

# Entbürokratisierung beginnt im Inneren: Organisationsentwicklung als Schlüssel

Andrea Gerlach-Newman

Bundessprecherin Hochschulkanzler\*innen e.V.

Kanzlerin Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

# Alles verändert sich ...



Hochschulkanzler\*innen e. V.

## **Die Hochschule der Zukunft mitgestalten**

### **Vom Chef-Verwalter\*in zur/zum Change-Gestalter\*in**

*Das Selbstverständnis von Hochschulkanzler\*innen in herausfordernden Zeiten*

### **Hochschulen im Wandel – warum jetzt?**

Hochschulen stehen heute wie nie zuvor im Zentrum gesellschaftlicher Transformation. Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Klimakrise und Internationalisierung wirken direkt auf Lehre, Forschung und Verwaltung. Gleichzeitig wächst die Erwartungshaltung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft: Hochschulen sollen praxisnah qualifizieren, Innovationen hervorbringen und Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung übernehmen.

Komplettversion: [Website Hochschulkanzler\\*innen e.V.](#)



Alles verändert sich ...

## Kanzler\*innen im Rollenwandel

- Veränderungen gestalten
- Kultur prägen
- Organisationen und Menschen entwickeln
- Konflikte moderieren

Als **Change-Gestalter** die Transformation aktiv vorantreiben!

Komplettversion: [Website Hochschulkanzler\\*innen e.V.](#)



## Entbürokratisierung ist Staatsaufgabe?

- Entbürokratisierung: „Vereinfachung oder Beseitigung als hinderlich angesehener bürokratischer Strukturen, Vorschriften o. Ä.“  
(Duden)
- Wer ist dafür verantwortlich? Der Staat? Auch, aber...

... viel Bürokratie entsteht auch im Inneren von Hochschulen. Wir schaffen selbst mindestens genauso viel überbordende Bürokratie wie der Staat.

## Eine Lösung: Organisationen neu aufstellen

- Organisationsentwicklung: planvolle, systematische [Weiter]entwicklung einer Organisation und der daran beteiligten Menschen.
- Wir haben an der Ohm vor 5 Jahren einen Organisationsentwicklungsprozess gestartet.
- Modell, das alle 7 Dimensionen (Handlungsfelder) der Organisationsentwicklung abbildet.

## Rollen & Strukturen

Alle können eine oder mehrere Rollen verantwortlich übernehmen. Das Verständnis von Rollen ist klar und Rollen werden transparent kommuniziert.

Die Strukturen unserer Organisation sind klar und flexibel zugleich. Wir entwickeln diese fortlaufend weiter, um die Chancen zu nutzen, die sich durch verändernde Gegebenheiten bieten.

## Strategie

Als weltoffene Hochschule mit einem Campus im Herzen der Metropolregion bereiten wir Wege für eine diverse Studiengemeinschaft.

Lehrende und Studierende begegnen sich auf Augenhöhe und initiieren gemeinsam neue Lehrformate und zukunftsweisende Studienangebote.

In einer lebendigen Transferkultur netzwerken wir regional und international mit zahlreichen Partner\*innen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft. Unsere enge Verbindung von Lehre, Forschung und Anwendungsorientierung fördert multiperspektivisches und interkulturelles Lernen.

## Prozesse & Abläufe

Wir entwickeln Prozesse und Abläufe, die an den Bedarfen der Nutzenden orientiert sind und einen Mehrwert stiften. Dabei beziehen wir alle Beteiligten ein. Die Ergebnisse stellen wir übersichtlich und verständlich dar.

Bestehende Prozesse und Abläufe analysieren wir kontinuierlich und setzen Verbesserungspotentiale konsequent um.

## Identität

Wir qualifizieren unsere Studierenden praxisnah und zukunftsorientiert – fachlich wie persönlich.

Als innovative Hochschule mit langer Tradition entwickeln wir sinnstiftende Lösungen für die Gesellschaft.

Unsere Hochschule stellt die Menschen mit ihrer Persönlichkeit in den Mittelpunkt und lebt Vielfalt.

Die Technische Hochschule ist ein lebendiger Ort der Möglichkeiten, regional verwurzelt im Herzen der Metropolregion Nürnberg.

## Infrastruktur

Wir setzen unsere Ressourcen nachhaltig und verantwortungsbewusst ein.

Wir investieren in die digitale Transformation, um die Zusammenarbeit in einer sich ändernden Lern- und Arbeitskultur zu verbessern.

Gemeinsam gestalten wir eine bedarfsorientierte Arbeits- und Lernumgebung.

## Führung & Mitarbeitende

Wir unterstützen uns gegenseitig in der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.

Gemeinschaftlich arbeiten wir an den Zielen und damit für den Erfolg unserer Hochschule. Unter Einbeziehung aller Beteiligten treffen wir nachvollziehbare Entscheidungen.

In einer Führungsrolle sind wir Vorbild und stärken Mitarbeitende in ihrer Selbstverantwortung und Selbstorganisation.

## Zusammenarbeit & Kultur

Wir leben eine Kultur des Vertrauens, geprägt von unseren Werten. Wir gehen partnerschaftlich miteinander um und agieren als Gemeinschaft.

Wir haben das Ganze im Blick und erarbeiten gemeinsam Lösungen auch außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs.

Wir kommunizieren transparent, aktiv und direkt miteinander und nutzen anlassbezogen geeignete Kommunikationswege.

# Dimension „Infrastruktur“



# Dimension „Infrastruktur“

Die Verteilung unserer Ressourcen erfolgt effizient und wirtschaftlich anhand einer ganzheitlichen Betrachtung und Bewertung. Beim Einsatz unserer Ressourcen richten wir unseren Fokus auf eine nachhaltige Ressourcennutzung unter sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten.

Unter digitaler Transformation verstehen wir einen beständigen iterativen Prozess. Arbeitsabläufe werden überprüft und mithilfe neuer Technologien weiterentwickelt. Dadurch können wir Ressourcen für neue Aufgaben freisetzen und die Zusammenarbeit zwischen allen Organisationseinheiten fördern.

Gemeinsam sorgen wir für ein gesundes Lern- und Arbeitsklima. Flexible Lern- und Arbeitsmodelle ermöglichen lebensphasenorientiertes Lernen und Arbeiten.

## Dimension „Infrastruktur“

Maßnahmen, z.B.

- Neue Dienstvereinbarung mobile Arbeit
- Definition eines Standardarbeitsplatzes und stufenweise Beschaffung mobiler Arbeitsgeräte
- Shared-Desk Arbeitsplätze
- Buchungssystem „Anny“ für Arbeitsplätze
- Neue Rolle: Prozessmanager\*in
- .....

# Dimension „Rollen & Strukturen“

## Rollen & Strukturen

Das Verständnis von Rollen ist klar und Rollen werden transparent kommuniziert. Alle können eine oder mehrere Rollen verantwortlich übernehmen.

Die Strukturen unserer Organisation sind klar und flexibel zugleich. Wir entwickeln diese fortlaufend weiter, um die Chancen zu nutzen, die durch sich verändernde Gegebenheiten entstehen.

## Dimension „Rollen & Strukturen“

Wir denken in Rollen. Dies bedeutet, die **verantwortliche Übernahme von Aufgaben** ist nicht mehr fest an Personen gekoppelt. Rollenprofile beinhalten neben Aufgaben und Verantwortlichkeiten auch die Erwartungen an das Verhalten der Rolleninhabenden. Die Beschreibung der Rollenprofile sorgt für Transparenz und gewährleistet die notwendige Flexibilität für sich verändernde Gegebenheiten. **Die Zuordnung von Rollen orientiert sich an den Stärken und Potentialen von Personen.** Mit der Möglichkeit, verschiedene Rollen parallel ausfüllen zu können, eröffnen sich individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.

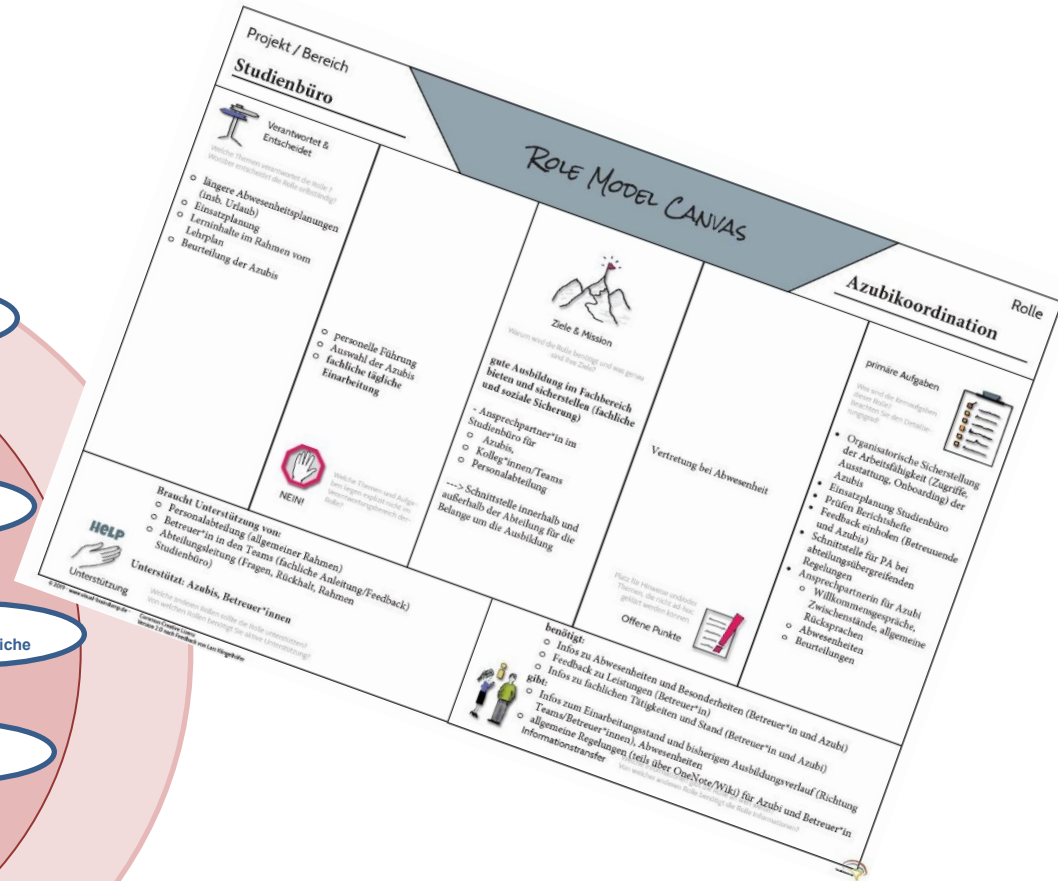
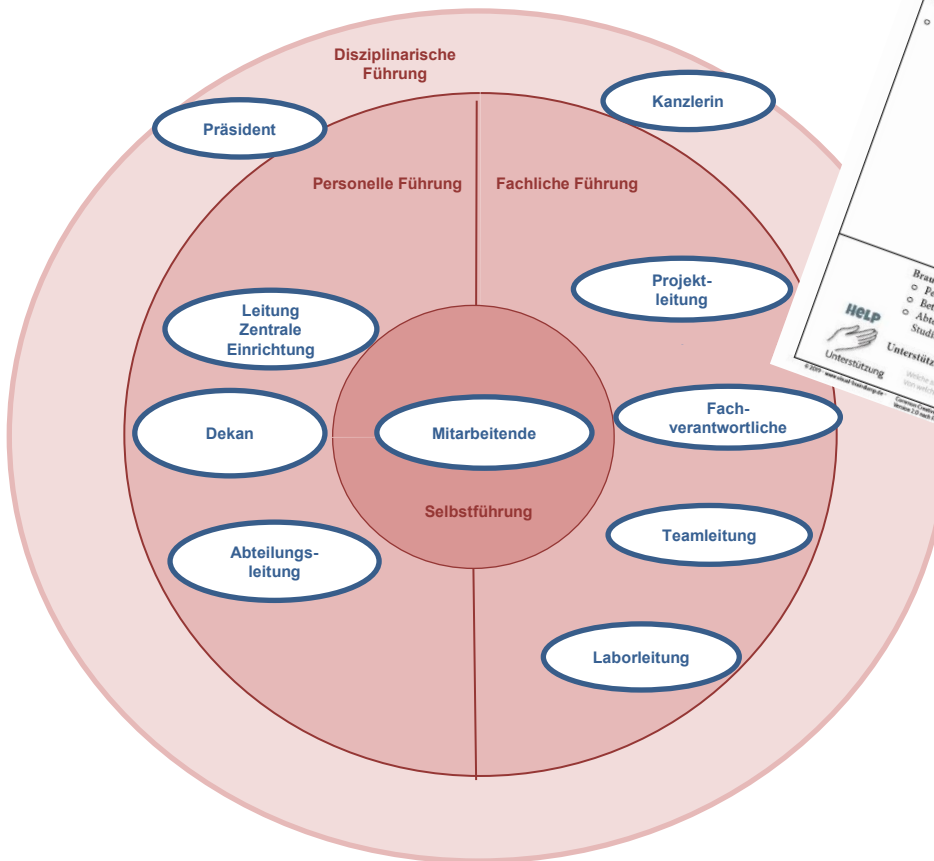
Mit dem Denken in Rollen schaffen wir Strukturen für eine Ablauforganisation, die sich an den Interessen und Bedarfen der Nutzenden ausrichtet. Die Weiterentwicklung der Strukturen unserer Organisation verstehen wir deshalb als einen fortlaufenden Prozess. Flexible und klare Strukturen zugleich sehen wir dabei nicht als Widerspruch: Mit dem Blick auf eine sich verändernde Arbeitswelt und Gesellschaft erkennen wir durch Hinterfragen von traditionellen Strukturen neue Möglichkeiten und Chancen, um auch für künftige Herausforderungen bestmöglich vorbereitet zu sein.

## Dimension „Rollen & Strukturen“

Maßnahmen, z.B.

- Führungstandems
- Führungskräfte haben die personelle Führung, Teamleitungen haben die fachliche Führung
- Übertragung neuer Rollen als Instrument der Personalentwicklung
- Einführung Rollen Canvas
- .....

# Rollen an der Ohm



## Wichtig

- Wandel fängt bei der Hochschulleitung an
- Alle Organisationseinheiten einbeziehen (Fakultäten und Verwaltung)
- Alle Dimensionen gleichzeitig bearbeiten
- Hochschule zukunftsfähig aufstellen: schnell anpassungsfähig an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen
- Freiraum für Beteiligungsmöglichkeiten schaffen
- Change Kommunikation
- **Der Mensch steht im Mittelpunkt!**