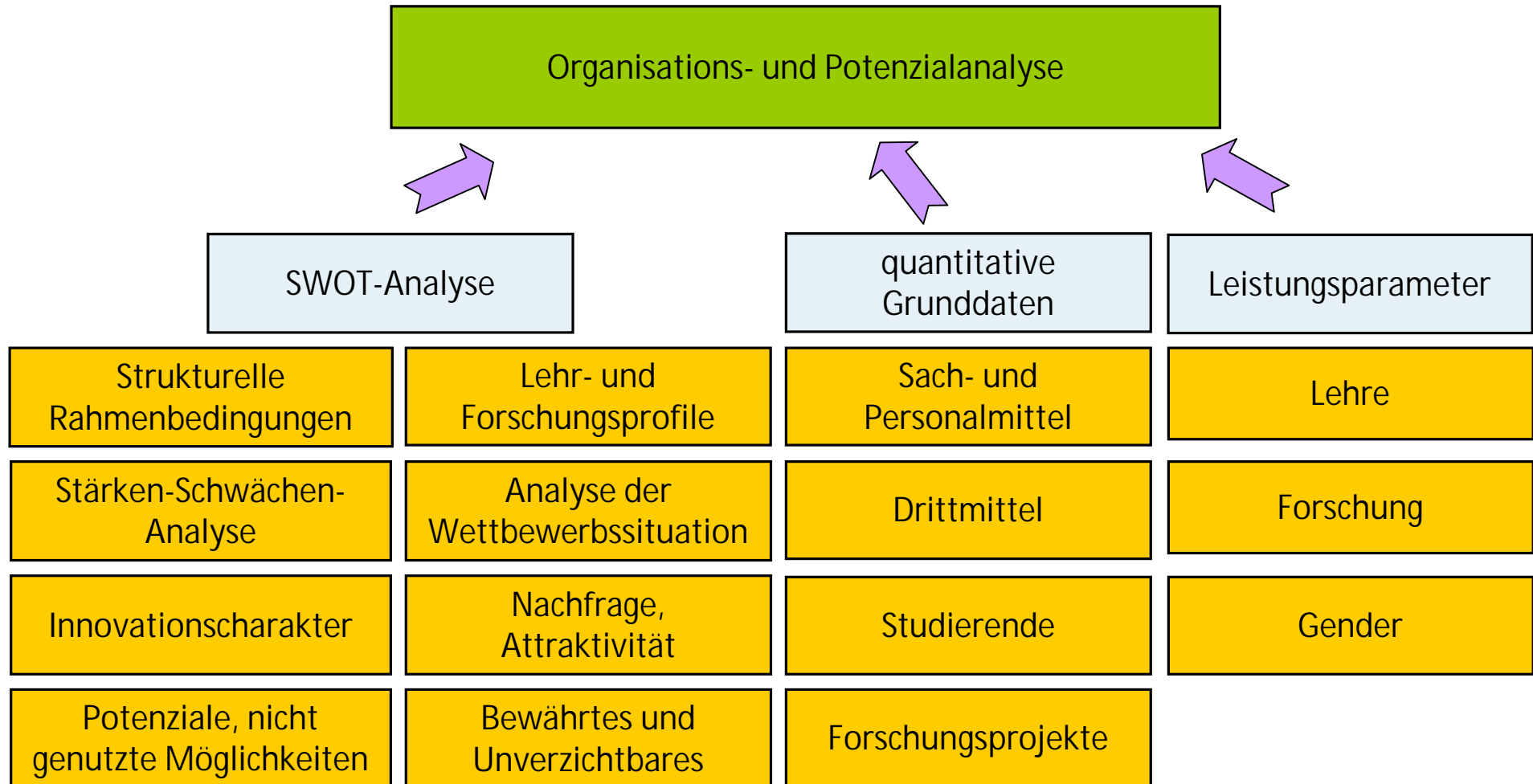


Auftrag HIS - Inhalte des Projekts

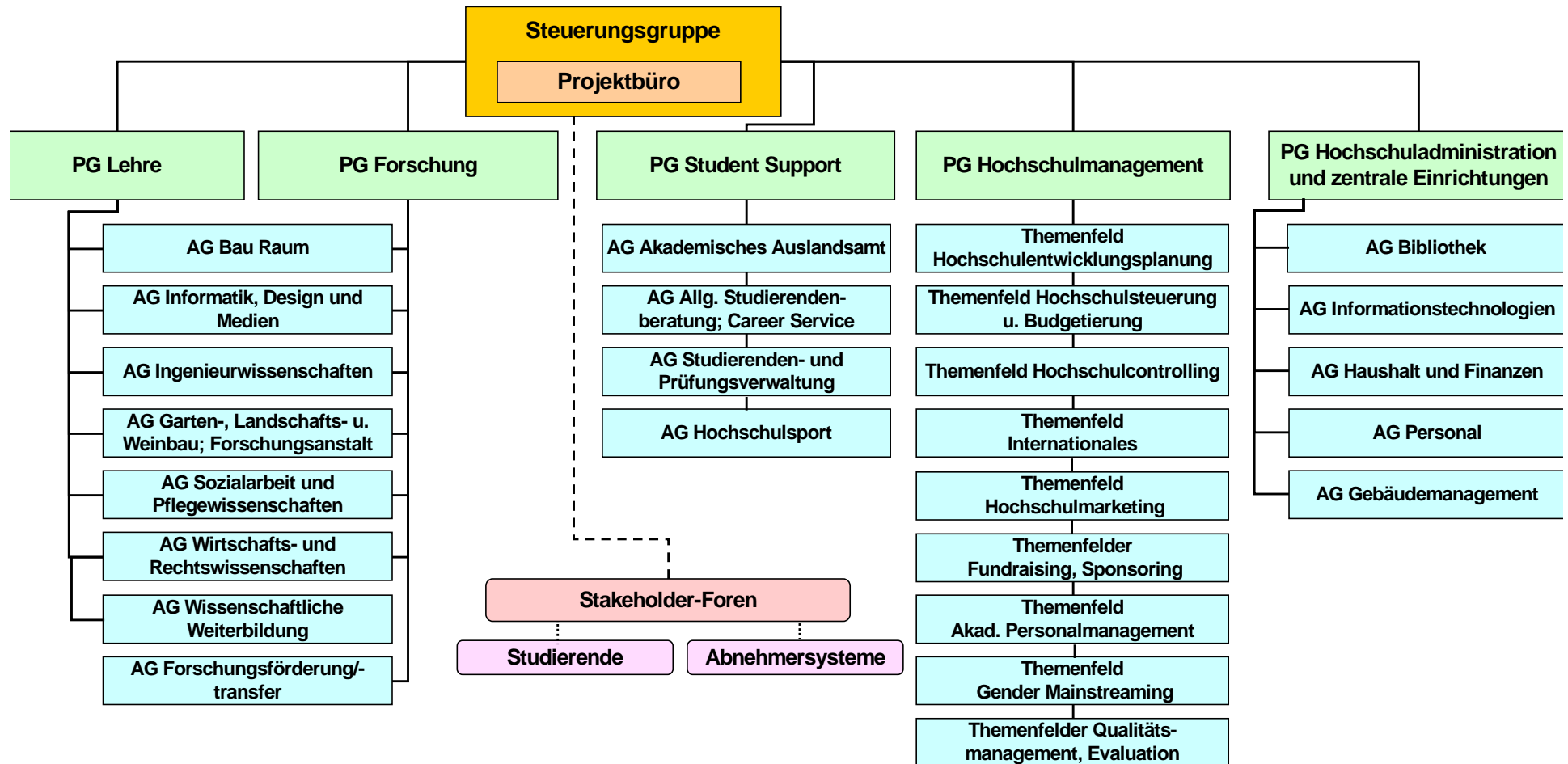
- § Entwicklung eines methodischen Instrumentariums mit dem sich die beiden Hochschulen entlang einer Potenzialanalyse vergleichen können (Partnerwissen)
- § Moderation des Prozesses der Selbstevaluation, der alle Organisationseinheiten der beiden Hochschulen umfasst
- § Begleitung der Erarbeitung eines Soll-Konzepts
- § Konzeption von Visions-Workshops zu den Themen Kooperation, Fusion und „Hochschule Neuen Typs“
- § Laufzeit: Oktober 2006 – Juli 2007



Methodische Instrumente



Architektur des Prozesses



Stand des Projekts

- § Hinter den Projekt- und Arbeitsgruppen liegt eine Phase intensiver Arbeit und Diskussion
- § Die Selbstevaluation ist abgeschlossen. Die Ergebnisse werden von den Projekt- und Arbeitsgruppen auf einer dreitägigen Klausurtagung der Steuerungsgruppe präsentiert
- § Die Atmosphäre in den Projekt- und Arbeitsgruppen tendiert eher zu kooperativen Formen einer Zusammenarbeit
- § Nicht unerhebliche Vorbehalte gegen eine „heiße Fusion“ beider Hochschulen
- § Entscheidung der Senate im Herbst



Inhalt

- [1] Inhalt und Einstieg
- [2] Das Projekt Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden
- [3] Überlegungen zur sozialen Position des Beraters
- [4] Handlungskonflikte in Beratungsprozessen
- [5] Akteure zwischen Abwehr und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen
- [6] Resümee

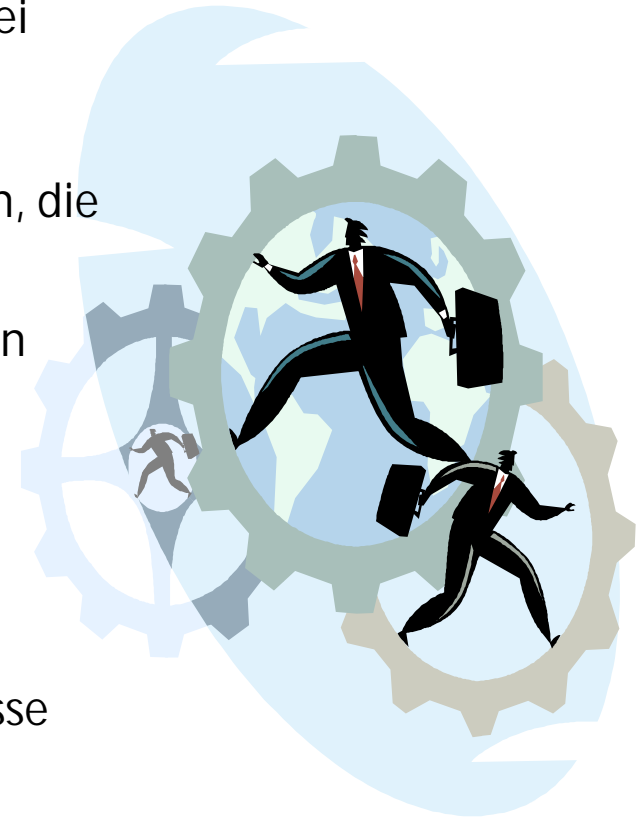
Der Berater als Fremder

- § Einheit von Nähe und Distanz: Der Berater ist Teil der sozialen Situation, des Geschehens im Beratungsprozess, aber er verschwindet auch wieder.
- § Dazu-/Nichtzugehörigkeit: Der Berater ist Akteur im Veränderungsprozess, aber nicht Teil der Organisation
- § Freiheit von Rücksichtnahme: Der Berater ist nicht in das soziale Beziehungsgeflecht der Organisation eingebunden. Er muss darauf keine Rücksicht nehmen: Er geht ja wieder
- § Blick von außen: Jede Organisation bildet ein spezifisches System „relativ natürlicher Weltanschauung“ der Erklärung seiner besonderen Situation und Problemlagen aus. Für die Akteure ist dieses in sich schlüssig und kohärent. Für den Betrachter von außen aber voller Widersprüche und Ambivalenzen



Was bedeutet das für den Berater?

- § Objektivität: Sein Blick auf die Verhältnisse ist geprägt durch Objektivität; er kann Problemlagen und Konflikte vorurteilsfrei ansehen und benennen (und sie werden ihm auch oftmals vorgehaltlos berichtet)
- § Irritation: Der fragende Berater erschüttert jene Gewissheiten, die den Mitgliedern der Organisation fraglos erscheinen
- § Der Berater kann Handlungsorientierungen in die Organisation hineinragen, die dort nicht vorhanden sind und aus anderen beruflichen und sozialen Kontexten stammen
- § Räumliche Beweglichkeit – Erkenntnistransfer:
Der Berater kennt aufgrund seiner „umtriebigen“ Tätigkeit Lösungsstrategien anderer Organisationen auf vergleichbare branchenspezifische Problemlagen und kann diese Erkenntnisse (gleichwohl begrenzt) transferieren.



aber ...

- § Grenzen des Verstehens: Der Berater als Fremder kennt das „soziale Relevanzsystem“ der Organisation nicht, er kennt nicht die feinen „Sprachspiele“ (Sinnhorizonte, private Codes, Konnotationen); er kennt die Historie der Organisation nicht. Er muss zur Erklärung der Organisation auf ein „Denken-wie-üblich“ zurückgreifen, das für diese Beratungssituation nur eine begrenzte Gültigkeit besitzt.
- § Störung des dichotomen Denkens: Individuen haben die Tendenz, in polaren Gegensätzen zu denken. Sie strukturieren ihre Umwelt im Sinne einer Freund-Feind-Dynamik. Der Berater als Fremder steht aufgrund seiner Unbestimmtheit jenseits dieser Trennungslinie; er bedroht diese eindeutige Ordnung. Daher kommen Versuche, den Berater zum Freund oder zum Feind zu machen und die alte Ordnung wieder herzustellen.

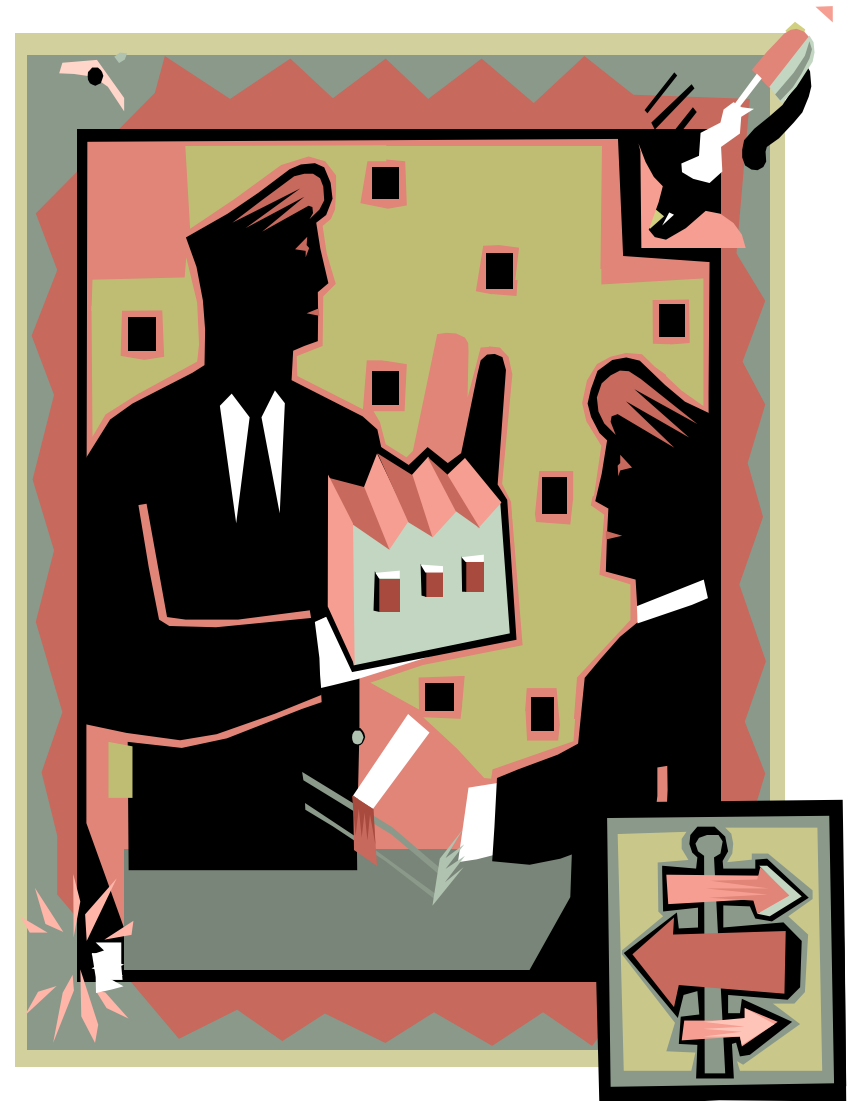


Inhalt

- [1] Inhalt und Einstieg
- [2] Das Projekt Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden
- [3] Überlegungen zur sozialen Position des Beraters
- [4] Handlungskonflikte in Beratungsprozessen
- [5] Akteure zwischen Abwehr und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen
- [6] Resümee

Identifizierung und Abgrenzung

- § Die Identifizierung mit den Zielen eines Projekts geschieht fast zwangsläufig und häufig unmerklich
- § Sie ist genauso notwendig bis unausweichlich, wie die Abgrenzung
- § Auch der Berater wird von den Akteuren vor Ort mit den (un)geliebten Zielen des Projekts identifiziert
- § Mit der Identifizierung sind z.T. heftige Rollenkonflikte verbunden
- § Der identifizierte Berater ist Träger des Prozesses. Er „durchleidet“ die Phasen des Projekts; das „Tal der Tränen“ ebenso, wie das „grande finale“
- § Gibt es einen Königsweg? Authentisches Eintreten für die Ziele des Projekts und saubere Abgrenzung



Fehlende Protagonisten

- § Spezifisches Problem im Bereich des Öffentlichen Dienstes und besonders in Expertenorganisationen ist, dass den OE-Prozessen die Protagonisten fehlen
- § In den Arbeitsgruppensitzungen sind die Protagonisten des Prozesses nicht anwesend; die Mitarbeiter wollen vom Berater das Projekt/die Welt erklärt haben
- § In funktional-hierarchischen Organisationen werden Ziele des Projekts über die Hierarchie kommuniziert
- § Gelegentlich sind die Berater im eigentlichen Projektgeschehen die letzten Protagonisten

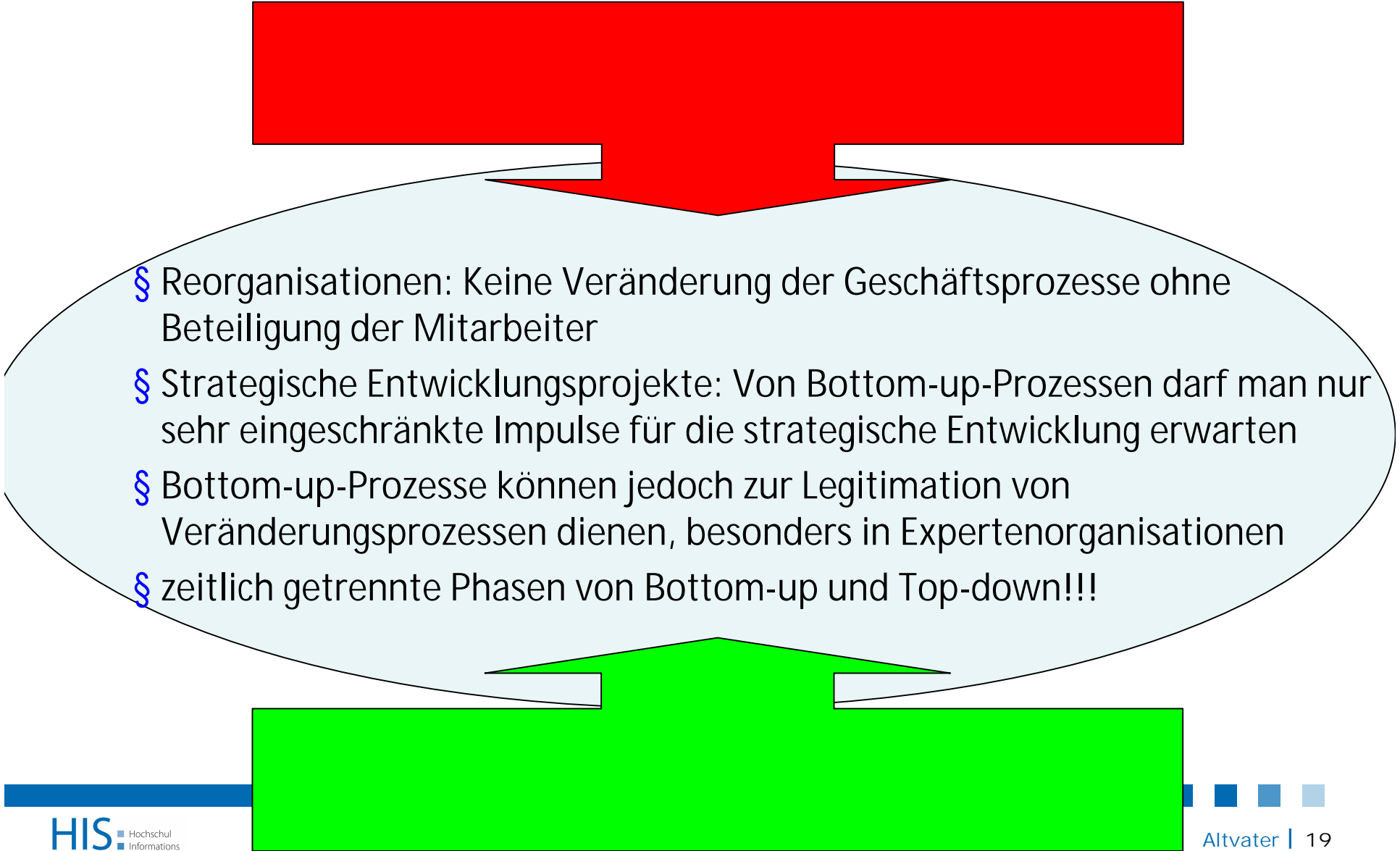


Vordringen zur Ebene der operativen Arbeitsrealität

- § Veränderungen in der Organisation sind nur möglich, wenn sie die Ebene der organisationalen Handlungsrealität erreichen und die Mitarbeiter die Inhalte ihrer Tätigkeiten mit den Zielen des Prozesses verbinden können
- § Eine Beteiligung der MitarbeiterInnen am Veränderungsprojekt ist unerlässlich, damit diese den Transfer auf ihre direkte Arbeitssituation vollziehen können



Bottom-up und Top-down

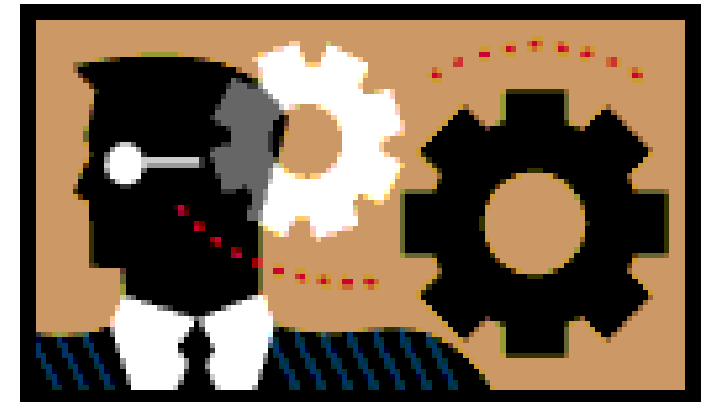
- 
- § Reorganisationen: Keine Veränderung der Geschäftsprozesse ohne Beteiligung der Mitarbeiter
 - § Strategische Entwicklungsprojekte: Von Bottom-up-Prozessen darf man nur sehr eingeschränkte Impulse für die strategische Entwicklung erwarten
 - § Bottom-up-Prozesse können jedoch zur Legitimation von Veränderungsprozessen dienen, besonders in Expertenorganisationen
 - § zeitlich getrennte Phasen von Bottom-up und Top-down!!!

Inhalt

- [1] Inhalt und Einstieg
- [2] Das Projekt Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden
- [3] Überlegungen zur sozialen Position des Beraters
- [4] Handlungskonflikte in Beratungsprozessen
- [5] Akteure zwischen Abwehr und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen
- [6] Resümee

Zum Begriff des Deutungsmusters

- § Deutungsmuster sind Alltagstheorien von Individuen auf deren Basis diese die Wirklichkeit zu verstehen versuchen, um handlungsfähig zu bleiben
- § Individuen versuchen sich die Welt und die in ihr stattfindenden Ereignisse deutend anzueignen und in einer für sie sinnvollen Weise zu ordnen
- § Deutungsmuster setzen sich aus singulären Interpretationen zusammen und bilden eine individuelle Konstruktion der Wirklichkeit
- § Sie sind für das einzelne Subjekt in sich schlüssig und stringend, von außen betrachtet allerdings voller Widersprüche und Unvereinbarkeiten bis hin zur abstrusen und absonderlichen Konstruktionen
- § Deutungsmuster sind relativ stabil und verändern sich nur sehr eingeschränkt



„Bei uns ist alles in Ordnung“

- § „Wenn wir Probleme haben, sprechen wir drüber und beseitigen sie. Das klappt bei uns ausgezeichnet. Wir ziehen alle am gleichen Strang.“
- § „Unser Vorgesetzter ist für uns da, er hört uns zu, und wenn wir Verbesserungsvorschläge machen, werden sie ausprobiert und dann entweder beibehalten oder wieder verworfen.“
- § Statisches Modell gesellschaftlicher und organisationaler Realität: Die Hierarchie gilt als selbstverständlich und wird fraglos akzeptiert. Vorhandene Widersprüche werden geglättet und beschönigt.
- § Die Organisationseinheit bildet eine Art „closed shop“. Man will sich nicht in die Karten blicken lassen und bestreitet jeglichen Veränderungsbedarf. Man will weitermachen wie bisher.
- è Wir kommen auch ohne Sie klar. Lassen Sie uns in Ruhe



„Die da oben - wir hier unten“

- § „Die da oben sind stärker und machen so oder so, was sie wollen. Wir werden nicht gefragt.“
- § „Wir können hier gerne Dinge erarbeiten, aber Sie glauben doch nicht, dass da auch nur irgendetwas von umgesetzt wird.“
- § Dichotomes, polares Ordnungsmodell
- § Modell von Macht und Ohnmacht
- § Interpretation als 'Schicksal der einfachen Leute', das unveränderbar ist
- § Diffus bleibt, wer die da oben genau sind
- § Im Verwaltungsbereich und beim Technischen Personal weit verbreitetes Deutungsmuster; aber auch bei den Hochschullehrern durchaus vorhanden

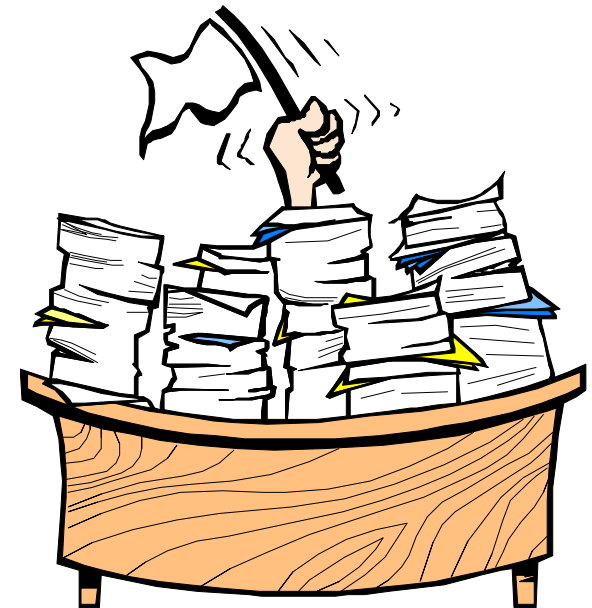


„Das Ergebnis des Projekts steht doch längst fest!“

- § „Es ist längst entschieden, was am Ende herauskommt. Wir werden nicht gefragt.“
- § Der Beratungsprozess wird als Schaulaufen, als abgekartetes Spiel interpretiert.
- § Nähe zum 'Dichotomen Modell'
- § Deutungsmuster stellt Ansätze einer Verschwörungstheorie dar
- § Es bleibt diffus, wer entschieden hat und wo entschieden worden ist
- § Kein Veränderungswille erkennbar; hochgradige Resignation
- § Defensive Haltung, keine Übernahme von Verantwortung im Prozess

Die zirkuläre Problemlawine

- § „Hier geht alles drunter und drüber“
- § „Wir haben nicht genügend Personal, um unsere Aufgaben bewältigen zu können.“
- § „Sie müssen uns helfen und darlegen, dass wir ohne zusätzliches Personal.“
- § Stimmung von „Land unter“ in der Organisation
- § Versuch der Instrumentalisierung des Beraters



Inhalt

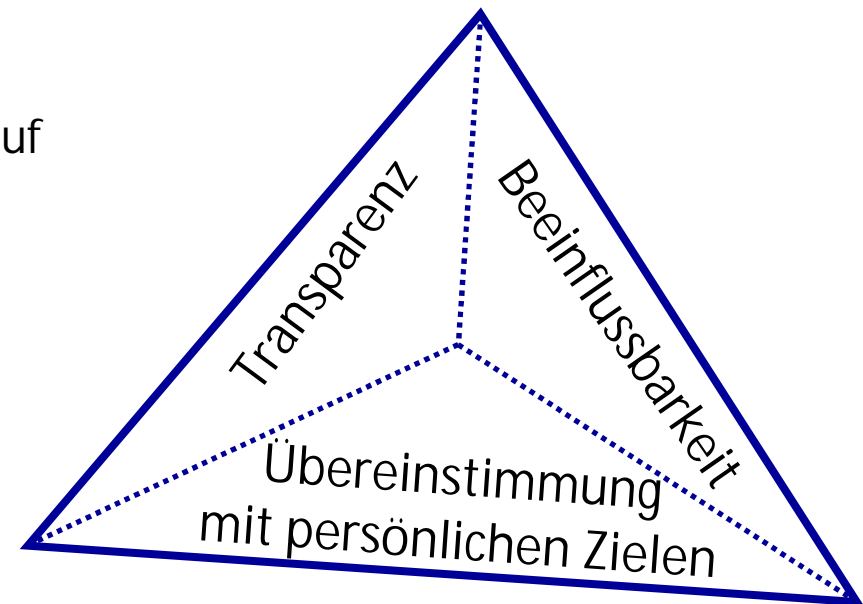
- [1] Inhalt und Einstieg
- [2] Das Projekt Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden
- [3] Überlegungen zur sozialen Position des Beraters
- [4] Handlungskonflikte in Beratungsprozessen
- [5] Akteure zwischen Abwehr und Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen

[6] Resümee

„Bermuda-Dreieck“ der Veränderungskompetenz

Menschen sind bereit, produktiv an Veränderungsprozessen mitzuarbeiten, wenn sie:

- § einschätzen können, welche Veränderungen auf sie zukommen und sie einen Überblick über betriebliche Strukturen und Prozesse haben
- § die Art und die Richtung der Veränderung mit beeinflussen können
- § wenn die betrieblichen Ziele mit persönlichen Zielen und Bedürfnissen in Einklang gebracht werden können



Diskussion

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit
-
Jetzt ist Gelegenheit zur
Diskussion!

